

**ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЧЕРНІГІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

**спільно з**

**ЦЕНТР АДАПТАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ДО СТАНДАРТІВ  
ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ**

**ЛЬВІВСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ  
НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРИ  
ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ**

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ФІНАНСІВ, БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ  
УНІВЕРСИТЕТУ ДЕРЖАВНОЇ ФІСКАЛЬНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ**

**за підтримки**

**ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ  
ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ  
ЛЬВІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ  
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ**

**за участі**

**DTI UNIVERSITY, DUBNICA NAD VAHOM (SLOVAKIA)  
TECHNICAL UNIVERSITY OF KOSICE (SLOVAKIA)  
VARNA FREE UNIVERSITY «CHERNORIZETS HRABAR» (BULGARIA)  
POLITECHNIKA ŚWIĘTOKRZYSKA KIELCE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY  
(POLAND)  
NATIONAL INSTITUTE OF ECONOMIC RESEARCH (GEORGIA)  
BATUMI NAVIGATION TEACHING UNIVERSITY (GEORGIA)  
SOKHUMI STATE UNIVERSITY (GEORGIA)  
BELARUSIAN UNIVERSITY OF TRADE AND ECONOMICS CONSUMER  
COOPERATION (BELARUS)**

**ЗБІРНИК ТЕЗ**

**II МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ  
«СУЧАСНА ПАРАДИГМА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ»**

**THESIS OF  
THE SECOND INTERNATIONAL SCIENTIFIC-PRACTICAL  
CONFERENCE  
"THE MODERN PARADIGM OF PUBLIC ADMINISTRATION"**

**12 листопада 2020 р.  
м. Львів, Україна**

Друкується згідно з рішенням оргкомітету за рекомендацією Вченої ради факультету управління фінансами та бізнесу Львівського національного університету імені Івана Франка (Протокол №4 від «18» листопада 2020 року).

Сучасна парадигма публічного управління : Збірник тез II Міжнародної науково-практичної конференції / За наук. ред. к.е.н., доцента Стасишина А.В. – Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 12 листопада 2020 р. – Львів, 2020. – 545 с.

До збірника увійшли матеріали Другої міжнародної науково-практичної конференції «Сучасна парадигма публічного управління», присвяченої актуальним проблемам теорії та практики публічного управління і адміністрування, питанням підвищення якості наукових досліджень та векторам поєднання зусиль вищих закладів освіти, наукових установ, органів влади та місцевого самоврядування, бізнес-структур та громадськості щодо пошуку спільних ефективних підходів до вирішення актуальних проблем та впровадження його результатів у практику публічного управління та адміністрування.

Рекомендовано викладачам, аспірантам, здобувачам першого та другого освітніх ступенів.

#### **Редколегія:**

**Стасишин Андрій Васильович**, к.е.н, доцент, декан факультету управління фінансами та бізнесу (відповідальний редактор), ЛНУ ім. І.Франка, Україна

**Руденко Ольга Мстиславівна**, д.держ.управл, доцент, НУ «Чернігівська політехніка», Україна

**Капленко Галина Вікторівна**, к.е.н., доцент, ЛНУ ім. І.Франка, Україна

**Герасимеко Олена Вікторівна**, к.е.н., доцент, ЛНУ ім. І.Франка, Україна

**Роман Хрмо**, кандидат наук, доцент, Словаччина

**Мартін Кесі**, доктор економічних наук, Польща

**Лідія Злотнікова**, кандидат економічних наук, доцент, Білорусь

Відповідальність за інформацію, викладену в публікаціях, несуть автори.

© Колектив авторів, 2020

© Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020

**Reprinted in accordance with the decision of the organizing Committee on the recommendation of the Academic Council of the faculty of financial management and business.**

**The modern paradigm of public administration : Thesis of the II Intern. scientif.-pract. conf. (November 12, 2020, Lviv, Ukraine) / for the Sciences. edited by Ph.D. in Economics, associate Professor Andrii Stasyshyn – Lviv : IFNUL, 2020. – 545 P.**

**Recommended to teachers, baghelor-, muster- and postgraduate-students**

In the book of thessis includes materials of the Second international scientific-practical conference "The Modern paradigm of Public administration".

**Editorial Board:**

**Andrii Stasyshyn**, Ph.D. in Economics, associate Professor, Ivan Franko National University of Lviv, **Ukraine**

**Olha Rudenko**, Doctor in Public Administration, Associate Professor, Chernihiv Polytechnic National University, **Ukraine**

**Halyna Kaplenko**, Ph.D. in Economics, associate Professor Ivan Franko National University of Lviv, **Ukraine**

**Olena Herasymenko**, Ph.D. in Economics, associate Professor Ivan Franko National University of Lviv, **Ukraine**

**Marcin Kesy**, Doctor of Economic Sciences, **Poland**

**Roman Hrmo**, Candidate of Sciences, Associate Professor, **Slovakia**

**Lidia Zlotnikova** Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, **Belarus**

© Group of authors, 2020

© Ivan Franko National University of Lviv, 2020

**СЕКЦІЯ 1: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**



**SECTION 1: THEORETICAL AND METHDOLOGICAL ASPECTS OF PUBLIC ADMINISTARTION**

*Petr Jakubek, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,  
Slovakia*

### ***PUBLIC ADMINISTRATION INNOVATIONS***

The new quality of public administration and, thus, the functional capacity of the state is formed in the plane of creating innovative mechanisms of interaction between political, governmental structures, local governments, business and civil society organizations through the use of communication potential in the interaction of different levels of subjectivity. in the field of political relations, public administration, civic initiatives.

In the definition of the United Nations Development Program, public administration expresses two closely related meanings:

- an aggregated set of instruments (policies, rules, procedures, systems, organizational structures, personnel, etc.) financed from the state budget and ensuring the management and direction of the activities of executive authorities, as well as their interaction with other stakeholders representing the interests of the state, society and external environment;
- management and implementation of government activities in the implementation of laws, regulatory measures, decisions made and the provision of public services.

Public sector governance is defined as the set of laws, regulations, legal decisions and administrative practices that govern the provision of public goods and services. It links constitutional institutions to the realities of political decision making and implementation and governance.

Innovation in public administration is the development of a new design of policy measures and a new standard of operating procedures for public organizations concerning the problems of formulating and implementing public policy. They help to give an effective, creative and unique response to new challenges facing society or to find a new answer to old problems that are difficult to solve by traditional means [1].

A fundamental study by H. de Vries, V. Bekkers & L. Tummers [2] examined 10297 relevant English-language publications from 1990 to 2013 on public sector innovation published in peer-reviewed journals and the most reputable publishers indexed in databases WEB of Knowledge, Scopus, Google, as well as those indicated by experts in the field under

consideration. Primary selection criteria included the presence of the word innovation in the title or abstract, as well as the use of empirical data obtained from questionnaires, case studies and experimental research. After additional study of the content of publications, a total of 133 pertinent ones were selected in terms of the content of the study.

In some works, several areas of public administration were simultaneously touched upon. They covered the activities of local and regional authorities (27% and 4%, respectively), the federal government (18%), government bodies in health care (18%), education (7%), social security (3%), in three and more sectors of government (12%) and other areas (12%). Such innovations can be classified into one of the following four types: 1) process innovations; 2) grocery; 3) management and 4) conceptual. The most frequently encountered in public administration (48% of publications in the allocated database) were process innovations.

Process innovation focuses on improving the quality and efficiency of external and internal business processes of government bodies. They change the relationship between people in an organization and affect the rules, roles, procedures, and structures that link people in an organization. Process innovations differ in the use of administrative and technological elements. In the sample under consideration, the former account for 41%, and the latter account for 7% of publications.

Administrative process innovation is implemented in the structure, strategy, and processes of an organization. They are aimed at improving organizational practices, introducing new organizational structures and coordinating the use of existing human resources. In the public sector, such changes affect, inter alia, the contracting system and privatization.

Technological process innovations are new elements introduced into an organizational production system or operational service to provide its services to consumers and citizens. E-government services are a typical example of such innovations.

Product or service innovation aims to create new government services or products. Their share in the considered array of studies was 19%.

Management innovation is associated with the development of new forms of work and processes aimed at solving specific social problems. This work involves cooperation with other stakeholders such as citizens

and private companies. The share of publications devoted to them in the considered array was 12%.

Conceptual innovation arises from the introduction of new concepts, frames of reference, or even new paradigms that help redefine the nature of specific problems, as well as their possible solutions.

Conceptual innovations were devoted to 1% of publications in this array.

Finally, the innovations referred to by the authors of the article as other innovations have not yet received a more or less clear definition, but have some of their characteristic features, for example, they contain a pronounced behavioral component (9%) or carry a certain innovative potential (3%).

Not all innovations are ultimately successful for a variety of reasons, i.e. are sustainable over time and provide added value to organizational performance. "Successful innovation is the development and implementation of new processes, products, services, and organizational practices that lead to significant improvements in the effectiveness, efficiency and quality of public services and delivery methods."

H. de Vries, V. Bekkers & L. Tummers identified several factors that contribute to the success of innovation in public administration or create formidable obstacles for them.

Among the favorable factors are.

Increased demand and awareness on the part of citizens (the higher they are, the stronger the pressure on the state with the requirement to provide certain services to the population and improve their quality), a fresh characteristic example in this regard is the social movement that has unfolded in many countries for more active actions on protecting the environment and preventing irreversible changes in the planet's climate.

An adaptive and flexible civil service system. The study showed that professionalism in administrative management and institutional resources have a positive impact on the adaptation of innovation. A more flexible vision and the willingness of civil servants to change existing rules and organizational procedures leave more room for innovation. Conversely, taking a tough stance and unwillingness to go beyond traditional job responsibilities seriously suppresses innovative thinking.

Strong institutional capacity to drive change. The presence of strong working institutions can have a greater impact on the desire and ability to adapt and innovate. The most successful political and economic systems have created flexible institutional structures that can withstand the shocks and changes that accompany successful evolution. However, there is no simple solution to create such strong institutions. They “ripen” for quite a long time.

Desire to change traditional ways of working. The innovation process usually includes a stage where ideas lead to prototypes and the need to test them. This, in turn, requires an investment of resources in the design, implementation and evaluation of new organizational structures.

Availability and continuity of resource support. Incubation, testing and innovation requires adequate resources. Governments with these institutional capacities and resources should be more entrepreneurial. Confidence in the impossibility of a drastic change in the rules of the game and the reallocation of allocated resources is vital for their innovation policy.

Resilience of civil servants. The likelihood of innovation will be significantly higher if civil servants are committed to the spirit of promoting public goods and increasing public welfare. To innovate, they need to have a clear vision of the future, and not follow a policy of preferential response to emerging short-term problems (ad hocism). They must be flexible enough not to succumb to any kind of political pressure and not to focus their efforts solely on the provision of services that require prompt government intervention. Otherwise, there will simply be no time left for innovation.

Low or no transaction costs. The lower the transaction costs, the higher the chances of success in the implementation of innovations. The latter are growing as more negotiators and consensus building are needed among different stakeholder groups to adapt innovation. This leads to an increase in time and financial resources, and also requires more motivation to overcome the obstacles that arise.

Leader's vision. Innovation almost always disrupts the established status quo and can generate strong resistance from entrenched interest groups. Under these conditions, the role of managers increases, who form the necessary learning culture in the organization. Having strong leadership

motivates the staff to take on emerging challenges, creates a spirit of collective responsibility, and helps overcome potential personal objections. Forward-looking and dynamic leadership is the imperative for the success of any project. As the authors of the article note, this is especially important for developing countries that have not yet created mature institutions that meet the requirements for them in the context of economic development. Therefore, the learning organization must have a committed leader at the helm who can successfully navigate the organization through the transformation phase.

### ***References:***

1. Definition of basic concepts and terminologies in governance and public administration. Committee of Experts on Public Administration Fifth session. New York, 27-31 March 2006. Agenda item 5. Compendium of basic terminology in governance and public administration. United Nations. Economic and Social Council. E/C.16/2006/4.
2. Innovations in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda by Hanna de Vries, Victor Bekkers & Lars Tummens/ Paper presented at IRSPM conference April 9 - 11 2014, Ottawa.

***Dariusz Pawliszczy, Dr inż., Wojt gminy Gromadka,  
Poland***

### ***EVOLUTION OF THE INSTITUTION OF LOCAL SELF- GOVERNMENT IN THE POLISH REPUBLIC***

The idea of self-government in Poland is not about managing local affairs in general and representing the interests of the state, but about representing the interests of a society that chooses power for itself. At the same time, local governments operate under the supervision of state bodies that control the implementation of laws. Structurally, the system of local self-government in Poland is three-tier, namely: voivodeship, powiat, gmina.

Poland has more than 300 years of experience in the functioning of local self-government, but the most interesting for research is the period of administrative reforms in the 1970s. and the period of improvement of local self-government after the adoption of the 1997 Constitution. The

Constitution of the country determines the sphere of responsibility of local self-government bodies for all tasks that are not directly legally assigned to higher-level authorities. So, according to the text of the Constitution, "territorial self-government performs public tasks that are not assigned bylaws to other state bodies". The Polish example of regional, interregional and spatial development today also serves as a model in the Central European region, both from the point of view of maximum consideration of European regional standards, and effective state policy for the formation of an efficient financially self-sufficient system of interregional cooperation of the regions (voivodships) of Poland with the regions of the European Union, as well as the countries of Eastern Europe.

An active policy for the formation of regional development in Poland began in 1995. In fact, since that time, the Republic of Poland has carried out an administrative reform at the local level of government and the development of an appropriate legal framework necessary to support regional development has begun, and this process continued until 2000. 1999 was especially important when a new administrative-territorial reform took place - division into statistical regions according to the nomenclature of the European Union.

The modern system of local self-government bodies of the Republic of Poland was created in the course of the administrative-territorial reform, the purpose of which was to adjust the territorial structure of Poland to the common European standards on the eve of joining the EU. In particular, the reform introduced a three-stage system of territorial units (gmina - powiat - voivodeship) instead of a two-stage system (gmina - voivodeship). Another objective of the reform was to decentralize and transfer to local governments a significant part of the local authority.

The reforms introduced in Poland characterized the understanding of the progressive part of society and politicians of the need to approach the level of developed countries of the world and integration into Western structures, violation of the interests of individual socio-political forces, organizational complexity and duration in time, significant funding, uncertainty in the results. Even though a significant part of the public considered these reforms untimely, the country managed to improve the administrative-territorial structure, amend the education system, partially reform the health care system and stabilize the pension system.

Over the past decades, Poland has gone through the path of transformation of society and change of landmarks, which is itself a heavy burden fell on the shoulders of, first of all, ordinary Poles. But a radical change in the foreign policy vector influenced political, economic and social transformations and led to the results that the initiators hoped for.

Among the countries of the former post-socialist bloc, it was Poland with its reforms that consistently created the necessary foundation for the European future through the adaptation of the basic principles, mechanisms and methods of regional policy to the norms of the European Union.

*David Jalagonia, Doctor of Economics, Professor,  
Larisa Takalanadze, Doctor of Economics, Professor  
Georgia*

### ***NEW REQUIREMENTS FOR GLOBAL GOVERNANCE IN THE CONTEXT OF THE FOURTH INDUSTRIAL REVOLUTION***

In a period of technological breakthroughs, the world is at a crossroads. And today more than ever, stable, effective and inclusive global regulation is required. The system of global governance, which has long contributed to economic growth and the development of the entire world economy, is undergoing a fundamental transformation - the transition to a multipolar structure. The US-led Bretton Woods Order is giving way to a new configuration of global power, new coalitions of countries, new governance and new institutions.

Technological development is taking into account the growing share of world GDP, capitalization of the financial market and will play an increasingly important role in the labour market. Indeed, since the basis of economic relations is undergoing large-scale changes, especially in the technological sphere, there is a need for another super-structure, embodied in a changing global economic architecture, to reflect these large-scale changes. In this regard, the key question for the new global governance framework is: what are the diseases and ills of the current economic order that the new governance structure must address? Is it a lack of

technological innovation, a lack of flexibility in the structure of global governance, or something else?

Today, relations between states are developing in the context of globalization, a multipolar world and an emerging global civil society. International relations are becoming more complicated, they carry not only new opportunities, but also risks - civilizational, social, economic, and financial and, which is especially alarming, military.

Global governance today is developing in an environment where it is carried out by both political and economic actors. They create the supporting structure of globalization, including relying on new points of growth and development of the world economy and politics. This process of creating a New Architecture of International Relations by historical standards has just begun.

To successfully respond to the threats and challenges of the 21st century, to solve the problems of today and the foreseeable future, humanity must learn to effectively manage on a global scale, using more effective means for this purpose. The idea of creating a global government, debated in the media and some socio-political circles, for many reasons is hardly feasible in the foreseeable future, and even more so at the current turbulent stage of world development. The method of global governance put forward within the UN seems to be more realistic, encompassing regulatory means designed to organize the functioning of the international community at the global level. Global governance encompasses the totality of formal institutions and informal mechanisms that govern the activities of intergovernmental and non-governmental organizations.

The Declaration of the summit of the heads of the UN member states (2005) defines a wide range of political, trade, economic, humanitarian, environmental goals of the global order. Accordingly, the task of ensuring "good governance" has been put forward, which, taking into account the above, can be translated as quality management of phenomena and processes occurring in the system of international relations and world economic relations. The document includes the establishment of a just and lasting peace in the world and international security, taking into account the sovereign equality of all states, their territorial integrity, political independence, and non-interference in internal affairs, to the category of vital problems. This category also includes domestic stability,

compliance with international law, respect for human rights, including gender equality, market-oriented policies, and general commitment to a democratic society (Doc. A / RES / 60/1 /). It is precisely in the close intertwining of such urgent problems and goals that the present rapidly changing world is seen, which needs to be transformed in the interests of future generations.

The new demands of global governance in the Fourth Industrial Revolution include technological leadership and new governance models to preserve the planet for future generations, the value of human life, international human rights principles, and genuine concern for today's global challenges.

A completely new vision of the contours of the future architecture of global governance was outlined in a recent report of the World Economic Forum, entitled "Globalization 4.0: Shaping a New Global Architecture in the Era of the Fourth Industrial Revolution." The proposed governance structure was characterized by greater flexibility at different levels of government to achieve multilateral agreements in specific sectors without the need to ensure full support for new liberalization initiatives from all countries.

According to the World Economic Forum report, "A more integrated, interoperable and flexible approach to economic governance and cooperation can help the international community address technology policy dilemmas, trade policy frictions, barriers to bridging shared value gaps, and financing that prevent markets and economies reach their full potential. At the same time, a more multidimensional, results-based and people-centered approach is needed to stabilize humanity's environmental impacts within sustainable boundaries while spreading the benefits of technological progress and economic growth through accelerated broad-based progress in improving living standards".

The Global Governance Framework outlined by the World Economic Forum aims to bring together working groups, organizations, initiatives and programs that span topics from global trade and technology to climate change and human capital development. All of this design minimizes the role and significance of hierarchy and tends to exploit horizontal connections between regions, corporations, think tanks, and industries. Due in part to the growing importance of technological

advances in global economic development, the governance structure must become more “fluid, flexible” (flexible in operation, with less emphasis on hierarchy and procedures, and more focus on the final result) by increasingly more and are more often adopted by tech companies.

But while a flexible model and lack of hierarchy may prove useful for increasing dynamism and cohesion between different actors in the global economy, the question may also arise as to whether such a plan of action leaves the level of global international organizations in the same weak state with strong narrow nationalities. interests. After all, the real problem of global governance today lies in the predominance of narrow national interests over international cooperation at the level of regional and global institutions.

News to global governance in the minds of the Fourth Industrial Revolution by: 1) a people-centered approach to global governance, based on human life, expanding the rights of the citizens of that fast, a little bit of digital irregularities; 2) the formation of value management leadership of countries and governments, which should cultivate the useful properties of technological systems, decide what future they want and what technologies will serve their purpose; 3) anticipation of the development and use of standards, the emergence of new social norms that can limit or support the use of technology; 4) certification and supervision by professional bodies, industrial agreements and policies regarding their organization, which is applied voluntarily or under contract in relations with competitors, suppliers, partners and customers.

According to the analysis, one of the characteristics of the Fourth Industrial Revolution is that:

1) change is unfolding at a pace that is uncomfortable for many countries, as the increasing pace of technological change is particularly problematic for policymakers and governments;

2) new technologies lead to new problems - from the impact on the labour market to the protection of human rights, from increasing inequality of wealth and income to increasing inequality between states;

3) managing the transformations of labour markets associated with the Fourth Industrial Revolution in connection with the displacement of human labour and creativity, the formation of new competencies necessary for the establishment of professionalism in the new digital environment;

4) the formation of a new digital consciousness, culture and worldview; maintaining the development of influential technologies with ample opportunities for forecasting and reaching compromises between individual freedom and collective economic prosperity;

5) the formation of new standards covering almost all aspects of technology and production, as well as many activities in the field of services; finding consensus between organizations that would promote security, reliability and interoperability across digital systems; developing more flexible management structures for society and achieving leadership in technology management, creating more sustainable and effective approaches to management technologies;

6) development and management of new projects of the Center of the Fourth Industrial Revolution, namely the acceleration of innovations in production for small and medium enterprises; development of blockchain as a distributed registry technology; autonomous vehicles; digital trade and cross-border data flows; a new vision of the oceans, the Internet of Things and connected devices, precision medicine, and so on.

All new changes and technologies have a common key feature - in their progress they effectively use the powerful capabilities of digital and information technologies. All innovations increase their influence through digital capacities thanks to scientific discoveries and new technologies. Thanks to digital and information technologies, the following are being developed: unmanned vehicles, 3D printing and 3D production, implanted technologies, portable Internet, Internet of Things, "smart" homes, "big data" for decision-making, unmanned vehicles, artificial intelligence, robotics, bitcoin and blockchain, designed creatures, neurotechnology.

All this shows that without the decisive role of the global revolution, all these changes will not take place in the technological life of Ukraine, which lead to the transformation of humanity. These and all processes must be learned to manage, because in scale and level of complexity they correspond to the level of the Fourth Industrial Revolution. In the future, technological life will be a set of endless updates and technological progress pushes us to chase the latest.

At the same time, global management of all these processes is becoming more complicated and requires flexible management that would adapt to all these updates. Effective global governance will open up many

new opportunities. Cloud computing feeds the law of increasing efficiency, which is also called the network effect. Automation creates millions of jobs in completely new industries. On the one hand, advances in technology increase profits, and on the other hand, it strikes at workers' wages, as workers are replaced by machines. Digitization of an increasing amount of information, goods and services, the rapid development of telecommunications and logistics, as well as the increasing role of networks lead to the fact that global management of all these processes comes to the fore.

*Ананьєва Ю.В., к.е.н., доцент  
Університет державної фіскальної служби України  
Україна*

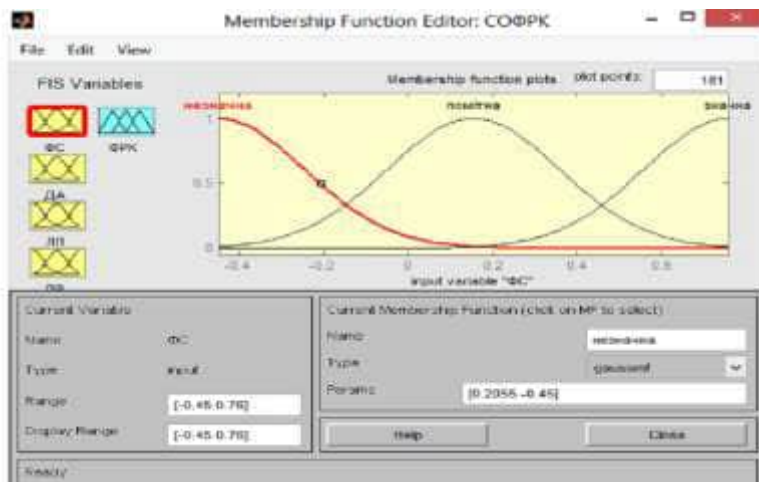
### **МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ ІНТЕГРАЛЬНОГО ФІНАНСОВОГО РИЗИКУ НА ЄВРОПЕЙСЬКИХ РИНКАХ АКЦІЙ**

Міжнародне кредитування в сучасній економіці являється одним із складових економічного розвитку країни, що показує рівень додаткового фінансування у господарській діяльності. Міжнародне кредитування є складовою національної фінансової системи, що здійснює прямий і непрямий вплив на всі її основні елементи, зокрема на державний бюджет, грошово-кредитну і валютну системи, рівень інфляції, внутрішні заощадження, іноземні інвестиції. Встановлено, що саме управління фінансовими ризиками у міжнародному кредитуванні є невід'ємним елементом макроекономічної політики держави, оскільки використання інструментів механізму управління фінансовими ризиками може стати потужним чинником економічного зростання, здатне згладжувати нерівномірність надходження платежів до бюджету, а також з метою регулювання грошового обігу і рівня ділової активності в країні.

Ефективне управління фінансовими ризиками у міжнародному кредитуванні можливе при реалізації наступних заходів: постійний моніторинг фінансових ризиків при міжнародному кредитуванні; підтримка боргових зобов'язань на рівні, який забезпечуватиме

збереження фінансової безпеки держави; диверсифікація боргових зобов'язань за валютами та строками погашення; мінімізація вартості зовнішніх державних запозичень; своєчасне та в повному обсязі виконання зобов'язань перед зовнішніми кредиторами для недопущення штрафних санкцій; створення єдиної системи управління фінансовими ризиками; усунення неефективного нецільового використання запозичених коштів; створення якісної нормативно-правової бази та ефективної системи обліку і контролю за міжнародними кредитами з урахуванням фінансових ризиків [1-2].

Констатовано, що рівень міжнародного кредитування постійно перебуває у динаміці, яка може бути як позитивною, так і негативною. Оцінювання рівня кредитування відбувається на основі сукупності показників, жоден з яких не виконує роль універсального індикатора, який би однозначно інтерпретував ефективність управління фінансовими ризиками. Виходячи з цього, для аналізу, оцінювання та моделювання фінансових ризиків на європейських ринках акцій на основі різних концептуальних підходів до їх вимірювання та факторного аналізу доходності фондових індексів цих ринків від доходностей американського та європейського фондових індексів з використанням нечіткої системи виведення Мамдані-Заде та програмного інструменту Fuzzy Logic Toolbox визначено інтегральні граничні значення фінансових факторів (фінансова стійкість (ФС), ділова активність (ДА), ліквідність і платоспроможність (ЛП), прибутковість і рентабельність (ПР), фінансовий ризик кредитування (ФРК)) та лінгвістичну шкалу для їх кількісної оцінки, метою якої, окрім аналізу міжнародного кредитування, є виокремлення стратегічних напрямків підвищення ефективності управління фінансовими ризиками (рис. 1 та табл.1-2).



**Рис. 1. Реалізація системи оцінки фінансового ризику в нечітких умовах за алгоритмом Мамдані-Заде**

Особливість бази правил нечіткого виведення полягає в її гнучкості. Базу можна змінювати: наповнювати іншими правилами, корегувати їхній зміст і кількість. На рис. 1 представлена робота нечіткої системи виведення Мамдані-Заде з відкритими (вертикальні відрізки червоного кольору) для руху важелями й розрахунковим значенням фінансового ризику кредитування (ФРК) [3].

Для розрахунку кількісної оцінки ризику використана лінгвістична шкала та граничні значення інтегральних фінансових факторів, представлених в табл. 1 та 2.

Таблиця 1

Шкала для кількісної оцінки фінансового ризику\*

Шкала ризиків		
Дуже значний	0,8	1
Значний	0,6	0,8
Середній	0,4	0,6
Незначний	0,2	0,4
Дуже низький	0	0,2

\* розраховано автором

Таблиця 2

Граничні значення інтегральних фінансових факторів\*

Групи факторів	min	max
ФС	-9,76	6,39
ДА	-10,99	12,15
ЛП	-3,07	8,12
ПР	-1,77	9,68

За результатами оцінки фінансових ризиків виявлено, що сучасний стан міжнародного кредитування економіки України

характеризується загостренням проблеми обслуговування зовнішнього державного боргу, нераціональним використанням запозичених коштів, значною залежністю державних фінансів від ринку боргових капіталів та деякою втратою політичної незалежності.

Процес отримання міжнародних кредитів, їх використання та оцінка ефективності реалізованих проектів мають бути прозорими та доступними для громадськості. Оскільки, врешті-решт отримані кредити від міжнародних фінансових організацій перетворюється на борговий тягар держави, який погашається за рахунок кожного громадянина.

Отже, ефективність управління фінансовими ризиками у міжнародному кредитуванні визначається відсутністю суттєвого боргового навантаження на національну економіку та забезпеченням її боргової стійкості, що у підсумку сприятиме формуванню оптимальної структури державного боргу, покращенню інвестиційної привабливості та забезпеченню визначених соціально-економічних показників розвитку країни.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Кльоба Л.Г. Фінансова безпека і ризики банківської інвестиційної діяльності. Інвестиції: практика та досвід. № 12. 2016. С. 6-12.
2. Бородюк О.В. Як удосконалити управління банківськими ризиками. Незалежний аудитор. 2014. №9 (32). С. 96-107.
3. Бобиль В.В. Управління банківськими ризиками в умовах фінансової кризи [Текст]: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.08 / В.В. Бобиль. Тернопіль: ТНЕУ, 2015. 442 с.

*Західна О.Р., к.е.н., доцент*

*Петик Л.О., к.е.н., доцент*

*Львівський національний університет імені Івана Франка*

*Україна*

### ***ТЕХНОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ СПРОМОЖНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД***

На сьогодні більшість територіальних громад України, маючи право вирішувати питання місцевого значення, неспроможна їх виконувати через брак власних коштів, занепад або відсутність

інфраструктури, брак кадрів відповідної кваліфікації. Тому значна частина питань місцевого значення не вирішується належним чином – не утримуються приміщення шкіл і лікарень та інші будівлі комунальної власності, не забезпечується благоустрій території, нічне освітлення вулиць тощо. Навіть наділені їм фінансові ресурси не забезпечать спроможності переважній більшості наявних дрібних територіальних громад (перш за все зарахування до їхніх бюджетів 60% податку на доходи громадян.) Надмірна частина ресурсів у таких громадах і далі витрачатиметься на утримання управлінського апарату, а для реалізації серйозних проєктів місцевого розвитку коштів не вистачатиме. Тому реформа місцевого самоврядування передбачає об'єднання (укрупнення) територіальних громад.

Укрупнення території громад не може бути довільним, воно має свої логічні межі. Відстань від центру громади до її найдалшого населеного пункту має бути такою, щоб у екстрених випадках її не довше ніж за 30 хвилин могли подолати пожежна команда, швидка допомога, поліцейський патруль. Допомога, надана через більший проміжок часу, різко втрачає ефективність.

Питання визначення меж нових, об'єднаних громад вирішуватиметься органами влади обласного рівня з урахуванням як об'єктивних критеріїв, так і думки громадян.

До центрів спроможних громад будуть перенесені з районних центрів місця надання низки важливих послуг – адміністративних, соціальної допомоги через територіальні центри, пожежні, правоохоронні, санітарно-епідеміологічної служби.

Органи місцевого самоврядування отримають необхідні кадрові та фінансові ресурси та інфраструктурний потенціал для належного виконання повноважень (таблиця 1).

Об'єднані Громади, що об'єдналися відповідно до Закону та Перспективного плану громади отримають весь спектр повноважень, що їх мають міста обласного значення.

*Таблиця 1*

**Повноваження, що отримають ОТГ**

<b>Власні повноваження</b>	<b>Делеговані повноваження</b>
планування розвитку громади та формування бюджету	соціальна допомога через територіальні центри (в громадах)

управління земельними ресурсами, надання дозволів на будівництво, прийняття будівель в експлуатацію	управління школами та дитсадками
надання житлово-комунальних послуг (теплопостачання і водовідведення, управління відходами, утримання об'єктів комунальної власності)	утримання та організація роботи будинків культури, клубів, бібліотек, стадіонів, спортивних майданчиків
організація пасажирських перевезень на території громади	адміністративні послуги через центри їх надання (в громадах)
пожежна охорона	первинна медична допомога
економічний розвиток, залучення інвестицій, розвиток підприємництва	
розвиток місцевої інфраструктури: утримання та будівництво доріг; водо-, тепло-, газопостачання, водовідведення та благоустрою території	
утримання вулиць і доріг на території громади	
контроль виконання рішень ради та громадська безпека силами муніципальної варти	

Об'єднана громада одержує додаткові фінансові та майнові ресурси. Основні з них:

- 60% ПДФО на власні повноваження
- 25 % екологічного податку
- 5% акцизного податку з реалізації підакцизних товарів
- 100% єдиного податку
- 100% податок на прибуток підприємств та фінансових установ комунальної власності
- 100% податку на майно (нерухомість, земля, транспорт)
- Державні субвенції (медична, освітня)
- Право розпоряджатися землями на території об'єднаної громади.

Об'єднані громади переходять на прями міжбюджетні відносини з Державним бюджетом. У спроможних територіальних громадах органи місцевого самоврядування мають забезпечити надання громадянам усіх необхідних публічних послуг:

1. Частина громад, які будуть сформовані навколо сьогоднішніх районних центрів та міст обласного значення, вже забезпечена

необхідними приміщеннями. Міста обласного значення вже мають відповідні повноваження з відповідною інфраструктурою. У районних центрах органи місцевого самоврядування об'єднаних громад отримують існуючу інфраструктуру та повноваження, які на сьогодні є в наявності у районних державних адміністраціях (районних рад)..

2. Інші громади для того, щоб стати спроможними, мають бути забезпечені відповідними приміщеннями, у першу чергу для розміщення нових служб (таблиця 2).

*Таблиця 2*

**Вимоги до необхідної інфраструктури спроможної громади**

<b>Вимоги</b>	<b>Площа необхідних приміщень, м<sup>2</sup></b>
Приміщення для органу місцевого самоврядування об'єднаної громади з урахуванням додаткових функцій управління фінансами та комунальною власністю, містобудівною діяльністю, освітою, охороною здоров'я, культурою, соціальним захистом тощо.	800
Приміщення для поліклініки (амбулаторії), лікарні широкого профілю.	1200
Приміщення для територіального центру надання соціальних послуг.	200
Приміщення для Центру надання адміністративних послуг	100
Окрема будівля для органів правопорядку та муніципальної варти.	100
Приміщення для органів державної влади (пенсійного фонду, центру зайнятості, казначейства, реєстрації актів цивільного стану та майнових прав).	100
Приміщення для пожежної частини.	200

Особливістю об'єднаних територіальних громад є наявність старости, який є посадовою особою місцевого самоврядування і обирається в порядку, визначеному законом. Староста обирається у селах, селищах, визначених за рішенням місцевої ради об'єднаної територіальної громади на строк повноважень цієї місцевої ради. У поселенні-центрі громади староста не обирається.

Головним документом для формування спроможних громад є Перспективний план. Перспективний план – це бачення державою ефективного територіального устрою на базовому рівні в межах відповідної області. Перспективний план розробляється з метою формування територіальних громад (за відповідними типами – сільські, селищні, міські), органи місцевого самоврядування яких спроможні виконувати всі функції, покладені законом на них.

Перспективний план охоплює всю територію області, розробляється і приймається для того, щоб у регіоні не залишалося неспроможних громад – таких, чиї органи місцевого самоврядування не мають власного ресурсного забезпечення, достатнього для виконання власних повноважень з вирішення питань місцевого значення. Перспективний план формування територій громад області складається з графічної та текстової частини.

Графічна частина – це мапа, яка відображає межі нових спроможних територіальних громад, їх потенційні адміністративні центри та всі населені пункти, що увійшли до їх складу. Текстова частина включає паспорти спроможних територіальних громад, які містять кількісні характеристики населення та площі територіальної громади, закладів соціальної інфраструктури, обсяги доходів, наявність приміщень для розміщення державних органів, установ, органів місцевого самоврядування тощо. Крім цього, текстова частина містить відомості про населені пункти, що увійдуть до складу спроможної територіальної громади.

Перспективний план розробляється обласними державними адміністраціями, схвалюється обласними радами та затверджується Кабінетом Міністрів України. Під час розроблення проекту Перспективного плану уповноважені облдержадміністрацією посадові особи проводять консультації з представниками органів місцевого самоврядування та їх асоціацій, а також суб'єктами господарювання та їх громадськими об'єднаннями.

Алгоритми процесів об'єднання громад, де ініціатором виступає сільський (селищний або міський) голова та депутати сільської (селищної або міської) ради, члени територіальної громади, органи самоорганізації населення (ОСН) демонструють рисунки 1 та

2, відповідно до норм Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад».



Рис. 1. Алгоритм процесу об'єднання громад, де ініціатором виступає сільський (селищний або міський) голова

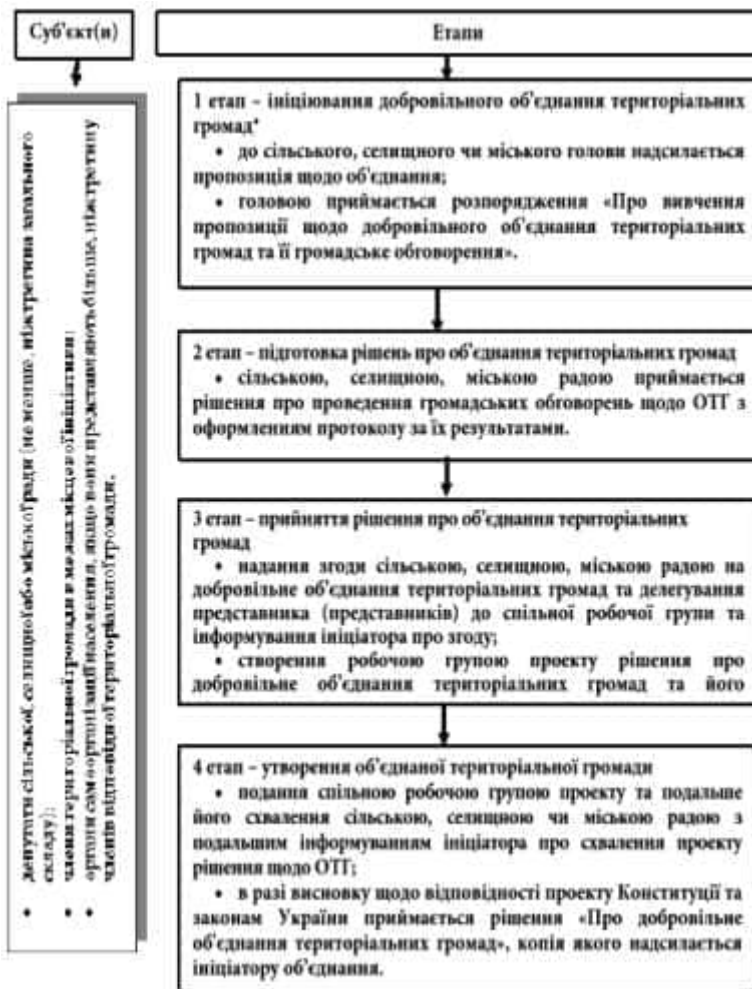


Рис. 2. Алгоритм процесу об'єднання громад, де ініціаторами виступають депутати сільської (селищної або міської) ради, члени територіальної громади, ОСН

Отже, спроможною територіальною громадою є така громада, в якій місцеві джерела наповнення бюджету, інфраструктурні та кадрові ресурси є достатніми для вирішення її органами місцевого

самоврядування питань місцевого значення, передбачених законодавством, в інтересах жителів громади. Тобто які в результаті добровільного об'єднання здатні самостійно або через відповідні органи місцевого самоврядування забезпечити належний рівень надання послуг, зокрема у сфері освіти, культури, охорони здоров'я, соціального захисту, житлово-комунального господарства, з урахуванням кадрових ресурсів, фінансового забезпечення та розвитку інфраструктури відповідної адміністративно-територіальної одиниці.

**Список використаних джерел:**

- 1.Формування спроможних територіальних громад практичний посібник : Асоціація міст України. URL: <http://auc.org.ua/sites/default/files/library/posibnyk.tergrweb.pdf>
- 2.Фінансова спроможність бюджетів перспективних об'єднаних територіальних громад : веб-сайт. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/290/finance.pdf> (дата звернення 12.10.2020)
- 3.Фінанси об'єднаних територіальних громад: навчальний посібник / [Ситник Н. С., Стасишин А. В., Західна О. Р. та ін.]; за заг. ред. Н. С. Ситник.- Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2019.

*Гончарук С.М., к.е.н., доцент  
Львівський національний університет імені Івана Франка,  
Україна*

**СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ АУДИТОРСЬКОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ**

Створення чіткої і ефективної системи контролю в Україні є одним із найважливіших завдань сучасного економічного розвитку. Фінансове становище багатьох суб'єктів господарювання залишається нестабільним не тільки через недосконалу організацію бізнесу, а також і через відсутність адекватної системи контролю. Достовірну інформацію може забезпечити тільки висока якість організації бухгалтерського обліку та фінансового контролю.

Дослідження аудиторської практики свідчить, що для зменшення інформаційного ризику під час прийняття управлінських

рішень, необхідно посилювати роль контролю. Внаслідок використання недостовірної інформації про фінансово-господарську діяльність підприємства, керівництво може приймати неадекватні рішення.

Раціональна організація аудиту – це система практичного здійснення перевірок в процесі досягнення цілей діяльності підприємства з найвищою ефективністю при мінімальних витратах праці, що передбачає формування вірогідної та своєчасної контрольної інформації для ефективного управління, яка спрямована на досягнення заданих параметрів фінансово-господарської системи в рамках економічної стратегії підприємства.

Кінцева мета аудиту на підприємстві – це не тільки надання впевненості користувачам про достовірність фінансової звітності, але й внесення обґрунтованих пропозицій щодо підвищення ефективності використання коштів і недопущення фінансових порушень або мінімізації їх наслідків.

Сучасні підприємства підтримують ділові зв'язки з багатьма діловими партнерами, орієнтуються на численних конкурентів, враховують і передбачають різноманітні вимоги споживачів, держави тощо.

Глобальний характер сучасного бізнесу, збільшення кількості суб'єктів підприємництва, призводить до посилення ролі стратегічного аудиту, спрямованого, насамперед, на вибір оптимального варіанту розвитку підприємства на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Все це посилює необхідність глибокого аналізу середовища в якому діє підприємство. Релевантне середовище є дуже широким, тому що охоплює соціальні й економічні фактори. Ключовим аспектом зовнішнього середовища є галузь, в якій воно веде конкуренту боротьбу.

Необхідність досягнення конкурентних переваг і прагнення посісти лідируючі позиції в галузі вимагає від великих компаній користуватися послугами не тільки власних спеціалістів, а й експертів-аудиторів.

При здійсненні аудиту необхідно проводити ідентифікацію й оцінку ризиків. Аналіз та оцінювання ризиків передбачає визначення ймовірності їх виникнення та масштабів впливу на діяльність

підприємства, а також можливі наслідки від їх настання. На величину ризику можна впливати. Потрібно визначити тип реагування на певні ризики та заходи з їх управління.

Такий вплив може здійснюватися за допомогою фінансового механізму та відповідної чітко розробленої стратегії управління. Для цього необхідно розробити і застосувати певну систему організаційних методів управління ризиком, щоб забезпечити пошук оптимальних шляхів його зниження. Такими методами можуть бути:

- передбачення резервів на покриття ймовірних витрат;
- проведення моніторингу прогнозованої наявності коштів на поточному рахунку;
- страхування ризику на стадії реєстрації фінансових зобов'язань;
- прийняття ризику у випадках, коли він має місце.

Ризик системи бухгалтерського обліку полягає в тому, що ця система може бути неефективною внаслідок неповного документування господарських операцій і неправильного відображення їх у реєстрах бухгалтерського обліку та фінансової звітності. В сучасний період часто змінюється нормативно-правове регулювання, що призводить до збільшення ризику допущення помилок як унаслідок недостатнього розуміння суті, так і арифметичних неточностей, пропусків інформації та ін. Всі ці фактори посилюють і збільшують ризик.

Для оцінки величини ризику системи бухгалтерського обліку аудитор повинен вивчити характер діяльності підприємства-клієнта, господарські операції, які найчастіше повторюються, виділити незвичайні, нетрадиційні операції та причини, що зумовили їх. Крім того необхідно ознайомитись зі складом, кваліфікацією працівників бухгалтерії, а також посадовими інструкціями і розподілом функціональних обов'язків між обліковим персоналом тощо.

Окремі статті активів і пасивів балансу являють собою зону підвищеного ризику, тобто за ними вірогідність помилки або обману більша, ніж за іншими статтями або показниками. До статей високого ризику можна віднести такі як: «Готівка», «Рахунки в банку», «Виробничі запаси», «Дебітори», «Кредитори», «Нематеріальні активи»

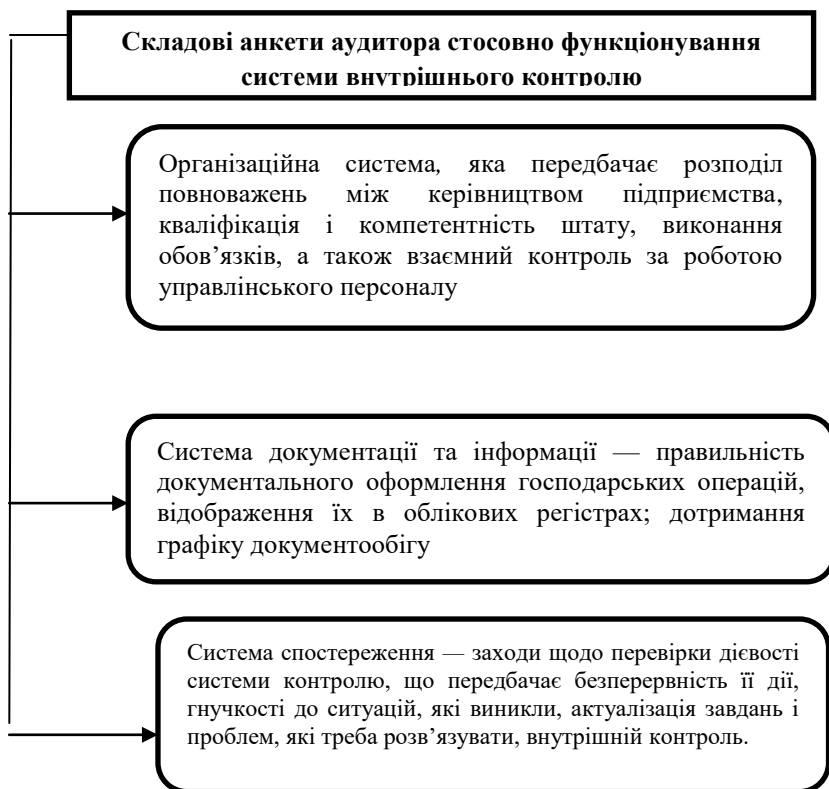
тощо. Тому аудиторська перевірка цих статей має бути проведена більш ретельно.

Навіть найбільш надійна система за своєю побудовою, може бути неповноцінною в своєму функціонуванні. У зв'язку з цим аудиторю важливо оцінити ризик системи внутрішнього контролю підприємства, переконатися в її наявності, існуванні та використанні. В основу оцінки ефективності системи внутрішнього контролю покладено професійний скептицизм аудитора, що діюча система внутрішнього контролю не зможе виявити допущені суттєві помилки в системі бухгалтерського обліку або не зможе запобігти їм.

На величину ризику внутрішнього контролю впливає також факти виявлення під час попередньої аудиторської перевірки помилок, неточностей у веденні бухгалтерського обліку, що знижує довіру до нього та збільшує ризик. Такий аспект повинні враховувати аудитори при проведенні наступних аудиторських перевірок.

Бажано застосовувати анкети внутрішнього контролю, в яких необхідно фіксувати питання, які аудитор повинен задавати у ході перевірки системи. Структура таких анкет, набір запитань не є стандартними. Кожна аудиторська фірма повинна розробляти базові анкети, які потім потрібно конкретизувати аудитором відповідно до кожного конкретного клієнта. Такі анкети мають важливе значення в якості робочих документів аудитора під час використання даних внутрішнього контролю. В анкетах треба передбачити такі розділи (рис.1):

У результаті проведення такого анкетування користувач інформації отримує впевненість певного рівня про те, що фінансовим звітам можна (чи не можна) довіряти. Користувач хоче бути впевненим в достовірності фінансових звітів. Аудитор, який повинен надати йому таку впевненість, не може говорити про те, що рівень її абсолютний. Абсолютна впевненість означала б, що можна на 100% гарантувати відсутність суттєвих перекручень та помилок в інформації, щодо якої аудитором висловлена думка.



**Рис 1. Складові анкети аудитора стосовно функціонування внутрішнього контролю**

*Джерело: складено автором самостійно*

Абсолютна впевненість недосяжна внаслідок дії таких чинників:

- завжди існують обмеження, які властиві будь-якій системі внутрішнього контролю;
- під час проведення процедур перевірки, як правило, використовується не суцільний, а вибіркового підхід;
- отримані аудитором докази за своїм характером є ймовірніше переконливими, аніж остаточними.

Усі зазначені напрями оцінки системи внутрішнього контролю є дуже важливими для аудитора тому, що дозволяють визначити її

ефективність і ступінь довіри до неї. Аудитор повинен під час попереднього ознайомлення з підприємством допомогти правильно організувати таку систему у клієнта, яка б допомогла уникнути проблем і була належним чином організована. Слід зазначити, що на небагатьох вітчизняних підприємствах вона перебуває на належному рівні організації і використання.

Після оцінки системи внутрішнього контролю (яка часто оцінюється аудитором разом з системою бухгалтерського обліку внаслідок тісного їх взаємозв'язку) аудитор може приступити до планування аудиторської перевірки. Для цього він має можливість обґрунтованого вибору напрямів аудиту і необхідних для його здійснення методів і прийомів, кількості необхідних аудиторських процедур, найбільш прийнятних видів аудиторських доказів, які отримані аудитором внаслідок поєднання незалежних аудиторських процедур та тестів систем контролю, а також отриманих свідчень від третіх осіб.

Аудитори повинні орієнтуватись на питання, що вимагають професійного судження та надання експертної допомоги, а не тільки підтвердження фінансової звітності. А для цього потрібно широко використовувати сучасні інформаційні системи.

Побудова ефективної системи аудиту повинна здійснюватись з урахуванням необхідності в постійному обміні та аналізі оперативної та стратегічної інформації. Аудит виконує роль інформаційної бази, на підставі якої здійснюється процес прийняття ефективних економічних рішень. Забезпечення результативності інформаційної системи управління можливе лише за умов застосування інформаційних технологій. Впровадження інформаційної системи аудиту із застосуванням інформаційних технологій вимагає суттєвих змін в організації аудиторського процесу та виконанні обліково-аналітичних процедур.

В рамках цифрової трансформації проводиться значне переосмислення вироблених дій.

Сучасний аудитор повинен визначити цілі, ресурси і пріоритетні ділянки модернізації. У процесі розробки концепції повинні розглядатися всі бізнес-процеси, визначатися пріоритети і усуватися перешкоди на шляху до успішної реалізації.

Основними перевагами використання інформаційних технологій є:

- оптимізація процесів, яка дає можливість вибудувати гнучку систему для подальшої адаптації до різних умов та дозволяє ефективніше використовувати кадрові ресурси;
- можливість отримання більше прибутку;
- орієнтація на клієнта, який є основним джерелом інформації та стимулом рухатися вперед;
- забезпечення формату віддаленої роботи, аутсорсинг і фріланс;

Для успіху цифрової трансформації потрібно готувати аудиторів до змін робочих процесів, привчати їх до гнучким умовам прийняття рішень, навчати новим технологіям, щоб вони не тільки могли ефективно працювати в нових умовах, але і були пристосовані до подальших змін. Така готовність має на увазі вміння творчо мислити та здатність приймати ефективні рішення.

Таким чином, аудит як потужна інформаційна система надає управлінському персоналу повну, достовірну та неупереджену інформацію про діяльність підприємства, що дозволяє забезпечити його ефективне функціонування в сучасних умовах, можливість знайти резерви підвищення продуктивності, уникнення непродуктивних витрат, оптимізацію витрат та забезпечення конкурентоспроможності продукції.

*Гукалюк А.Ф., к.е.н, доцент,  
Львівський національний університет імені Івана Франка,  
Україна*

### **КОНЦЕПЦІЯ СЕРВІСНОЇ ДЕРЖАВИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ**

Сучасне суспільство переходить в нову стадію розвитку – постіндустріальну, яка передбачає більш високий життєвий рівень населення, правовий розвиток і початок втілення ідеї, до якої рухалося суспільство протягом довгого часу, – це ідеї, де головна цінність – людина. І втілення цієї ідеї починається також із зміни відносин між державою і громадянином: тепер не людина для держави, а держава для людини. Як наслідок, змінюється підхід органів державної влади та місцевого самоврядування при взаємодії із населенням, розвивається система публічного управління. В рамках цієї системи одним з напрямків її розвитку можна вважати реалізацію концепції модернізації державно-правової організації, заснованої на ідеї сервісного публічного управління, здійснюваного як державними органами і структурами, так і місцевим самоврядуванням. Дана спрямованість оптимізації та імплементації зарубіжних інститутів владно-правової взаємодії суспільства і держави, інших органів управління ґрунтується на ефективному наданні публічних послуг населенню, можливості делегування функцій з надання державних послуг приватному сектору.

Так, сучасна концепція публічного управління має на увазі орган влади як «сервісну організацію», основне завдання якої – задовольняти своїми послугами потреби споживачів / користувачів. Дефініції «public service, new public service, public service-oriented organizations, customer-oriented (or citizen-oriented) services» розкриваються в безлічі наукових публікацій [Asmu'i, 2014; Djellal, Gallouj, Miles, 2013; Pyon, Lee, Park 2009; Акофф, 2009 року; та ін.].

Сервісна концепція держави, що одержала широке поширення в США і ряді країн Західної Європи в 80-90-х рр. минулого століття розглядає призначення держави в служінні індивіду, і, при її буквальному тлумаченні, практично будь-яка діяльність держави щодо взаємодії з індивідом виявляється державною послугою.

Сервісна ідея розвитку державної системи ґрунтується на класичній економічній схемі: «виробник послуг – споживач», де стійкість і легітимність державних інститутів пов'язана з ефективністю виявлення, моделювання та реалізації індивідуальних і групових інтересів і потреб. [1]

У зв'язку з цим, «глобальні інтереси», пов'язані з етнонаціональними, духовно-моральними, етнічними та іншими основами суспільної єдності, втрачають свою «актуальність» для державного управління, по крайній мірі в повсякденному управлінні. У «сервісної» організації управління домінуючим показником ефективності виступає «задоволеність споживачів». Для цього обґрунтовується необхідність використання комплексного підходу до нормування цілей і завдань управлінської діяльності (системна взаємозв'язок соціологічних, психологічних, адміністративних, економічних, інформаційних, правових форм, методів, способів і прийомів).

Відповідальність за життєве забезпечення та безпеку покладається на державу, яка покликана гарантувати задоволення потреб та інтересів окремої особистості і їх груп. Сервісний підхід до сутності держави пов'язаний з такими напрямками оптимізації владно-правової діяльності, як розвиток мережових форм управлінської взаємодії, формування «електронного уряду», комунікативних технологій контролю та планування, розвиток «онлайн-ових» послуг, формування багатосторонніх зв'язків, що дозволяють громадянам брати активну участь у здійсненні влади.

Узагальнюючи різні концептуальні напрацювання, можна відзначити, що «сервісна держава» – це особлива політична форма організації публічної влади, володіє спеціальним апаратом управління, спрямованим на надання публічних послуг індивідам, а також система соціально-правових гарантій гідного забезпечення життя людини, її прав і свобод.

За твердженням багатьох аналітиків, котрі розвивають даний підхід, сервісна держава і мережева методологія вдосконалення управлінської діяльності «виправляють» недоліки бюрократичного стилю управління, безпечеліційного способу впливу на інших людей,

вказуючи на системні вади та практичні проблеми взаємодії держави і суспільства при традиційних формах і технологіях управління.

Говорити про пришествя епохи поки що вельми гіпотетичних «мережевих держав» ще дуже рано. Тому мережевий принцип публічно-правової взаємодії слід розглядати як форму організації управлінської діяльності, що дозволяє істотно знизити витрати традиційної політико-правової регламентації суспільних процесів, забезпечити більш мобільну взаємодію з громадськими інститутами та структурами.

В основі концепції «сервісної» держави лежить особлива політична форма організації публічної влади, заснована на тому, що апарат управління спрямований на надання публічних послуг населенню і складається з соціально-правових гарантій гідного забезпечення життя людини, її конституційних прав і свобод. Принцип такої моделі управління полягає в тому, що населення є не об'єктом управління, а повноцінним учасником прийняття важливих для держави рішень і визначення та змісту послуг, що надаються державою. Механізми сервісного управління в органах публічної влади усувають традиційні форми і технології управління, які полягають в бюрократичному стилі управління, безапеляційному способі впливу на суспільство, що призведе в результаті до мобільного взаємодії держави з суспільством.

Ідея «сервісної» держави не може існувати без інформаційно-комунікаційних процесів в управлінських механізмах. Різними рівнями органів влади використовуються мережеві технології для здійснення миттєвого взаємозв'язку між відомствами і ведення діловодства. Разом з тим, перешкодою до швидкої міжвідомчої взаємодії стає великий обсяг збережених даних, в зв'язку з чим напрямком вирішення даної проблеми є забезпечення умов, що дозволяють органам публічного управління безперешкодно отримувати інформацію і ефективно її використовувати в своїх цілях.

Сервісна держава є особливою політичною формою організації публічної влади, яка володіє спеціальним апаратом управління, спрямованим на надання якісних публічних послуг їх споживачам (юридичним та фізичним особам) і ґрунтується на таких складових, а саме: держави, що є гарантом надання якісних публічних послуг;

держави, що створює необхідні умови громадської активності та спонукає громадян до самостійного вирішення проблем; держави, що здійснює нагляд (на основі встановлених правил) за управлінською, соціальною, економічною діяльністю. У країнах Західної Європи однією з основних цінностей є людиноцентризм, а отже, в державному управлінні почали переважати ідеї пріоритетності потреби особистості. Це зумовило виникнення концепції маркетингової (сервісної) держави, згідно з якою не громадяни служать державі, а вона є організацією на службі в суспільства. Отже, держава не управляє громадянами, а надає їм послуги, тобто її різноманітні дії спрямовані на створення умов для реалізації громадянами своїх прав та свобод. Відповідно до цього новими рисами загального стилю державного управління стали чутливість до конкретних потреб громадян у послугах, тобто орієнтація на їх виявлення і задоволення, забезпечення зручності надання послуг для громадян, мінімізація витрат часу та ресурсів [2, 2011, с. 604–605]. Таке розуміння можна вкладати в поняття «сервісно-орієнтована держава».

Побудова сервісно-орієнтованої системи публічного управління, суб'єкти якої повинні забезпечувати надання якісних публічних послуг, пов'язана, передусім, зі зміною орієнтирів у державі: формуванням розуміння того, що держава існує для людини, а не навпаки. Крім того, побудові такої моделі сприяють сучасні технології й відкриті стандарти, які дають змогу забезпечити перетворення держави в сервісну організацію з надання публічних послуг населенню, сприяти зміні значення та ролі громадян у публічному управлінні з об'єкта впливу держави на суб'єкта – реального учасника процесів сервісного спрямування.

### ***Список використаних джерел:***

1. Карпенко О. В. Управлінські послуги в Україні: механізми надання органами влади: монографія / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Київ: [АМУ], 2014. 408 с.
2. Енциклопедія державного управління: у 8 т. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Київ: НАДУ, 2011. Т. 1: Теорія державного управління /

наук.- ред. колегія: В. М. Князєв (співголова), І. В. Розпутенко (співголова) та ін. 2011. 748 с.

3. Клімушин П. С., Спасібов Д. В. Концепція сервісно орієнтованої держави в контексті модернізації публічного управління. Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. Харків: Вид-во ХарPI НАДУ “Магістр”, 2017. № 2 (57). С. 21–28.

*Лобода Н. О., к.е.н., доцент  
Лопушанський Р. В., здобувач освітнього ступеня «бакалавр»  
Львівський національний університет імені І.Франка,  
Україна*

### **ТЕРИТОРІАЛЬНІ ГРОМАДИ У СТРУКТУРІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ**

Реформа місцевого самоврядування є довгоочікуваною для суспільства, оскільки полягає у формуванні ефективного місцевого самоврядування в Україні, наданні якісних послуг громадянам, формуванні інститутів народної влади, відповідності інтересів держави та територіальних громад. Очевидно, що реформа місцевого самоврядування не матиме успіху без реконструкції адміністративно-територіального ладу держави [1].

Саме тому в Україні відбувається децентралізація, тобто процес перерозподілу повноважень між центральним і місцевими органами публічної влади з переміщенням уваги на місцевий рівень.

Згідно з розпорядженням Кабінету Міністрів України було прийнято Концепцію реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. Концепція стала основним знаряддям здійснення Реформи місцевого самоврядування. Головною метою Реформи можна досягти, створивши умови для стабільного розвитку територіальних громад, суб'єкти яких будуть здатними захистити власні права та інтереси, за рахунок організаційної та фінансової незалежності.

Велика кількість територіальних громад в Україні призвела до того, що органи місцевого самоврядування цих громад не здатні повноцінно здійснювати визначені законом завдання. Система

територіальної організації влади потребує вдосконалення для того, щоб підвищити ефективність управління загальним розвитком на належній території.

Сьогодні відбуваються зміни у повноваженнях різних органів державного управління й органів місцевого самоврядування. У органів місцевого самоврядування збільшується відповідальність, оскільки на них покладається все більше обов'язків та повноважень.

Згідно з українським законодавством органи місцевого самоврядування мають повноваження, у рамках яких вони діють на власний розсуд і несуть відповідальність за них. При цьому органам місцевого самоврядування надаються делеговані повноваження – певні завдання органів виконавчої влади, за виконанням яких здійснюється контроль [2].

У Концепції за громадами закріплені перелік цих повноважень, для повноцінного виконання яких органам місцевого самоврядування надаються належні кадрові та фінансові ресурси та інфраструктурний потенціал.

До основних власних повноважень об'єднаних територіальних громад відносять: управління земельними ресурсами; надання соціальної допомоги та адміністративних послуг; забезпечення економічного розвитку, а саме залучення власних й іноземних інвестицій, розвиток малого і середнього підприємництва; планування розвитку громади й формування бюджету; розвиток місцевої інфраструктури.

Протягом останніх років відбулися зміни у делегованих повноваженнях виконавчих органів рад територіальних громад. Особливо те, що громади тепер можуть брати участь у здійсненні державної регуляторної політики. Зокрема до делегованих повноважень об'єднаних територіальних громад належать: адміністративні послуги та соціальна допомога через центри їх надання; управління школами та дитсадками тощо. Отож, держава передає повноваження органам місцевого самоврядування, де необхідно та доцільно їх виконувати.

Оптимальний розподіл повноважень між органами місцевого самоврядування й органами виконавчої влади можна досягти, здійснивши такі заходи: модернізація системи залучення громадян до

розроблення управлінських рішень і контролю за їх виконанням; формування представницьких органів місцевого самоврядування на кожному адміністративно-територіальному рівні разом із власними виконавчими органами; оперативний контроль держави за дотриманням органами місцевого самоврядування законодавства України.

Якраз 2020 рік став ключовим щодо формування основного рівня місцевого самоврядування. Більшість місцевих рад об'єднуються, візьмуть на себе більше повноважень, будуть нести відповідальність за власну діяльність перед людьми та державою.

Повноваження будуть розмежованими за принципом субсидіарності, а мешканці новостворених громад матимуть вплив на місцеву владу та братимуть участь у прийнятті рішень. Це зможе допомогти здійснити майбутні кроки реформи місцевого самоврядування та стимулюватиме проведенню нових реформ.

#### **Список використаних джерел:**

1. Реформа децентралізації. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України: URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-decentralizaciyi>.
2. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 23.07.2020 № 280/97. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>.

*Пономаренко С.І., к.е.н., доцент  
Національний університет «Чернігівська політехніка»,  
Україна*

### **ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА ІНСТИТУТІВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА**

Проведене дослідження взаємодії органів державної влади та інститутів громадянського суспільства в контексті удосконалення системи державного управління в Україні дає змогу сформулювати наступні загальні висновки:

Питання взаємовідносин держави та громадськості в суспільному житті історично завжди виникало й спричинювало різні теоретичні погляди. Перші дослідники цієї проблематики сягають античної епохи Давньої Греції та Риму. Довгий час держава та суспільство не розмежовувались.

Об'єднання громадян в усі часи покликані захищати інтереси людини, боротися проти тиранії, державного «левіафану». Однак лише наприкінці ХХ століття громадські об'єднання і організації врешті - решт позбавилися від тотального державного контролю, остаточно позбулись ототожнення з державою. Водночас, форми участі організованої громадськості в державному управлінні набули мирних способів.

В контексті сучасних суспільно - трансформаційних процесів громадські організації вийшли на новий рівень взаємовідносин з державою. Державне управління трансформується в «публічне», яке, своєю чергою, характеризується відкритістю, прозорістю, широким залученням інститутів громадянського суспільства до державно - управлінських процесів.

Нині відсутній єдиний підхід до визначення форм і методів взаємодії органів державної влади з організованою громадськістю. Науковці виділяють різноманітні форми їх взаємодії: інформування, консультації, громадські слухання, громадські експертизи, дорадчі комітети, громадські ініціативи, моніторинг громадської думки, громадське представництво в радах, просвіта, круглі столи, громадський контроль тощо. В законодавстві визначено правові форми взаємодії органів державної влади з інститутами громадянського суспільства, а саме: участь інститутів громадянського суспільства у нормотворчій, правозастосовчій та правоохоронній діяльності держави. Необхідно констатувати що підходи до класифікації форм і методів участі організацій громадянського суспільства в публічному управлінні досить умовні й різноманітні. Не перестають з'являтися нові форми взаємодії держави і організованої громадськості.

Щодо правової регламентації, законодавство не містить законодавчо закріпленого визначення поняття недержавної громадської організації. Право на об'єднання громадян для здійснення

і захисту своїх прав і свобод, а також задоволення інтересів регламентовано Конституцією України. Як в законодавстві, так і в доктринальних джерелах зустрічаються терміни «недержавні організації», «неприбуткові організації», «некомерційні організації», «неурядові організації». Відсутня єдність в їх тлумаченні, в цьому зв'язку інколи ці поняття можуть як розділятися, так і ототожнюватися. Таким чином, існує нагальна потреба в законодавчому фіксуванні зазначених термінів.

Відсутність єдиного тлумачення недержавних громадських організацій та основного регулюючого їх діяльності закону негативно впливає і на якість правового регулювання співпраці органів державної влади з громадськими організаціями.

У складі адміністративно - правового забезпечення недержавних громадських організацій можна виділити загальні, спеціальні та інші джерела адміністративно - правового забезпечення останніх.

До загальних та спеціальних джерел адміністративно - правового забезпечення діяльності недержавних громадських організацій відносяться Закони України, укази Президента України, постанови і розпорядження Кабінету Міністрів України, що присвячені діяльності тих чи інших недержавних громадських організацій або наданню ними певних соціальних послуг населенню.

До інших джерел адміністративно - правового забезпечення діяльності недержавних громадських організацій слід віднести нормативно - правові акти, які передбачають залучення громадськості як одного із засобів до вирішення тих соціальних задач, задля яких прийнято відповідний нормативно - правовий акт. На сьогоднішній день існує велика кількість нормативних актів, які закріплюють функції недержавних громадських організацій в тих чи інших сферах діяльності, взаємодію окремих органів державної влади з неурядовими організаціями.

Гармонізувати інтереси держави з прагненнями різноманітних суспільних об'єднань, автономних асоціацій та окремих індивідів – одне з найголовніших завдань держави на сучасному етапі. Нерозвиненість громадянського суспільства, слабка державна влада, протиріччя в системі публічної влади можуть привести до того, що

процес демократичного транзиту завершиться не встановленням демократії, а поверненням до тоталітарних та авторитарних режимів.

Розвиток демократичних процесів у суспільстві потребує координації і гармонізації соціальних взаємодій, дієвим елементом яких є система публічного управління. При цьому має відбуватися поступова зміна типу соціальних відносин між владою і громадськістю – з відносин підпорядкування на відносини діалогу, при цьому технології впливу мають змінитися технологіями взаємоузгодження.

Відсутність законодавчо оформленої процедури вирішення певних питань породжує бюрократизм та тяганину у державному механізмі. Успішність модернізації системи державного управління визначається рівнем стабільності та порядку в суспільстві, що можливо за умови соціальної мобілізації та розширення участі об'єднань громадянського суспільства в управлінні державними справами, в розв'язанні питань, що становлять публічний інтерес.

Ефективне державне управління – це необхідна умова прискорення процесу подальшого розвитку сучасної України як демократичної, правової та соціальної держави. Створення сучасної ефективної системи державного управління шляхом її модернізації передбачає, з одного боку, комплексну перебудову даної системи державного управління, яка вичерпала себе з погляду інноваційного змісту і гальмує процеси суспільних перетворень, а з іншого – розбудову організаційних схем державних структур і технологій залучення недержавних структур в систему державного управління для ухвалення та реалізації управлінських рішень, спрямованих на задоволення потреб і вимог суспільства.

Україна у контексті становлення та розвитку громадянського суспільства потребує модернізації вітчизняної системи державного управління, формування нової моделі, яка б базувалася на європейських стандартах і елементах сучасних світових тенденцій реформування державно - управлінських систем з урахуванням національної специфіки суспільної трансформації.

Узагальнюючи сучасні світові підходи модернізації державного управління, вважаємо доцільним, при виробленні нової моделі системи державного управління в Україні, взяти до уваги основні

положення концепцій «governance», «суспільно - політичних мереж» та адаптувати їх з урахуванням вітчизняної національної специфіки. Крім того, в процесі модернізації системи державного управління в Україні необхідним є впровадження світових інноваційних механізмів та технологій управління, зокрема:

- управління за допомогою соціальних проєктів та державних програм;

- соціального партнерства, ефективність якого залежить від організованої системи експертно - консультативних послуг;

- цільових освітніх програм для підготовки нового типу державних службовців, здатних впроваджувати зазначені інноваційні механізми та технології управління.

Безперечно, в сучасних українських реаліях впровадження нової моделі державного управління є цілком можливим за умови конструктивної співпраці органів державної влади та інститутів громадянського суспільства.

Найбільш ефективними формами взаємодії влади і організацій громадянського суспільства визначено центри громадського захисту; профільні громадські ради (в т.ч. студентські ради, дитячі дорадчі ради тощо); соціальне замовлення, гранти, суспільний договір про взаємодію органів влади та організацій громадянського суспільства, електронне врядування.

Громадські об'єднання, ініціативи, рухи шляхом створення системи партнерських організацій, коаліцій і мереж об'єднуються для відстоювання своїх прав та інтересів. З огляду на це, інститути громадянського суспільства, що залучаються до прийняття та реалізації управлінських рішень з суспільно важливих питань, поряд з органами державної влади, потрібно визнати суб'єктами публічного адміністрування.

Доцільним є напрацювання нормативно - правових змін. По - перше, нормативного регулювання потребує заохочення бізнесу до фінансування інститутів громадянського суспільства шляхом зменшення податкового навантаження та спрощення дозвільної та ліцензійної систем. По - друге, конструктивна громадська ініціатива в державно - управлінських процесах повинна домінувати і сприйматися органами державної влади як керівництво до дії. Дані

положення можуть бути втілені в життя тільки за умови їх законодавчого закріплення.

Доведено, що важливою умовою оптимізації взаємовідносин є наявність розвинених суб'єктів взаємовідносин – демократичної влади та громадянського суспільства, які налаштовані на співпрацю. Нерозвиненість громадянського суспільства, слабка влада, протиріччя в системі публічної влади можуть призвести до того, що процес демократичного транзиту завершиться не встановленням демократії, а поверненням до тоталітарних та авторитарних режимів.

Визначено, що для удосконалення взаємовідносин органів публічної влади та інститутів громадянського суспільства необхідно подолати серйозні проблеми, які породжують конфлікти. Для їх вирішення є необхідним:

- удосконалення нормативно - правової бази щодо інститутів громадянського суспільства, забезпечення владою виконання законів;
- нівелювання бюрократизму, що породжує тривалі терміни розгляду справ; зниження рівня корупції у взаємовідносинах влади та суспільства;
- подолання інформаційної ізоляції влади та інститутів громадянського суспільства;
- встановлення громадського контролю, посилення державного контролю.

Створивши умови для зміни типів взаємовідносин від конфронтації до конкуренції і до узгодженості, необхідно визначити напрямки удосконалення владно - суспільних взаємовідносин для зниження конфліктності. Встановлено, що серед напрямків удосконалення владно - суспільних взаємовідносин найважливішими є:

- удосконалення форм і методів взаємовідносин;
- законодавче врегулювання проблемних аспектів взаємовідносин влади та інститутів громадянського суспільства;
- залучення інститутів громадянського суспільства, що володіють фінансово - матеріальними й трудовими ресурсами, до вирішення соціальних питань громадського життя.

*Попович Д. В., к.е.н., доцент  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
Україна*

## **ФОРМУВАННЯ НОВІТНЬОЇ МОДЕЛІ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СТРАХОВОГО РИНКУ**

Стратегічний курс України на інтеграцію в європейське та світове співтовариство стає вирішальним чинником економічних, політичних та соціальних змін, а також в питаннях регулювання страхового ринку. Страховий ринок як частина фінансово-кредитної сфери є об'єктом державного регулювання і контролю в цілях забезпечення захисту страхувальників та стабільності у страховій сфері. Успішний розвиток страхової галузі залежить від стратегії й тактики регулювання соціально-економічних процесів, які мають місце в механізмі державного регулювання страхового ринку України.

Об'єктивна необхідність державного регулювання страхового ринку в Україні зумовлюється такими чинниками [1, с. 9]:

неефективністю конкуренції у страховій галузі внаслідок недостатньої капіталізації більшості вітчизняних страхових компаній та їх неспроможності страхувати великі ризики;

суспільним або змішаним (квазісуспільним) характером ряду страхових послуг, що передбачає суспільну корисність цих послуг, значно вищу за індивідуальну;

потребою в запровадженні обов'язкових видів страхування за тими видами ризиків, які є не вигідними для приватних страховиків унаслідок їх катастрофічного характеру або кумуляції ризиків;

необхідністю урегулювання негативних ефектів, пов'язаних із виникненням техногенних аварій, ядерних конфліктів тощо;

забезпечення прозорості функціонування страхового ринку, законності діяльності страхових компаній та підтримка інформаційної відкритості ринку.

Варто зауважити, що розвиток страхового ринку зазнає змін під впливом сукупності різного характеру чинників, тому його державне регулювання не є статичним, а набуває тих чи інших ознак, залежно від часу, обраної економічної політики тощо.

Загалом, механізм державного регулювання страхового ринку являє собою сукупність форм, методів та інструментів регуляторного впливу, за допомогою яких здійснюється регулювання і контроль страхової діяльності, а також забезпечується захист прав та економічних інтересів суб'єктів страхового ринку.

На нашу думку, поєднання методів та інструментів державного регулювання страхової діяльності, що застосовуються в країні, має максимально враховувати рівень розвитку національного страхового ринку та рівень його інтеграції у європейський страховий простір, а також загальні особливості економічних та соціальних процесів у країні.

Державне регулювання страхового ринку повинно ґрунтуватися на принципах, що забезпечать його ефективність, адекватність та прозорість, сприятимуть розвитку та прибутковості страховиків і захищатимуть споживачів страхових послуг.

Основними принципами державного регулювання страхового ринку є [2, с. 166]:

- досягнення цілей регулювання, реалізація яких націлена на досягнення максимального кінцевого економічного ефекту під час залучення мінімальних ресурсів страховиків, інших суб'єктів, які працюють на страховому ринку, та держави;

- рівність страхових компаній перед органами регулювання, рівність законодавчо визначених прав та обов'язків страхових компаній, пропорційність відповідальності допущеному правопорушенню; недопущення дискримінації, нерівності, свавілля органів нагляду;

- обов'язковість дотримання законів і підзаконних нормативних актів, якість законів, відповідність та підпорядкованість нормативно-правових актів чинному законодавству;

- врахування реального стану, потенціалу економіки та страхового ринку, а також міжнародних угод, підписаних Україною;

- відповідність методів державного регулювання діяльності страховиків загальному стану економіки;

- незалежність регулювання від впливу політичних партій, недопущення неправомірного втручання в діяльність органів регулювання і діяльність страхових компаній; свобода

підприємницької діяльності в межах, отриманих ліцензій та встановлених законодавством обмежень;

- інформування, відкритість інформації про діяльність страхових компаній; обов'язковість і своєчасність опублікування прийнятих регуляторних актів; доступність, повнота інформації, своєчасне її оприлюднення;

- застосування нових методів регулювання;

- збереження балансу інтересів суб'єктів господарювання, громадян та держави; установлення рівноваги між державним регулюванням, ринковим регулюванням і саморегулюванням.

Враховуючи всю сукупність актуальних проблем, які мають місце на страховому ринку України, ефективне державне регулювання можливе лише за умови застосування методів ефективного розвитку вітчизняного страхового ринку, які поділяються на [3, с. 139]:

- 1) економічні – розроблення та вдосконалення методів залучення внутрішніх джерел інвестування в країні в цілому та регіонах;

- 2) правові – удосконалення законодавчої бази у сфері страхового бізнесу та формування державної економічної політики щодо залучення фінансових ресурсів страховиків в інвестиційний процес;

- 3) організаційні – формування системи методів контролю за цільовим використанням інвестиційних ресурсів страхових компаній;

- 4) інформаційні – формування інформаційної бази діяльності страхових компаній та акумуляції їх фінансових ресурсів.

Державне регулювання страхового ринку до 1 липня 2020 року було покладено на Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг (Нацкомфінпослуг). У вересні 2019 року ухвалено Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо удосконалення функцій із державного регулювання ринків фінансових послуг» [4] (так званий закон про «СПЛП»), згідно з яким з 01 липня 2020 року Національний банк України (далі – НБУ) стає регулятором та наглядовим органом на ринку страхування.

Стратегічною ціллю НБУ у сфері страхування є розвиток та підтримка платоспроможного, фінансово стійкого, конкурентного та стабільного ринку страхування, який забезпечуватиме належний захист прав споживачів та надаватиме страхові послуги і продукти, що відповідають потребам громадян та економіки. Для зміни моделі регулювання та нагляду за ринком страхування НБУ враховує основні вимоги законодавства Європейського Союзу, які Україна зобов'язана виконувати відповідно до Угоди про асоціацію з ЄС, а також принципи Міжнародної асоціації органів страхового нагляду (IAIS). Національний банк планує розробити систему заходів для набуття членства у Міжнародній асоціації органів страхового нагляду (IAIS), членами якої на сьогодні є 150 держав, з метою підвищення ефективності виконання своїх функцій як регулятора страхового ринку.

Регулювання та нагляд за страховими компаніями здійснюватиметься за ризик-орієнтованим підходом. В основу реалізації ризик-орієнтованого підходу покладено такі принципи [5]:

- принцип пропорційності (Proportionality) – регуляторні вимоги та інтенсивність нагляду визначаються на підставі розміру, значущості (впливу компанії на ринок та економіку в цілому), складності бізнес-моделі та профілю ризиків фінансової установи;

- принцип перспективного погляду (Forward-looking) – аналіз діяльності здійснюється з огляду на розуміння бізнес-плану, перспективи діяльності та потенційних ризиків компанії;

- принцип раннього виявлення та вчасного реагування (Early warning) – оцінка потенційних ризиків та їх виявлення на ранній стадії для своєчасної подальшої комунікації чи вжиття відповідних заходів;

- принцип професійного судження (Professional judgement) – оцінка ґрунтується на вмотивованих та обґрунтованих висновках, заснованих на знаннях і досвіді, а також на комплексному та всебічному аналізі інформації;

- принцип правової визначеності – полягає у встановленні чітких та зрозумілих для дотримання вимог через систему законодавчих та нормативно-правових актів, включно з графіками приведення діяльності фінансових установ у відповідність до нових вимог.

Побудова та впровадження нової моделі регулювання страхового ринку в Україні передбачає:

- посилення стандартів ліцензування, зокрема розкриття страховими компаніями структури власності, кінцевих бенефіціарних власників, підвищення вимог до ділової репутації акціонерів та осіб, які виконують ключові функції, процедури оцінювання професійної придатності осіб, які виконують ключові функції у страхових компаніях;

- встановлення відповідальності кінцевих бенефіціарних власників за діяльністю страхової компанії та спеціалізованого перестраховика;

- встановлення вимог до корпоративного управління та системи внутрішнього контролю;

- встановлення вимог до системи управління ризиками;

- посилення вимог до прийнятності активів та оцінки їхньої якості, оцінки резервів, структури капіталу та рівня його достатності;

- формування системи раннього виявлення ризиків та вчасного реагування;

- розроблення процедури відновлення діяльності страхової компанії;

- розроблення процедури реорганізації або виходу страховика чи спеціалізованого перестраховика з ринку;

- встановлення вимог щодо обліку та звітності відповідно до МСФЗ;

- відкритість та комунікацію між регулятором та суб'єктами регулювання у процесі формування регуляторної політики та здійснення нагляду за ринком страхування.

На нашу думку, впровадження нової моделі регулювання та нагляду за ринком страхування сприятиме досягненню таких цілей:

- підвищенню рівня капіталізації, ліквідності та стійкості страхових компаній;

- диверсифікації страхових продуктів та посиленню конкуренції на страховому ринку;

- забезпеченню високих стандартів захисту прав споживачів страхових послуг;

- прозорості функціонування ринку страхування та підвищенню його привабливості для інвесторів;

- підвищенню довіри споживачів до страхового ринку;
- більш глибокому проникненню ринку страхування на ринок фінансових послуг.

**Список використаних джерел:**

1. Базилевич К. Об'єктивна необхідність і межі державного регулювання страхової діяльності. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Серія : Економіка. 2006. Вип. 81-82. С. 9-11.
2. Михайлова Н. В., Кравцова А. І. Теоретичні основи державного регулювання страхової діяльності в Україні. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2016. № 4(76). С. 163-168.
3. Волкова В. В. Методичні аспекти державного регулювання страхового ринку України. *Економіка і організація управління*. 2016. № 4(24). С. 136-142.
4. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення функцій із державного регулювання ринків фінансових послуг: Закон України від 12.09.2019 № 79-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/79-20>. (дата звернення 10.11.2020 р.).
5. Біла книга. «Майбутнє регулювання ринку страхування в Україні», НБУ. Київ, Квітень 2020 28 с. / НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/bila-kniga-maybutnye-regulyuvannya-rinku-strahuvannya> (дата звернення: 10.11.2020 р.).

*Приймак С.В., к.е.н., доцент  
Львівський національний університет імені Івана Франка,  
Україна*

### **СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ АНАЛІЗУВАННЯ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ**

Сучасний період розвитку теорії управління та практики формування інформаційного середовища для систем прийняття економічних рішень пов'язаний зі значним збільшенням обсягів даних. Сучасний світ стрімко змінюється. Технологічні винаходи, які здавались неймовірними ще кілька десятків років тому, сьогодні - буденна реальність, яка вже нікого не дивує. Досягнення науки й техніки стають доступні кожному. Міжнародні системи комунікації - зв'язок, інтернет, банківські розрахунки - скорочують час і відстані. Монополію на інформацію зруйновано. Тепер кожен може самостійно знайти бізнес-партнера, інвестора чи кредитора, отримати необхідну інформацію, дізнатися про стан ринків, укласти контракти з будь-ким у будь-якому куточку світу. Глобалізація економіки та ріст інтернаціоналізації буття змінили ролі основних учасників ринку, перерозподілили відповідальності держав, регіонів та громад за економічний розвиток на місцях. Забезпечення позитивного тренду місцевого розвитку стає дедалі більш технологічним і складним. Роль держави як головного гравця в місцевій економіці зменшилась. Тепер суб'єктами економічних відносин найчастіше виступають окремі підприємства, регіони та територіальні громади. Ті органи місцевої влади, які прагнуть поліпшити добробут своїх громад, сьогодні чітко розуміють, що задля досягнення успіху їх зусилля повинні бути більш продуманими, стратегічними, планованими, амбітними та інноваційними.

Останнє передбачає перетворення підходів до збирання та аналізу відповідної управлінської інформації. Тенденції розвитку аналізу даних пов'язані з принциповими змінами у методах їх збирання та первинного оброблення. Суттєві зміни спостерігаються у сфері застосування інструментів і методів сучасного економічного аналізу, що дозволяє визначити наступні його тенденції (рис. 1). Поява персональних комп'ютерів вплинула на те, як люди (особи, що

приймають рішення, суб'єкти господарювання тощо) розуміють результати аналізування і представляють їх. Збільшуються обсяги накопичення інформації та здійснюється створення управлінської інформації на основі первинних даних. Раніше інформаційні процеси в управлінській сфері зосереджувались здебільшого на збиранні та обробленні інформації, але сьогодні управлінська інформація «виробляється» у вигляді продукту з певною споживчою цінністю. Для проведення аналізу розвитку територіальних громад необхідно отримувати дані з різних джерел (системи управління базами даних, текстові файли, статистичні програми і електронні таблиці), об'єднувати фрагменти даних, анотувати їх і видаляти помилки. Тобто необхідні широкі знання як предметної галузі, так і специфічних інформаційно-аналітичних інструментів.



**Рис. 1. Тенденції розвитку аналізу економічної інформації**

Необхідно аналізувати дані за допомогою новітніх методів, представляти результати, що легко піддається інтерпретації у наочному вигляді, а також включати результати в привабливі звіти, які можуть бути поширені серед зацікавлених осіб і широкої громадськості. Вказані тенденції визначають особливості сучасної

концепції у сфері аналітики даних як практичної сфери економічної діяльності, що включає наступні складові:

- аналітичні дані;
- аналітичний код;
- документація;
- розповсюдження.

За останні 50 років у розвинутих країнах світу відбулися суттєві зміни в практиці аналізування місцевого розвитку, і ці зміни стосуються трьох напрямків.

1. Змінилися рівні відповідальності влади за здійснення планування розвитку територій. Територіальні громади взяли практично всю відповідальність на себе за місцеву ситуацію, за рівень якості праці, навчання, відпочинку та життя у громаді.

2. Змінилася методологія здійснення процесу управління місцевим розвитком. Уся діяльність громад підпорядкована стратегії, яка створюється і виконується громадою і яка реалізовується через перманентну плановану проектну діяльність, підпорядковану стратегії.

3. Відбулася зміна суб'єкта управління. Міста через партнерство та міжмуніципальне співробітництво почали самостійно розширювати простір свого впливу в регіоні, створюючи місцеві фактори конкурентних переваг, формуючи спільні проекти для зростання конкурентоспроможності (транспортні коридори, індустріальні парки, публічно приватні партнерства, кластери, тощо). Оцінка місцевого розвитку базується на індикаторах - встановлених показниках та визначених даних. Основні характеристики оцінки наведено в таблиці 1.

Аналітичні дані, які використовуються для проведення аналізу місцевого розвитку, мають бути доступними для інших. Аналітичні дані - ключ до аналізу даних. Аналітичний код - це код, який застосовується до аналітичних даних для отримання ключових результатів. Документація цього коду та даних дуже важлива. Нарешті, потрібно мати деякі стандартні засоби розподілу (розповсюдження), тому всі ці дані в коді легко доступні. Індикатори розвитку територіальної громади відображають лише ті явища, які безпосередньо контролюються місцевою владою. Вони також

охоплюють питання, на вирішення яких місцева влада може впливати опосередковано, через інших партнерів.

*Таблиця 1*

**Основні характеристики оцінки місцевого розвитку**

<b>Характеристики</b>	<b>Оцінка</b>
Основне завдання	Проведення аналізу доцільності, економічної ефективності, результативності програм і видів діяльності
Час проведення	Проводиться на ключових етапах реалізації стратегії
Проблемне поле	Пояснює причини виникнення проблем реалізації стратегії і вказує шляхи їх розв'язання
Змістове наповнення	Аналізуються причини недосягнення запланованих результатів
Використання результатів	Одержана інформація використовується для удосконалення процесу реалізації стратегії, для коригування планів

Територіальна громада самостійно вирішує, які індикатори їй необхідно застосовувати. Краща якість життя як наслідок сталого розвитку означає, що економіка, довкілля та суспільний добробут населення взаємозалежні, а тому головною метою діяльності місцевої влади є захист та поліпшення довкілля, забезпечення основних потреб людини, зокрема тепла в помешканнях, безпеку на вулицях та надання людині можливості реалізації свого потенціалу через освіту, належний стан здоров'я та зайнятість. Отже, індикатори - це інструменти виміру, спрощення та вирішення важливих питань та тенденцій. Вони стають опорними точками, за якими визначається досягнення результатів та можуть допомогти розумінню сталого розвитку, підвищити усвідомлення важливості його ключових питань. Індикатори сталого розвитку можуть підказати людям, що їм треба робити. Сталий розвиток – це не лише сфера впровадження рішень центральних або місцевих органів влади, кожен член громади здатен взяти участь у ньому. Таким чином, запровадження принципів сталого розвитку територіальної громади вимагає від органу місцевого

самоврядування застосування індикаторів, що дозволяють проводити моніторинг результатів реалізації місцевих програм у напрямку задоволення потреб нинішнього покоління без загрози можливостям поколінь прийдешніх задовольняти свої потреби.

Економічний потенціал території зумовлює фінансово-господарські процеси, що характеризують діяльність підприємств за напрямками та обсягами. Основою стає операційна діяльність підприємства, для якої характерні такі фінансово-господарські процеси, як постачання, виробництво та реалізація продукції (товарів, робіт, послуг). Крім операційної (виробничої) підприємство може займатись інвестиційною та фінансовою діяльністю. У цих випадках аналізуванню та контролю підлягають реальне і фінансове інвестування та операції, спрямовані безпосередньо на створення та розвиток внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування підприємства. Наслідком фінансово-господарської діяльності підприємства є фінансові результати, що характеризують ефективність використання його економічного потенціалу. У таких умовах місцева влада повинна глибоко розуміти особливості динаміки місцевого економічного розвитку, володіти необхідними знаннями, інформацією, навичками та досвідом, щоб забезпечити більшу конкурентоспроможність своїх громад у складному світі нових реалій. Вони не можуть сьогодні чекати рішень «згори», а повинні самостійно розв'язувати свої питання місцевого розвитку - створення нових робочих місць, збільшення зайнятості населення, залучення інвестицій, зростання доходів місцевих бюджетів, покращення якості життя, розвиток благоустрою та інфраструктури.

Таким чином, стрімке зростання обсягів управлінської інформації викликало не лише зміну підходів та інструментів аналізу даних, але і визначило принципові складові нової концепції у сфері аналітики та управління економічною діяльністю. Подальша децентралізація, економічні наслідки добровільного об'єднання територіальних громад та, зрештою, очікувана адміністративно-територіальна реформа однозначно призведуть до зростання економічної могутності та розвитку регіонів та країни.

*Радух Н. Б., к.е.н.*

*Львівський національний університет ветеринарної  
медицини та біотехнологій ім. С. З. Гжицького,  
Україна*

**СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ В ІННОВАЦІЙНИХ  
МЕХАНІЗМАХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ  
ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ  
УПРАВЛІННЯ**

Необхідність активної участі держави в інноваційному процесі, у виробленні та реалізації стратегії інноваційного прориву диктується кількома факторами. Держава формує інноваційний клімат, загальні правові рамки і норми здійснення інноваційної діяльності з урахуванням специфічних умов такого здійснення та високого ризику. Держава не може опинитися осторонь від освоєння поширення базисних інновацій в ринковому секторі економіки, це має сприяти розвитку інноваційної інфраструктури інноваційного бізнесу.

Важливим полем інноваційної діяльності держави є регламентація і захист інтелектуальної власності, її використання як в країні, так і за кордоном. Держава і бізнес концентрують інноваційно-інвестиційні ресурси на вузькому діапазоні стратегічних інноваційних пріоритетів. На даному етапі створюється законодавча база, котра функціонує як інфраструктура, має ефективні організаційні форми, розробляється надійна кадрова політика для здійснення стратегії інноваційного прориву [2].

Держава при цьому бере на себе стартове фінансування базисних інновацій у виробничому секторі і забезпечення інновацій в неринковому секторі, створення сприятливого інноваційного клімату, розвиток фінансування малого та середнього інноваційного бізнесу, підтримку експорту вітчизняної наукоємної продукції та імпортозаміщення на вітчизняному ринку. Також розвивається міжнародне стратегічне партнерство в інноваційно-технологічній сфері щодо спільного освоєння перспективних ніш на світових ринках.

Варто зазначити, що процес регулювання інноваційної діяльності базується безпосередньо на розроблених і прийнятих до

реалізації на певний часовий період інноваційних стратегіях і прогнозах до них, інноваційних програмах і інноваційних проектах. Інноваційна діяльність в країні буде ефективно розвиватися тільки в стабільному макроекономічному середовищі з урахуванням продуманих економічних реформ в суміжних видах економічної діяльності в сферах підвищення національної конкурентоспроможності, освіти і професійної підготовки на ринку праці, фінансової, податкової, комунікативної політики, в області іноземних інвестицій, зовнішньоторговельної діяльності, спрямованої на експорт високих технологій в світовому масштабі [1].

Впровадження нововведень завжди складний і болісний процес, що веде до виникнення невизначеності. Таке впровадження націлене на створення сильної держави, здатної долати зовнішні та внутрішні проблеми з формування правової, соціально-орієнтованої держави. Застосування бізнес-технологій повинно носити допоміжний характер і жорстко контролюватися. В умовах економічної кризи загострення соціально-економічної ситуації і виділення комплексу проблем питання реформування повинна вирішувати компетентна команда, яка діє на постійній основі.

Таким чином, впровадження не просто ринкових методів, а інноваційних технологій і методів призведе до накопичення нових якостей управління, яка спрямована на пошук нових шляхів розвитку. Інноваційна модель розвитку передбачає зміни функціонального імперативу, зокрема, інноваційні зміни управлінського середовища, тому що сьогодні це є невід'ємною складовою механізму забезпечення успішного розвитку. Впровадження інноваційних технологій принципово змінює склад, структуру і зміст методів управління, слід вказати на пріоритетність методів аналізу і прогнозу, кількісних методах моделювання, соціально-психологічних видах дії, евристичних підходах.

Зокрема, система економічних показників стосується, перш за все, розвитку об'єкта управління, сфери, на вдосконалення функціонування якої спрямовані управлінські інновації. Науково-технологічні показники стосуються раціональності управлінських процесів і процедур і характеризують оптимальність внутрішньо системної організації управління, а соціальні показники забезпечують

вимірювання соціального ефекту від управлінських інновацій в різних напрямках. Інститут держави завжди був в центрі загальної уваги, держава, як організація політичної влади, має контролювати всі зміни, що відбуваються в світі, щоб забезпечити не тільки державну безпеку, але і безпеку кожного громадянина держави.

**Список використаних джерел:**

1. Актуальні проблеми соціального права. Еволюція правового регулювання аграрних, земельних та екологічних відносин: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 18 листоп. 2016 р.) / за заг. ред. П.Д. Пилипенка. Львів, 2016. 314 с.
2. Зінчук Т.О., Данкевич В.Є. Європейські підходи до визначення розмірів суб'єктів малого господарювання: реалії та перспективи для України. Кооперативні читання: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. Житомир: ЖНАЕУ, 2017. С. 46-50.

*Свідерська О. І., к.політ.н.  
Національний університет «Львівська політехніка»  
Україна*

**ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО  
УПРАВЛІННЯ**

В умовах розвитку сучасного суспільства практично неможливо уявити дослідження публічного управління без врахування особливостей функціонування організаційної культури як одного із компонентів його реалізації. Так у наукових доробках Полліт і Букерт зустрічаємо тезу про те, що дослідження політики та публічного управління протягом багатьох років передусім зосереджені на вирішенні питань щодо ключових ознак: структури, функціонування й культури [5]. Перші дві категорії дозволяють окреслити те як організований державний апарат, характер політичної системи та підходи до управління та підзвітності у ньому. Однак домінуюча організаційна культура також вважається одним із ключових характеристик публічного управління. Адже вона, як правило, є унікальною для будь-яких організацій.

Організаційна культура складається з об'єктивного та суб'єктивного аспектів прояву й стосується спільних цінностей, традицій, переконань та очікувань щодо організаційного життя. Можна стверджувати, що організаційна культура водночас є потужною детермінантою і реалізації індивідуальності і корпоративної поведінки групи. Вона впливає практично на всі аспекти спільного перебування членів організації : особливості взаємодії один з одним в середині організації, якість виконання спільних завдань, швидкість й ефективність прийняття спільних рішень, організаційна політика та процедура та стратегія міркувань. За переконаннями В. Козлова, організаційна культура – система формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки працівників організації, що відрізняється стилем керівництва, показниками задоволеності роботою, рівнем взаємного співробітництва, ідентифікування працівників з організацією і цілями її розвитку [1, с. 115]. Деякі дослідники вказують на те, що організаційну культуру варто розглядати як специфічний продукт життєдіяльності і розвитку організації, що дозволяє виділити її серед інших цінностей котрі розділяються більшістю членів організації під впливом факторів внутрішніх і зовнішніх як стихійних так й умов, що формуються під впливом управлінських цілеспрямованих дій з метою зміни культурних стереотипів чи уявлень [2, с. 64].

Зазначимо, що дослідження з питань організаційної культури розпочалися ще у 1980-х роках, у ході співпраці вчених у галузі психології із менеджерами, що дозволило окреслити головні концепції рушіїв організаційної діяльності. Сьогодні наука налічує цілу низку варіацій щодо трактування організаційної культури, проте варто наголосити на спільних уявленнях: вона впливає на організацію на різних рівнях, може мати відмінності виходячи із національних, гендерних, професійних чи інших ознак поділу організацій, ґрунтується на спільних цінностях, домінуючих стилях керівництва, мові та символах, процедурах і визначеннях успіху, та ін.

Загалом прийнято розрізнати п'ять принципів підтримки змін, пов'язаних із організаційною культурою: поєднання стратегії та культури (дуже часто стратегія організації котру пропонують ввести

ззовні суперечить вкоріненним практикам та установкам уже наявної культури); критичні зміни у поведінці (зміни, пов'язані із новими цінностями є завжди важкими, адже, як правило вони вкорінюються важче ніж формальні правила поведінки); необхідність підкреслювати сильні сторони вже існуючої культури; інтеграція формальних та неформальних правил (сприяння новій поведінці, що має вирішальне значення для організації стратегічних цілей та результативності, важливо, щоб як офіційні підходи, так і неформальні підходи приймалися всередині організації); вимірювання та моніторинг культурної еволюції( дуже важливо вимірювати та моделювати культурний прогрес, адже це забезпечує відчутні докази росту показників організаційного успіху та може допомогти зберегти позитивний імпульс у довготривалій часовій перспективі) [3, с. 64].

Зосереджуючись на органах публічного управління, слід виокремити дві моделі організаційної культури: перша, що ґрунтується на принципі функціонування адміністративних одиниць з міцною правовою основою, як от у Франції чи Німеччині, в яких дії державних службовців передусім зосереджені на чіткому розумінні й дотриманні закону й загальноприйнятих правил та норм; друга, як, до прикладу, у англосаксонських країнах, в яких держава не виконує настільки домінуючу роль у суспільстві [4, с. 15]. На переконання деяких дослідників, можна виокремити п'ять вимірів організаційної культури, що проявляються у різних країнах: відстань влади – фактор, пов'язаний зі ступенем рівності / нерівності у суспільстві, що більш конкретно відображається у відносинах між вищими посадовими особами та підлеглими; уникнення невизначеності, рівень в якому представники культури відчувають загрозу невизначеності чи невідомості ситуації; боротьба індивідуалізму проти колективізму: культура, яка існує у суспільствах, із реальними міжособистісними зв'язками, сприймається вільно, порівняно з тією, в якій люди переважно асоціюються із групою; маскулінність проти жіночності: суспільства, в яких гендерні ролі чітко відрізняються від тих, де гендерні ролі не мають великого значення; довгострокова й короткотермінова орієнтації: виховання чеснот, орієнтованих на майбутні винагороди проти тих, які виховують чесноти, пов'язані з минулим і сучасністю[4].

Підсумовуючи викладене, хочемо акцентувати, що організаційна культура й забезпечення її функціонування на належному рівні відіграє вагомий роль у публічному управлінні. Звісно, якщо зосередити свою увагу на запропонованих вище двох моделях культури, можна прийти до висновку, що вона може реалізуватись по-різному. Адже з одного боку, враховуючи те, що закон є суттєвою складовою управління, можлива орієнтація на формування кадрової політики, виходячи із пошуку людей, котрі представляють інтереси держави, проте з іншого боку, сьогодні існує низка держав, у розумінні яких закон не займає першорядного значення, й, відповідно, державні службовці розглядаються як звичайні громадяни, які працюють у державних організаціях. На нашу думку, дотримання саме першої моделі є ефективним засобом реалізації публічного управління, адже верховенство права й дотримання законів публічними особами є вагомим прикладом для наслідування для звичайних громадян.

***Список використаних джерел:***

1. Козлов В. Д. (1990) Управление организационной культурой. Москва : Изд-во РАГС.
2. Слинкова О. К., Грудистова Е. Г. (2009) Управление организационной культурой. Вестник ЮУрГУ.
3. Katzenbach J, Steffen I and Kronley C. (2012). Cultural Change that Sticks. Harvard Business Review, July-August.
4. O’Riordan J. (2015) Organisational culture and the Public Service. State of the Public Service series : An foras riarachain Institute of Public Administration.
5. Pollitt C., Bouckaert G (2004), Public Management Reform: A Comparative Analysis, Oxford: Oxford University Press

*Щербак Н.В., к. держ.управл.,  
головний науковий співробітник Інституту  
законодавства Верховної Ради України  
Україна*

## **УПРОВАДЖЕННЯ СТАНДАРТІВ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ ТА ПРОВЕДЕННЯ ГЕНДЕРНОГО АУДИТУ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ**

Гендерна рівність – це рівний правовий статус жінок і чоловіків та рівні можливості для його реалізації, що дає змогу особам обох статей брати рівну участь у всіх сферах суспільного життя. На сьогодні в Україні реалізується широкомасштабна реформа державного управління, одним із основних завдань якої є упровадження стандартів гендерної рівності в усі державні органи [4]. Основні принципи забезпечення рівності між чоловіками та жінками забезпечено також в Конституції України [1] та Законі України «Про державну службу» [3].

Сучасна державна політика України спрямована на досягнення рівності жінок і чоловіків у суспільстві, подолання всіх форм дискримінації за ознакою статі, створення необхідних соціальних і політичних передумов для реалізації прав та можливостей жінок і чоловіків у всіх сферах трудового, суспільного та особистого життя. Вагому роль у формуванні та реалізації гендерної політики відіграє ефективне управління гендерними процесами з боку держави і, насамперед, створення дієвих механізмів гендерної рівності [7].

Реалізація державної політики, спрямована на забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, залежить від дієвості інституційного механізму – ключової ланки забезпечення гендерної рівності. На національному рівні до інституційного механізму входить розгалужена мережа державних органів, установ та закладів, що реалізують політику рівних прав та можливостей жінок і чоловіків. Наразі, в Україні сформовано основні складові такого інституційного механізму публічного управління.

Важливим кроком у сфері сприяння гендерній рівності та розширення прав і можливостей жінок і чоловіків є створення нормативно-правової бази з питань гендерної рівності, зокрема,

ухвалення Закону України "Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків" від 8 вересня 2005 року (далі – Закон), яким визначено інституційний механізм забезпечення гендерної рівності [2].

Права жінок та гендерна рівність входять в число основних прав людини, гарантованих в численних міжнародних договорах, резолюціях, деклараціях, платформах і програмах дій у сфері прав людини. Угода про асоціацію ЄС [4] передбачає не тільки прихильність до демократичних європейських цінностей, але і відповідальність враховувати питання рівності між жінками та чоловіками при розробці та впровадженні державної політики у різних сферах.

Основними перешкодами для реалізації політики у сфері гендерної рівності є відсутність даних, що дозволяють підтвердити або спростувати наявність проблем в цій сфері в кожній конкретній організації. Люди, які сумніваються в актуальності питань гендерної рівності та необхідності гендерного мейнстрімінгу, формують свою думку, багато в чому виходячи з існуючих в суспільстві гендерних стереотипів і власного досвіду. Методи оцінки, як організаційного, кадрового потенціалу, так і програм і проєктів, у разі, якщо спеціально не застосовуються інструменти гендерного аналізу, призводять до того, що стає неможливо розпізнати, як оцінювані проблеми сприймаються очима чоловіків і жінок [8].

Ефективним інструментом, який допомагає подолати ці основні перешкоди є гендерний аудит. Він надає дані про реальний стан справ щодо гендерної рівності та показує необхідність впровадження гендерної перспективи в діяльність всіх суб'єктів в організації.

Методологія Міжнародної організації праці характеризує гендерний аудит як спосіб, моніторингове знаряддя у сфері просування політики гендерної рівності. За допомогою гендерного аудиту аналізують, якою мірою принципи гендерної рівності реалізовані у діяльності організації, установи, яким чином гендерний компонент інтегрований до стратегічних, програмних документів, звітів про діяльність та у функціонування організації, відносини у колективі [8].

Гендерний аудит є соціальним аудитом, де одиницею оцінки є не кількісний показник, а і якісний (сприйняття, що ґрунтується на мисленні, міркуванні). Саме ці аспекти є визначальними для розуміння сутності та завдань гендерного аудиту. Гендерний аудит, зокрема, можна розглядати як універсальний та ефективний засіб просування політики гендерної рівності, оскільки він дає змогу комплексно виконувати низку важливих завдань: моніторинг, оцінку, налагодження комунікацій, впровадження гендерно-чутливих методів роботи тощо [7].

Партисипативний підхід, що застосовується в гендерному аудиті, дозволяє поліпшити комунікацію і взаєморозуміння між зацікавленими сторонами, що сприяє кращій якості проектної та програмної діяльності.

Основною метою гендерного аудиту є сприяти самонавчанню організації методам ефективного застосування комплексного гендерного підходу в політиці, програмах та функціонуванні організації, а також оцінити, якою мірою прийнята політика знаходить відображення в роботі організації, її структурних підрозділів та окремих співробітників. Завданнями гендерного аудиту можна визначити наступні:

- розширити розуміння того, наскільки комплексний гендерний підхід застосовується в діяльності організації та роботі її співробітників
- оцінити ступінь впровадження комплексного гендерного підходу в плані надання гендерно чутливих продуктів і послуг
- виявити і поширити інформацію про методи, правила і ставлення до гендерних питань, завдяки яким стало можливим більш ефективно впроваджувати в організації комплексний гендерний підхід
- визначити, наскільки гендерно чутливою є кадрова політика
- вивчити співвідношення чисельності чоловіків і жінок в організації на різних рівнях
- сформулювати вихідні принципи і критерії впровадження в організації комплексного гендерного підходу, з тим щоб можна було на постійній основі проводити порівняльний аналіз показників просування гендерної рівності;

- оцінити обсяг ресурсів, виділених і витрачених на впровадження комплексного гендерного підходу

- оцінити прогрес у здійсненні планів дій із забезпечення гендерної рівності і, при необхідності, запропонувати зміни

- виявити можливості для подальшого поліпшення роботи і запропонувати можливі стратегії більш ефективного виконання плану дій.

Участь у гендерному аудиті забезпечує такі результати:

- опрацювання успішного досвіду в досягненні гендерної рівності та створення умов для обміну цим досвідом;

- отримання актуальних даних щодо стану справ в структурі, процесах та організаційній культурі;

- формування та удосконалення інструментів формування організаційної культури;

- впровадження процесу систематичної рефлексії і самоаналізу в області як організаційного, кадрового потенціалу, так і програмної діяльності;

- покращення комунікації і взаєморозуміння між членами колективу, що забезпечить ефективність діяльності;

- отримання актуальних даних для розробки документів щодо питань забезпечення гендерної рівності при плануванні діяльності;

- моніторинг та визначенню потреб в професійному розвитку (визначення потреби персоналу в тренінгах і навчанні щодо реалізації державної гендерної політики).

Кожна організація може самостійно обирати тематику проведення гендерного аудиту, що залежить від мети та визначених завдань. Разом з тим, є можливим визначити 12 типових тем, а саме:

- Гендерні проблеми, що стоять сьогодні на порядку денному на національному і міжнародному рівнях;

- Взаємовідносини з іншими організаціями з гендерних питань;

- Основна стратегія організації в сфері гендерної рівності та її відображення в програмних документах, бюджетних організаціях та їх структурних підрозділах;

- Просування гендерної рівності в ході здійснення програм і заходів;

- Наявність експертів з гендерних питань та гендерної стратегії, спрямованої на розширення компетентності в цій сфері;
- Інформація, управління знаннями та досвідом;
- Системи і методи моніторингу та оцінки;
- Вибір партнерських організацій;
- Результати роботи і репутація в очах громадськості;
- Прийняття рішень у сфері просування гендерної рівності;
- Кадрова політика і людські ресурси;
- Організаційна (корпоративна) культура.

Одним з етапів гендерного аудиту є проведення опитування працівників. Анкетування проводиться з метою допомоги в оцінюванні широкого спектру реалізації гендерної політики, включно із аспектами розуміння, відносин, сприйняття, інформування тощо.

Отримані відповіді слугуватимуть основою для базових уявлень про стан гендерної рівності, рівень імплементації принципів гендерної рівності в програми та процеси, які реалізуються в організації, а також – опосередковано – підставою для висновків щодо рівня розуміння проблематики колективом, його відкритості до сприйняття такого роду інформації та готовності до змін.

Робота з проведення гендерного аудиту розпочинається зі збору первинної документальної інформації. Ця інформація є базовою основою для заповнення таблиць. З метою отримання інформації про поточний стан справ щодо інтеграції гендерних компонентів в діяльності організації гендерний аудит може проводитись за такими напрямками:

- Політична воля та діяльність;
- Підзвітність та інформування;
- Кадровий потенціал і людські ресурси;
- Організаційна культура.

### ***Список використаних джерел***

1. Конституція України від 28.06.1996 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> {Дата звернення: 11.08.2020}
2. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків : Закон України від 08.09.2005 р. № 2866-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15> {Дата звернення: 11.08.2020}
3. Закон України "Про державну службу" від 10 грудня 2015 року № 889-

VIII. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>. – Назва з екрану.

4. Деякі питання реформування державного управління України : розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 р. № 474-р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-p> {Дата звернення: 11.08.2020}

5. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019> {Дата звернення: 11.08.2020}

6. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011) {Дата звернення: 11.08.2020}

7. Марценюк Т. Гендер для всіх. Виклик стереотипам. – К.: Основи, 2017. – 256 с.

8. The Gender Audit. A Process for Organizational Self-Assessment and Action Planning. URL: [http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PNACK840.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNACK840.pdf) {Дата звернення: 11.08.2020}.

***Безбородова О.Л.***

*здобувачка кафедри соціальної і гуманітарної політики  
Харківського регіонального інституту державного управління  
Національної академії державного управління  
при Президентові України,  
Україна*

## ***ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИЙ МЕХАНІЗМ ГЕНДЕРНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ***

Адміністративна реформа, децентралізація державного управління обумовлюють трансформацію організаційно-правового механізму гендерної політики в Україні. Невідповідність змістовного наповнення організаційно-правового механізму гендерної політики в Україні тим процесам, що відбуваються, зменшує ефективність діяльності органів публічної влади. Євроінтеграційний курс України, демократичне державотворення, розбудова інститутів громадянського суспільства актуалізують дослідження концептуальних підходів до організаційно-правового механізму гендерної політики в Україні.

Трансформація організаційно-правового механізму гендерної рівності стала предметом аналізу Г. Герасименко, І. Грицай, І. Даудова, І. Лазар, А. Мельник, Т. Мельник, В. Назаренко, М. Попов, Б. Савченко та ін. Інституційне забезпечення гендерної рівності досліджували О. Венгер, Г. Герасименко, Л. Гонюкова, О. Кисельова, М. Корюкалов, К. Левченко, Н. Педченко, О. Пищуліна, С. Рябошапка, В. Сичова та ін.

На сьогоднішній день досягнення справедливості, рівних можливостей жінок і чоловіків є метою сталого розвитку. Це може бути втілено за допомогою результативної гендерної політики. Коли гендерна рівність стає змістом всієї державної політики, то її впровадження можливе через створені для цього структури [3, с. 335].

Г. В. Даудова виділяє чотири механізми гендерної політики, через які відбувається реалізація державної гендерної політики: організаційний, правовий, економічний, політичний [4, с. 117-118]. А. В. Слатвицька, використовує інші підходи до класифікації механізмів гендерної політики: міжнародний, регіональний, національний державний і недержавний механізми [12, с. 137]. Т. М. Мельник виокремлює понад п'ятнадцять видів механізмів гендерної політики, зокрема: міжнародні, регіональні, національні; інституціональні, організаційні, фінансові; правові й неправові; політичні, економічні, соціальні, культурні; теологічні, психологічні, прагматичні та ін. [9]. І. Г. Лазар до механізмів гендерної політики відносить правові, інституційні, кадрові, фінансово-економічні, науково-інформаційні та інші. Механізми формування та реалізації гендерної політики, на її думку, формують систему, елементами якої є загальні та спеціальні механізми державного управління [6, с. 48-49].

Використовуючи інституційний підхід, українські науковці О. О. Кисельова, К. Б. Левченко, І. М. Лубко під механізмом забезпечення гендерної рівності розуміють інституційну урядову та парламентську структури, що створюються з метою сприяння збільшенню ролі жінок та повноцінній реалізації жінками своїх прав [5; 7; 8]. Вони зазначають, що основним завданням організаційно-правового механізму гендерної політики є відстеження і забезпечення застосування закону, зокрема принципу недискримінації та рівності між жінками і чоловіками.

Л. В. Гонюкова, І. О. Грицай, Н. В. Грицяк, Т. М. Мельник вважають за необхідне до складових організаційно-правового механізму гендерної політики внести інститути громадського суспільства. Останнє має створити та гарантувати середовище, в якому права людини визнаються головними і практично реалізуються [1-3; 9]. Одночасно автори зауважують, що в Україні бракує спільних дій державних і громадських інституцій щодо забезпечення рівних прав і свобод чоловіків і жінок. У своїх дослідженнях автори стверджують, що створення механізмів забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків має відбуватися через міжсекторальну співпрацю та формування гендерно чутливого законодавства.

Українськими науковцями та дослідниками все частіше використовується структурно-функціональний підхід до визначення сутності організаційно-правового механізму гендерної політики. В. Ю. Назаренко, М. П. Попов підкреслюють, що організаційно-правовий механізм гендерної політики є сукупністю управлінських ланок, розміщених у суворій підпорядкованості із забезпеченням взаємозв'язку між управлінською та керованою системами на основі комплексу прийомів і засобів юридичного впливу [10, 11].

Отже, на підставі комплексного підходу можна запропонувати наступне визначення організаційно-правового механізму гендерної політики: сукупність органів державного управління та місцевого самоврядування, що діють у суворій підпорядкованості в системі державного управління з використанням міжсекторальної співпраці з інститутами громадського суспільства на підставі гендерно-чутливого законодавства з метою розв'язання гендерних суперечностей, попередження гендерної дискримінації, подолання гендерної нерівності, упровадження гендерної демократії в суспільстві.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Гонюкова Л. В., Педченко Н. С. Сучасний механізм упровадження гендерної політики в Україні. *Вісник НАДУ при Президентіві України. Сер. «Соціальна і гуманітарна політика»*. 2016. № 2. С. 114-120.
2. Грицай І. О. Механізм забезпечення принципу гендерної рівності: теорія та практика: монографія. Київ : «Хай-Тек Прес», 2018. 560 с.
3. Грицяк Н. В. Теоретико-методологічні засади формування й реалізації державної гендерної політики в Україні: дис. ... д-ра наук з держ. упр. Київ, 2005. 445 с.

4. Даудова Г. В. Формування та реалізація державної гендерної політики в Україні: дис. ... канд. наук з держ. упр. Харків, 2008. – 203 с.
5. Кисельова О. Інституційні механізми забезпечення гендерної рівності в Україні в контексті європейської інтеграції. *Жінки в політиці в Україні: національний рівень*. С. 144-155. URL: [http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/9933/Kyseljova\\_Instytucijn\\_i\\_mekhanizmy\\_zabezpechennja.pdf?sequence=1](http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/9933/Kyseljova_Instytucijn_i_mekhanizmy_zabezpechennja.pdf?sequence=1) (дата звернення: 02.03.2017).
6. Лазар І. Г. Вдосконалення механізмів формування та реалізації гендерної політики в Україні: дис... канд. наук з держ. управління. Львів, 2007. 217 с.
7. Левченко К. Б. Управління процесами формування гендерної політики в Україні (організаційно-правові аспекти) : дис. ... д-ра юр. наук : Харків, 2003. 428 с.
8. Лубко І. М. Сучасні інституційні механізми забезпечення гендерної рівності в Україні в контексті євроінтеграційних процесів. *Актуальні проблеми формування громадянського суспільства та становлення правової держави* : зб. матеріалів II-ої Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. С. 203-212. URL: <http://eprints.cdu.edu.ua/2403/> (дата звернення: 18.08.2020).
9. Мельник Т. М. Творення суспільства гендерної рівності: міжнародний досвід. Закони зарубіжних країн з гендерної рівності: підруч. Київ: Стілос, 2010. 440 с.
10. Назаренко В. Ю. Організаційно-правовий механізм державного управління. *Державне регулювання процесів економічного і соціального розвитку*. Серія «Теорія та практика державного управління». 2013. № 3 (42). С. 2-8.
11. Попов М. П. Організаційно-правовий механізм державного управління в сфері гендерної політики : дис. ... к. наук з держ. управління : 25.00.02. Одеса. 2006. 198 с.
12. Слатвицька А. В. Міжнародний захист економічних прав жінок: дис. ... канд. юрид. наук. Київ, 2010. 277 с.

**Кодіс Є.І.**  
*здобувач Національного університету «Чернігівська  
політехніка»  
Україна*

### **УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОНТРОЛЬНОГО МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ**

Для того, щоб виробити державну політику так, щоб вона працювала, виробники політики не можуть просто приймати закони та видавати накази. Вони повинні переконати людей наслідувати ці накази, якщо вони мають стати частиною загальної практики [1]. Тому

необхідно більш активно залучати громадян до розробки, реалізації й оцінки державної політики.

Можна зазначити, що питання участі громадян в процесі вироблення і реалізації державно-управлінських рішень корелюється з принципами прозорості і відкритості державного управління. Інформаційно-контрольний механізм державного управління складається з двох компонентів: інформаційного і контрольного механізму державного управління.

Інформаційний механізм державного управління запроваджує інформаційне забезпечення в державному управлінні через засоби масової інформації, застосування Інтернет-ресурсів, складання звітності, розвиток електронного врядування тощо. Можна говорити про те, що знаходження, зберігання, використання, обмін інформацією є частиною управлінської діяльності.

Отже, виходячи із зазначеного вище, вважаємо, що необхідним є удосконалення реалізації принципів відкритості та прозорості в державному управлінні України, у тому числі, через більше залучення громадян до подальшої імплементації цілей державної євроінтеграційної політики та моніторингу її здійснення, що також передбачено в інституційному механізмі реалізації УА шляхом створення Платформи громадянського суспільства.

Слід наголосити, що прозорість і відкритість державного управління забезпечує його стабільність і належне сприйняття державно-управлінської діяльності громадськістю; є важливим стимулом до вдосконалення державно-управлінських структур, кадрів і процедур через необхідність їх пристосування до суспільних змін. Більше того, прозорість та відкритість державного управління мають бути взаємно узгодженими [2]. Так, підзвітність державних інститутів у державі з демократичною політичною системою є другим важливим принципом для забезпечення якості держави [3], а також ефективності функціонування органів державної влади.

Одним із інструментів забезпечення принципів відкритості і прозорості в органах державного управління є засоби масової інформації. Крім того, вони є важливим інститутом формування і реалізації державної політики, у тому числі державної євроінтеграційної політики.

Таким чином, удосконалення інформаційно-контрольного механізму реалізації державної євроінтеграційної політики повинно здійснюватися, з-поміж інших заходів, також більшим впровадженням електронного врядування для реалізації принципів відкритості і прозорості системи державного управління та місцевого самоврядування в Україні. Це сприятиме удосконаленню зворотнього зв'язку органів державної влади з громадянами щодо принципів і напрямів діяльності державної служби у відповідності з європейськими стандартами у цій сфері, імплементації положень УА і реалізації державної євроінтеграційної політики.

Слід зауважити, що як було відзначено автором цього дослідження у розділі 1, загалом для вітчизняних науковців термінологічно різниця між «публічною політикою» та «державною політикою» полягає в не залученні громадянського суспільства до останньої, що означає меншу легітимізацію державної політики. У західній ж науковій думці з державного управління таке лінгвістично-термінологічне розрізнення відсутнє. Тому у дисертації також використовуємо термін «державна політика» з урахуванням залучення громадянського суспільства до процесу її формування та реалізації.

На відміну від державної політики, що відображає політику уряду, публічна політика представляє інтереси громадськості. Отже, для її успіху необхідна підтримка всіх як громадськості, так і органів державної влади. Реалізація політики відбувається як двосторонньо по вертикалі (згори вниз і знизу вгору), так і по горизонталі (між різними акторами в суспільстві). Тому у демократичній політичній системі, коли рівень розвитку громадянського суспільства переважно високий, органи державної влади делегують частину своїх повноважень на користь органів самоуправління [4]. Справді публічну політику можна розглядати як технологію європейських демократій, що сприяє посиленню легітимності вироблення і прийняття управлінських рішень [2]. Більш того, підхід до аналізу державної політики як до процесу, який також називають «цикл політики», який використовувався автором у цьому дослідженні, вимагає того, щоб замислювалися над тим, що рухає політику від одного етапу на інший. Саме тому такий підхід допомагає робити наголос на зв'язках між учасниками вироблення та реалізації державної політики. Політичні

партії, групи інтересів, законодавчі процедури, президентські зобов'язання, громадська думка та інші аспекти можуть бути проаналізовані тому, що вони допомагають пояснити формування державної політики [3] органами державної влади у демократичних державах.

Справді, державна інформаційна політика у сфері європейської інтеграції має формувати компетентну проєвропейську громадську думку. Відповідно, потрібно здійснювати постійний моніторинг громадської думки щодо європейської інтеграції та можливого членства України в ЄС в майбутньому як один з індикаторів оцінки державної євроінтеграційної політики на етапі її реалізації з метою вдосконалення.

Запропоновано також у результаті проведеного дисертантом аналізу, що цільовою групою для посилення державної інформаційної політики про Євросоюз і відносини Україна – ЄС мають стати громадяни нашої держави всіх вікових груп та у всіх регіонах України, окрім західної її частини.

Таким чином, взаємовідносини і взаємодію з громадськістю й удосконалення інформаційно-контрольного механізму державної євроінтеграційної політики України визначено як умову її ефективної реалізації. Запропоновано шляхи вдосконалення державної інформаційної політики України щодо європейської інтеграції; терміни і доцільність проведення загальнонаціонального референдуму щодо членства нашої держави в ЄС; поліпшення принципів відкритості і прозорості державного управління, у тому числі, щодо реалізації та оцінки державної євроінтеграційної політики України; інтенсифікацію науково-просвітницької діяльності університетів у сфері європейської інтеграції; посилення контролю з боку громадськості щодо реалізації державної євроінтеграційної політики України тощо.

### ***Список використаних джерел***

1. Аналітична доповідь до Щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2016 році». К.: НІСД, 2016. 688 с.
2. Новий світовий економічний порядок та глобальні виклики для України: моногр. / [В. Козюк, А. Крисоватий, Є. Савельєв та ін.]; за

наук. ред. проф. А. Крисоватого і Є. Савельєва. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 504 с

3. Різник Н.П. Український вибір – євроінтеграція: економічні вигоди та історичні засади. Проблеми міжнародних відносин. 2014. №8. С. 430-438.

4. Весела Н. Євроінтеграційний поступ України. Зовнішні справи. 2010. № 11-12. С. 12-14.

**Лелека Ю.Ю.**

*здобувач освітнього ступеня «бакалавр»*

**науковий керівник – Ніколіна І. І.,**

*к. держ. управління, доцент*

*Вінницький торговельно-економічний інститут*

*Київського національного торговельно-економічного*

*університету*

**Україна**

### ***ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ВЛАДИ: ПОРЯДОК ДЕННИЙ НА КОРОТКОСТРОКОВУ ПЕРСПЕКТИВУ***

Децентралізація влади як складова державної політики регіонального розвитку є однією з визначальних у порядку денному реформ в Україні. Вона створила підґрунтя для укорінення кардинальних інституційних перетворень, підвищення якості життя громадян та має велике значення для продовження секторальних реформ.

На думку А. Умланда, саме децентралізацію слід розглядати як процес, що зміцнює країну, протидіє федералізації та сепаратистським тенденціям. Як показав світовий досвід, значний ефект для розвитку економіки регіону та згуртованості країни в цілому має успішна реалізація проектів територіального розвитку, які здійснюються та втілюються територіальними громадами. Посилення спроможності громади дієвим чином впливати на суттєві характеристики якості свого життя – основа сталого розвитку громади на засадах інклюзивності [1].

І. Ніколіна завважує, що децентралізація є найбільш очевидним і надійним засобом перенесення політичних дебатів про якість

соціальних послуг в площину безпосереднього формування та реалізації політики на місцевому [2, с. 289].

Наразі для реформи децентралізації настає принципово новий етап. Стовідсоткове покриття території об'єднаними громадами має завершитися навесні 2021 року. Враховуючи, що у попередні чотири роки відбулося об'єднання 3,9 тисяч із загальних 10,9 тисяч громад, а 64% громад залишаються необ'єднаними, необхідне різке прискорення впровадження реформи децентралізації.

Реформа децентралізації має великий потенціал для стимулювання розвитку регіонів і, через цей розвиток, країни у цілому. Разом з тим, вона містить певні виклики, пов'язані як із перебігом її впровадження, так і з впливом на різноманітні сфери суспільно-політичного та соціально-економічного життя [3].

Новий етап реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, який відбуватиметься протягом 2020-2021 рр., спиратиметься на стрімкі кардинальні зміни нормативно-правового поля щодо взаємопов'язаних трансформацій адміністративно-територіального устрою, місцевого самоврядування та державного управління. Він включатиме посилення спроможності органів самоврядування районного та обласного рівня та кристалізацію повноважень виконавчих органів державної влади на субрегіональному та регіональному рівнях. Відповідно, під час об'єднання громад на новому етапі реформи децентралізації необхідно не лише забезпечити підвищення інституційної та фінансової спроможності органів місцевого самоврядування виконувати власні та делеговані державою повноваження на належному рівні, але й регламентувати розподіл повноважень між органами місцевого самоврядування та державної влади [4]. Децентралізаційний процес у частині об'єднання територіальних громад досяг незворотності. Консолідуючим чинником в об'єднанні громад є усвідомлення неможливості досягнення вищої якості життя без інституційних змін середовища існування, а успішності і довірі до реформи додає те, що вона проводиться за безпосередньою участю громадян і за їх волевиявленням. ОТГ додає до зміцнення державності у сенсі створення у регіонах точок, що стануть осередками суспільних змін та позитивних економічних перетворень, які поступово

приводять до покращення якості життя громадян. Наявність ознак спротиву на першому етапі реформи засвідчила потребу оптимізації механізму втілення в життя нового етапу децентралізації влади. Необхідно оперативно представити змістовне наповнення актуального порядку денного реформи максимально широкому колу зацікавлених сторін, насамперед обласним та районним ержавним адміністраціям, органам самоврядування місцевого, районного та обласного рівнів, а також народним депутатам (зокрема, стосовно очікуваної послідовності внесення законопроектів на розгляд ВРУ) [5].

Бізнес та економічно активна частина територіальної спільноти загалом мають стати пріоритетними цільовими групами реформи децентралізації, а громади – оволодіти засобами розширення власної спроможності до створення умов, сприятливих для розвитку. Таким чином, перший етап реформи децентралізації створив передумови для розширення переліку системних реформ, до реалізації яких може бути безпосередньо долучена місцева влада. Це підвищує запит на поглиблення секторальної децентралізації, яка триватиме й після завершення поточного етапу реформи, розрахованого на 2019-2021 рр. Подальша децентралізація управлінських повноважень у різних секторах очікувано передбачатиме підвищення ефективності реалізації відповідних публічних політик шляхом посилення спроможності органів місцевого самоврядування брати на себе відповідальність за надання послуг та інвестування у місцевий розвиток. У такому контексті ключовим викликом на шляху подальшого провадження стає спроможність органів місцевого самоврядування належним чином здійснювати делеговані та власні повноваження.

Успішне продовження реформи можливе через реалізацію низки практичних рекомендацій (рис. 1).

Реалізація зазначених рекомендацій дозволить надати адекватну та вичерпну відповідь на виклики консолідації місцевого самоврядування базового рівня, державного управління на субрегіональному рівні, а також дозволить віднайти ефективний інструментарій успішного продовження децентралізаційної реформи задля досягнення оголошеної цілі перетворень – підвищення

економічної та управлінської спроможності громад і забезпечення зростання якості життя громадян.

1. У невідкладному режимі здійснити нормативно-правове забезпечення для збалансованого проведення реформи децентралізації та подолання неузгодженостей, які наразі призводять до деформацій у цій сфері.
2. Зміцнювати управлінську спроможність ОТГ та впроваджувати інклюзивні механізми управління.
3. Послідовно розширювати перелік інструментів зміцнення власної спроможності та сприяння економічному розвитку, які належать до компетенції територіальних громад.
4. Прискорити перерозподіл та унормування повноважень органів управління адміністративно-територіальних одиниць в процесі адміністративно-територіальної реформи, з недопущенням конфліктів повноважень.
5. З метою упорядкування системи надання медичної допомоги у сільській місцевості у контексті секторальних реформ та реформи децентралізації вжити низку заходів.
6. Налагодити належне кваліфікаційно-кадрове забезпечення ефективного управління громадами.

**Рис. 1. Рекомендації щодо впровадження децентралізації**

**Список використаних джерел:**

1. Каплан Ю. Б. Особливості інтеграції та адаптації внутрішньо переміщених осіб у нових громадах: питання реалізації політичних прав і свобод. Аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: [http://niss.gov.ua/content/articles/files/perem\\_osoby-2f1a8.pdf](http://niss.gov.ua/content/articles/files/perem_osoby-2f1a8.pdf).
2. Ніколіна І.І. Трансформація публічного управління в Україні в умовах децентралізації. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: збірник наукових праць VII Міжнародної наук.-практ. конференції* (м. Вінниця, 05-07 черв. 2019 р.). Вінниця. 2019. Ч.1. С. 279-290.
3. Досвід об'єднання територіальних громад на Сході України: економіко-правові аспекти: колективна монографія / За наук. ред. В.А. Устименка та І.В. Заблудської. НАН України. Інститут економіко-правових досліджень. К.: ТОВ «ВІСТКА», 2018. 210 с.
4. Гудіма Т. С. Малолітнева В. К. Досвід об'єднання територіальних громад на Сході України. URL: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/14219.pdf>.

5. Навіщо децентралізація? Децентралізація в Україні. URL: <https://decentralization.gov.ua/about>.

**Масло Т.О.**  
*здобувач освітнього ступеня «бакалавр»  
науковий керівник - Ніколіна І. І., к.держ.упр., доцент  
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ,  
Україна*

### **АДМІНІСТРАТИВНА РЕФОРМА В УКРАЇНІ**

Важливою реформою у порядку денному в Україні є адміністративна реформа. Ця реформа створила основу для укріплення кардинальних інституційних перетворень, підвищення якості життя громадян. На даний момент в Україні формується нова система відносин між різними гілками влади та новий баланс стримувань і противаг, завдяки створенню нової системи розподілу владних повноважень між центральними і місцевими органами влади.

Поточний етап розвитку та реалізації публічної влади на місцевому рівні вимагає удосконалення методологічних підходів. На їх основі уможливиться більш адекватне реагування на постійно змінюване середовище і оптимізується, таким чином, реалізація державницьких цілей, програм соціально-економічного розвитку та власне функціонування системи органів місцевого самоврядування [1, с. 279].

Відповідно до теорії державного управління, децентралізація – це такий спосіб територіальної організації влади, згідно з яким держава передає право на прийняття рішень з певних питань або в певній сфері управлінським структурам локального чи регіонального рівня, органам місцевого самоврядування, що перебувають поза системою органів виконавчої влади і є відносно незалежними від неї (рис. 1).



**Рис. 1. Складові децентралізації**

Сьогодні очевидним є те, що децентралізація з прогресивного процесу швидко переходить до етапу ціленаправленої реалізації, причому цей етап доволі необхідний. Процес децентралізації влади являється одним із пріоритетних напрямів адміністративної реформи в Україні і передбачає збільшення ролі регіональних органів державної влади та місцевого самоврядування у здійсненні економічних і структурних реформ. Децентралізація прискорює зміну економіки територій, оптимізацію управління державним і комунальним майном, розвиток транскордонного та регіонального співробітництва у різних сферах суспільного життя [2, с. 21].

Важливими завданнями комплексної реформи децентралізації є удосконалення системи організації влади й упорядкування адміністративно-територіального устрою. Процес передачі повноважень на рівень громад не може обмежуватись тільки управлінням медициною, освітою і наданням адміністративних послуг, коли громадам в особі органів місцевого самоврядування делегуються функції держави, хоча і з фінансовим забезпеченням [3].

Успішність реформи має бути закріплена розширенням дієвості громад шляхом поглиблення децентралізації на секторальному рівні: у сферах соціального захисту, енергетики, транспорту, участі в забезпеченні безпеки, охорони правопорядку тощо. Подальше успішне впровадження реформи місцевого самоврядування та децентралізації влади, реформування територіальних громад як елементів базового рівня територіального управління має відбуватися

у контексті системної реформи адміністративно-територіального устрою [4, с.137].

Також у реформуванні місцевого самоврядування важливим є розуміння необхідності розширення прав територіальних громад задля вирішення проблем їхнього життєзабезпечення. Адже повноваження місцевого самоврядування, по суті, є повноваженнями територіальних громад. Це питання розглядається в нерозривній єдності з реформою адміністративно-територіального устрою. Відповідно, під час розгляду проблеми децентралізації виокремлюється важливе питання, яке потребує вирішення, – конкретизація статусу територіальної громади як базового елемента місцевого самоврядування в Україні.

В процесі децентралізації державна влада може зіткнутись з окремими ризиками на місцевому рівні (рис. 2) [5, с. 148-149].

Перед місцевим самоврядуванням постали виклики, які потребують реагування на організаційному і нормативному рівнях, а саме: розв'язання проблеми економічної неспроможності частини органів місцевого самоврядування щодо здійснення власних і делегованих повноважень (економічний чинник); розв'язання проблеми обмеженості ресурсів у бюджетах розвитку територіальних громад для інвестицій в інфраструктуру (ресурсний чинник); подолання кризи комунальної інфраструктури, катастрофічна зношеність існуючих мереж (інфраструктурний чинник); подолання кризи в кадровій політиці місцевого самоврядування.



Рис. 2. Ризики децентралізації

Отже, сучасна адміністративна реформа відкриває значні перспективи для забезпечення спроможності місцевого самоврядування самостійно вирішувати питання місцевого життя, зокрема підвищення ролі громадян, їх впливу на процес прийняття й утілення рішень щодо забезпечення умов соціального та економічного розвитку суспільства. У процесі формування компетенційних повноважень органів місцевого самоврядування в Україні особливо важливе значення має запозичення позитивного зарубіжного досвіду тих країн, що вже здійснили відповідні ринкові перетворення та мають позитивний досвід децентралізації повноважень органів публічної влади.

***Список використаних джерел:***

1. Ніколіна І.І. Трансформація публічного управління в Україні в умовах децентралізації. Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: збірник наукових праць VII Міжнародної наук.-практ. Конференції (м.Вінниця, 05-07 черв. 2019 р.). Вінниця. 2019. Ч 1. С. 279-290.
2. Сус Л. Проведення децентралізаційних реформ: уроки для України. Фінансові інструменти регіонального розвитку : матер. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (28 жовтня 2016 р.). Житомир : ЖНАЕУ, 2016. С. 20-23.
3. Концепція реформи місцевого самоврядування і територіальної організації влади в Україні. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80>.
4. Жаліло Я. А., Шевченко О. В., Романова В. В. та інші. Децентралізація влади: порядок денний на середньострокову перспективу : аналіт. доповідь за наук. ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2019. 192 с.
5. Бородіна О. А. Децентралізація влади в Україні: зміст, ризики, можливості та адміністративна роль громадянського суспільства. Вісник Приазовського державного технічного університету : зб. наукових праць. ПДТУ. Маріуполь, 2015. Вип. 29. С. 145-153.

*Михайлишена К. П.,  
здобувач освітнього ступеня «бакалавр»  
науковий керівник – Ніколіна І.І., к.держ. упр., доцент  
Вінницький торговельно-економічний інститут  
Київського національного торговельно-економічного  
університету  
Україна*

### **ОКРЕМІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

На початку сучасної історії створення українського самоврядування, було апробовано різні моделі функціонування місцевого самоврядування. Спираючись на наукові дослідження. І. Ніколіна виокремлює такі етапи становлення місцевого самоврядування в Україні як модель повновладдя рад (1990–1992), французька модель (1992–1994), англосаксонська модель (1994–1995), іберійська модель (1995–1996), французька модель (1996 – і дотепер) [1, с. 283].

До старту реформи децентралізації в Україні в 2014 році була обмежена інституційна та фінансова спроможність базового рівня місцевого самоврядування, як це передбачено у Європейській хартії місцевого самоврядування. Зокрема, застосування принципу субсидіарності обмежено. Він передбачає, що передача управлінських прав повинна бути якомога ближчою до споживачів державних послуг за умови забезпечення відповідних стандартів.

Відповідно до Хартії, яку Україна ратифікувала у 1997 році, «місцеве самоврядування означає *право і спроможність* органів місцевого самоврядування в межах закону здійснювати регулювання і управління суттєвою часткою суспільних справ, які належать до їхньої компетенції, в інтересах місцевого населення». Відповідно до ст. 140 Конституції України, «місцеве самоврядування здійснюється територіальною громадою в порядку, встановленому законом, як безпосередньо, так і через органи місцевого самоврядування: сільські, селищні та міські ради та їх виконавчі органи» [2].

На практиці місцеве самоврядування базового рівня стикалося із цілим комплексом викликів, несумісним із завданнями виконання самоврядних та делегованих повноважень на належному рівні.

Винятком є міста обласного значення, де фінансовий потенціал цих міст дозволяє органам місцевого самоврядування здійснювати владу на належному рівні. Переважна ж більшість органів місцевого самоврядування базового рівня демонструвала низьку ресурсну спроможність виконувати самоврядні та делеговані повноваження [3].

Відповідно, одним із ключових завдань першого етапу реформи децентралізації було створення належних інституційних та фінансових умов для підвищення спроможності органів місцевого самоврядування базового рівня виконувати самоврядні та делеговані державною функції, відповідно до принципу субсидіарності. Для досягнення цієї амбіційної мети місцеву владу потрібно консолідувати на низовому рівні, щоб створити життєздатні територіальні громади з широкими повноваженнями, достатніми ресурсами та чіткими обов'язками щодо громади та країни [4].

Горизонтальний вимір структури управління сільською або міською громадою, яка не долучилася до процесу формування спроможних громад, представлений відповідною сільською або міською радою, головою та виконавчим комітетом ради. До вертикального виміру структури управління сільською громадою на рівні району входить районна рада та районна державна адміністрація (РДА). З одного боку, РДА є складовими вертикалі державної виконавчої влади; відповідно, вони уповноважені впроваджувати державну політику та підпорядковуються обласним державним адміністраціям у відповідній частині своїх повноважень. З іншого боку, РДА уповноважені виконувати рішення демократично обраних районних рад, які уповноважені представляти спільні інтереси територіальних громад, що входять до складу відповідних районів. Це відбувається з огляду на відсутність виконавчих комітетів районних рад; натомість районні ради делегують функції виконання своїх рішень РДА у відповідних районах [3].

Крім обмежених інституційних та фінансових можливостей для надання якісних та доступних публічних послуг своїм мешканцям, територіальні громади, які не включено до процесу формування спроможних громад, мають обмежений перелік інструментів для стимулювання місцевого розвитку. Зокрема, вони не уповноважені подавати проектні заявки на щорічний конкурс від Державного фонду

регіонального розвитку. Їхні місцеві бюджети не включено до прямих міжбюджетних відносин із Державним бюджетом. Вони не здобули права на отримання землі сільськогосподарського призначення державної власності у комунальну власність.

Таким чином, внесок таких територіальних громад у сегмент розвитку людського капіталу залишається обмеженим, а здатність органів самоврядування базового рівня виконувати власні та делеговані повноваження, як це передбачено Європейською хартією місцевого самоврядування, є незадовільною. Натомість ОТГ отримують більше повноважень та ресурсів, якими розпоряджаються громади через самоврядну структуру управління.

Внаслідок проведення перших виборів 25 жовтня 2020 р. у ОТГ відбувається формування органів місцевого самоврядування, які представляють спільні інтереси своїх мешканців та отримують розширені повноваження й відповідальність щодо надання громадянам послуг та управління місцевим розвитком у чинному правовому полі. Основні управлінські важелі знаходяться у голови ОТГ та ради ОТГ, яка формує свій виконавчий комітет, до складу якого також входять (за посадою) старости у разі формування радою ОТГ старостинських округів. Голова ОТГ та рада ОТГ підпорядковуються виключно відповідній громаді, тоді як держава зобов'язана забезпечувати нагляд на законність їхніх рішень. Старости звітують перед виборцями та перед радою ОТГ.

Таким чином, упорядкування адміністративно-територіального устрою й удосконалення системи організації влади – важливі часткові завдання комплексної реформи децентралізації. Процес передачі повноважень на рівень громад не може обмежуватись тільки управлінням медициною, освітою і наданням адміністративних послуг, коли громадам в особі органів місцевого самоврядування делегуються функції держави, хоча і з фінансовим забезпеченням. Успішність реформи має бути закріплена розширенням дієвості громад шляхом поглиблення децентралізації на секторальному рівні: у сферах соціального захисту, енергетики, транспорту, участі в забезпеченні безпеки, охорони право порядку тощо.

### **Список використаних джерел:**

1. Ніколіна І.І. Трансформація публічного управління в Україні в умовах децентралізації. Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: збірник наукових праць VII Міжнародної наук.-практ. конференції (м. Вінниця, 05-07 черв. 2019 р.). Вінниця. 2019. Ч.1. С. 279-290.
2. Децентралізація влади: як зберегти успішність в умовах нових викликів. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/3211/>
3. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80>.
4. Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад. Постанова Кабінету Міністрів України від 8 квітня 2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/> .

**Оріховська Н. В.**

*аспірант Харківського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України,  
Україна*

### **ЗАСТОСУВАННЯ КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ПІДХОДІВ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ В СУДОВУ ГІЛКУ ВЛАДИ**

Успішне проведення гендерної політики є одним із факторів реалізації демократичних реформ. На шляху демократичного розвитку перед державою стоїть важливе завдання забезпечення паритетної участі жінок і чоловіків на основі рівності в усіх інститутах державної влади, на всіх рівнях прийняття рішень. Відповідальність за формування та реалізацію ефективної гендерної політики покладається як на всю державу в цілому, так і на кожен складову системи державного управління окремо. Однією з обов'язкових складових цієї системи, за допомогою якого держава виконує свої функції, є судова гілка влади. Вона виступає ключовим елементом у системі державного управління, що покликаний відновлювати на основі закону справедливість, забезпечувати стабільність правовідносин, політичної системи та суспільства в цілому.

Упровадження гендерної рівності в судову гілку влади України сприятиме усвідомленню соціального контексту здійснення правосуддя, а також рівноправної участі жінок і чоловіків у процесі прийняття суспільно значущих рішень. Це обумовлює актуальність дослідження концептуальних підходів до впровадження гендерної рівності в судову гілку влади.

Сьогодні судові системи розвиваються у контексті історичних умов конкретних держав та досягнутого рівня соціально-економічного розвитку. Значну роль у формуванні сучасних судових систем відігравали і відіграють внутрішні і зовнішні чинники. До внутрішніх чинників слід віднести правову культуру суспільства, що містить в собі менталітет, традиції, звичаї, рівень побутової, професійної, політичної правосвідомості народу. До зовнішніх – ступінь інтеграційного включення держави у європейську і світову спільноту, визнання і впровадження на внутрішньому державному рівні демократичних принципів і стандартів організації судової влади, які забезпечують реалізацію принципу верховенства права [1].

У зарубіжних дослідженнях проаналізовано низку концептуальних підходів до впровадження гендерної рівності в судову систему, а саме: концепція рівних можливостей і справедливості, забезпечення демократичної легітимності, утилітарний підхід. Дослідження цих підходів до судової гілки влади у країнах-членах Європейського Союзу проводилися за замовленням Комітету з правових питань Європейського парламенту (JURI) [7].

Концепцію рівних можливостей та справедливості (Equal opportunities and fairness) ще називають «принципом справедливості». Основна її ідея полягає в запереченні справедливості, якщо чоловіки володіють майже монополією на судову владу [7]. Цей підхід враховує той факт, що судді жінки і чоловіки рівною мірою кваліфіковані, а також немає ніяких наукових або генетичних характеристик, що виправдовували б домінування чоловіків в органах влади. Тому відсутність жінок серед суддів є наслідком гендерних бар'єрів [6].

Інший підхід заснований на концепції демократичної легітимності (Democratic legitimacy). Його зміст у тому, що судова система, яка діє в різноманітному суспільстві, має сама бути

різноманітною задля кращого розуміння та реагування на різні соціальні виклики. Якщо судова влада не відображає суспільства, справедливість не буде досягнута, а судовому процесу та його результату не вистачить легітимності [4]. При цьому, не слід очікувати, що судді-жінки представлятимуть інтереси власної соціальної групи чи інших будь-яких груп. Їх присутність необхідна з символічних причин, інакше громадськість втратить довіру до судової влади та верховенства закону [6]. Символічна цінність суддівської різноманітності у тому, що для досягнення істинної рівності необхідно враховувати різні точки зору при прийнятті судових рішень [8].

Утилітарний підхід полягає в тому, що жінки складають половину населення, а сучасні суспільства не можуть дозволити собі втратити інтелектуальну силу і енергію половини населення [4]. Тим більше, жінки-юристи володіють такими ж навичками, інтелектом, досвідом, компетентностями, як і чоловіки-юристи [7]. Включення більшого числа жінок до судових органів сприятиме подальшому забезпеченню реальної рівності, усуненню прихованої гендерної упередженості у процесах прийняття судових рішень [5].

В Україні науковці послуговуються одним концептуальним підходом до впровадження гендерної рівності в судову систему, що містить принцип рівних прав і можливостей жінок і чоловіків.

Серед стратегічно важливих напрямів досягнення гендерної рівності на 2018-2023 рр. Радою Європи, державою-членом якої є Україна, визначено досягнення збалансованої участі жінок і чоловіків у прийнятті суспільно значущих рішень, у тому числі в судових органах влади [2]. Натомість в Україні гендерні підходи ще не застосовуються у стратегіях і програмах сталого розвитку. Гендерна тематика не знайшла відображення і в Стратегії розвитку судової системи на 2015–2020 роки. Це свідчить про її несприйняття як наскрізної проблеми, що пронизує усі сфери життя суспільства та пов'язана зі здійсненням судочинства.

Зарубіжний досвід країн Європейського Союзу свідчить про успішне досягнення гендерного паритету в судових системах цих країн, розширення представництва жінок на професійних суддівських посадах. Це стало можливим завдяки застосуванню гендерних

підходів (концепцій рівних можливостей і справедливості, демократичної легітимності, утилітарного підходу) до розробки антидискримінаційних законів, директив і стратегій гендерної рівності.

Представляється, що використання лише одного концептуального підходу до впровадження гендерної рівності в судову систему – принципу рівних прав і можливостей жінок і чоловіків – не є достатнім для усунення ознак гендерної дискримінації у професійному середовищі суддів і гендерних диспропорцій у судовій гілці влади України.

Застосування всіх вищезазначених концептуальних підходів до впровадження гендерної рівності в судову владу сприятиме сталому розвитку суспільства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Москвич Л.М. Становлення та розвиток судових систем. Вісник Вищої ради юстиції. 2010. №3. С. 73-81.
2. Стратегія гендерної рівності Ради Європи на 2018-2023р.р. Рада Європи. 2018. 59с. URL:<https://cutt.ly/YfJ2vIj> (дата звернення 15.09.2020).
3. Фулей Т. І. Гендерний склад суддівського корпусу України. Вісник Верховного суду України. 2015. №4 (176). С. 41–47
4. Cahillane L. Judicial Diversity in Ireland. University of Limerick Institutional Repository. 2016. P.17. URL: <https://core.ac.uk/reader/59358672> (дата звернення 15.09.2020).
5. Goodman C. Clearing the Bench: Using Mandatory Retirement to Promote Gender Parity in the U.S. and the EU Judiciaries. 2020. URL:<https://cutt.ly/ofJHbJZ> (дата звернення 15.09.2020).
6. Malleson K. Justifying gender equality on the bench: why difference won't do. Feminist Legal Studies, 2003. №11(1). P.1-24. URL: <https://cutt.ly/YasduyN> (дата звернення 15.09.2020).
7. Mapping the representation of women and men in legal professions across the EU: European Parliament. Interim Report. Committee on Women's Rights and Gender Equality. 2017. P.166. URL: <https://cutt.ly/raagaYn> (дата звернення 15.09.2020).
8. Rackley E. Women, judging and the judiciary: from difference to diversity. Routledge: New York. 2013. URL: <https://cutt.ly/zfJ3E6z> (дата звернення 15.09.2020).

**Пурнак В. П.**  
*аспірант Львівського національного університету  
ветеринарної  
медицини та біотехнологій ім. С. З. Гжицького  
Україна*

## **ФОРМУВАННЯ СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ПІДХОДІВ З РЕФОРМУВАННЯ ОСВІТНЬО-ВИХОВНОЇ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ НАЦІОНАЛЬНОЇ ГВАРДІЇ**

Для більш якісної освітньо-виховної діяльності національної гвардії необхідно розглянути основні напрямки роботи посадових осіб та систему навчання національних гвардійців на сучасному етапі, потрібно проаналізувати сучасну практику навчання нацгвардійців, адже на сьогоднішній день відбувається реформування цього процесу. Проходить оптимізація навчальних центрів, що має дозволити здійснювати більш якісну підготовку фахівців, котрі відповідають сучасним вимогам при виконанні службових завдань, вживаються заходи щодо розвитку системи вищої освіти, організації освітнього процесу, навчально-методичної роботи.

Особливе місце приділяється розвитку і вдосконаленню навчально-матеріальної бази, відповідно до реалізації державної політики розробляється і вдосконалюється програмно-методична база, на якій організовується підготовка у нацгвардії і освітній процес у спеціалізованих інститутах [2]. Офіцери залучаються до організації планування та проведення інспектування, підсумкових і контрольних перевірок, велика частина документів, якими регламентується повсякденна життєдіяльність нацгвардійців, ґрунтується на сучасній нормативно-правовій документації.

Комплекс здійснених управлінських, організаційних і практичних заходів дозволяє забезпечити підтримання належного рівня мобілізаційної готовності національних гвардійців, а також сприяє якісному та ефективному виконанню службових завдань. В національній гвардії відзначається зростання показників службової підготовки, зросла якість відпрацювання навчальних програм, посилилася практична спрямованість навчання. Триває системна робота щодо вдосконалення ефективності підготовки національної

гвардії, підвищення рівня індивідуальної підготовки нацгвардійців, злагодженості підрозділів і органів управління, розробляються програми спеціальної підготовки для відповідних підрозділів, впроваджуються нові форми і методи в освітній процес підготовки курсантів вищих навчальних закладів.

Проводиться робота з впровадження досвіду дій нацгвардійців при проведенні масових заходів проведених протягом останнього часу. Офіцерські кадри сучасної національної гвардії поєднують в собі функції вихователя і викладача, які також здійснюють організацію і контроль повсякденної службової діяльності особового складу, що реалізуються у навчанні нацгвардійців [4]. На жаль, частина офіцерського складу здійснює свою професійну діяльність в галузі навчання особового складу на основі заздалегідь вивчених ними правил не усвідомлюючи при цьому свою особливу роль керівника педагогічного процесу.

Повторення методики в навчанні особового складу призводить в свою чергу до зниження ефективності та якості проведення всіх форм навчання. Варто відзначити значущість даної форми навчання нацгвардійців, адже теоретичний фундамент навчального процесу вимагає залучення уваги командирів до того що вони навчають особовий склад особистим прикладом. Однією з інноваційних форм навчання нацгвардійців виступає застосування відеозв'язку - це сучасна технологія інтерактивної взаємодії командирів і більш віддалених підлеглих, при якій між ними можливий обмін аудіо-та відео в реальному часі [1].

Позитивна сторона цієї форми полягає в тому, що при її використанні відбувається економія фінансових коштів, службового і особистого часу, командний складу не виїжджає з місць постійної дислокації, приймаються більш обґрунтовані рішення за рахунок залучення більшої кількості посадових осіб. Найбільш ефективно питання даного виду форм навчання вирішуються в тих підрозділах, де вироблено якісно своєчасне планування, з негативного боку можна відзначити непорозуміння посадовими особами окремих питань. Основними недоліками даного навчання були слабкі знання в результаті зривів занять або неякісне проведення навчально-планових форм навчання нацгвардійців, що призводить до того, що

нацгвардійці мають низькі теоретичні знання стосовно виконання запланованих дій.

В сучасних умовах вважається, що завдання можна реалізувати одною формою навчання, це є певною помилкою, тому що знижує обґрунтований підхід до якісного навчання, а також може стати причиною зниження ділової ефективності підрозділів [3]. Сильною стороною у цьому випадку є те, що навчання нацгвардійців включає вивчення, як теоретичних основ, так і практичне виконання посадових обов'язків. Стан підготовки нацгвардії показав, що в основному вона здійснюється в системі, індивідуальної підготовки, злагодження підрозділів, підготовки органів управління.

Під процесом навчання нацгвардійців розуміється організована, цілеспрямована, і така що систематично здійснюється взаємодія педагогів з учнями з метою формування і розвитку у них знань, умінь, навичок і особистісних якостей, необхідних для успішного виконання професійних обов'язків відповідно до існуючих вимог. У службовій дидактиці, навчання нацгвардійців розглядається з одного боку, як специфічний педагогічний процес, головне завдання якого полягає в забезпеченні постійної високої службової готовності частин національної гвардії та їх здатність виконувати свій конституційний обов'язок перед народом.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Кроква С. Правове виховання військовослужбовців, його організація та форми. Право військової сфери. Київ. 2007. № 7. С. 7–9.
2. Кузнецов Ю. Психологи для учасників АТО. Військо України. Київ. 2014. № 9 (168). – С. 30–35.
3. Маковчук Ф. Ф. Військова служба правопорядку у Збройних Силах України : сьогодення та перспективи розвитку. Наука і оборона. Київ. 2011. № 1. С. 25–31.
4. Резнікова О.О., Цюкало В.Ю., Паливода В.О., Дрьомов С.В., Сьомін С.В. Концептуальні засади розвитку системи забезпечення національної безпеки України: Аналіт. доп. К.: НІСД, 2015. 58 с.

**Ременюк Я.А.,**  
*здобувач освітнього ступеня «бакалавр»*  
**науковий керівник – Ніколіна І.І.,** к.держ.управл., доцент  
*Вінницький торговельно-економічний інститут*  
*Київського національного торговельно-економічного*  
*університету*  
**Україна**

## **ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ І ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ**

Розвиток регіонів в Україні здійснюється за допомогою низки інструментів, які упродовж часу свого використання демонструють різний ступінь й результативність. Успішне проведення реформ, а саме бюджетної та податкової, значно зміцнили потенціал громад. Проаналізувавши процес децентралізації влади в Україні за 2015-2019 рр. можна побачити певні тенденції спротиву реформі. Перш за все, даний спротив дається взнаки на етапі ухвалення рішень, тобто просування та підтримки відповідних законопроектів у парламенті, а також на етапі виконання рішень, ухвалених центральною владою. При цьому спротив може бути як латентним, так і відкритим [1].

Важливим шляхом подолання такого типу спротиву реформі на першому етапі впровадження реформи стали адвокаційні кампанії за участі зацікавлених сторін – асоціацій органів місцевого самоврядування, профільних експертних установ, громадських організацій.

Спротив реформі на етапі виконання рішень, ухвалених центральною владою, може віддзеркалювати, як конкуренцію місцевих еліт за управлінські важелі, так і низьку спроможність мешканців громад впливати на хід реформи за допомогою цивілізованих методів громадської участі. Залучення громадян до змістовного обговорення змін, що стоять на порядку денному нового етапу реформ, та очікуваних наслідків дозволить попередити або мінімізувати спротив під час впровадження реформи в життя. Слід зауважити, що реформа децентралізації влади не лише підвищила значимість місцевих громад та привабливість місцевих рад депутатів

для представників регіональних еліт, а й збільшила зацікавленість в ОТГ і загальнонаціональних політичних сил.

Що стосується стратегування свого розвитку, об'єднана територіальна громада отримали розширені можливості для ініціювання та участі у формуванні стратегій розвитку та їх втілення шляхом реалізації програм і проєктів місцевого розвитку відповідно до Державної стратегії регіонального розвитку - 2020 та регіональних стратегій. Одним із головних завдань інституційного розвитку стає становлення системи інститутів, які забезпечують прямий взаємозв'язок між розвитком територіальної спільноти та суб'єктами, які функціонують на цій території [2].

Створення об'єднаної територіальної громади розширяє можливості для сприяння розвитку бізнесу на території громади. Враховуючи міжнародну практику, а також й досвід успішних вітчизняних громад Ю. Кругул та В. Батрименко встановлюють базовий набір інструментів сприяння економічному розвитку, використання яких належить до компетенції громад і має дозволити на практиці реалізувати можливості, які надає децентралізація [3].

Досягнення належної управлінської спроможності об'єднаної територіальної громади вимагає подолання зазначених конфліктів, що видається можливим лише за послідовного, збалансованого за інтересами та керованого розвитку громад на основі відповідної якості стратегування, де відбувається досягнення узгодженої співпраці бізнесу, влади, громади, формування оптимальної послідовності дій щодо досягнення цілей.

І. Ніколіна завважує, що поточний етап розвитку та реалізації публічної влади на місцевому рівні вимагає удосконалення методологічних підходів. На їх основі уможливиться більш адекватне реагування на постійно змінюване середовище і оптимізується, таким чином, реалізація державницьких цілей, програм соціально-економічного розвитку та власне функціонування системи органів місцевого самоврядування [4].

Інклюзивність розвитку громад досягається через можливості більш повно реалізовувати конституційні права і свободи громадян на участь в управлінні державними справами та впливати на владу на локальному рівні. Це пов'язано з передачею широких повноважень та

ресурсів органам місцевого самоврядування, що змушує їх представників ефективніше реагувати та розв'язувати місцеві проблеми, а громадянам дає більше інструментів безпосереднього впливу [5].

Отже, місцеве самоврядування, як вияв демократичних засад управління місцевим розвитком на сучасному етапі державотворення реалізується через децентралізацію владних повноважень і ще більше через зміцнення владної та інституційної спроможності територіальних громад. Крім того на сьогодні виникає необхідність окремого дослідження процесів децентралізації на території Донецької та Луганської областей, яка зумовлена певними групами чинників. Особливості постконфліктних та тимчасово окупованих територій Донецької та Луганської областей ведуть до необхідності вироблення специфічних системи, політики та інструментів відбудови цих територій. Побудова ефективної політичної системи, і зокрема ефективної системи місцевого самоврядування, яка буде здатною задовольняти зазначені суспільні запити краще, ніж на окупованих територіях, а також можливість для мешканців цих територій користування правами та суспільними благами у тому ж обсязі, що і для решти громадян України, може створити додатковий аргумент для їх реінтеграції до складу України.

#### **Список використаних джерел:**

1. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування станом на 10.01.2019 р. URL: <https://storage.decentralization.gov.ua/>.
2. Концепція реформи місцевого самоврядування і територіальної організації влади в Україні. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-p#Text>.
3. Кругл Ю., Батрименко В. Реформування місцевого самоврядування в Україні. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2016. URL: [file:///C:/Users/user/Downloads/uazt\\_2016\\_1\\_4.pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/uazt_2016_1_4.pdf).
4. Ніколіна І.І. Трансформація публічного управління в Україні в умовах децентралізації. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: збірник наукових праць VII Міжнародної наук.-практ. конференції* (м. Вінниця, 05-07 черв. 2019 р.). Вінниця. 2019. Ч.1. С. 279-290.

5. Про реформу – Децентралізація. URL: [https://decentralization.gov.ua/about\\_](https://decentralization.gov.ua/about_)

**Сасевич Р.**  
*аспірант Львівського національного  
університету імені І.Франка,  
Україна*

### **МОДЕЛІ СУСПІЛЬНО-ВЛАДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ГРОМАДСЬКОСТІ З ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Із впровадженням реформи децентралізації в Україні місцеве самоврядування отримало чимало повноважень і додаткові можливості для розвитку. Місцеві бюджети почали наповнюватись сплаченими громадою податками і надходженнями. Постає питання ефективного їх використання і стає зрозуміло, що до процесів формування територіальних громад потрібно залучати громадянську. Яким чином це робити і які є моделі взаємодії між громадянами та місцевою владою спробую розглянути далі.

Перш за все, слід зазначити, що взаємодіючи з громадянами і долучаючи їх до державотворчих процесів, місцева влада дозволяє людям відчувати свою значущість і важливість в громаді. Зі сторони ж громадян здійснюється додатковий контроль за роботою органів місцевого самоврядування та ефективного використання бюджетних коштів.

Першою моделлю взаємодії громадянської з органами місцевого самоврядування є громадські слухання. Громадські слухання - це можливість для громадянської долучитися до здійснення місцевого самоврядування, а також порушувати ті чи інші питання, або ж вносити свої пропозиції щодо вирішення проблем місцевого значення. [1]

Проекти та програми, щодо яких можна проводити громадські слухання:

- депутатська звітність щодо роботи та прийнятих на сесіях рішень;
- звітність підприємців та комунальних підприємств;
- план та дорожня карта розвитку територіальної громади;

- проекти розвитку території, створення заповідних фондів в межах територіальної громади;
- розвиток культури та різносторонній розвиток жителів громади;
- подолання техногенних проблем та усунення наслідків природних лих;
- співпраця з міжнародними партнерами та участь написанні проектів;
- багато інших питань місцевого значення.

Ініціатором громадських слухань мають бути жителі громади в кількості не менше п'яти чоловік, а участь у слуханнях можуть приймати усі особи, які досягли 18-річного віку. Після проведення слухань місцева влада може врахувати пропозиції, подані громадянами, відхилити такі пропозиції, але обов'язково вказавши при цьому причину, а також прийняти пропозиції частково, вказавши причину відхилення частини пропозицій і шляхи реалізації прийнятих пропозицій. Громадські слухання - ефективний інструмент щодо здійснення діалогу між громадянами та місцевою владою а також є прямою формою демократії. [2; 12]

Громадські бюджети - друга модель взаємодії громадськості та органів місцевого самоврядування. Громадський бюджет, або бюджет участі - можливість жителів громади долучитися до розподілу коштів бюджету територіальної громади подаючи власний проект, спрямований на розвиток цієї громади, або можливості голосувати за такий проект. Будь хто з жителів об'єднаної територіальної громади може написати проект, подати його на конкурс, перемогти у голосуванні та контролювати виконання цього проекту. Проект повинен бути спрямований на розвиток територіальної громади, а кошти на його виконання місцева влада виділяє з бюджету. Громадянин, який написав і подав проект, може просувати його і закликати до голосування за нього. Перед написанням проектів місцева влада дає інформацію про суму, на яку може бути здійснений проект. Заявка на участь подається через інтернет, а відтак вся процедура стає максимально простою і прозорою. [3; 2]

Чим ефективна така модель взаємодії місцевої влади і громадян? На відміну від першої моделі, у цій громадяни не просто порушують питання чи подають пропозиції, а й самі безпосередньо

долучаються до розвитку громади. Наприклад, якщо житель подав проект облаштування території парку, за цей проект проголосували і він переміг, то місцева влада зобов'язана виділити кошти на такі роботи і провести їх. Таким чином, громадяни можуть бути впевнені, що кошти бюджету не будуть розкрадатись чи використовуватись неправомірно, а будуть спрямовані на розвиток громади.

Громадські бюджети - поширена практика в таких містах як Берлін, Нью-Йорк, Лодзь, Кельн та багато інших. Частково саме завдяки залученню громадян до розподілу бюджету, ці міста мають такий привабливий вигляд і в них завжди цікаво перебувати. Тому таку модель взаємодії можна використовувати і у територіальних громадах України, що беззаперечно піде на користь всім її учасникам. [4; 18]

Третя модель, яка спрямована на взаємодію громадян та місцевої влади, це громадські організації. Щодо визначення, то громадська організація - це об'єднання фізичних чи юридичних осіб на добровільних засадах. Створюються такі організації для виявлення власних прав та свобод, а також для відстоювання власних інтересів учасників цих організацій та мешканців громади. Є багато різновидів громадських організацій. Це спілки людей однієї професії, жіночі об'єднання, об'єднання молоді, ветеранів, дитячі організації, наукові, технічні, культурно-просвітницькі, фізкультурно-спортивні та інші добровільні об'єднання громадян, спілки письменників та культурних діячів, фермерів, це також фон-ди, асоціації тощо. Вони можуть мати різні назви: організація, об'єднання, спілка, товариство, клуб, гурток, рада, фонд, асоціація тощо.

З метою залучення громадських організацій до правозастосовної діяльності органів виконавчої влади законодавством передбачена передача громадській організації повністю повноважень (функцій), що їх виконує відповідний державний орган, або передача лише окремих функцій державних органів громадським організаціям, які діють паралельно або спільно з відповідними органами держави. Громадські організації також беруть участь у наданні адміністративних послуг на підставі повноважень, які їм надані законом або нормативно-правовим актом органу виконавчої влади. [1; 14]

Знайомства. Громадська організація об'єднує людей, тут можна зустріти однодумців-початківців, досвідчених спеціалістів у галузі, інвесторів або інших зацікавлених осіб, які шукають перспективні проекти. Комунікації. Обмін досвідом між учасниками може бути надзвичайно цінним для кожного з членів. Можливість взяти участь в обговоренні або виставити на обговорення власний проєкт чи питання дають підґрунтя для виявлення раніше непомітних проблем, пошуку нових підходів та рішень. Допомога може мати різноманітний вираз: організація навчальних занять; отримання консультацій від спеціалістів; пошук професіоналів, яких не вистачає для реалізації проєкту; організація заходів для збору коштів; пошук інвесторів; створення бібліотечних фондів; підготовка кадрів; сприяння в отриманні можливості стажування. Соціальний ефект.

Не менш важливим аспектом виступає також популяризація мети громадських організацій. Одна лише наявність організації відповідної направленості дає перспективній молоді розуміння, що у своїх прагненнях вони не самотні. Створення сприятливого клімату для зародження та розвитку інновацій дає перспективу у формуванні стартап-екосистеми в Україні. [3; 21]

Таким чином, з усього сказаного можна резюмувати, що взаємодія державних інститутів з інститутами громадянського суспільства є умовою існування правової демократичної держави, інститути громадянського суспільства є партнерами держави у реалізації нормотворчих, правозастосовних та правоохоронних функцій, взаємна довіра є умовою ефективної співпраці, а громадська ініціатива є запорукою успішного діалогу.

### ***Список використаних джерел:***

1. Дарина Пирогова. Дослідження “Посилення громадянської участі в українських містах”. Харків, 2019 р.
2. Полтавець В. Форми добровільного об'єднання органів місцевого самоврядування як основа міжмуніципального співробітництва // ефективність державного управління. – 2018. – вип. 37. – С.295–299
3. Про громадські об'єднання: Закон України від 22.03.2012р. №4572-VI // Відомості Верховної Ради України. – 2013 р. – №1. – Ст.1.
4. Семьоркіна О. М. Взаємодія держави та інститутів громадянського суспільства [Електронний ресурс] // Режим доступу: [http://www.https://minjust.gov.ua/m/str\\_33679](http://www.https://minjust.gov.ua/m/str_33679)

## СЕКЦІЯ 2: ФІЛОСОФІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ



## SECTION 2: THE PHILOSOPHY OF PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

*Жигайло Н.І., д.психол.н., професор  
Кохан М.О., к.е.н., доцент  
Львівський національний університет імені Івана Франка,  
Україна*

## ***ВАЖЛИВІСТЬ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ДУХОВНОСТІ ДЛЯ СУЧАСНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ***

**Постановка проблеми.** Сучасна Україна повною мірою включена в процеси інформатизації суспільства і формування єдиного світового інформаційного ринку. Глобалізація та цифровізація поглиблює залученість України до світової суспільно-економічної системи, робить вразливою до перманентних криз. Впровадження новітніх інформаційних технологій значно прискорює процес отримання, обробки, аналізу інформації. Широкий і оперативний доступ до інформації підвищує ефективність її використання, що стає невід'ємним елементом управління усіма інститутами і процесами. Проте разом з тим процеси роботи з інформацією стають малокерованими, а разом із спрощенням доступу до інформації, спостерігається зниження її якості, правдивості, структурованості, відповідності нормам суспільної та особистої моралі.

Справді, без духовного відродження та оновлення, повернення духовності у душі людей неможливо говорити про утвердження нашого суспільства, його відповідності нормам цивілізованого існування, законодавчих та реальних гарантій прав та свобод особистості, які є пріоритетними у всьому цивілізованому світі.

**Аналіз останніх публікацій на тему дослідження.** Проблеми духовності присвячено чимало досліджень: від Платона, Аристотеля, Панфіла Юркевича, Григорія Сковороди до наших днів: С. Д. Максименко, І. Д. Пасічник, Г. О. Балл, М. Й. Боришевський, В. П. Москалець, М. В. Савчин, В. Ф. Моргун, В. М. Жуковський, Р. В. Каламаж, О. В. Матласевич, В. П. Мельник, Л. В. Рижак, Н. І. Жигайло; зарубіжні класики: Ф. Лерш, К. Г. Юнг, К. Роджерс, Р. Мейо, Дж. Коннорс тощо. Серед сучасних зарубіжних досліджень варто виокремити працю Л. Брегмана з екології духовності концепцію психологію духовності Л. Кулліфорда. Найновіші дослідження

Джонстона і Коуена базуються на нових дослідженнях нейробіології і аналізують духовний досвід через призму нейронауки, визначають вплив духовності на інтелект. Значна увага теж надається практичним аспектам і ролі духовності на робочому місці та у бізнесі.

Великого значення духовності надавали завжди. За визначенням науковців, духовність – це загально-культурний феномен, який містить у собі абстрактно-теоретичні цінності та ідеали, а також базується на принципах сумління, правди та краси.

**Виклад основного матеріалу.** Задля реалізації вказаної мети нами використовувалися раніше досліджені характеристики духовності як інтегративної якості особистості, яка слугує однією з найбільш фундаментальних характеристик особистості як відкритої системи. Відштовхуючись від запропонованого визначення, що духовність – це складний психічний феномен; вияв внутрішнього світу особистості; інформаційно-енергетична структура особистості, насичена символами, якими вона володіє, нами запропоновано термін «інформаційна духовність», який вперше використав на сучасник, доктор економічних наук, Заслужений професор Львівського національного університету імені Івана Франка Хоронжий Андрій Гнатович. Професор Хоронжий А.Г. вніс великий вклад в концепцію самокерування способом життя, яка ґрунтується на мистецтві управління. Хоронжий А.Г. вважає, що самокерування способу життя базується на культурі управління, яка являє собою специфічний спосіб організації і розвитку людської життєдіяльності, представлений у продуктах матеріальної та духовної праці, у системі духовних цінностей, у ставленні людини до природи, інших людей і самої до себе. Культура самокерування способом життя містить такі характеристики: вихованість, скромність; уміння володіти собою – такт; ввічливість, доброзичливість, повага до інших; гуманність життя – вища цінність; відчуття міри – кредо; достоїнство, гідність – відчуття спільності з іншими; інтелігентність – активне утвердження ідеалів соціальної справедливості. Професор Хоронжий Андрія Гнатович наголосив на сучасних соціальних та економічних викликах та закликав розвивати інформаційну духовність. У зв'язку з цим, нами

представлено вивчення питання інформаційної духовності та її значення для публічного управління та адміністрування.

Під **інформаційною духовністю** ми розуміли наповнення інформаційного простору духовними цінностями задля формування високого рівня свідомості та самосвідомості особистості; розвитку її духовних пріоритетів; обґрунтування системи цінностей, що мають лягти в основу життя, виступати на передній план усього процесу життєдіяльності. Джерелами духовності слугують наука, культура, релігія, мистецтво, спорт тощо.

З метою формування інформаційної духовності студентської молоді нами запропоновано поняття «інформаційно-духовної особистості»; авторську психологічну структуру інформаційно-духовної особистості; авторську модель інформаційного духовного становлення особистості молоді, програму тренінгу розвитку інформаційної духовності особистості; тематичний план спецкурсу «Психологія формування інформаційної духовності особистості»; критерії розвитку інформаційної духовності особистості; джерела формування інформаційної духовності особистості.

Під терміном «інформаційно-духовна особистість» ми розуміємо особистість, в яка є сучасною та цифрово грамотною, водночас, в своїх думках і вчинках опирається на закони правди та справедливості; яка в своєму житті керується принципами істини та любові до ближнього; користується законами взаємоповаги та взаємодопомоги; інформаційний простір якої сповнений духовно-культурними надбаннями.

Авторська психологічна структура інформаційно-духовної особистості, авторська модель інформаційного духовного становлення особистості та психологічний тренінг формування інформаційної духовності особистості студентської молоді представлені нами у розширених працях, з якими можна ознайомитися у матеріалах, розміщених у фахових виданнях України та виданнях наукометричних баз Scopus, *Web of Science* тощо.

Також нами представлено критерії, яким повинна відповідати інформаційно духовна особистість: моральні: інформаційно духовна особистість характеризується чесністю, справедливістю, достоїнністю; має діловий та особистісний авторитет; любить свою працю і

відповідально відноситься до неї; мати етично-діловий такт і радість від спілкування; інтелектуальні: високий рівень фахової підготовки; точність пам'яті, гнучкість мислення, творчість уяви; темперамент, лабільна нервова система (вроджені чинники); сила волі і віра (набуті чинники); мовленнєва культура, риторика; інтуїція; спостережливність; фізичні та канонічні: одяг, постава, поведінка; шляхетність, одухотворення.

Джерелами інформаційної духовної особистості є: соціальні мережі з використанням духовної інформації, якою є Святе Письмо; Богословіє (як наука про Бога); Свята Літургія – вчителька життя (А. Шептицький); Молитва – розвиток душі; церковне мистецтво; християнська філософія (пізнання Бога); природа, культура, мистецтво, спорт тощо.

**Висновок.** На сьогоднішній день Україна здійснила значний цифровий стрибок та перейшла на більш високий технологічний рівень розвитку. Однак, утвердження і розквіт нашої держави можливий лише за умови професійного та інформаційно-духовного становлення кожного громадянина, професіонала, фахівця, який має стати вирішальною силою, що забезпечить незворотність поступу України до своєї волі, слави, економічного та соціального добробуту, здорової нації, сильної держави світового рівня.

*Карпінський Б.А., д.е.н., професор  
Карпінська О.Б., к.юрид.н  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
Україна*

### **УПРАВЛІНСЬКА ПАРАДИГМА АКСІОМАТИКИ ГЕНЕЗИСУ ЖИТТЯ ТА ДЕРЖАВОТВОРЕННЯ: СТРАТЕГІОЛОГІЯ РОЗВИТКУ**

Можливості публічного управління та адміністрування, а з ними й стратегіологія суспільно-економічного розвитку кожної держави нерозривно пов'язані з її ресурсними потребами, які ефективно використовуються в інтересах життєзабезпечення її громадян. При цьому пріоритетними стають наукові напрями, що стосуються управлінських чинників забезпечення цього розвитку

через цілеспрямовану активізацію заходів щодо реалізації інноваційно-технологічних досягнень. Водночас, становлення наук й наукових напрямків часто базується на ключових ознаках, а перспективними шляхами для виділення сутнісних ознак й понять у них відводять аксіомам (тобто фактам, які приймаються без доведень, однак дозволяють доводити з них всі подальші факти конкретної наукової сфери). Властиво, аксіоматика (*axiomatic system*) – система аксіом конкретної науки разом з основними об'єктами та базовими взаємозв'язками між ними. Загалом, аксіоми формуються через виділення початкових (найпростіших але основоположних) фактів та відповідний генезис наукових поглядів щодо них з врахуванням їх несуперечності, незалежності та повноти. Найбільшої конкретизації фундаменталізація аксіоматики набула в математичній науці.

Однак, віддаючи належне науковим здобуткам дослідників у сферах як життєутворення та державотворення, підкреслимо, що розглядувана проблематика щодо виділення управлінської парадигми аксіоматики генезису життя й державотворення ставиться вперше, що пов'язується як з потребою аналізу й систематизації низки досліджень з різних наук, так і об'єктивною складністю визначення самих аксіом у цій науковій царині з відповідним акцентуванням на соціо-економічне забезпеченням [1, с. 7].

Зазначимо, в контексті генезису життя, що характерною ознакою організму (як живого тіла) є наявність властивостей, які відрізняють його від неживої природи, зокрема: обмін речовин, самопідтримка своєї побудови та її організації, тобто здатність відтворювати їх при розмноженні, зберігаючи спадкові ознаки. Так, на початковій стадії зародження життя на планеті Земля (біля 4,1 млрд років тому, архейська ера) виникли протобіонти, або протоклітини (так звані гіпотетичні примітивні організми у вигляді ендегенно впорядкованих скупчень (ліпідів) органічних речовин, які володіли окрім прояву означених властивостей і здатністю підтримувати внутрішнє хімічне середовище, яке було відмінним від зовнішнього) (зокрема, біохімічні дослідження О. Опаріна та Фокса Сідні). Самоудосконалюючись ці примітивні організми утворили бактерії – прокаріоти (клітинні організми, що не мають ядра та мембрани) й еукаріоти (мають ядро та мембрану з генетичним апаратом у клітині).

Зародкова стадія появи проклітин нині пов'язується з декількома варіантами формування органічних скупчень (новаторські дослідження Майка Расселла, Білла Мартіна, Джона Сазерленда, Джека Шостака, Армена Мулкіджаняна).

Узагальнену ознакову сценарну періодизацію генезису та трансформаційного розвитку в живому середовищі (тобто при переході від неживої до живої матерії з її соціо-економічною й державотворчою спрямованістю), наведено в табл. 1.

*Таблиця 1*

**Ознаково сценарна періодизація генезису та розвитку в живому середовищі з позиції соціо-економічних й державотворчих домінувань і трансформацій**

<b>Період</b>	<b>Початок формування</b>	<b>Особливості, характерні індикатори й трансформаційні ознаки</b>
Гіпер	з моменту зародження життя – 4,1 млрд років	Зародження живої матерії на Землі, формування видів, зміни й розвиток у живій природі, еволюційні та прискоренні перетворення в рослинному й тваринному середовищі
Довгий	біля 2 млн років	Поява людини з її прямоходінням, розумом й свідомістю; принциповою здатністю комунікувати та самостійно виготовляти засоби як для добування їжі, так і для нарощування власної продуктивності праці
Середній	до 6 тис. років	Формування організованих людських спільнот у формі державних утворень з специфічною податково-економічною системою (розпад первіснообщинного ладу, виділення ядра та об'єднання племен, перехід людства від присвоювальної економіки до прогресивного способу господарювання – виробничої економіки, класове розшарування)
Короткий	життя конкретної людини	Життєво-вікова стадійність: дитинство–юність–молодість–зрілість–старість з постійною спрямованістю на мотиваційну зміну потреб та соціо-економічне і державотворче домінування й самовдосконалення

*Джерело: власна розробка.*

Загалом, в контексті генезису життя й державотворення можливо сформулювати певні ознакові аксіоми, які характеризують динаміку глобального розвитку.

*Аксіома 1.* Створення Всесвіту йшло з єдиної точки, яка еволюційно розширюється до певної межі, граничність якої визначається втратою притягання (відсутністю будь-якої взаємодії) між найменшими часточками матерії.

*Аксіома 2.* Поступово кінетична енергія світового вибухового зародження переходить у потенційну і починається зворотній рух (аналогічно маятнику).

*Аксіома 3.* Час у планетарному розгляді залишається постійним (може бути похибка у вимірі, яка накопичуючись, призводить до потреби внесення корективи).

*Аксіома 4.* Час для конкретної живої особи із її розвитком летить швидше та володіє тенденцією на прискорення, а її життєві сили (можливості) при цьому (спадають) згасають.

Зокрема, можна пояснити на прикладі пружини: зжата – не володіє рухомою здатністю, а розпрямляючись збільшує швидкість до певної межі.

Окрім того, *час прискорення темпів розвитку органічного світу* – характерна ознакова характеристика, яка вказує як на періодизацію розвитку живих організмів на планеті Земля, так і прискорення змін цих періодів від древніх до сучасних часів, причому часово кожна велика епоха відчутно коротша за попередню: проходить динамічне зменшення їхньої тривалості.

*Аксіома 5.* Гіпер період життєіснування розпочався із появи та формування колоній живих організмів (бактерій, вірусів, водоростей, мохів), які володіють своїм життєвим циклом.

*Аксіома 6.* Розділення праці (види: фізична і розумова) та об'єднання людей в більш-менш крупні територіальні формації (держави) характеризують середній період у розвитку людських спільнот.

*Аксіома 7.* Існування самої людини у часовому планетарному вимірі є практично незначним, однак, для людини тривалість її життя – це свідомо сутнісна життєва основа, як все суще, тобто вона центр всього.

За запропованою класифікацією життя конкретної людини відноситься до короткого періоду у планетарному вимірі життєіснування.

Об'єктивно, що ознакою підтримання ефективного життя на планеті стає наявність певної кількості ресурсних складових, які дозволяють забезпечувати його формування й розвиток. Так, якщо на першому етапі час для такого формування становив до 1 млрд років, то нині дійшов до декількох століть і надалі володіє тенденцією до подальшого скорочення. Означене, насамперед, пов'язане із зростанням чисельності населення, а з тим й зростанням навіть його чисто фізіологічних потреб (їжа, одяг, житло), що нині ще дієво компенсується через активізацію змін у реалізації технологічних укладів: темпи цих змін зростають.

Водночас, стоїть проблемне питання й у розробці енергетично простих рецептів їжі для життєіснування для різних температурних поясів планети, що обумовить зниження потреб людей як у їжі, так і житлі.

*Аксіома 8.* Прискорення темпів зміни технологічних укладів у виробничій діяльності має адекватно супроводжуватись й у змінами в життєіснуванні людини та її психології (потреба в обґрунтованому часі на її усереднену адаптацію до інноваційного простору).

Зазначимо також, що у глобалізаційному світі швидкості вичерпання сировинних ресурсів значно не відрізняються: розвинута економічна система чи перебуває в стані становлення. Недоліком сценарію глобалізованого світу є те, що підхід до точки вичерпання базових ресурсів буде майже однаковим для різних конструкцій державоутворень.

*Аксіома 9:* Людству необхідно перейти на новий енергетичний рівень щодо поповнення життєвих сил, оскільки традиційні запаси мають властивість вичерпання.

При цьому, не слід нехтувати у державотворчих процесах потребою в цілеспрямованій активізації уваги до платника податків на різних управлінських рівнях.

Також зазначимо, що практика доводить, що *державотворчий патріотизм нації (ДТПН) – це все, що народ загалом та кожен громадянин зокрема роблять в інтересах творення незалежної,*

суверенної, цивілізованої держави. За своєю структурною природою ДТПН можливо оцінювати на основі використання двох підходів: якісного та кількісного. Властиво податки є кількісною ознакою й вимірником фактичного державотворчого патріотизму нації щодо конкретизації реальної участі (нинішніх та майбутніх) платників податків у формуванні фінансової складової життєзабезпечення й розвитку держави [2, с. 215–217; 3, с. 33].

*Аксіома 10.* Платник податків є реальним творцем власної держави, а державотворчий патріотизм нації у її кількісній домінанті конкретизовано проявляється через законодавчо визначену сплату податків її громадянами.

Управлінська парадигма аксіоматики генезису життя з її безпосередньою спрямованістю на державотворення дозволяє системно окреслити мотиваційні аспекти стратегіології їх розвитку. Об'єктивно, що лише скоординована робота державних інституцій та Організації Об'єднаних Націй (ООН) може дієво й комплексно вирішувати означену стратегіологічну розвиткову проблему, яка впливає з виділеної управлінської парадигми аксіоматики та ознак щодо генезису життя й сучасного державотворення. Так, питання забезпечення енергетичного балансу життя людини має бути в центрі діяльності як вітчизняних, так і міжнародних урядових інституцій, які можуть вкладати фінансові ресурси на вирішення проблемних питань, оскільки в перспективі будемо наштовхуватись, на жаль, на зростання різних природньо-техногенних потрясінь на планеті. Окрім того, потрібно розробляти конкретні заходи з формування загальної конституційно-правової й стратегіологічної відповідальностей перед наступними поколіннями (можливо й через утвердження базових положень проєкту Екологічної Конституції Землі), з врахуванням доктринальних положень *державотворчого патріотизму нації*, оскільки через нього забезпечуються реальні фінансові можливості кожної держави.

Доцільно було б провести, як на урядовому рівні України, так і ООН, спеціальну зустріч консультантів-експертів з проблематики формування й активізації державотворчого патріотизму нації на сучасному етапі, зокрема, в контексті задіявання потенціалу платників податків до творення власної держави та енергетичного

забезпечення харчування зростаючої чисельності населення планети, щоб комплексно задіяти стратегіологічні мотиви учасників.

**Список використаних джерел:**

1. Карпінський Б. А., Карпінська О. Б. Аксиоматика та ознаки генезису життя й державотворення та їх соціо-економічне забезпечення. *Бізнес Інформ*. 2020. №9. С. 6–19.
2. Карпінський Б. А. Державотворчий патріотизм нації як основа фінансового забезпечення конституційного ладу (Частина I). *Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць*. Львів : РВВ НЛТУ України. 2013. Вип. 23.12. С. 211–219.
3. Карпінський Б. А. Державотворчий патріотизм нації: податкова домінанта інвестиційного зростання. Монографія. Львів : Колір ПРО, 2018. 480 с. (Серія «Держава і стратегіологія»).

**Шурунов Г.В., д.політ.н., доцент**  
*Львівський національний університет імені Івана Франка,*  
*Україна*

**ТЕОРІЯ УХВАЛЕННЯ ПОЛІТИКО-УПРАВЛІНСЬКИХ  
РІШЕНЬ: ОСОБЛИВОСТІ СТАНОВЛЕННЯ**

Попри те, що теорія ухвалення політико-управлінських рішень оформилась у відносно автономну субдисципліну політичної науки лише у другій половині ХХ ст., багато теоретичних ідей та практичних принципів ухвалення рішень були сформульовані за багато років до цього, починаючи зі Стародавнього Єгипту, Індії та Китаю. Звертаючись до аналізу сучасного етапу становлення теорії ухвалення політико-управлінських рішень, необхідно зазначити, що процес її формування та інституалізації у особливу дисципліну відбувся на перетині політичної та управлінської науки, що зумовило її входження у так звані політико-управлінські науки (*policy sciences*).

Цей термін у науковий обіг ввів у 1930-40-х рр. один із засновників Чиказької школи політичної науки Г. Лассуел. У праці «Влада та особа» (1948) він розкрив суть цього поняття так: «Наукова дисципліна може бути зачислена до політико-управлінських наук тоді, коли вона пояснює процес ухвалення політичних рішень в суспільстві»

або ж забезпечує необхідними даними розробку раціональних способів вирішення політико-управлінських питань» [2, с. 120].

Необхідність виокремлення та інституалізації окремої дисципліни, яка б займалась дослідженням процесу ухвалення політико-управлінських рішень Г. Лассуел обґрунтовував так: по-перше, це практичні потреби збереження та вдосконалення західної демократії, які зумовлюють завдання оптимізації процесів управління державою, її взаємодії з іншими інститутами та інтелектуального забезпечення раціонального досягнення державних цілей в умовах обмежених ресурсів.

По-друге, існують також внутрішні потреби соціальних наук у інтеграції та подоланні традиційних перешкод між ними, причому тут також мають бути заощадженні суспільні ресурси, оскільки буде подолано дублювання в проблематиках, заповненні «білі плями» на перетині предметів наук та аккумулявані інтелектуальні сили на застосування у практичній політиці, особливо у сфері вироблення її довготермінових стратегій [2, с. 121].

Отже, у другій половині ХХ ст. в США формується новий науковий напрям, який поступово перетворюється на комплекс політико-управлінських дисциплін (*policy sciences*), що перебуває на перетині трьох типів соціально-гуманітарних дисциплін: 1). Соціально-політичних (політична, соціологічна та економічна наука); 2). Когнітивно-епістемологічних (філософія, психологія та інформаційно-комунікативні дослідження); 3). Менеджеріальних (державне управління, організаційна теорія, загальний менеджмент).

Загалом у розвитку сучасної теорії ухвалення політико-управлінських рішень можна виділити три великих періоди: 1. Формування засадничих підходів та концептів (від 1950-х до середини 1960-х рр.); 2. Інституалізація напрямку в університетську навчальну та наукову дисципліну (кінець 1960-х-початок 1970-х рр.); 3. Розробка теоретичних та емпіричних напрямів, а саме диференціація та спеціалізація напрямів та підгалузей (1980-1990-ті рр.).

Як уже було зазначено, під час першого етапу Г. Лассуел поставив питання про необхідність виокремлення політико-управлінських наук (*policy sciences*) у особливий напрям соціального знання. Протягом цього періоду він видав цикл праць, спрямованих на

обґрунтування та пропаганду цієї ідеї: «Політико-управлінські науки» (1951), «Процес ухвалення рішень: сім категорій функціонального аналізу» (1956), «Концепція політико-управлінських наук» (1970) та «Попередні розмірковування про політико-управлінські науки» (1971). У цей період з'явилися перші навчальні курси з політико-управлінських наук.

Протягом другого та третього періоду відбулося офіційне визнання низки таких політико-управлінських дисциплін, як «Політичний аналіз», «Ухвалення політичних рішень» та «Державна політика», в якості університетських курсів на більшості факультетів політичної науки та у школах державного управління. З'явилися спеціалізовані праці з окремих фаз політико-управлінського циклу (наприклад, формування рішення, його реалізація, оцінка результатів) та з вивчення специфіки ухвалення політико-управлінських рішень у різних сферах (економіці, освіті, обороні і таке інше). У світ виходить багато наукових журналів з державної політики та ухвалення рішень, зокрема «Журнал політичного аналізу та менеджменту». У 1972 р. була створена організація політико-управлінських досліджень, а у 1979 р. – Асоціація політичного аналізу та менеджменту. В цей час академічні курси з цієї проблематики з'являються у Європі (Велика Британія, Франція, Німеччина, Нідерланди). Наприкінці ХХ-на початку ХХІ ст. академічні курси з політико-управлінських дисциплін з'являються у країнах Азії, Африки, Латинської Америки та на пострадянському просторі, зокрема й в Україні [1, с. 59].

***Список використаних джерел:***

1. Дегтярѐв А. Принятие политических решений. Москва: КДУ, 2004. 416 с.
2. Lasswell H. Power and Personality. New York: Oxford University Press 1948. 262 p.

*Стасишин А.В., к.е.н., доцент  
Львівський національний університет імені Івана Франка,  
Україна*

## **ТЕОРЕТИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ ПУБЛІЧНИХ ЦІННОСТЕЙ**

В основі характеристик публічних інститутів держави лежить система публічних цінностей, на основі яких держава в взаємодії із суспільством реалізує практику публічного управління. Публічні цінності включають інтерсуб'єктивні уявлення громадян про державу та її інститути, процеси участі в публічному управлінні, а також про належну роль держави і суспільне благо.

У 60-х роках. ХХ століття теоретичні міркування Канта, який «вихід людини зі стану неповноліття» пов'язує із здатністю людини публічно користуватися власним розумом. Це користування власним розумом полягає у вільних розмірковуваннях про справи суспільні, політичні, релігійні, наукові тощо і винесенні їх на суд слухачів. Людина вважається вільною, коли вона, не боячись, публічно висловлюється про державний лад у країні, вільно критикує його недоліки, причому доти, доки ці недоліки не будуть належним чином усвідомлені та усунені [1, с. 137]. Ці міркування були продовжені Ю. Габермасом, що дав одне з перших визначень поняття публічної сфери як сфери соціального життя, в котрій на основі раціональних аргументів обговорюються значимі для суспільства питання, що становлять суспільне благо, а також формується громадська думка [2].

Однак концепція публічних цінностей вперше стала розроблятися вже в кінці ХХ століття в рамках двох взаємопов'язаних напрямків дослідження публічного простору – дослідження громадських цінностей і дослідження публічної оцінки. Поступова інтеграція двох напрямків на рівні теоретичного фундаменту публічного управління, представленого моделлю «стратегічного трикутника» створення громадських цінностей М.Мура і середовищною моделлю публічного управління Йоргенсена і Боузмана, дозволила визначити ймовірні ризики та можливості громадських цінностей як ресурсу та інструменту публічного

управління, зокрема, в процесах публічної оцінки прийнятих рішень і досягнутих цілей.

Активне вивчення концепції публічних цінностей почалося в середині 90-х рр. ХХ століття. Дослідник публічних цінностей Марк Мур у своїй праці «Створюючи публічну цінність: стратегічне управління в державі» (1995 р.) зазначав, що формування громадських цінностей є одним із ключових напрямків і цілей діяльності державних інститутів. Більш того, публічна цінність являє собою продукт, що виникає на стику діяльності держави і процесів її критичного осмислення самим суспільством, при цьому держава в довгостроковій перспективі виступає агентом найширших суспільних інтересів. На думку М. Мура успішність публічного управління пов'язується із змінами, ініційованими державою, та подальшим перетворенням публічного сектора в напрямку, що збільшує публічну цінність роботи державних інститутів у суспільному сприйнятті.

Підхід М.Мура поширився у теорії публічного управління в 90-их роках ХХ століття, запозичивши досягнення управлінської теорії і практики в приватному секторі. На початку ХХІ століття даний підхід став виступати траєкторією розвитку New Public Management, у рамках якого дослідники прагнули визначити засоби і підходи, за допомогою яких можна досягти поставленої мети – формування громадських цінностей, а також методи, завдяки використанню яких стане можливим ідентифікація і якісний вимір публічної цінності як громадського продукту, за своєю природою, або продукту публічного управління. В результаті концепція публічних цінностей намагалась дати відповідь на два основних питання: «Який внесок робить діяльність державних інститутів у розвиток суспільства?» і «Що є публічною цінністю або оціненим результатом діяльності державних інститутів?». В результаті М. Мур висунув свою модель «стратегічного трикутника» створення громадських цінностей, що є центральним елементом концепції публічних цінностей, пов'язавши її з процесом публічного управління. Модель включає три основні елементи: 1) аналіз легітимності та підтримки, 2) використання адміністративного потенціалу, 3) вимір публічної цінності. Кожен з елементів моделі Мура підвищує можливість визначати зміст тієї чи іншої публічної цінності в рамках практики публічного управління, а

також вносить свій внесок в посилення значення публічної цінності, внаслідок того, що елементи взаємопов'язані і підсилюють один одного. «Стратегічний трикутник», таким чином, виступає своєрідною формулою для поліпшення і оцінки ефективності та результативності роботи адміністративного апарату держави. При цьому взаємозалежність між легітимністю і підтримкою влади і існуючими в суспільстві публічними цінностями безпосередньо впливає з особливостей практики публічного управління в тій чи іншій країні.

У продовженні моделі М.Мура дослідниками публічного управління Т.Йоргенсеном і Б.Боузманом була розроблена теоретична модель для розуміння взаємозв'язку між практикою публічного управління та інтеграції в нього існуючих громадських цінностей. Долаючи недоліки моделі Мура, Йоргенсен і Боузман в рамках запропонованої моделі ставили за мету визначити особливості формування громадських цінностей в тій чи іншій країні, що залежать від цілого ряду чинників, а не розглядати процес створення громадських цінностей у причинно-наслідковій залежності від використання адміністративного потенціалу та їх впливу на легітимність і підтримку влади.

Модель публічного управління Йоргенсена і Боузмана показує роль як різних середовищ публічного управління, так і складових його елементів на процес створення громадських цінностей. Елементи моделі включають: 1) оцінку внеску публічного управління, включаючи діяльність держави, в суспільне життя, 2) перетворення публічних інтересів у рішення в сфері публічного управління та діяльності політиків, 3) арбітраж відносин між політиками і адміністративно-державним апаратом, 4) вивчення взаємозв'язків між публічним управлінням і зовнішнім середовищем, 5) управління внутрішніми функціями і організацію уряду, 6) опис публічних цінностей державними службовцями і 7) опис публічних цінностей громадянами / клієнтами та їх участь в публічному управлінні. [3; 4].

Наведені вище моделі були покликані продемонструвати структурну логіку процесів формування громадських цінностей з точки зору публічного управління, однак вони не вирішують проблему змістовного наповнення поняття «громадських цінностей», яке залежить як від залучених в даний процес «публічних акторів»,

так і від особливостей процесу формування громадських цінностей в контексті тієї чи іншої країни.

Ряд авторів, зокрема, Т.Йоргенсен і М.Ратгерс, прагнучи вирішити це завдання, прийшли до висновку про те, що створити необхідну змістовну модель публічних цінностей неможливо без опрацювання необхідної теоретичної бази, яка б об'єднала структурні і змістовні аспекти публічних цінностей [4].

В цьому напрямку досліджень важливу роль зіграв Т.Мейнхард, який по суті об'єднав структурний і змістовний аспекти публічних цінностей з метою розробки теорії публічних цінностей, визнаючи, що при дослідженні громадських цінностей необхідно враховувати той факт, що вони включені в процес публічної оцінки діяльності акторів публічної сфери.

В рамках підходу Б.Боузмана процес створення громадських цінностей розглядається як складний процес сприйняття індивідами діяльності держави, як споживачами публічних цінностей, включаючи політиків і державних службовців. Боузен однак розглядає суспільні цінності як самостійне і самодостатнє явище, автономне від процесу публічної оцінки.

Подальші дослідження громадських цінностей та їх оцінки дозволять зміцнити теоретичну основу публічного управління в рамках парадигми нового публічного менеджменту, інтегруючи в своєму предметі більш широкий контекст, в якому індивіди і їх групи все більше залучаються до процесу прийняття публічних рішень; виявити композицію і конфігурацію внутрішнього і зовнішнього середовищ публічного управління; залежно від контексту тієї чи іншої країни визначити співвідношення публічних цінностей і оцінки, позначивши їх роль і значення у процесах формування нових цінностей публічного управління.

### ***Список використаних джерел:***

1. І. Кант. Відповідь на питання: Що таке Просвітництво?/ Пер. з нім. Магдаліни Ласло-Куцюк. – Всесвіт – №4. – 1989. – С. 135-138
2. Habermas J. The Public Sphere: An Encyclopedia Article (1964) // New German Critique. 1974. № 3. PP. 49-55. [https://www.unige.ch/sciences-societe/socio/files/2914/0533/6073/Habermas\\_1974.pdf](https://www.unige.ch/sciences-societe/socio/files/2914/0533/6073/Habermas_1974.pdf)

3. Bozeman B., Jorgensen T. Public Values: An Inventory // Administration and Society. 2007. № 3. [https://www.researchgate.net/publication/258122274\\_Public\\_Values\\_An\\_Inventory](https://www.researchgate.net/publication/258122274_Public_Values_An_Inventory)
4. Jørgensen B., Rutgers M. Public Values: Core or Confusion? Introduction to the Centrality and Puzzlement of Public Values Research // American Review of Public Administration. 2015. №. 45. № 1. PP. 3-12. [https://openaccess.leidenuniv.nl/bitstream/handle/1887/70129/Jorgensen-Rutgers\\_oe2014oe.pdf?sequence=1](https://openaccess.leidenuniv.nl/bitstream/handle/1887/70129/Jorgensen-Rutgers_oe2014oe.pdf?sequence=1)

*Гарбадин А.С., к.політ.н., доцент  
Львівський національний університет імені Івана Франка,  
Україна*

### ***Р. ТАЛЕР ПРО СПІВВІДНОШЕННЯ ПРАВОВОЇ ТА ПОВЕДІНКОВОЇ МОТИВАЦІЇ У ФОРМУВАННІ СПРАВЕДЛИВОСТІ: ПОЛІТОЛОГІЧНИЙ КОНТЕКСТ***

Поняття справедливості є одним з визначальних для політичної теорії – механізми її формування та ціннісного означення присутні у всіх політичних доктринах, мотивація стосовно її утвердження характерна для більшості політичних теорій та методологічних підходів. При цьому політичний вимір обґрунтування справедливості може обумовлюватися як правовою (нормативною), так і суспільною (ціннісною) мотивацією. Особливий підхід до вирішення цієї проблеми можна знайти у концепції поведінкової економіки Р. Талера.

В чому специфіка традиційного, правового підходу? «Традиційний науковий підхід в юриспруденції та економіці спирався виключно на моделі Раціоналів. Багатосторінкові статті закінчувалися висновками про те, що найкраще було б, якби ринку було дозволено вести себе вільно» [1]. За такого сценарію ринок визначається раціональною моделлю поведінки, що дублюється і раціональним підходом до законотворення – і перетин права та економіки за таких умов також відповідатиме аксіомам раціональності.

Проте ідея Р. Талера та його співавторів завжди полягала «у внесенні деяких необхідних елементів поведінкової економіки в такі аргументи, щоб побачити, як все зміниться. При цьому я слідував

педагогічним інструментам і називав ці необхідні елементи «Три обмеження»: обмежена раціональність, обмежена сила волі і обмежений особистий інтерес. В області юриспруденції і економіки ці властивості, характерні для простих людей, до тих пір вважалися нічим не обмеженими» [1].

Варто зазначити, що стандартні сфери економічного та правового інтересу, а також традиційні сфери політичного аналізу мають спільну рису – як ціннісне, так і методологічне припущення про те, що люди (актори чи суб'єкти прийняття рішень) здатні здійснювати власний вибір раціонально, із чітким розумінням того, що є «правильно». Однак що буде, якщо припустити, що це хибна установка?

Підтвердити таку тезу можна прикладом із дослідження Р. Талера: «приклад реформи, яка була проведена Чиказьким відділенням поліції. Зазвичай штрафні квитанції за парковку поліцейські клали на лобове скло автомобіля, під двірник. Згідно з новими правилами, штрафні квитанції за парковку друкувалися на помаранчевому папері і прикріплялися до бічного віконця автомобіля на липкій стрічці, що робило їх помітними для водіїв, які проїжджали повз. Ми вказували на те, що така зміна була розумною з точки зору поведінкової перспективи, тому що в результаті виростала чутливість інших водіїв до штрафу, знижуючи, тим самим рівень порушень правил паркування при мінімальних витратах поліції» [1]. У традиційній моделі аналізу раціональних рішень, правовій зокрема, нічого не відбулося – однак зміна психологічної установки стосовно акту порушення правил руху дала результат. Це ще раз підтверджує усю складність у оцінці раціональності прийнятих нами рішень.

В даному контексті варто згадати теорему Нобелівського лауреата, Рональда Коуза. Найпростіше її формулювання звучить так: «при відсутності транзакційних витрат, коли учасники ринку можуть вільно торгувати один з одним, розміщення ресурсів буде найбільш ефективним» [1]. Рональд Коуз аналізував причини створення фірм: оскільки фірма і ринок альтернативні способи організації ідентичних транзакцій, то існує дилема – зробити самому або купити. Чому виникають фірми, чому виробництво не здійснює одна велика фірма? Якраз через обставини, що ускладнюють взаємодію: транзакційні

витрати.

Відповідно при відсутності транзакційних витрат учасники ринку можуть вільно торгувати, розміщення ресурсів буде найефективнішим. При цьому індивіди діють раціонально, через ціноутворення автоматично досягається ринкова рівновага: «невидима рука ринку» діє. Однак на практиці це не відбувається, на що вказує Р. Коуз: встановлення ринкових цін супроводжується величезними витратами, для отримання інформації про товари і потенційних партнерів. Прагнення знизити ці витрати приводить створення фірм.

Як це працює у політиці можемо проілюструвати на прикладі проведення виборчих кампаній. За основу візьмемо класифікацію транзакційних витрат ще одного Нобелівського лауреата у сфері економіки Олівера Вільямсона. Можна виділити *ex ante* (витрати до транзакції) – це витрати пошуку інформації, через її неповноту (аналіз цільової групи, простіше кажучи – хто наш виборець, хто наш електорат); витрати ведення переговорів (проведення агітаційної кампанії – витрати на агітаційні матеріали, рекламу, оплату праці штабу, *ect.*); витрати вимірювання, тобто оцінки товарів чи послуг (як от розробка передвиборчої програми та можливість її реалізації); витрати укладення контракту (це можуть бути як легальні, так і нелегальні механізми – забезпечення прозорості у діяльності виборчих комісій та процесу встановлення результатів виборів, так і можливості їх фальсифікації).

Також Олівер Вільямсон виділяє і *ex post* (витрати після транзакції). До таких відносяться витрати моніторингу, контролю за дотриманням контракту (у нашому випадку це необхідність демонстрації ефективності у роботі політика чи партії протягом періоду перебування при владі); витрати специфікації і захисту прав власності (як захисту себе, так і власного виборця); витрати захисту від претензій третіх осіб на прибутки (що також передбачає орієнтації на інтерес як власної політичної сили, так і спонсорського бізнесу, так і виборця від зазіхань держави, мафії чи ще якихось третіх сторін).

Однак така логіка далеко не завжди працюватиме. Навіть вищенаведений приклад із виборами це показує – якби організація транзакційних витрат була настільки простим та очевидним процесом, то логіка та мотивація як політиків як агентів, так і виборців як

принципалів, була б наперед зрозуміла. В такому випадку не виникало б постійних проблем із їх взаємодією та раціональністю у оцінці політиків, їх програм та наслідків діяльності.

Р. Талер складність оцінки трансакційних витрат демонструє на прикладі з життя гуртожитку: «припустимо, що Алекса і Джулія – сусідки по кімнаті в гуртожитку. Джулія спокійна і працююча, в той час як Алекса активна і любить слухати гучну музику, поки робить уроки, і це дуже нервує Джулію. Джулія скаржиться коменданту гуртожитку Галлі, у якій є повноваження вирішувати такого роду конфлікти. Галлі може зробити одне з двох: вона може дати право Алексі включати музику так голосно, як їй захочеться, або вона може дати Джулії право на тишу і спокій по певних годинах. Теорема Коуза в цьому випадку дає сильний і дивовижний прогноз: рішення, яке прийме Галлі, не матиме ніякого впливу на те, як часто Алекса буде голосно слухати музику. Замість цього все залежатиме від того, чи любить Алекса голосно слухати музику більше, ніж Джулія ненавидить це. ... Висновок може здатися дивним, але логіка гранично проста. Припустимо, Алекса сама хоче заплатити п'ять доларів за вечір, щоб голосно слухати музику, а Джулія хоче заплатити три долари за вечір за тишу і спокій. Якщо Джулія отримає право на тишу і спокій, тоді, відповідно до теореми Коуза, Алекса заплатить Джулії якусь суму між трьома і п'ятьма доларами за право голосно слухати музику і Джулія погодиться на цю плату. Обидві будуть щасливі в більшій мірі, ніж якби Алекса не могла голосно слухати музику, але гроші залишилися при ній. Зрештою, саме тому вони обидві погоджуються на угоду. І, якщо Алекса отримає право голосно слухати музику, Джулія не захоче платити тільки за те, щоб вона перестала, бо її оцінка тиші і спокою набагато менша, ніж оцінка Алекси щодо задоволення від гучного прослуховування музики. У будь-якому випадку Джулії доведеться пошукати інше місце для навчання, якщо їй потрібна тиша» [1].

Цей приклад чудово показує важливість даної теореми для права як підсистеми суспільства в цілому, так і для права зокрема, адже логіка прийняття рішень суддею часто зумовлюється ідеєю того, хто з двох сторін власне володіє правом на щось. Відповідно це і

ускладнює значення трансакційних витрат навіть у таких, здавалося, точних сферах.

Ще одна причина, чому прогнози теореми Коуза часто не збуваються, криється у нашому бажанні уникнення «несправедливості». У продовження психологічних аргументів стосовно нашої нерациональності, Р. Талер стверджує, що так само як нас лякають потенційні втрати сильніше за потенційну можливість зірвати куш, так само бажання уникнути «несправедливості» буде потужним фактором мотивації – і не через сліпий альтруїзм чи ідеалізм суспільного організму – несправедливість це як установка по замовчуванню, відповідно неможливість спрогнозувати коли вона потенційно може зачепити нас, лякатиме серйозніше за її конкретні вияви у випадку незнайомих нам людей. Ми боїмося несправедливості не через наші ідеали, а через страх її відчутти на собі. Парадокс, який обґрунтовує Р. Талер, полягає у тому, що «коли людина стикається з «несправедливою», на її думку, пропозицією, вона може розсердитися настільки, щоб покарати кривдника, навіть якщо сама при цьому постраждає» [1].

Р. Талер ілюструє як це працює прикладом із власного життя: «я вперше виявив це багато років тому в Рочестері. На задньому дворі будинку, де ми жили, росла верба, яка починала скидати листя пізно восени, а закінчувала вже після того, як випадав сніг. Через це прибирання листя спричиняло багато клопоту. Дерево росло близько до кордону ділянки мого сусіда, який ненавидів цю вербу. Одного разу він попросив, щоб я її спиляв ... Я відчував двоякі почуття. Дерево було досить гарним і давало тінь, що в цілому виправдовувало клопоти з прибиранням листя. І все ж в інтересах збереження добросусідських відносин я дізнався, скільки буде коштувати прибрати дерево з ділянки. Виявилось, що ціна складе 1000 доларів, що дорівнювало приблизному розміру мого місячного доходу в той час. Я не хотів платити такі великі гроші за те, щоб позбутися від дерева. Але мені була відома теорема Коуза. Насправді я викладав курс, де ця теорема грала ключову роль. Тому я пішов до сусіда і сказав, що особисто мене дерево не турбує, але якщо йому воно доставляє незручність, то я не буду проти того, якщо він його прибере з ділянки за свій рахунок. Мій сусід поражував цю пропозицію

найнахабнішою з усіх, що він коли-небудь чув, зачинив двері перед моїм носом і більше ніколи не піднімав це питання» [1]. Цей приклад показує, наскільки мотиви прийняття наших рішень можуть різнитися – наскільки важливою є мотивація.

Відповідно для того, аби теорема Коуза працювала, та сторона при укладенні угоди, що формально програла, повинна запропонувати іншій стороні пропозицію у тому випадку, якщо вона більше не дорожить правами на власність, яких щойно позбулась. Однак весь цей ланцюжок причинно-наслідкових, раціональних зв'язків може порушити банальна розлюченість – в такому випадку про жоден діалог вести мову не доводиться, агент вважатиме потенційну угоду несправедливою, хоча поняття справедливості буде оцінено геть суб'єктивно.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Талер Р. Новая поведенческая экономика. Почему люди нарушают правила традиционной экономики и как на этом заработать [Електронний ресурс] / Р. Талер // – Ексмо, 2017. – 368 с.

***Іленьків Г. В., к.політ.н.***

*Львівський національний університет імені Івана Франка,  
Україна*

### ***СПІВВІДНОШЕННЯ ПРИНЦИПІВ ЗАКОННОСТІ ТА ПОЛІТИЧНОЇ ДОЦІЛЬНОСТІ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ***

Формування правової держави є однією з цілей України на сучасному етапі її політичного розвитку. Принцип законності в такому випадку є основою функціонування всіх державно-владних інститутів, оскільки саме верховенство закону, є, на нашу думку, базовою ознакою правової держави. При цьому ми погоджуємося з тим фактом, що верховенство закону без дотримання прав людини неминуче веде до антигуманних наслідків. В той же час правові механізми, регулюючи усі сфери суспільного життя, не визначають

остаточно та вичерпно особливості та форми діяльності не тільки індивідів та соціальних груп, але й політико-управлінських інститутів.

Принцип законності має юридичну основу, викристалізовану в латинському її варіанті як «*nullum crimen sine lege, nulla poena sine lege*», тобто «немає злочину без закону, немає покарання без закону», однак ідея верховенства права як основа справедливої держави закладена в різних цивілізаціях задовго до того. Саме тому, ми вважаємо, і з'являються перші писані закони в стародавніх цивілізаціях, формуються філософські школи, що ставлять закон та порядок на перше місце в державній організації, наприклад, китайські легісти. Для повноцінного розуміння того, що ми маємо не увазі під законністю в якості принципу державотворення та державної діяльності, звернемося до класичного твердження, висловленого Платоном: «Не може бути достойним похвали володарем той, хто не був раніше підвладним; тому більш, ні вмінням добре управляти, варто хвалитися вмінням добре підпорядковуватися, перш за все – вмінням підпорядковуватися законам» [2].

Таким чином під принципом законності ми маємо не увазі діяльність у відповідності з прийнятими в державі законами та здатність керуватися правовими нормами при прийнятті рішень. Тобто законність є одним із основних принципів сучасного демократичного державотворення. Здатність підкорятися закону, а не підкоряти закон собі – основа теоретичного розуміння справедливої держави не лише в часи Античності, але й на покоління після.

Початок розвитку ідеї доцільності у філософській та політичній думці можна вести ще від ідей Арістотеля. Доцільність можемо визначити як цілковиту раціональність, тобто слідування раціональним тенденціям та виключення емоційного та ірраціонального зі сфери людської діяльності, зокрема і політичної. У Г. Гегеля доцільне постає як «певна особлива реальність, що визначена лиш загальним, ціллю» [10, 133], ціль же в свою чергу постає як «ідея певного загального, що має в собі одиничне» [10, 133]. Тобто, ціль визначається як поєднання загального та одиничного, причому саме загальне визначає те, що доцільне, отже, – має визначальний вплив на формування діяльності суб'єкта.

В сучасній публіцистиці політична доцільність набуває негативних рис та протиставляється законності. Зокрема, політичні та управлінські рішення, що викликають невдоволення громадськості, часто називають прийнятими з позиції політичної доцільності. На нашу думку, втім, така ідея не має під собою жодних підстав та є некоректним способом окреслення доцільності шляхом підміни понять. При цьому самі принципи доповнюють один одного, формуючи матрицю поведінки управлінця.

В цій моделі принцип законності є зовнішньою рамкою, яка визначає лише формальні межі, в яких може бути прийняте управлінське рішення. Принцип доцільності є своєрідною стрілкою компаса, що визначає напрямок, в якому суб'єкт прийняття рішення повинен рухатися для досягнення поставленої мети. Таким чином доцільність розуміється нами як практичність та основа ефективного управління, що засноване на законних підставах. Виходячи з поширеного формулювання: «Що не заборонене, те дозволене», управлінець повинен діяти в певних межах, однак залишати за собою свободу прийняття рішення, що забезпечується принципом доцільності. При поєднанні принципів законності та доцільності формується розуміння ефективності управління: вирішення проблеми має не один шлях, а раціональність людини, обмежена лише правовими нормами, має можливість проявитися у всій своїй творчій повноті.

В той же час важливим проблемним питанням, на нашу думку, є питання балансу між політичною доцільністю та законністю. Занадто суворе регулювання зі сторони закону перетворює управлінську діяльність з креативної в репродуктивну. Управлінець таким чином стає лише частиною машини, що виконує функції, проте його власний внесок в державотворчий процес є мінімальним або взагалі відсутнім. Такий варіант є характерним для тоталітарних політичних систем. З іншої сторони – недостатність правового регулювання веде до хаосу в управлінні та створює можливість для зловживання повноваженнями. В таких випадках часто постає питання трактування закону, від якого залежить процес прийняття рішень.

На нашу думку, універсальної моделі балансу між принципами політичної доцільності та законності немає. Основним показником для встановлення цього балансу ми вважаємо особливості політичної свідомості та культури населення. Зокрема, у перехідних суспільствах є сенс поступового зменшення правових рамок, рух від тоталітарної системи жорстких норм до свободи демократичного суспільства. Таким чином у новій управлінській еліті сформується розуміння здорової, практичної доцільності, де ціль визначається не ідеологією політичної партії чи інтересами правлячої верхівки, а інтересами суспільства в цілому.

**Список використаних джерел:**

1. Гегель Г. В. Ф. «Лекции по истории философии». Кн. 3. Санкт-Петербург: Наука, 1993.
2. Платон «Законы» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://psylib.org.ua/books/plato01/30zak01.htm>

*Угрин Л.Я., к.політ.н., доцент  
Львівський національний університет імені І. Франка  
Україна*

**КОМУНІКАЦІЯ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ:  
ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ**

Комунікація виступає системозапочатковуючою основою буття людини й формування суспільних інститутів, в межах яких реалізуються спільні цілі та стратегії. Політична (управлінська) система, яка формується для впорядкування та регулювання суспільних відносин, є не лише сукупністю організацій та інституцій, але й... «скріплюється в ціле системою зв'язку» [1, с.5]. Цілеспрямовані контакти з'єднують різні рівні політичної системи, забезпечують можливість інститутам влади виконувати свої специфічні функції з управління державою та суспільством. Однак, ефективність державного управління і стабільність функціонування суспільної системи визначаються не лише бюрократичною ієрархією, але й наявністю численних і різноманітних каналів комунікації і з суспільним середовищем, і всередині управлінської системи. В такому

сенсі інструменти комунікаційної взаємодії або канали зворотного зв'язку з суспільством перетворюються на важливий чинник легітимізації політичної системи і влади та ефективність управлінської системи.

Отже, комунікація як процес обміну інформацією, смислами є основою регулювання впорядковуючих впливів на всіх рівнях управлінського процесу, необхідною умовою функціонування політичної системи і здійснення нею функцій управління. Ще англійський філософ Т. Гоббс, описуючи державу, яку він назвав Левіафаном, визначив зв'язки, тобто комунікацію «нервами» державного управління, які з'єднують верховну владу суверена з виконавчими, судовими та іншими органами держави [2, с. 238]. Сучасний французький соціолог Ж.-М. Коттре також назвав комунікацію кровообігом соціального організму [3, р. 9, 112]. Така ж метафора властива теорії інформаційно-комунікативної (кібернетичної) моделі політичної системи К. Дойча, обґрунтована у праці «Нерви управління: моделі політичної комунікації та контролю» [4, р. 14]. Згідно цієї моделі уряд, як суб'єкт державного управління, здійснює свої функції, приймає рішення на основі регулювання інформаційних потоків і комунікації між системою та середовищем (суспільством), яка забезпечує зворотний зв'язок з ним. Універсальний характер зворотного зв'язку засновується на принципі, що кожний наступний вплив на суспільство чи його окремих сегмент визначається на підставі інформації про результати попереднього впливу.

Подібно Д. Істон у пропонованій ним моделі політичної (управлінської) системи також акцентував на важливості взаємодії система-суспільство (середовище), які впливали на неї через вимоги та підтримку. В основі вимог чи підтримки – інформація про нереалізовані очікування, потреби та інтереси або ж – позитивне сприйняття функціонування політичної системи. Розвинуті механізми управлінської системи реагування на інформаційні впливи, як і механізми впливу системи на середовище давали змогу контролювати динаміку політичної системи, суспільно-політичні процеси на різних рівнях, стабілізували їх та підтримували соціально-політичний порядок. Політична комунікація так само була і залишається основним чинником формування регулятивних механізмів політичної

системи – спільних норм та правил, які тою чи іншою мірою підтримуються більшістю. Це нівелювало чи мінімізувало антисистемні впливи на політичну систему.

Управлінські системи з нерозвиненим зворотним зв'язком і відповідно авторитарними (силовими) механізмами стабілізації, в яких домінував односторонній комунікаційний вплив згори-вниз, у більшості випадків демонстрували свою неефективність, застосування для підтримки стабільності пропагандистських маніпулятивних технологій.

К. Дойч вирізнув три основні типи комунікацій в політичній системі, які регулювали взаємодії між «керуючими» і «керованими»: 1) face-to-face – особисті, неформальні контакти, наприклад персональна комунікація між управлінцями різного рівня, або політика з виборцями; 2) комунікації через організацію, коли контакти з урядом, управлінцями здійснювалися через політичні партії, лобістські групи, профспілки і т.п.; 3) комунікації через ЗМІ, які були медіаторами між управлінською системою та громадянським суспільством. Канали комунікацій та інформація завжди меншою або більшою мірою контролювалися політичними елітами, урядом – основними виробниками політичної та іншої суспільно значущої інформації. Використання ЗМІ дозволяло їм формувати певний порядок денний, в межах якого могли виникати й опозиційні альтернативи, які проте не загрожували базовим цінностям і принципам функціонування системи.

Але така ситуація докорінно змінюється з настанням інформаційної ери, в якій центральне місце займає інформація, її виробництво та поширення. Іншими словами: знання, інформація та обмін ними стають і продуктом, і засобом виробництва, трансформують виробничі та владні відносини, принципи соціальної стратифікації. Ці процеси відбувалися в контексті формування глобального інформаційного простору, збільшення обсягів та потоків інформації, її доступності, появи нових соціальних медіа та збільшення їхнього впливу, а також неспроможності і технологічній неможливості держав контролювати процеси та канали комунікації, формувати та поширювати/нав'язувати смисли, дискурси, наративи, релевантні функціонуванню політичної системи. Посилення впливу на

управлінську систему з боку суспільства, окремих громадян, транснаціональних акторів, інших держав за допомогою використання нових цифрових технологій, соціальних медіа стало викликом для державного управління на різних рівнях. Відтак, в масовій свідомості змінюється розуміння держави як основного суб'єкта управлінського впливу та агента політики. Держава втрачає домінантне становище в суспільному середовищі, сегменти якого все більше організовувались та функціонували за мережевими принципами. Взаємозалежність між державними, суспільними і приватними акторами в інформаційну епоху є такою, що вже ні ринок, ні ієрархії не можуть ефективно координувати інтереси і ресурси учасників, залучених до процесу прийняття політичних рішень.

Визначені зміни формують тенденції до зростання організаційних управлінських процесів за принципом мереж. Поширенню мережевої форми взаємодій сприяє, з одного боку, система інформаційних та цифрових технологій, яка адекватно відповідає новим економічним, соціальним та організаційним реаліям суспільного середовища, а відтак, перетворюється на інструмент створення нової системи управління. З іншого боку, трансформація систем управління в напрямі посилення мережевих елементів зумовлена збільшенням соціальних функцій уряду, необхідністю вирішення зростаючих суспільних проблем. Їхня ефективна реалізація потребує ширшої участі громадян у прийнятті та імplementації, рішень, а відтак і зміни частоти та форматів контактів уряду та громадськості. Мережевий підхід до публічного управління зумовлюється такими чинниками, як складністю взаємовідносин між різними соціальними групами, високим рівнем суспільних потреб та очікувань, значним зниженням рівня довіри населення центральним органам державної влади, здатністю самостійно отримувати та аналізувати суспільну інформацію. Вважається, що у жодній системі взаємовідносин так не зближуються урядові структури з громадськими та бізнес організаціями, як це має місце у мережах. Тут соціальні медіа та інші цифрові канали комунікації є одним з найефективніших каналів взаємодій, оскільки дають змогу оперативного реагувати на виникнення проблем, перевіряти реакцію на та чи інші рішення, поширювати відповідальності за них на громадськість.

Публічні мережі управління конструюють нові принципи взаємовідносин не лише між державою і громадянським суспільством, як інституційними утвореннями, а й між державними управлінськими структурами, громадськими некомерційними організаціями, бізнесом. Отже, інформаційні мережі змінюють суть державного управління та його ефективність.

***Список використаних джерел:***

1. Винер Н. Кибернетика, или управление и связь в животном и машине / Н. Винер. – М.: Наука; Главная редакция изданий для зарубежных стран, 1983. – 344 с.
2. Гоббс Т. Левіафан або Суть, будова і повноваження держави церковної та цивільної/ Т. Гоббс; пер. з англ. – К.: Дух і Літера, 2000. – 606 с.
3. Cotteret J.-M. Gouvernants et gouvernés / J.-M. Cotteret. – Paris : Presses universitaires de France, 1973. – 178 p.
4. Deutsch K. W. The Nerves of Government: Models of Political Communication and Control / K. W. Deutsch. – London, Free Press of Glencoe, 1963.– 316 p

### СЕКЦІЯ 3. МОДЕЛІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД



### SECTION 3: MODELS OF PUBLIC ADMINISTRATION: EUROPEAN EXPERIENCE

*Петришин Л.П., д.е.н., доцент  
Львівський національний університет ім. Івана Франка  
Хірівський Р.П., к.е.н., доцент  
Львівський національний аграрний університет  
Україна*

**ТРАНСКОРДОННА СПІВПРАЦЯ ОБ'ЄДНАНИХ  
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В КОНТЕКСТІ  
ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРАГНЕНЬ УКРАЇНИ**

Потреба у транскордонному співробітництві з'явилися у західноєвропейських держав після завершення Другої світової війни. Формування спільних організаційних структур і інтеграція господарських потенціалів започаткували умови для транскордонної співпраці.

Ключовою метою такого співробітництва є:

1. зменшення політичних та адміністративних бар'єрів між сусідніми державами;
2. усунення стереотипів та упереджень;
3. формування сумісних органів і господарюючих суб'єктів задля створення господарської, соціальної та культурної інфраструктури;
4. покращення умов життя населення прикордонних регіонів.

Транскордонна співпраця спрямована на подолання негативних аспектів меж та наслідків, котрі виникли на прикордонних територіях через їх розподіл на національних околицях державних формувань.

Серед складнощів транскордонної співпраці у яких бере участь Україна необхідно виокремити наступні:

- 1) суттєві відмінності у рівнях розвитку держав-учасниць, у темпі та обсязі адміністративних трансформацій;
- 2) різниця рівнів транспортної та логістичної, у тому числі - прикордонної інфраструктури;
- 3) значні відмінності у митному й податковому законодавствах;
- 4) відсутність забезпечення банками, готовими провадити розрахунки та видавати кредити прикордонним господарчим підприємствам [1].

Наближення меж Європейського Союзу вимагає провадження стратегії реалізації переваг транскордонного співробітництва нашої держави з територіями сусідніх країн за нових геополітичних умов, які дозволять усунути негативні наслідки, що можуть виникнути у зв'язку із можливим введенням візового режиму, імплементацією сусідніми державами нових інституційних норм у сфері торгівлі й міграції [2].

Використати усі вигоди геополітичного розташування транскордонних регіонів можна методом поєднання спільних економічних й інших місцевих інтересів, їхньої гармонізації з національними пріоритетами усіх держав, ключовими тенденціями міжнародного співробітництва.

Визначальним інструментом фінансово-економічної підтримки транскордонної співпраці на сучасному етапі активізації європейської інтеграції є комплексна система важелів інтегрованої Європейської політики сусідства (ЄПС - ENP) Європейського Союзу. Відповідно до неї, починаючи із 2019 року розпочався оновлений бюджетний цикл ЄС, розрахований на 2019-2025 роки. Європейська Комісія оновила підходи до надання фінансової і технічної підтримки країнам - сусідам Євроспільноти [3].

У результаті вказаних змін наша держава замість попередньої програми TACIS одержуватиме від ЄС допомогу у рамках Європейського інструментарію сусідства і партнерства під назвою ЄІСП - ENPI. Наведений інструмент ENPI є розробленим із метою спрощення процесів одержання фінансової допомоги від ЄС, він використовуватиметься замість таких інструментів фінансування як МЕОА, TACIS й інших існуючих інструментів, зокрема – Європейської ініціативи з підтримки демократії і прав людини [4].

На даний час розроблено три види програми Європейського інструментарію сусідства і партнерства. Таким чином, кошти ENPI йтимуть на виконання наступних блоків програм:

1. Державні та міждержавні програми, котрі ґрунтуються на узгоджених планах дій, відповідатимуть локальним пріоритетам і сприятимуть зближенню сусідніх з Євросоюзом держав (понад 88% від сумарного бюджету Е № 1).

2. Тематичні програми, котрі стосуються вирішення проблеми, є спільною для держав-сусідів ЄС та для однієї чи більше держави - члена ЄС (6,6% від сумарної величини бюджету Е № 1) [5].

3. Програми транскордонної співпраці між сусідніми регіонами держав-сусідів ЄС і держав-членів ЄС (понад 4,6% від сумарного бюджету Е № 1).

Право використовувати фонди мають:

1. держави-сусіди ЄС та їхні регіони;
2. органи державного та локального управління (обласні, муніципальні);
3. освітні установи;
4. підприємства та громадські організації;
5. засоби масової інформації;
6. інші установи та структури.

Основними напрямками фінансування із узгодженого бюджету Європейського інструменту сусідства і партнерства затверджено:

1. просування ідей політичного діалогу і реформ;
2. удосконалення національних інституцій та органів, котрі сприяють реалізації політики добросусідства;
3. захист екосистем та навколишнього середовища, ефективне управління природними ресурсами [6];
4. формування заходів спрямованих на зниження рівня бідності;
5. діяльність щодо підтримки соціального розвитку,
6. тендерна рівність, працевлаштування й соціальна захищеність;
7. розвиток транскордонного співробітництва у економічній сфері,
8. соціальний захист та охорона навколишнього середовища;
9. адаптація освіти задля підтримки здорового способу життя;
10. захист прав людини;
11. здійснення реформ у сфері правосуддя й боротьби з тероризмом та організованою злочинністю;
12. розвиток міжкультурного діалогу.

Україна є транзитною державою, залізничним транспортом якої щорічно здійснюється перевезення 60 мільйонів тонн вантажів, що прямують із, або у Європейський Союз, 40-45 мільйонів тонн

перевантажується в портах. Саме тому одним із базових напрямів роботи з активізації співпраці України та Європейського Союзу є удосконалення прикордонної та транспортної інфраструктури, у першу чергу, міжнародних логістичних коридорів.

Особливої уваги вимагає реалізація пріоритетних проєктів вдосконалення інфраструктури транспортних мереж, що пролягають територією України та включають міжнародні транспортні коридори № 3 та № 5.

Через польсько-український кордон пролягає два важливих для усього Євросоюзу трансконтинентальні логістичні шляхи: № 3 та Via Intermare. Окрім шосейних доріг до цих коридорів входять залізничні маршрути та трубопроводи.

Серед єврорегіонів, які створені за участю регіонів України, виокремимо саме Міжнародну Асоціацію «Карпатський Єврорегіон», яку було створено 14 лютого 1993 року з метою координації транскордонного співробітництва прикордонних адміністративних районів України, Польщі, Угорщини, Словаччини і Румунії. Після 2004 року змінився статус єврорегіону, пріоритети його розвитку, власне система цілей єврорегіону зазнала принципово нових змін.

На сучасному етапі єврорегіони, що діють на західних кордонах України, надалі потребують докорінних змін організаційних механізмів інструментів розвитку співпраці з європейськими структурами та, власне, філософії свого подальшого існування. Адже їх існування саме по собі визначає нові можливості, шанси фінансування з фондів Європейського Союзу, посилення співпраці щодо розвитку через співробітництво як для країн-членів Європейського Союзу, так і для межуючих з ними прикордонних регіонів.

В цьому контексті була прийнята стратегічна програма розвитку з наступними цільовими групами та цілями розвитку:

1. розвиток системи інфраструктури Карпатського Єврорегіону, вирішення проблеми географічної периферійності інфраструктури (коридори ЄС, шляхи, автомагістралі, автошляхи, регіональні аеродроми);

2. формування конкурентоспроможної економічної системи в єврорегіоні;

3. скоординований розвиток людських ресурсів;
4. розвиток сфери охорони здоров'я, соціального та культурного середовища;
5. комплексний розвиток туризму Карпатського Єврорегіону;
6. розвиток довкілля та захист навколишнього середовища;
7. посилення зовнішніх зв'язків, підготовка до прийняття фінансової підтримки Європейського Союзу.

Ці розвиткові цілі є тотожними з головними завданнями територіального розвитку Карпатського Єврорегіону, тобто вони відповідають європейським загальноприйнятим стандартам в тому сенсі, що є подібними до політичних цілей територіального розвитку, прийнятими у Європейському Союзі. Таким чином, з метою реалізації місії та пріоритетів територіального розвитку Карпатського Єврорегіону, створюється необхідність розробки відповідних програм з територіального розвитку.

**Висновки.** Транскордонні економічні зв'язки України з членами ЄС є не лише елементом взаємодії регіональних господарських комплексів прикордонних регіонів та сусідніх держав, а й української економіки в цілому.

Транскордонне співробітництво в господарській сфері може стати ефективним знаряддям адаптації регіональної та економіки України загалом до вимог єдиного внутрішнього ринку ЄС та поступової інтеграції нашої країни до цілісного європейського економічного простору.

Західний кордон України є східним кордоном ЄС, тому важливо знайти нові інструменти і механізми, які б сприяли перетворенню проблем, що постали з розширенням ЄС, на можливості й переваги для України, водночас використати взаємні вигоди з метою зміцнення як сфери національної безпеки, так і нових перспектив транскордонного і регіонального співробітництва.

***Список використаних джерел:***

1. Садова У.Я. Соціальна політика в Україні: регіональні дослідження і перспективи розвитку / У.Я. Садова. - Львів : Вид-во ІРД НАН України, 2005. - 408 с.

2. Місцеве самоврядування України в контексті розвитку представницької влади : монографія / П.В. Ворона. - Полтава : Вид-во ПУЕТ, 2012. - 127 с
3. Долішній М.І. Регіональна політика на рубежі ХХ-ХХІ ст. : нові пріоритети / М.І. Долішній. - К. : Вид-во "Наук. думка", 2006. - 511 с.
4. Мікула Н.А. Транскордонне співробітництво / Н.А. Мікула, В.В. Толкованов. - К. : Видво "Крамар", 2011. - 259 с.
5. Розанова Т.Г. Економіка регіона: теорія и практика. / Т.Г. Розанова. - М. : Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2004. - 360 с.
6. Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні", прийнятий 21.05.1997№ 280/97-ВР. [Електронний ресурс]. - Доступний з <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>.

***Шестаковська Т.Л.,** д.держ. управл., доцент  
Національний університет «Чернігівська політехніка»,  
Україна*

### **ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ЗМІНИ У НАЦІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

Характерною рисою сучасного світового розвитку країн є активізація інтеграційних процесів у світі та Європі зокрема. При цьому, навіть, ті країни, які не входять до складу інтеграційних об'єднань, неминуче відчувають на собі їх значний вплив. Після останнього розширення ЄС Україна стала безпосереднім сусідом Євросоюзу. Це відкриває нові можливості для поглиблення співпраці між Україною та ЄС.

Питання інтеграційного вибору був важливою частиною стратегії національного розвитку України з самого початку існування країни як суверенної держави. Геополітично Україна знаходиться між великими інтеграційними об'єднаннями: Європейським союзом (ЄС) на заході і об'єднаннями країн пострадянського простору на сході, найважливішими з яких виступають Євразійський економічний союз (ЄАЕС) і Співдружність незалежних держав (СНД). Відносини України з цими об'єднаннями з плином часу розширювалися. Тривалий час поглиблення співпраці з ЄС розглядалося України як основна стратегія розвитку, оскільки інтеграція в рамках СНД протікала повільно через складну структурну перебудову господарств

країн-учасниць цього об'єднання. Дослідження впливу поглиблення інтеграції з ЄС на економіку є важливим для розробки стратегії розвитку України. Питання ускладнюється тим, що з 2013 р. в Україні триває глибока економічна криза, яка значно вплинула на зміну стартових позицій країни при вступі в глибоку і всеосяжну зону вільної торгівлі з ЄС. Підписання Угоди про асоціацію стало дійсно важливою подією в двосторонніх відносинах України та ЄС [1].

З 01.01.2016 р. вступила в дію Угода про асоціацію України із ЄС, яка умовно ділиться на дві частини – політичну та економічну. Саме економічна частина Угоди є детально відпрацьованою і найбільш важливою в поглибленні інтеграційного співробітництва між Україною та ЄС, оскільки покликана дати українській економіці нові можливості для зростання і розвитку.

Слід ще раз підкреслити, що інтеграція між Україною та ЄС формується за моделлю асиметричною глибокій і всеосяжній зоні вільної торгівлі. Відповідно, з авторської точки зору всі зміни, які мають відбуватись в силу виконання Угоди, можна розділити на п'ять ключових напрямків:

- 1) формування зони вільної торгівлі товарами;
- 2) розширення торгівлі послугами;
- 3) регламентація торгівлі правами інтелектуальної власності;
- 4) регламентація торгівлі енергоносіями та співробітництво в сфері енергетики;
- 5) гармонізація законодавства України відповідно до норм ЄС [2].

Одним з найважливіших результатів виконання Угоди має стати скасування ввізних мит, яка теоретично дозволить українським товарам потрапити до європейських ринків на більш вигідних умовах. Цьому ж має сприяти і закріплення застосування національного режиму. Однак беручи до уваги основні статті українського експорту в ЄС, суттєвих можливостей для розширення своєї присутності на європейських ринках в Україні не виникне.

Однією з найважливіших потенційних вигод для України може стати можливість вирішення проблеми вкрай високої фізичної та моральної зношеності основних фондів, газотранспортної системи (ГТС). За оцінками на 2009 р. більше 70% загальної довжини

газопроводів і близько 80% газоперекачувальних компресорних станцій відпрацювали понад 20 років, технічний стан більшості сховищ газу не задовольняло вимогам щодо їх експлуатації 85% основного обладнання, 62% свердловин і 84% спеціальних машин і механізмів на момент державної інвентаризації відпрацювали половину свого ресурсу. Все це проявляється в низькій ефективності роботи ГТС, великих поточних втрат при транспортуванні і високу ймовірність аварій при експлуатації.

Одним з найбільш витратних напрямків для України, швидше за все, стане гармонізація законодавства країни відповідно до норм ЄС. Найважливішим є впровадження європейських технічних стандартів у якості національних (розділ 4, глава 3, стаття 56) і максимальне зближення законодавства про санітарні та фітосанітарні заходи (розділ 4, глава 4, стаття 64). Проте, в рамках Угоди заявлено зближення законодавства і в інших сферах – державні закупівлі (розділ 4, глава 8, стаття 153), конкуренції (розділ 4, глава 10, стаття 256), статистичному обліку (розділ 5, глава 5, стаття 356), охорони навколишнього середовища (розділ 5, глава 6, стаття 363), транспорті (розділ 5, глава 7, стаття 368), електронної комунікації (розділ 5, глава 14, стаття 394), захисту прав споживачів (розділ 5, глава 20, стаття 417) [3].

Саме введення європейських технічних стандартів в якості національних викликає найбільшу стурбованість у національних виробників. У країні функціонує безліч підприємств, які не працюють на експорт і постачають свою продукцію виключно на внутрішній ринок. Проте, з початком дії європейських стандартів всі виробники без винятку повинні будуть або впровадити їх у виробництво, або закінчити свою господарську діяльність в зв'язку з невідповідністю їхньої продукції необхідним показниками якості.

Співпраця України і ЄС є асиметричним з огляду на те, що партнери відрізняються не тільки розмірами і рівнем розвитку економіки, а й тим, яку роль грають один для одного. Тому слід враховувати, що теоретично від впровадження Угоди про асоціацію Україна повинна отримати відносно більше переваг, ніж ЄС. Очікувані ефекти реалізації положень Угоди та авторська оцінка

можливостей їх реалізації в поточних кризових умовах представлені в табл.1.

Таблиця 1

**Теоретичні ефекти інтеграції України з ЄС та можливості їх реалізації на практиці**

Теоретичний ефект	Очікувана реалізація теоретичного ефекту на практиці після підписання Угоди про асоціацію	Авторська оцінка можливості реалізації очікуваного ефекту на практиці
Ефект «розширення торгівлі»	- розширення номенклатури високоякісних товарів європейського виробництва на внутрішньому ринку; - збільшення експорту товарів і послуг в ЄС	1) Малоімовірне значне розширення обсягів імпорту з причин: - скорочення попиту на внутрішньому ринку; - зниження купівельної спроможності населення; - зростання цін на імпортні товари через девальвацію національної валюти. 3) Імпортовані товари, швидше за все, будуть заміщати неконкурентоспроможними товарами національного виробництва. 2) Неможливість розширення торгівлі продукцією обробної промисловості через її низьку конкурентоспроможність. 3) Слабке розширення торгівлі сільськогосподарськими товарами через існування «квот на імпорт».
Ефект «активізації інвестицій»	- поліпшення інвестиційного клімату, внаслідок чого виростуть обсяги	1) Поточний стан інвестиційного клімату сприяє відтоку капіталу з України. 2) Малоімовірна зацікавленість у інвестуванні в

	зарубіжних інвестицій в економіку України	економіку України інших країн. 3) В довгостроковій перспективі можливо переміщення європейських ресурсномістких виробництв територіально ближче до українських підприємств добувної промисловості, проте складно оцінити раціональність такого переміщення
Ефект «масштабу»	- скасування мита буде сприяти збільшенню обсягів виробництва; - витрати на виробництво знижуватимуться завдяки «Ефекту масштабу»	1) Поточний кризовий стан промислового комплексу не сприятиме значному розширенню обсягів виробництва. 2) Малоймовірно значне розширення виробництва неконкурентоспроможних товарів обробної промисловості через низький попит на них в європейських країнах. 4) Малоймовірно значне розширення виробництва продукції сільського господарства через існування «Квот на імпорт».
Ефект «зростання зайнятості»	- відкриття європейськими компаніями виробничих підрозділів на території України; - визнання українських дипломів і кваліфікацій на території ЄС; - полегшення міграції	1) Складно передбачити, наскільки європейські компанії будуть зацікавлені в перенесенні виробництв на територію України в умовах поточного кризового стану економіки. 2) В тексті Угоди про Асоціацію між Україною та ЄС немає прямих посилань на полегшення міграційного режиму або визнання українських кваліфікацій; є тільки посилання на

	українських громадян на території ЄС.	можливість включення цих питань до порядку переговорів щодо подальшого поглиблення співпраці.
Ефект «збільшення продуктивності»	переоснащення та модернізація національного виробництва	У поточних кризових умовах в українських підприємств практично немає фінансових можливостей переоснащення і модернізації виробництва.
Ефект «збільшення доходів»	1) Зниження цін на продукцію європейського виробництва. 2) Збільшення доходів населення через дію ефекту «збільшення зайнятості».	Зниження доходів населення через девальвацію національної валюти, зростання цін і тарифів на комунальні послуги.

Такі негативні тенденції відбуваються піз дією сукупності факторів, які сприяють і перешкоджають розвитку промисловості в країні. З одного боку, існує теоретична ймовірність перенесення деяких європейських виробництв в Україну через відносно низьку вартість праці. З іншого боку, як уже згадувалося вище, європейські виробники будуть мало зацікавлені у розширенні виробництва в умовах скорочення попиту. Крім того, великі ризики неповернення вкладених інвестицій.

Однак, проведені дослідження результатів виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС приводять нас до наступних підсумків. По-перше, не створені передумови для зростання української економіки і поліпшення рівня життя її населення. По-друге, вступ Угоди в повну силу поки не призвело до поліпшення умов господарювання для України. По-третє, важливе значення для сприятливого економічного розвитку країни має стабілізація і врегулювання внутрішніх політичних та військових конфліктів.

**Список використаних джерел:**

1. Association Agreement between the European Union and its Member States, of the one part, and Ukraine, of the other part. Official Journal of the European Union. URL: [http://eeas.europa.eu/ukraine/docs/association\\_agreement\\_ukraine\\_2014\\_en.pdf/](http://eeas.europa.eu/ukraine/docs/association_agreement_ukraine_2014_en.pdf/)
2. Plummer M.G. Methodology for Impact Assessment of Free Trade Agreements Philippines: Asian Development Bank. 2010. Pp. 87-89.
3. Troyekurov I.S. Gravity models of foreign trade of the BRICS countries. News of Saratov University. New episode. Economy Series. Control. Right. 2014. T.14, No.1, Part 2: Pp.133-142.

***Gerasymenko O.V., PhD (Economic Sciences), Associate Professor,  
Ivan Franko National University of Lviv  
Ukraine***

***PARTICULARS OF CREATING SHARED VALUE OF THE  
STATE, BUSINESS, AND SOCIETY***

In modern society most of the successful international enterprises, while pursuing their activities, are not only aimed at profit, but also the creation of shared value. The concept of shared value is built on the fact that markets are formed not only by economic but also by social needs, such as quality nutrition, healthy care, good ecology, etc. Principles of shared value apply to commercial enterprises, non-profit organizations, and government bodies. Attention is accentuated not on the investment costs and the accomplished work, but the achieved result: human needs satisfying, new markets servicing, and so on. As for Ukraine, only few domestic enterprises think about their activities from the side of usefulness for society and nature. Also, state bodies aren't ready to help enterprises to take care of society.

In economic literature, the term "shared value" is determined as a "management practice of increasing the financial efficiency of a business, which combines profits getting and giving all the best for society" [7]. Since the main task of a business is profit for its owners, the enterprises in the process of shared value creating should build their strategy in such a way that at the same time with

the search for profitable types of activities to improve the quality of life.

Let us consider the activities of the leading enterprises of the world, which, together with the authorities, take care of social value. A transnational enterprise “Yara”, which produces for more than 60 countries of the world, has common, but at the same time the most ambitious mission to feed the world and protect the planet. Any decisions of the enterprise concerning the nutrition of plants and precision farming allow the farmers to increase the yield and the quality of production, while simultaneously reducing the impact on the environment, reducing the air. In Norway, “Yara” together with the local government, with the support of the state government, is implementing a program for the creation of “growth corridors” in the agricultural sphere. The implementation of this program is expected to create 350,000 new jobs and increase the lives of 200,000 small farmers [8].

And the Chinese telecommunication company “China Mobile”, which is incorporated in Hong Kong and becomes China's largest mobile communications operator, operates over a project that is connected to the use of mobile telecommunication in villages with the purpose to let use quality medical services. Developing new profitable areas of business, the company simultaneously solves the social problems of society [4].

Another example of an international enterprise that directly participates in the creation of shared value in Ukraine is the Swiss company “Nestle”. This enterprise is the largest one in the world in the sphere of food and beverage production. The company is represented in 189 countries, and 328 thousand employees work to achieve the common goal of “Nestle” – to improve the quality of life and to promote a healthy future [9].

The spheres of creation of shared value of this enterprise for many years have been: rational nutrition, development of agriculture, protection and conservation of natural resources, efficient use and utilization of water, etc. The success and growth of the enterprise make it possible to help millions of people to make their lives better, thanks to the products and services that it

provides, thanks to the opportunity to find a workplace, and the influence of enterprise on the world economy.

5500 people have been employed at “Nestle” in Ukraine for the moment. The social activity of the enterprise goes far beyond the boundaries of its team. The enterprise has made significant steps on the way to improving the employment level among Ukrainian youth: 1792 young people under 30 got jobs at “Nestle” in Ukraine, and 595 interns got the opportunity to practice at factories and the main office. A quarter of them joined the “Nestle” team on an ongoing basis. Also, there were 188 educational events for students, such as factory tours, job fairs, and practical lessons on writing summaries [9].

Therefore, it is necessary to recognize that for effective and successful activity of domestic enterprises Ukrainian entrepreneurs need to borrow an international experience of shared value creating.

In general, the creation of shared value should begin with the adoption of a business strategy, a rethinking, and reconciliation of social and financial goals. An important step is to identify the strong and weak sides of the business from the point of view of social problems. As a consequence, the enterprise must choose such a social problem, which can take care of, using its resources, the situation on the market, and in society. Besides that, the enterprise certainly needs the support of state authorities and the attraction of innovative and investment resources.

The actuality of innovations research continues to grow in Ukraine because of the proclamation of an innovative model of development of the economy by the base of the strategic course of the state that leans against working out, bringing in, and introducing new knowledge.

And the category of innovations, which is in process of constant development, is characterized by the presence of a wide spectrum of definitions. Some authors consider innovation as an exclusively practical realization of innovations; others – all cycle: from the occurrence of an idea to its commercial development; and some – “all-new”: each idea, activity, or the material result, which considerably differs from existing forms.

The important constituent of investment activity is providing a favorable investment climate. A socio-economic dynamics, the efficiency of bringing in the world division of labor, and upgradability of the national economy on this basis depend on the realization of the investment climate.

Financial safety of state depends on favorableness of investment climate, or totalities of political, legal, economic, and social terms that provide investment activity of domestic and foreign investors [2, p. 712]. An investment climate is an internal atmosphere that is formed on the concrete territory, taking into account the priority of bringing in additional financial resources. It objectively influences the position of an investor concerning decision-making about the investing of objects of that or other territories.

The process of forming investment projects that need state support is not integrated into a general budgetary process. A crisis considerably narrowed internal sources for investments, and international financial resources became almost inaccessible. In turn, international investors force to behave more carefully about the risks of the country. Thus, the low investment image of Ukraine makes the state less attractive for an international capital [6].

To provide an increase in foreign capital inflow in the real sector of the economy, it is necessary to create a favorable investment climate. However, yet the corresponding program of bringing in foreign investments is not worked out until now by public authorities, that would contain methodology of determination of priority of investments in those or other industries of the economy. In this context, the issues of creating the shared value of a business, state, and society are particularly relevant. World scientists distinguish three levels of shared value creating [1]:

- rethinking – from the point of view of the public interests – identifying markets with unmet needs, analyzing social utility or harmfulness of products, developing profitable products that meet customer needs, and improving the quality of customers' life;

- rethinking productivity in the value chain – increasing the productivity of the company or its suppliers with the simultaneous solution of social and environmental constraints in the value chain;

- promoting the development of local clusters - increasing the productivity of the company by the encirclement of the environment, the solution of existing social problems in the places of basic dislocation of the company.

After entering the first level, the second and third options open for enterprise. Its own economic and social results are tracked for each level. Among the expected economic gains it is advisable to name: growth of incomes, reduction of expenses, increase of market share, and among social gains – increase of educational quality of the population, diminishing the quality of feed, reducing the level of water consumption. Also, all three levels of shared value creation mutually reinforce one another.

However, for the effective operation of the enterprise in the direction of shared value creating, there is not enough strategy. It is also necessary to pay attention to the fact that the process of creating the shared value of business and society is impossible without communication with the state authorities.

Now there are employees in the staff of corporations, the functional duties of which include cooperation with the representatives of the government. Also, business representatives have the opportunity to influence state processes through the public sector, business associations, expert and public councils, foundations, associations, etc., which goal is business support and development activities. In their turn, the state government authorities are creating transparent communications at the ministries, local authorities, where business representatives can open their position, point to existing issues, and propose ways of cooperation.

As the experience of foreign countries shows, the active involvement of the population in the process of dissolving and realizing public-management solutions leads to the creation of transparent relations between the state and the public. During the last years, a sufficiently effective system of communicative

interaction between the authorities of the state and society was formed in the developed countries of the world. It is based on such principles [10, c. 24]: securing such interaction into laws; creation of public administration bodies under the authority of public authorities; support for community-based initiatives; development of informal communications; implementation of e-government.

The ideal model of communications of state authorities and business structures presupposes the existence of dialogue for the sake of assistance. For example, in the USA such mediators are centers of strategic communications with such functions [3, c. 198]: equitable exchange of information between all participants of the communication process; organization of meetings and negotiations with representatives of state institutions for business representatives; review of legislative and political tendencies; consultation and political analysis; promotion and protection of interests of the society and business in the bodies of state power; participation in specialized exhibitions and conferences, conducting seminars and presentations for representatives of state bodies.

Also, an important step towards effective communication between business structures and state authorities during shared value creating can be the establishment and development of GR (government relations) communications. GR is a social or public activity, the purpose of which is seeking alternatives to mutually beneficial cooperation with state authorities, development of the state-private partnership, legal lobbying of interests of certain structures or organizations [5, c. 87].

GR instruments are actively used in communication between government and business in economically developed countries. They have not only led to effective cooperation but have also become instruments of transparent relations between business and government.

Summarizing the above, we have to note that the creation of shared value is a way of doing business that combines the profit of the company with the decision of social problems. Such a concept cannot solve all social problems, but it allows the companies based on their professional skills and the ability to become leaders of

social progress. At present, the creation of shared value is an innovation for many countries, including Ukraine, but over time, this concept becomes standard practice, because, by shared value creating, companies will be able to build a profitable and sustainable business that will be better than a traditional practice. As a result, domestic companies should restructure their business strategy in such a way that, at the same time, with maximizing profits and minimizing costs, they can also improve nature quality and solve social questions. In turn, state authorities should maximally promote the conduct of business with the creation of shared value to improve the life quality of each society member.

### **References:**

1. Bakumenko V., Popov S. The paradigm of innovative development of society: modern concepts of public management reforming [Electronic resource]. – Access mode: [http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo\\_1/edu\\_43/fail/4.pdf](http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/edu_43/fail/4.pdf).
2. Baranovsky O. I. (2004), Financial safety in Ukraine (methodology of estimation and mechanisms of providing). Monography, Kyiv.
3. Barowska A. (2014), Institutional provision of state communicative politics: the experience of the countries of Europe. Analytical notes, Kyiv.
4. Grayson D. About successful business from the point of view of society as a whole [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.ippnou.ru/print/010244>.
5. Kislov D. (2015), The system of state marketing communications: theory and practice. Monography, Kyiv.
6. Moskal I. I. (2012), Risks and threat to the financial safety of the state in an investment sphere. Scientific messages. Series “Economy”, 23, p. 78-82.
7. Porter M., Kramer M. Creating shared value. How to rebuild a capitalist system. Harvard Business Review [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.ep-digest.ru/wp-content>.
8. The official site of the Norwegian transnational company “Yara” [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.yara.com>.
9. The official site of the Swiss company “Nestle” [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.nestle.ua>.

10. Wojtowycz R. (2012), Mechanisms for realizing public relations in public administration. Kyiv.

*Долбнєва Д.В., к.е.н., доцент  
Львівський національний університет імені Івана Франка,  
Україна*

### **ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ ЕЛЕКТРОННОЇ ДЕМОКРАТІЇ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ В УКРАЇНІ**

Демократизація суспільства – це одне з найважливіших завдань, яке стоїть перед урядом кожної країни. У XXI столітті електронна демократія стає потужним рушійним елементом на шляху до демократичного суспільства та володіє достатньою кількістю електронних засобів для досягнення власних завдань.

Вивчення проблематики електронної демократії (е-демократії) займає важливе місце в умовах функціонування сучасного інституту публічного врядування. При цьому, все більший вплив на це має стрімкий розвиток сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) та їх широке запровадження як в економіці, так й у суспільно-політичному житті країни.

Розробка та реалізація органами державної влади і місцевого самоврядування політики е-демократії має сенс лише за умови, коли ці органи передбачатимуть, що така політика потребує використання Інтернету та інших цифрових технологій з метою розвитку та посилення демократичної практики. Ряд розвинених країн Європи вже експериментують із різними аспектами е-демократії.

Процес становлення електронної демократії має декілька основних етапів:

1. Е-охоплення, основою якого є е-інформування, що є передумовою зміцнення, відносин між владою та громадянами, має одностороннє спрямування, тому що інформація надходить у режимі он-лайн від державних органів до громадян. На цьому етапі демократія спрямована на підвищення прозорості політичного процесу

Для підвищення прозорості використовуються такі засоби: інтернет видання; інтернет-трансляції; веб-сайти державних органів влади; веб-блоги окремих політиків.

2. Е-включення поділяється на: е-консультування; е-участь. На цьому етапі е-включення – демократія спрямована на підвищення прямого залучення та участі громадян, а також на підвищення якості формування думок через відкриття нових інформаційних просторів та просторів для обговорення. Для досягнення зазначених цілей використовуються такі засоби: веб-сайти державних органів влади; електронні звернення; електронне голосування; інтернет-чат та інтернет-форум.

Також сюди належать сучасні технології, що сприяють створенню демократичного знання та підвищують інтерес громадян до суспільних проблем. Нові технології використовують для забезпечення громадянам нових шляхів отримання знань про політику та їх права і обов'язки. Засобом тут виступають он-лайн ігри для освіти громадянина.

3. Е-партнерство – наступний етап поглиблення взаємодії громадян із державною владою, де відповідальність за прийняття рішень покладається на обидві сторони, передбачає внесок кожного у розвиток громадянського суспільства. Саме на цьому етапі відбувається реальна співпраця та ефективний діалог влади і громадян при вирішенні проблем, прийнятті управлінських рішень органами державної влади.

Кожна країна має свій власний шлях до е-демократії, що зумовлено такими чинниками як: історичні умови і традиції держави, форми правління, рівень розвитку громадянського суспільства, економічні можливості, географічні особливості та ін.

Багатий досвід у сфері електронної демократії мають такі країни, як: Естонія, Велика Британія, Болгарія, Швеція, Італія, Іспанія, Швейцарія. Виходячи з нього, визначальними елементами участі громадян в управлінні державою із використанням ІКТ є:

1) розміщення інформації про діяльність влади на сайтах органів влади (е-інформування);

2) інтерактивне обговорення громадянами на сайтах органів влади проблем розвитку суспільства (е-консультації);

3) реагування влади на е-петиції громадян (е-прийняття рішень).

Лідером із застосування інформаційно-комунікативних технологій у сфері державного управління у Європі є Естонія. Зокрема, електронна демократія у цій країні спрямована на підвищення участі громадян у житті держави та налагодження процесу взаємодії громадян та державних структур. В Естонії законодавство зобов'язує всю офіційну інформацію викладати в Інтернет, а також підтримується діалог влади і громадян за допомогою інтерактивного проекту “ТОМ: сьогодні вирішую Я”. У цій європейській країні поширеною формою електронної демократії є організація он-лайн форумів, які є частиною веб-сайту органів місцевого самоврядування. Ця ініціатива спостерігається на місцевому рівні для вирішення окремих проблем місцевого самоврядування.

У Великобританії працює проект під назвою “E-Democracy National Project”. Основним моментом цієї програми є залучення громадської думки щодо діяльності уряду. На сучасному етапі момент активно працює у формі форумів. Форуми існують для залучення громадян шляхом надання їм публічної платформи, щоб поділитися власним досвідом та навиками, поглядами на проблеми, і допомагають місцевій владі краще зрозуміти процеси, що відбуваються у конкретній адміністративній одиниці з використанням отриманої інформації.

У Норвегії найбільш поширеними інструментами реалізації можливостей е-демократії є: електронна пошта, подання заяв в електронній формі, надання електронних послуг, організація електронного діалогу/дискусійних форумів для спілкування з місцевими політиками, комунікація муніципалітетів з громадськістю за допомогою СМС-повідомлень, використання муніципалітетами соціальних мереж (Facebook, Twitter, YouTube) та ін.

У Фінляндії в роботу органів місцевого самоврядування запроваджено такі інструменти е-демократії як: е-ініціатива, інструмент для електронного збору підписів на підтримку ініціатив до муніципальних органів влади – Kuntalaisaloite.fi, інструмент для подання ініціатив молоддю – Nuort-enideat.fi.

У Данії успішним здобутком е-демократії є формування таких її інструментів як:

1) веб-сайт районної ради муніципалітету Оддер–Oddernettet, де громадяни, завдяки використанню персонального цифрового підпису, мають доступ до різних електронних сервісів – отримання від ради листів на поштову скриньку, зміна помешкання, запис дітей до дитячих садків, подання заявок на отримання житлових пілг чи догляду за дітьми тощо;

2) дискусійний форум, на якому громадяни можуть обговорювати будь-які місцеві та політичні питання, обмінюватись думками та досвідом.

У Швейцарії е-демократія спрямована на зростання участі громадян. Поширеними є проекти, спрямовані на е-консультації та е-голосування. Також трапляється випадок створення веб-порталу для підвищення прозорості урядової інформації

Саме розвиток е-демократії в зарубіжних країнах свідчить про те, що вона відкриває нові можливості електронної взаємодії місцевої влади з населенням. Розглянуті інструменти електронної демократії надають змогу громадянам ставати активними співтворцями думок, опублікованих на веб-сайтах ухвалювачами політичних рішень.

В Рекомендаціях Ради Європи визначаються наступні сектори чи напрямки е-демократії: е-парламент, е-законотворення, е-голосування, е-правосуддя, е-медіація (досудове вирішення спорів), е-навколишнє середовище (екологія), е-вибори, е-референдум, е-ініціативи, е-голосування, е-консультації, е-петиції, е-політичні компанії, е-опитування.

У вітчизняному законодавстві поняття “е-демократії” як напрямку державної політики визначено у Розпорядженні КМУ від 15 травня 2013 року № 386-р «Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства». Стратегія повинна бути реалізована до 2020 року.

Основними заходами розвитку е-демократії в Україні є:

1) удосконалення нормативно-правової бази електронної взаємодії громадян, організацій та органів влади;

2) активне використання ІКТ для забезпечення участі громадян та організацій у формуванні та реалізації державної політики, у тому числі шляхом підтримки пілотних інтернет-проектів;

3) визначення ролі ЗМІ як майданчиків для форумів та дискусій;

4) створення та впровадження інтегрованої інформаційно-аналітичної системи

”Електронний парламент України”, яка забезпечить доступ громадян до інформації про парламентську діяльність та документів;

5) створення на базі Національного центру підтримки електронного урядування системи інтерактивної взаємодії з громадянами з використанням наявних соціальних мереж;

6) сприяння співпраці державних органів з інститутами громадянського суспільства, експертами та міжнародними партнерами у розробленні проектів нормативно-правових актів, стандартів та впровадженні пілотних проектів електронної демократії з дотриманням прав людини та верховенства права.

Найбільш поширеними інструментами е-демократії, що застосовуються сьогодні в Україні як на загальнодержавному, так і на місцевому рівні, є електронні консультації, електронні петиції, електронні звернення, бюджети участі (громадські бюджети). Також створені ресурси для оприлюднення наборів даних у формі відкритих даних, у тому числі з використанням електронних платформ, наприклад “Громадянське суспільство і влада”, “Розумне місто” чи “Єдина система місцевих петицій”, які поєднують у собі кілька електронних інструментів участі.

Розглянувши ініціативи електронної демократії в деяких європейських країнах, можемо стверджувати, що на сьогодні жодна з цих країн ще не досягла найвищого етапу становлення е-демократії – Е-партнерства: в усіх європейських країнах існує розмежування влади та громадян, немає достатньої довіри між ними, а саме вона є запорукою ефективного діалогу між державою та громадянськістю. Громадяни ще не виступають рівноправними партнерами з органами державної влади під час прийняття управлінських рішень, в процесі законотворення, саме тому не можемо говорити про повну підтримку суспільного порядку та схвалення управлінських рішень.

На сьогодні суспільство перебуває у постійному пошуку кращих форм політичної комунікації із владою. Розвиток глобальної мережі дає сьогодні надзвичайно широкі можливості для обговорення як між громадянами, так і між громадянами та владою існуючих і передбачуваних проблем незалежно від їх масштабу, що сприяє виробленню більш зважених рішень.

Для України активний розвиток електронної демократії сприятиме побудові демократичної держави, у якій основним рушійним елементом виступатиме співпраця громадян і державних органів влади.

*Онищук Оксана, к.політ.н.*

*Бойко Ігор, к.істор.н.*

*Львівський національний університет імені І.Франка,  
Україна*

### ***ОСОБЛИВОСТІ СПІВПРАЦІ УКРАЇНИ З КРАЇНАМИ “ВИШЕГРАДСЬКОЇ ГРУПИ” ТА “БАЛТО- ЧОРНОМОРСЬКОЇ ОСІ”: СУСПІЛЬНО-КУЛЬТУРНИЙ КОНТЕКСТ***

Здобуття Україною незалежності, формування самостійного зовнішньо політичного вектора поставило перед нашою державою дилему — залишатися у фарватері пострадянського геополітичного простору чи інтегруватися у простір країн розвинутої демократії. Упродовж понад двадцяти років Україна, відповідно до внутрішньополітичних трансформацій тенденційно гравітувала між інтеграцією, з однієї сторони, у ЄС і НАТО, з іншої — у СНД і ЄСП. І, якщо перша співпадає із нашим цивілізаційним вибором упродовж багатьох століть, то друга, - “ресурсно” втягує нас у старе русло “руського міра” пострадянської (неорядянської) Росії.

Ускладнила геокультурну та геополітичну ситуацію гібридна війна, яку Російська Федерерація веде на території України. За таких обставин постає потреба у виробленні нової

зовнішньо- та внутрішньополітичної безпекової стратегії розвитку України. Незгасаючий військовий конфлікт на сході України, тимчасова окупація частини Донбасу, анексія Росією Криму, нехтування Росією норм і принципів міжнародного права, перетворення України на “гарячу точку” усе це уповільнює інтеграційні процеси в ЄС та НАТО. Тому для України настільки важливим є збереження й укріплення добросусідських відносин із нашими партнерами, зокрема країнами “Вишеградської групи” та так званої “Балто-Чорноморської осі”.

Водночас неабияку роль у євроінтеграційних процесах України має геополітичний мікролімат із нашими найближчими сусідами країнами-партнерами. Чільне місце у даній комунікації посідає співпраця України із локальними європейськими співтовариствами - країни “Вишеградської групи” (Угорщина, Польща, Чехія, Словаччина) та країни так званої “Балто-Чорноморської осі” (або “Міжмор’я”) — найбільш апробований, перспективний склад такого альянсу Латвія, Литва, Естонія, Польща, Україна, Білорусь, Молдова, Угорщина, Румунія, Словаччина, Чехія. І, якщо перша з них — Вишеградська група інституційно оформлена й активно розвиває співпрацю у Центрально-Східній Європі, то формат другої суб’єктно не є до кінця визначений та інституційно створений, хоча у суспільно-політичному та соціокультурному дискурсі має глибоку традицію, укорінену у творчих доробках Ю. Бачинського, М. Міхновського, Ю. Липи, С. Рудницького, М. Грушевського та ін. Водночас, варто зазначити, що саме другий альянс міг би стати тимчасовою дієвою альтернативою не лише на шляху інтеграції України до ЄС та НАТО, а й вироблення адаптативного безпекового коридору в Центрально-Східній Європі у зв’язку із агресивною, шовіністично-мілітарною політикою Росії.

Проте активізація цих геополітичних співтовариств та перспективних стратегій співпала із розпадом тоталітарного табору СРСР-ОВД на початку 1990-х років. Знаковим є те, що саме у площині суспільно-культурній, гуманітарній співпраця України

із країнами-партнерами була найбільш динамічною та плідною (це стосується і двосторонніх угод, і у форматі міждержавних груп).

Ще упродовж 1990-х років Україна заклала основи партнерських відносин із країнами-сусідами та розширила співпрацю, зокрема, із країнами Центрально-Східної Європи й країнами Балтії. А саме було підписано низку міждержавних угод — Декларації про забезпечення прав національних меншин, створено Змішані комісії з питань забезпечення прав національних меншин та ін. Завдяки їхній реалізації відкрито низку культурно-просвітніх товариств, освітніх закладів в районах проживання національних меншин.

Стратегічним, з точки зору методології міжнародної співпраці, є дотримання прав національних меншин. Тому головним завданням України на початковому етапі становлення і розвитку добросусідських відносин було правове гарантування, регулювання та сприяння всесторонньому розвитку і захисту прав національних меншин в Україні й водночас, забезпечення такої ж рівноправності українців на території країн-партнерів. Дотримання й гарантування прав і свобод національним меншинам, збалансована внутрішня й зовнішня політика України дала змогу мінімізувати й локалізувати поодинокі конфліктні ситуації на ґрунті міжнаціональних конфліктів.

За понад два десятиліття співпраці напрацьовано й реалізовано велику кількість проектів, проведено конференції, круглі столи, вироблено стратегії розвитку для поглиблення співпраці між Україною та країнами “Вишеградської групи” й Балто-Чорноморської співпраці. Значний вплив на гармонізацію відносин у суспільно-гуманітарній, соціокультурній сфері були закладені у підписаних урядовими, науково-освітніми установами, організаціями (наприклад, українсько-угорська декларація “Спільна пам’ять задля майбутнього поколінь” (2007), “Словацько-український навчально-дослідний центр – SUREC” (2008), українсько-румунський договір транскордонної співпраці “Верхній Прут” і “Нижній Дунай” (1997), міждержавний проект

“Карпатський євро регіон” (1993), українсько-литовська угода зі збереження культурної спадщини (2009) та ін.).

Спільні проекти у суспільно-культурній, гуманітарній сферах змогли реалізуватись завдяки укладенню міждержавних угод та спільно розроблених механізмах співпраці. Результатом такої співпраці започаткувало традицію проведення “Днів культури”, пам’ятних днів на території країн-учасниць даних співтовариств, спільні проекти зі збереження культурної спадщини, взаємозбагачення культури українського, польського, угорського, чеського, словацького, литовського, латвійського, естонського, білоруського, румунського та молдавського народів.

Варто зазначити, що активізація міжнародної співпраці України відбулась після Помаранчевої революції та Революції гідності. Водночас, більш активною й дієвою залишається співпраця з країни Вишеградської групи уряди яких у 2000 році створили донорську організацію Вишеградський міжнародний фонд де передбачено кілька напрямів співпраці з країнами Східного партнерства до числа яких належить й Україна. Зокрема, громадяни України та організації можуть брати участь у таких програмах: **Visegrad+**, **Вишеградська стипендійна програма**, **Навчання в Open Society Archives**. У 2005 році Україну було запрошено до більш тісної Співпраці з країнами “Вишеградської четвірки”.

Проте існує й ціла низка проблемних питань котрі перешкоджають не лише більш ефективній співпраці України із країнами даних співтовариств, а й певною мірою уповільнюють процеси її інтеграції до ЄС та НАТО. Тому аналіз, з’ясування усіх особливостей співпраці, стратегії розвитку й вироблення механізмів подолання, стирання “гострих кутів” будуть ще не один рік актуальними не лише у рефлексіях і диспутах науковців, а й зовнішньополітичній риториці представників влади та політикуму східноєвропейських та країн Балтії. Зокрема, дразливими, на нашу думку є питання історичної та культурної пам’яті (“Волинська трагедія”, операція “Вісла”), статусу національних меншин

(зокрема надання автономій, наприклад для угорської меншини в Берегівському районі та под.), набуття подвійного громадянства, реституції та повернення культурних та матеріальних цінностей, опіка над місцями національної пам'яті (воїнів УПА на території Польщі), не подоланим залишається феномен і трактування “війн пам'яті”. Головним завданням й надалі є відхід від ідеологізації та політизації історико-культурної спадщини минулого, перенесення дразливих, проблемних питань із політичної у наукову площину, відійти від догматики фронтиру у питаннях історичної, соціальної, культурної пам'яті й перейти до діалогічності, конструювання спільного соціокультурного простору через порозуміння, прощення, примирення задля збереження і розвитку добросусідських, мирних, гармонійних відносин.

Підсумовуючи, вважаємо, що за умови ефективної співпраці усіх учасників міждержавної співпраці — політикуму, влади, духовних лідерів, діячів культури, науковців, громадськості в розвитку добросусідських відносин та збереженні прав національних меншин взаємовідносини між Україною і країнами Вишеградської групи та Балто-Чорноморської осі стануть запорукою гармонізації внутрішньополітичної ситуації в країнах, зміцнення добросусідських відносин, вироблення безпекової стратегії та швидшої інтеграції нашої держави до ЄС і НАТО.

*Решота О. А., к.держ.упр.,  
Стеблик Н. В., здобувач освітнього ступеня «бакалавр»  
Львівський національний університет імені Івана Франка,  
Україна*

### **ФОРМУВАННЯ УКРАЇНСЬКОЇ МОДЕЛІ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ НА ПРИКЛАДІ ДОСВІДУ ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇН**

Необхідність децентралізації системи управління в Україні назрівала вже протягом тривалого часу як в економічній, так і політичній сфері. На сьогодні, адміністративно-територіальна

реформа є однією з найбільш важливих умов, які Україна повинна виконати на шляху обраного зовнішньополітичного курсу на євроінтеграцію. У першу чергу, мова йде про децентралізацію, зміни в системі місцевого самоврядування та територіальної організації влади.

Децентралізація означає такий спосіб визначення та розмежування завдань і функцій, за якого більшість з них передається з рівня центральних органів на рівень нижчий і стає власними завданнями та повноваженнями органів нижчого рівня [1, с.9].

Роберт Ебель із центру стратегічних досліджень писав: «західний світ розглядає децентралізацію як альтернативу для надання соціальних послуг менш витратним способом. Країни, що розвиваються, проводять її для підвищення ефективності економіки й поліпшення керування. Пострадянські країни проводять її як природний крок у переході до ринкової економіки й демократії. Латинська Америка розглядає децентралізацію як спосіб демократизації. Африка — як шлях до національної єдності» [2, с. 132 - 135].

Світовій муніципальній практиці відомі абсолютно різні моделі, типи й системи місцевого самоврядування: у різних країнах застосовуються різні системи управління на місцевому рівні на вибір яких впливають такі фактори, як державний режим, форма державного устрою, національні й історичні особливості та традиції тощо. У деяких державах склалися власні, багато в чому унікальні й неповторювані моделі місцевого самоврядування. Це зумовлено тим, що більшість цих держав пройшли загалом схожі етапи свого розвитку.

Масштаби та ефективність місцевого самоврядування і внесок, який воно може зробити у добробут громади, регіону та держави, значною мірою залежать від характеру стосунків між різними рівнями влади. З одного боку, центральна влада може через закони, нормативні акти та постанови виконавчих органів накладати істотні обмеження на повноваження місцевих органів влади. З іншого боку, за умов місцевої автономії органи місцевого самоврядування мають широку свободу в урядуванні в межах підвідомчої їм території. Залежно від застосування концепції єдиної державної влади чи

розділення державної влади і місцевого самоврядування, від національних особливостей чи традицій держав, проводячи класифікацію системи організації влади на місцях, вирізняють: англо-американську (англосаксонську), континентальну (французьку, романо-германську або європейську), іберійську та радянську моделі [3, с. 64 - 65]. В деяких державах система організації влади на місцях характеризується ознаками і англоамериканської, і континентальної моделі, наприклад ФРН, Австрія, Росія, що дає підстави виділяти змішану модель.

У світі найбільш поширеними є дві моделі місцевого самоврядування: англосаксонська і європейська. Основна їх відмінність в тому, що в першій – суб'єкти місцевого самоврядування не здійснюють повноважень органів державної влади, а в другій – залучаються до реалізації державних функцій.

У Франції та деяких країнах компетенція місцевих виборних органів детально регламентується в законах і встановлено жорсткий контроль за тим, щоб вони не виходили за межі своїх повноважень. Їх компетенція – це тільки коло тих прав, які прямо зазначені в законі. Загалом державна політика Франції у справі організації місцевого самоврядування реалізується у двох основних напрямках: деконцентрація – більш широке делегування державою своїх адміністративних функцій на місцях, а також деконцентрація – передача державою частини своїх владних повноважень місцевим органам самоврядування [4, с. 247].

Як і Україна, Франція тривалий час була централізованою державою. Вона пережила 25-річний процес децентралізації, який уже практично завершено. Франції знадобилося багато років послідовної децентралізації, щоб побутові послуги перетворилися на справжнє зобов'язання органів місцевого самоврядування. Цього було досягнуто шляхом запровадження нормативної системи фінансового зрівняння, яка забезпечила реальну досяжність національних стандартів, попри розбіжності в базах місцевих надходжень [4, с. 249].

В Німеччині та деяких інших країнах в законі визначено коло прав, якими наділені органи місцевого самоврядування, але в ряді випадків вища влада допускає вихід за межі цих повноважень. Процес, який відбувся в Німеччині, відрізняється від французького

тим, що федеральна держава має тенденцію вже бути децентралізованою. Проте, федеральний уряд зберіг за собою повноваження щодо розподілу бюджету з метою балансування регіональних часток.

В Іспанії існує 17 автономних областей, 50 провінцій і 8000 муніципалітетів. Провінції та муніципалітети є одиницями місцевого самоврядування. Автономні області відповідають областям України.

В Італії налічується 20 адміністративних областей, 95 провінцій і 8000 муніципалітетів. Адміністративні області: охорона здоров'я і лікарні, культурні об'єкти, регіональне управління, професійна підготовка, встановлення й зміна муніципальних кордонів, фізична підготовка, судноплавство і порти на озерах, захист природи. Муніципалітети: санітарні й медичні служби, державна допомога, державне житлове будівництво тощо. Провінції: розробка й керівництво виконанням бюджету, встановлення муніципальних податків та зборів, спорудження шляхів і догляд за ними тощо.

Влада в Угорщині: центральний уряд-округи (комітати) і міста. Налічується 19 комітатів, 108 міст, з яких п'ять мають статус комітатів. Регіонального рівня, подібного до обласного, немає, існує лише місцевий рівень.

Отже, досвід децентралізації європейських країн пропонує цілу низку відповідних прикладів для вивчення і пристосування їх для потреб українського сьогодення. Головним моментом, який виділяють багато експертів є те, що територіальна реформа та децентралізація мають провадитись у демократичному руслі, спираючись на принципи Хартії Ради Європи про місцеве самоврядування та проекту хартії про регіональне самоврядування. Також беручись до вирішення проблем в галузі місцевого самоврядування необхідно неодмінно враховувати ряд факторів, адже проблеми наших регіонів, міст і сіл - це проблеми загальнодержавного характеру. Ці проблеми безпосередньо торкаються кожного українця, бо всі ми користуємось комунальними послугами, ходимо та їздимо вулицями, дихаємо повітрям наших міст. Усі громадяни України є членами територіальних громад.

### **Список використаних джерел:**

1. Бориславська О., Заверуха І., Захарченко Е. та ін. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України / [Бориславська О., Заверуха І., Захарченко Е. та ін.]; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO. – К. : ТОВ «Софія». – 2012. – 128 с. – URL: [https://despro.org.ua/media/upload/decentral\\_zac\\_ua\\_publ\\_chno\\_vla\\_di\\_dosv\\_d\\_evropeyskih\\_derzhav\\_ta\\_perspektivi\\_ukra\\_ni\(2\).pdf](https://despro.org.ua/media/upload/decentral_zac_ua_publ_chno_vla_di_dosv_d_evropeyskih_derzhav_ta_perspektivi_ukra_ni(2).pdf) (дата звернення 21.10.2020 р.)
2. Ткачук А.Ф. Місцеве самоврядування: світовий та український досвід: посібник / А.Ф. Ткачук, Р. Агронофф, Т. Браун. – К.: Заповіт, 2002. – 188 с.
3. Цвік М. В. Конституційні проблеми розподілу властей (деякі загальнотеоретичні питання) / М.В. Цвік // Вісник Академії правових наук України. – 2003. – №1. – с.64–65.
4. Барвіцький В. У пошуках шляхів формування дієздатних територіальних громад: міжнародний досвід / В. Барвіцький // Проблеми децентралізації: національний та міжнародний досвід. Збірник матеріалів та документів / Науковий редактор: М. Пухтинський. – К.: Атіка-Н, 2006. – 245 с. – 744 с.

*Ігнатченко Т.А., здобувач освітнього ступеня «магістр»  
науковий керівник – Капленко Г.В., к.е.н., доцент,  
Львівський національний університет імені Івана Франка,  
Україна*

### **ПЕРЕВАГИ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ ПРИ ПОШУКУ ТА ВІДБОРІ ПЕРСОНАЛУ У БІЗНЕСІ**

Позиція HR-менеджера доволі багатогранна, і якщо мається на увазі підбір персоналу, то відмінностей безліч. За 10 років ринок праці змінився. Першою відмінністю є кількість шукачів на вакантні посади. Сьогодні стало великою проблемою у пошуку персоналу те, що з кожним роком збільшується відтік населення на роботу за кордон.

Якщо 10 років тому для того, щоб знайти рядовий персонал, не було потрібно багато зусиль й вистачало елементарних джерел пошуку працівників, то зараз для пошуку персоналу доводиться докладати чимало зусиль та ресурсів.

Соціальні медіа впливають не лише на особисте життя людей, але й відіграють ключову роль у бізнесі в наш час. Компанії мають багато способів знайти нові таланти, і соціальні медіа - це одна із стратегій, яку компанія не повинна пропустити.

Пошук та відбір фахівців є складним завданням, оскільки усі змагаються за висококваліфікованих спеціалістів, тому стає все більш необхідним використання соціальних мереж. Практично усі досвідчені рекрутери зараз використовують веб-сайти соціальних мереж у процесі пошуку персоналу.

Розглянемо переваги використання соціальних мереж:

### **1. Соціальні мережі дозволяють підвищити кількість потенційних кандидатів.**

Сьогодні практично кожен кандидат, якого ми можемо розглянути на будь-яку посаду у нашій компанії, є зареєстрований в соціальних мережах. Facebook користується активною базою понад 2 млрд. користувачів, Twitter популярний завдяки можливості розміщувати чати з пошуку роботи, а демографічне покоління «X» є активними користувачами LinkedIn, як найпопулярнішою платформою для пошуку роботи.

Соціальні мережі є чудовою платформою для пошуку та відбору талановитих людей для роботи, мало які інші джерела можуть охопити таку кількість людей, як соціальні медіа.

### **2. На просторах соціальних мереж зростає впізнаваність персонального бренду.**

Найефективніші канали для просування бренду роботодавця — це соціальні мережі, кар'єрна сторінка на корпоративному сайті і маркетинг та реклама.

Пошук через соціальні мережі дозволяє збільшити впізнаваності бренду.

Рекламуючи нові посади в соціальних мережах, ми зміцнюємо свій бренд і створюємо певний рівень довіри серед потенційних працівників.

Кандидати вважають, що бренди, які часто з'являються у соціальних мережах є більш надійними роботодавцями. В подальшому це може допомогти не лише при пошуку хороших

співробітників, але й буде підвищувати довіру серед потенційних кандидатів.

### **3. Витрати при пошуку у соціальних мережах є невисокими, відносно інших джерел пошуку.**

Насправді все, що нам дійсно потрібно, щоб розпочати пошук та розмову з відповідними кандидатами на роботу, - це профіль або акаунт. Проте у нього слід добре інвестувати, якщо в подальшому є необхідність якісно підбирати персонал. Пошук найкращих талантів може бути дорогим та без сумніву, пошук у соціальних мережах є значно дешевшим за інші традиційні методи.

### **4. При пошуку у соціальних мережах ми затрачаємо значно менше часу для закриття посади.**

Традиційні методи переманювання висококваліфікованих кандидатів займають більше часу, ніж методи переманювання в соціальних мережах. Сайти соціальних мереж не тільки дозволяють легко і швидко спілкуватися з кандидатами, вони також дозволяють швидко реагувати. Швидкість, з якою інформація надходить в Інтернет, вражає. Опис роботи легко опублікувати на корпоративному веб-сайті, а співробітники можуть розповсюджувати посилання на різних веб-сайтах. Для обох сторін (шукачів роботи та рекрутерів) надзвичайно важливо діяти швидко, оскільки обидві сторони можуть мати кілька варіантів на вибір.

### **5. Скринінг кандидатів.**

Не є таємницею те, що роботодавці використовують соціальні мережі, щоб глибше зрозуміти людей, яких вони хочуть найняти у свої компанії.

Також варто зауважити, що більшість людей включають у резюме посилання на свої профілі в соціальних мережах.

Багато людей висловлюють у соціальних мережах свої погляди, захоплення, досягнення чи розчарування. Сайти соціальних мереж дають розуміння про те, кого ми збираємось найняти, вони дають роботодавцю уявлення про особистість людини.

### **6. Залучення «пасивних кандидатів».**

Соціальні мережі дають можливість залучити пасивних кандидатів: існує ймовірність, що кандидати, які насправді не шукають активно роботу (так звані «пасивні кандидати»), можуть

подумати про зміну роботи, коли натрапляють на цікаве оголошення про роботу в Інтернеті. Ми можемо зв'язатися з кандидатами, яких ми, можливо, ніколи б не знайшли і які ніколи не могли знайти нас, використовуючи традиційні методи найму.

Аналітики інтернет-порталу з працевлаштування CareerBuilder опитали понад 1000 фахівців з персоналу і менеджерів з найму в різних галузях промисловості, щоб дізнатися про ступінь впливу соцмереж на бажання прийняти нового співробітника в компанію. Сім з десяти представників відділу персоналу зізналися, що моніторять сторінки претендентів в Facebook або Instagram, особливо перед тим, як взяти кандидата на певну посаду.

Більшість респондентів (70%) повідомили, що використовують сайти соціальних мереж для пошуку потенційних кандидатів на роботу, а ще 7% хотіли б в майбутньому застосувати такий підхід до відбору кандидатів. З тих, хто проводить пошук в соціальних мережах, 57% зізналися, що виявили контент, через якого вони не взяли даного кандидата на роботу.

Результати опитування показують, що роботодавці звертають пильну увагу на присутність кандидатів в мережі. А сторінки в Facebook або Instagram використовують для того, щоб дізнатися більше про характер і стиль життя здобувача перш, ніж запропонувати йому роботу.

Наявність облікового запису в соціальній мережі не є обов'язковою умовою при прийомі на роботу. Однак роботодавці цінують доступ до додаткової інформації про потенційного співробітника. 47% менеджерів з персоналу стверджують, що вони з меншою ймовірністю переймуться довірою до претендента на вакантну посаду, якщо не зможуть знайти його в Інтернеті, в той час як 28% повідомляють, що використовують присутність кандидата в соціальних мережах для збору додаткової інформації, перш ніж призначати йому день співбесіди. Кожен п'ятий HR очікує, що здобувач матиме профіль в соціальних мережах.

Що ще шукають HR-менеджери в соціальних мережах? Дані опитування CareerBuilder:

- інформацію про кваліфікацію кандидата (58%);

- підтвердження професіоналізму майбутнього співробітника (50%);
- який контент інші люди публікують про претендента на вакансію (34%);
- причини для того, щоб не наймати саме цю людину (22%).

Наразі існує досить багато методів пошуку спеціалістів на ринку праці. Інтернет є надзвичайно важливим каналом залучення потенційних кандидатів. Пошук у соціальних мережах є досить дієвим, щоб знайти висококваліфікованого кандидата. Найбільш ефективними сайтами для цього є LinkedIn, Facebook та Twitter. Проте фахівець з підбору персоналу повинен розуміти технічні тонкощі посад та вміти вмовити потрібного спеціаліста перейти до іншої компанії.

**Список використаних джерел:**

1. Шляхетко В.В. Деякі особливості пошуку кандидатів при плануванні персоналу в контексті кадрової безпеки підприємства. Наукові записки [Української академії друкарства]. 2017. No 1. С.198–204.
2. Ізюмцева Н.А. Інноваційні методи пошуку персоналу. Економіка та право. 2017. No 3. С.118–123.
3. Ефективність соціальних мереж при пошуку ІТ-фахівців. HR-портал: веб-сайт. – URL:[http://www.hrportal.ru/blog/analitika-istochniko-dlya-poiska-it-personala\\_](http://www.hrportal.ru/blog/analitika-istochniko-dlya-poiska-it-personala_)

**Калакун Н.Г.**  
 аспірант Львівського національного  
 університету імені Івана Франка,  
 провідний спеціаліст департаменту внутрішньої та  
 інформаційної політики Львівської обласної державної  
 адміністрації  
 Україна

**ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ВЛАДИ В ЄВРОПЕЙСЬКИХ  
 КРАЇНАХ**

На сучасному етапі реформи децентралізації, коли діючі місцеві органи самоврядування, невдовзі матимуть можливість

створювати власні виконавчі комітети, що суттєво розширить сферу впливу та компетентності в окремих галузях, які будуть в їх безпосередньому підпорядкуванні, актуальним є питання децентралізованості не тільки місцевого самоврядування, але й активізація державної політики з метою формування комплексної системи нагляду та контролю за їх діяльністю. Відповідні повноваження органів виконавчої влади у системі державного управління, мають бути законодавчо закріплені, у тому числі і шляхом внесення змін до Конституції. Відповідні функції нагляду та контролю пропонується покласти на префектів, які діятимуть на рівні районів та регіонів.

Проаналізувавши практичні методи та моделі реформування управління у світі, можна зробити висновки, що не існує однієї універсальної моделі, яка б могла повністю забезпечити успішне запровадження змін, та повністю підійшла б для реформування державного управління України.

Різні умови розвитку, соціокультурні чинники, етнічні та етнографічні особливості є причиною того що, одні і ті самі реформи або зміни, в різних країнах сприймаються по різному, відповідно до цього і формувались абсолютно різні моделі організації місцевого самоврядування та їх взаємозв'язків з органами виконавчої влади.

Формування системи взаємозв'язків між органами виконавчої влади та місцевим самоврядуванням, у певній країні та для певної місцевості, має ряд специфічних ознак - таких як особливості законодавчого забезпечення, історичні умови, релігійні погляди, культурні та національні чинники, які роблять кожну модель взаємин місцевої та виконавчої влад абсолютно унікальною навіть в межах однієї держави. [2]

Та навіть попри існування різних моделей зв'язку місцевого самоврядування, а також наявності національних особливостей в системі розподілу повноважень між органами місцевого самоврядування та виконавчою владою, існують спільні ознаки, якими можна охарактеризувати децентралізаційні процеси в європейських країнах, які є прикладом для формування їх у нашій державі.

Проаналізувавши досвід децентралізаційних процесів в Європі можна виділити такі основні характеристики, які притаманні для реформи місцевого самоврядування:

- демократизація шляхом розвитку місцевої та регіональної автономії – тобто передбачається передача більш широкого кола повноважень на місця не тільки місцевим радам, але й майбутньому інституту префекта, з метою швидкої взаємодії відповідних гілок влади, без втручання центральних органів влади;

- максимально ефективного вирішення місцевих проблем – більш широке коло повноважень, а також можливість розпоряджатися відповідними фінансовими ресурсами, дає змогу вирішити першочергові проблемні питання на місцях, які є не відкладними та відповідно розподілити необхідні на вирішення всіх інших питань наявні ресурси;

- свобода через місцеву та регіональну автономію – передбачає зменшення вертикальної ієрархії президентської гілки влади, та можливість самостійно вирішувати та відповідати за розвиток певного регіону, підконтрольного місцевим та виконавчим органам влади;

- забезпечення культурної, мовної та етнічної різноманітності – включає в себе підтримання певного потенціалу регіону, який діяв на тій чи іншій місцевості, в межах однієї держави, сформованого під певним історичним, етнічним, географічним чи соціокультурним впливом, якщо він не суперечить конституційним засадам, та не є загрозою для цілісності територій та держави в цілому;

- економічна конкуренція між місцевим та регіональним рівнями – передбачає однаково важливий розвиток економіки місцевого рівня і економіки регіону, за що свого роду можна позмагатися для збалансованого і стабільного розвитку економіки цілої держави. [1]

Зарубіжний досвід свідчить про значущість децентралізації для країн, які перебувають у стадії глибинних змін у системі регулювання суспільних відносин. Для країн перехідного типу економіки, як наша держава, реформа децентралізації є одним з основних способів зміни якісних та кількісних інститутів суспільства та визначає потенціал, шляхи, можливості та перспективи для розвитку регіону, району та громади.

В унітарній державі є лише одні конституція, громадянство, система вищих органів влади. Складові частини унітарної держави найчастіше мають статус одиниць адміністративно-територіального поділу. Вони управляються на основі законів прийнятих центральними органами а їх територія може бути змінена простим загальнодержавним законом без згоди місцевих органів та місцевого населення. Тому зміна форми та механізмів державної влади у областях та районах з метою посилення ролі місцевого самоврядування одночасно з посиленням функції органів державної влади щодо їх контролю є правомірною, а в умовах процесу децентралізації та відповідного реформування є закономірною та логічною. [3]

Основні децентралізаційні процеси, та реформування влади в державі в більшості європейських країн завершилися ще десятиліття тому, і були досить успішними. Україна ж, в цьому плані, не тільки дуже відстала, але й дуже пішла назад, закріпивши на законодавчому рівні повну децентралізацію та підконтрольність президентській вертикалі. Адже сучасні місцеві адміністрації мають подвійні функції – місцевий представничий орган президента на місці та місцевий орган виконавчої влади. Саме тому діюча модель розподілу влади потребує реформування. Проаналізувавши досвід європейських країн реформа, в яких пройшла найвдаліше, відповідно до їх владного устрою, та досвід яких найкраще використати як модель країн, які успішно пройшла шлях децентралізації як приклад для України, досвід Франції та Польщі є найбільш ближчі для його використання в нас.

Досвід децентралізації системи публічного управління та виконавчої влади у Франції, які є наслідком еволюційних процесів в країні та змін адміністративного урядування Польщі в процесі отримання незалежності - мають важливе значення для України, адже вони відображають необхідність в реформування системи органів виконавчої влади на місцевому рівні.

В основу концепції української реформи децентралізації взято за основу саме європейські механізми реформування, де першочерговим завданням є конституційна реформа. За основу береться чітке визначення основних засад діяльності виконавчої влади

на основі чіткого розмежування та перерозподілу повноважень між рівнями влади, а також забезпечення контролю за їх належним виконанням, дотриманням законодавства та їх діяльності в межах цього законодавства, з метою надання державних послуг громадянам на тому рівні, на якому вони є найбільш потрібними та доступними. Саме тому запровадження інституту префекта є необхідністю за принципом субсидіарності, що передбачається Європейською хартією місцевого самоврядування. [4]

Також, проаналізувавши повноваження надані українському префекту та його закордонним колегам можна зробити висновки що ті повноваження, які мають префект Франції та воєвода Польщі є значно ширшими та більш розгорнутим ніж запропоновані в українському варіанті реформи. Проте, така відмінність може мати як плюси – зменшення свавілля та безчинства українських чиновників, так і мінуси – недостатність контролю що може привести до федеративних утворень в межах однієї держави.

Саме від прийняття закону про префекта, який повинен деталізувати та чітко прописати повноваження префектів згідно Конституції, залежатиме подальший хід та успішне завершення реформи децентралізації влади в Україні.

#### **Список використаних джерел:**

1. Децентралізація в Україні. Портал «Децентралізація дає можливості» // Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/about>
2. Р. Науменко, В. Рильська. - Перспективи використання європейського досвіду при впровадженні сучасної моделі децентралізації влади в Україні // Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=902>
3. Унітарна держава. Юридичний портал. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://opravovedenii.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=15:unitarnaderzhava&catid=2&Itemid=5](http://opravovedenii.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=15:unitarnaderzhava&catid=2&Itemid=5)
4. Європейська хартія місцевого самоврядування: ратифікована Законом України від 15 липня 1997 року № 452/97-ВР. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036)

*Клочко А.А.,  
аспірант Львівського національного університету імені  
Івана Франка,  
Україна*

### **ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД**

З огляду на зарубіжну практику, зазначимо, що мале та середнє підприємництво в країнах є єдиним цілісним явищем. Однією із умов успішного функціонування економіки є високий рівень розвитку малого бізнесу. Це означає, що малий бізнес у всіх розвинених країнах визначає темпи зростання економіки, а також структуру ВВП. Успішна діяльність малих та середніх підприємств створює сприятливі умови для відновлення економіки. Велике значення має здатність малого бізнесу створювати шляхи та можливості для працевлаштування, використання виробничих потужностей та розширення підприємницької діяльності країни. Саме з цих причин держава створює сприятливі умови для малого бізнесу в розвинених країнах.

Входження України в світову економіку таким чином обумовлює активне втручання держави та допомога у розвитку малого та середнього бізнесу в країні. Велика увага приділяється вирішенню проблем сталого розвитку малих і середніх підприємств, їх ефективності.

Попри існуючі економічні та політичні труднощі, Україна досягла значного прогресу за період після Оцінки Акту про малий бізнес 2016 р. завдяки постійному впровадженню реформ у таких сферах як дерегуляція, державні закупівлі, уніфікація з нормативно-правовою базою та процедурами банкрутства ЄС, а також вдосконаленню власної інституційної та законодавчої бази політики у сфері малого та середнього підприємництва (далі – МСП) та розвитку ключових підприємницьких компетентностей в рамках амбітної реформи під назвою Нова українська школа. У 2018 р. була прийнята Стратегія розвитку МСП до 2020 р. та був створений Офіс розвитку МСП для надання підтримки Міністерству розвитку економіки,

торгівлі та сільського господарства в реалізації стратегії та розширенні інфраструктури підтримки МСП. У перспективі, Україна повинна забезпечити сталий розвиток власної інституційної та законодавчої бази для політики у сфері МСП, розширити заходи у сфері дерегуляції та забезпечити створення однакових умов діяльності для МСП шляхом систематичного застосування антикорупційного та антимонопольного законодавства, а також надання ширшої бюджетної автономії власному антимонопольному органу. Крім цього, підвищити конкурентоспроможність української економіки допоможе сприяння екологізації та інтернаціоналізації МСП й надання послуг з розвитку бізнесу.

У 2014 р. уряд розпочав реалізацію широкого комплексу реформ, включаючи структурні реформи у всіх галузях економіки, з метою виконання своїх зобов'язань в рамках Угоди про асоціацію між ЄС та Україною та ПВЗВТ. Серед ключових пріоритетів – дерегуляція, реформа системи судочинства, адміністрування податків та програма посиленої боротьби з корупцією. Прогрес відчутний, хоча й нерівномірний, а спротив окремим найбільш чутливим заходам – достатньо сильний. Проте цей прогрес було визнано після покращення показників України у сфері зовнішньої торгівлі, отримання електроенергії, видачі дозволів на будівництво та захисту міноритарних інвесторів за результатами рейтингу Світового Банку Doing Business, в якому Україна у 2020 р. посіла 64-е місце, що на 19 позицій вище у порівнянні з показником 2016 р. (World Bank, 2019 [1]). Країна посіла нижче 85-е місце в Індексі глобальної конкурентоспроможності (ІГК) Світового економічного форуму за 2019 р., що частково відображає ширший спектр проблем, наведених в індексі (World Economic Forum, 2019 [2]). Індекс глобальної конкурентоспроможності вказує на існуючі недоліки інституцій, фінансової системи та інноваційного потенціалу України.

Починаючи з 2016 р., Україна вжила важливих заходів, спрямованих на покращення середовища для розвитку малих та середніх підприємств. У травні 2017 р. Кабінет Міністрів затвердив першу в Україні Стратегію розвитку МСП на період до 2020 р. Наступного року при Міністерстві розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України був створений Офіс розвитку МСП з

повноваженнями сприяти Міністерству розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства в реалізації Стратегії розвитку МСП, особливо в плані інфраструктури підтримки бізнесу. Проте, незважаючи на всі ці заходи, нещодавній аналіз МСП продемонстрував, що адміністрування податків, регуляторний тиск та корупція й надалі залишаються найбільшими проблемами для МСП (ЕВА, 2019[3]).

З часу останньої оцінки Акту про малий бізнес у 2016 р. Україна зробила суттєві кроки у напрямку розвитку інституційної та законодавчої бази політики у сфері МСП. Зміни у політиці були обумовлені поєднанням інституційних реформ із значною фінансовою та технічною підтримкою з боку міжнародних та двосторонніх донорів. Всі ці зміни у політиці відображені у відповідному покращенні результату порівняно з попередньою оцінкою. Проте необхідно вдосконалити ряд важливих структурних елементів політики у сфері МСП (наприклад, механізми координації політики), а рішення щодо структури вдосконалення роботи інституцій необхідно прийняти до завершення реалізації поточної стратегії розвитку МСП та повторних переговорів про донорську підтримку у 2020–2021 рр. У 2015 р. повноваження з реалізації політики у сфері МСП були передані Міністерству розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства, яке розробило першу в країні Стратегію розвитку МСП 2020, яка була затверджена у 2017 р. після процесу консультацій за участю організацій приватного сектору, державних організацій та донорів. Стратегія передбачала 6 стратегічних напрямків: 1) створення сприятливого середовища для розвитку МСП; 2) покращення доступу до фінансування; 3) спрощення системи оподаткування; 4) сприяння розвитку підприємництва; 5) сприяння експортній діяльності/інтернаціоналізації; 6) підвищення рівня конкурентоспроможності поряд з розвитком інноваційного потенціалу. Відповідний план заходів був прийнятий у 2018 р., в результаті чого залишилося обмаль часу на досягнення попередньо встановлених цілей та показників. Затвердження стратегії та плану заходів створило умови для збільшення донорської підтримки.

У жовтні 2018 р., за фінансової підтримки ЄС та в рамках проекту ЄС Forbiz, було створено Офіс розвитку МСП (ОРМСП) –

дорадчий орган при Міністерстві розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства. Завдання Офісу – сприяти Міністерству в реалізації стратегії розвитку МСП, координувати заходи з реалізації політики у сфері МСП з органами державної влади, розвивати інфраструктуру підтримки МСП та забезпечувати діалог державного та приватного секторів. Наприкінці поточного циклу донорської підтримки буде проведено оцінку проекту, а уряд прийме рішення щодо майбутнього ОРМСП. Один з подальших варіантів полягає у перетворенні Офісу у повноцінне Агентство з питань розвитку МСП, відповідальне за реалізацію та моніторинг політики розвитку підприємництва, при цьому за процес формування політики відповідатиме МРЕТС. Забезпечення підтримки МСП на даний час здійснюється переважно на регіональному рівні та значною мірою залежить від донорської підтримки (наприклад, ЄС, USAID, GIZ), у той час як ОРМСП та МРЕТС займаються реалізацією регіональних пілотних проектів, спрямованих на інтеграцію регіональних ініціатив у національну стратегію. МРЕТС також запровадило механізм моніторингу політики у сфері МСП шляхом підготовки регулярних моніторингових звітів про процес реалізації Стратегії з розвитку МСП. Координація політики у сфері МСП здійснюється через регіональні координаційні ради та міжвідомчу раду, створену у квітні 2019 р.

Тому для удосконалення інституційної інфраструктури вивчення досвіду зарубіжних розвинених країн для підтримки підприємництва становить особливий інтерес. З огляду на ці знання, необхідно визначитися з заходами і перспективами удосконалення цієї сфери в публічному управлінні та адмініструванні.

Наприклад, в США це Адміністрація малого бізнесу (SBA Small Business Administration), а у Великій Британії – Національне Агентство з обслуговування малого бізнесу (SBS), в Німеччині – Генеральний Директорат малого і середнього бізнесу, ремісництва, послуг та вільних професій при Федеральному Міністерстві економіки та технологій (DG VIII), в Японії – Агентство малого та середнього підприємництва (SMEA), Угорщині - Національна Рада з розвитку підприємництва, в Польщі – Департамент ремісництва, малого та середнього підприємництва. Повноваження і функції всіх цих

відомств є схожими. Є, звичайно, відмінності. І ці відмінності полягають в тому, що ієрархія підпорядкування в кожному відділенні і у взаємодії відділів між собою різна.

Досвід створення державних органів для підтримки підприємництва в Україні вже існує багато років, проте, як цей досвід показав, що відсутність певних засобів і повноважень унеможливило ефективну реалізацію державної політики щодо підприємництва. Можливо створення такого органу, як Департамент підтримки та розвитку бізнесу при Уряді, вирішило низку бізнеспроблем шляхом надання потужної підтримки з боку держави. У Сполучених Штатах, наприклад, SBA створила розгалужену мережу офісів і компаній, які фінансуються федеральним бюджетом. Деякі види підтримки підприємств мають бути коротко окреслені, і вони широко використовуються в зарубіжних країнах і можуть ефективно використовуватися в Україні. До них відносяться консультативні офіси керівників у відставці. Аналогічні структури діють і в країнах ЄС. Бюро надає консультації щодо приїзду в компанію. Цей досвід можна активно застосовувати в нашій країні. Це можна зробити, створивши бази даних на пенсіонерів, які, наприклад, зацікавлені у роботі зі структурами підтримки місцевого підприємництва.

У країнах, які ми розглядаємо, а саме США, Німеччина, Японія і так далі, для того, щоб компанія отримала якийсь великий кредит на її розвиток, а також будь-яку технічну допомогу, вона зобов'язана надати об'єктивну інформацію про всі аспекти своєї діяльності. Це значно знижує ризики. Надання державних гарантій підтримки та забезпечення кредитів є досить сильним важелем непрямої фінансової підтримки підприємств. Такі програми існують в США, Японії, Німеччині та інших країнах. Розвиток такої системи допоможе розширити базу допоміжних ресурсів для підприємництва. Це також може відбуватися шляхом залучення приватного капіталу. Цікавим є і досвід створення приватних інвестиційних компаній, які мають на меті кредитувати підприємство. Цей досвід поширений у Сполучених Штатах, Англії, Японії тощо. Для цих компаній стимулом для кредитування підприємства є можливість цих організацій-учасниць у прибутку підприємств.

Таким чином, з усе вищесказаного можна виділити кілька ключових тенденцій розвитку підприємництва у високорозвинених країнах. Перша тенденція передбачає надання бізнесу більшої свободи, а саме зменшення адміністративного впливу на них. Політика уряду в даному випадку спрямована на максимальну підтримку. Говорячи про пріоритети, варто згадати про соціальну складову. У Сполучених Штатах, наприклад, зростання малого бізнесу призвело до розширення його свободи і підтримки з боку держави, а також скорочення сильного втручання уряду. Австралія створила систему, яка стримувала прийняття регуляторних законопроектів на основі конкуренції, які негативно впливають на конкуренцію. Метою цієї регуляторної реформи є підвищення ефективності ринків. Основний спосіб досягнення цієї мети – підвищити відповідальність підприємства за допомогою саморегулювання. Якщо необхідність втручання у функціонування ринку доведена, необхідно спочатку вивчити можливість реалізації найбільш захисного варіанту – саморегулювання. Якщо це не допоможе, розглядається метод квазірегуляції. А в крайньому випадку – пряме втручання держави.

Аналізуючи досвід зарубіжних країн, слід зазначити, що, наприклад, у Німеччині держава може втручатися в економічні процеси лише за умови, що приватний сектор не зможе адаптуватися до існуючих умов діяльності. Особливого значення тут має принцип дотримання державного регулювання правил ринкової економіки. Суть цього принципу полягає в тому, що забезпечуються особливі умови конкуренції. Ці зусилля спрямовані на збереження якомога більшої кількості малих і середніх підприємств. Говорячи про антимонопольне законодавство в Німеччині, таке законодавство заважає деяким суб'єктам домінувати на ринку. У цьому випадку важливість надається не державній підтримці, а незалежності підприємництва в країні. Другим напрямком регулювання діяльності держави є її підтримка. Аналіз французького досвіду показав, що відбувається просування руху підприємств на периферію. Організації отримують цільові інвестиційні кредити. Мета – розвиток слабких регіонів. У США існує велика кількість "бізнес-інкубаторів". Їх місія полягає в тому, щоб допомогти створити нові підприємства, які

працюють через субсидії; Кошти, отримані від муніципальних органів влади; допомога від промислових корпорацій, а також через орендну плату підприємців і відсоток продажів. Розширюється будівництво технопарків, де велику роль відіграє муніципальна влада. Створивши спеціальні виробничі майданчики, в майбутньому вони продають їх підприємцям, яким потрібні ці майданчики для розміщення на них найрізноманітніших виробництв.

Як показує досвід розвинених зарубіжних країн, існування ринкової економіки, заснованої на плюралізмі форм власності та свободи підприємництва, неможливе без збереження системи державного регулювання як економіки країни в цілому, так і її окремих галузей. Правова природа державного регулювання сама по собі є системою організації суспільного життя суспільства, в тому числі економіки. Причиною меншої активності держави є вища ефективність саморегулювання економіки, а не навпаки. У зв'язку з цим можна сказати, що державне регулювання ринкової економіки є об'єктивним, висловлюючи певну регулярність розвитку економіки, економічних відносин.

***Список використаних джерел:***

1. World Bank (2019), Doing Business 2020, World Bank Group, Washington, DC, <http://www.doingbusiness.org/en/doingbusiness>
2. World Economic Forum (2019), The Global Competitiveness Report 2019, World Economic Forum, Geneva, <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2019/>.
3. ЕВА (2019), “Презентація результатів Індексу настроїв малого бізнесу” [Presentation of the results of the SME Moods Index], [https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2019/02/Indeksnastroiyiv-malogo-biznesu\\_2019.pdf](https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2019/02/Indeksnastroiyiv-malogo-biznesu_2019.pdf).

*Куцевол А.А.,  
здобувач Національного університету «Чернігівська  
політехніка»  
Україна*

## ***РОЛЬ МІЖНАРОДНОЇ ТЕХНІЧНОЇ ДОПОМОГИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ***

Визначення та сутність системи міжнародної технічної допомоги постійно підлаштовуються під зовнішні й внутрішні вимоги та зміни сучасності. Наприклад, зовнішня допомога може бути одноразовою запланованою діяльністю, яка виконується певними консультантами або довготривалою, яку надає місцевий консультант/радник. Система МТД може бути жорстко централізованою, яку надає певна група донорів або децентралізованою, для надання якої можуть періодично залучатись на короткий строк незалежні експерти. Види діяльності МТД часто включають навчання, наставництво, вивчення літератури, аналіз даних, а також розробку та розповсюдження інструментів та інструкцій, спрямованих на вирішення конкретних технічних завдань [1].

Теорія готовності до змін ґрунтується на концепції, яка, як і окремі особи, громади та організації, може бути на різних етапах готовності отримувати зовнішню допомогу. Оцінка готовності та інтеграції нових знань або технологій на практиці може допомогти з'ясувати, які партнери є пріоритетними в отриманні МТД. Застосування цієї теорії також сприятиме визначенню найбільш ефективних методів допомоги в даному контексті.

На рис. 1 зображені дві тенденції, які полягають в основі системи зовнішньої допомоги, та які можна умовно зазначити як «ринковий попит» та «технічна пропозиція». Ці складові взаємодіють та доповнюють один одного в одній системі. Попит з'являється на рівні проекту, виконавці якого розуміють, яка технічна підтримка необхідна на даний час, реагують на існуючі пропозиції. У свою чергу, пропозиція активно інтегрує нові знання, результати досліджень та технології упродовж реалізації проекту. Пропозиція часто починається на центральному рівні і спрямована на цільові групи

програм, сприяючи впровадженню інновацій, технологій та нових програмних підходів.

Крім цього, цей процес може включати оцінку потреб декількох програм і підтримувати використання сучасних знань, наявних результатів досліджень і перевірених експериментів. Менеджери програм, які планують отримати допомогу (попит), можуть більше дізнатися про систему та ресурси допомоги, а ті партнери, які її надають та намагаються інтегрувати нові знання та технології (пропозиція), можуть ознайомитись із потребами, проблемами та можливостями програми.

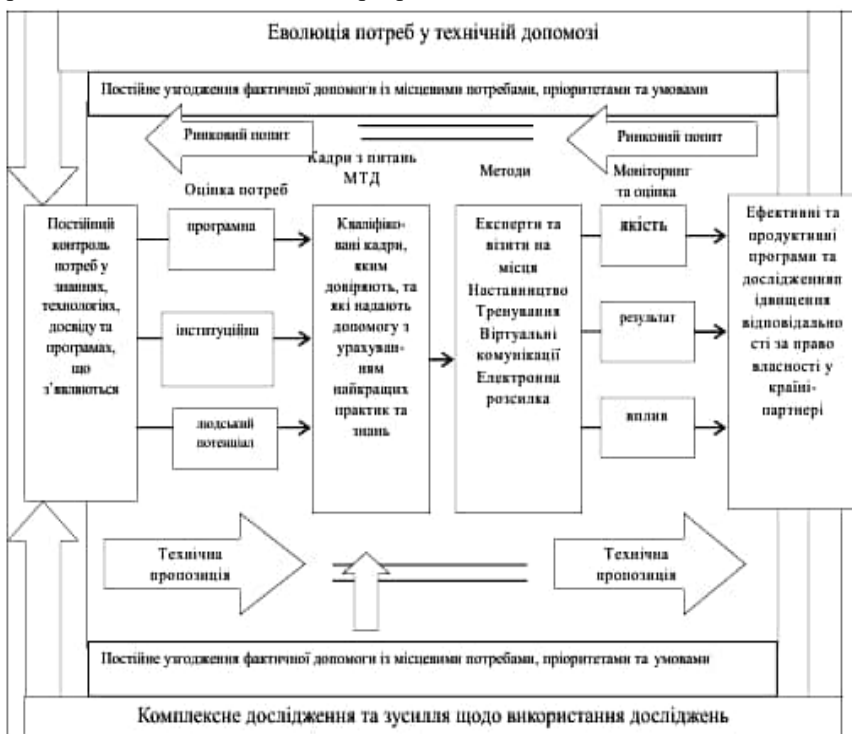


Рис. 1. Динамічна модель системи зовнішньої допомоги

Джерело: складено на основі [2]

Полегшенню інтеграції результатів досліджень або фактичних практик у місцеві програми сприяє побудова довірчих відносин між

донорами, виконавцями та отримувачами зовнішніх ресурсів. Отже, офіційна допомога розвитку надає можливості країнам, що розвиваються, зокрема, й з метою підвищення рівня публічного управління. Україна не в повній мірі використовує свій потенціал у рамках отримання та реалізації МТД, що обумовлено низкою проблем правового й організаційного характеру, які потребують системного вирішення.

Механізми обміну інформацією, координації, планування та адміністрування в системі допомоги стають дорожче та менш ефективними. Збільшується потреба донорів у дієвих правилах розподілу ресурсів для фінансування зростаючого числа агентств допомоги розвитку, ефективність яких ще залишається на досить низькому рівні.

Таким чином, враховуючи недосконалість системи координації зовнішньої допомоги для України, варто розуміти реальні результати залучення і використання такої допомоги. Запозичення і нерациональне користування отриманих ресурсів від міжнародних фінансових організацій певним чином робить національну економіку все більш залежною від підтримки донорами. Контроль зі сторони влади дозволить вчасно ідентифікувати слабкі місця розвитку країни, орієнтувати таку допомогу саме тим, хто безпосередньо потребує, а не на розвитку корумпованих цілей політиків та міжнародні агентства у сфері розвитку. Походження будь-якої допомоги є такою, яка безпосередньо викликає залежність, а на прикладі країн-одержувачів є більш відомою як «політична залежність», стимулювати участь донорів у суспільно-політичних процесах, насамперед, прийняття актуальних для країни рішень. Варто звертати увагу на те, що донори, перш за все, відстоюють свої інтереси, їх задоволення, цінності і стимули своєї країни, надати своїм громадянам заплановані очікувані результати з метою підтримки грошового потоку. Досить критичний підхід до системи публічного управління, насамперед, аналіз проблем та дієвих механізмів у сфері відповідальності за безпосереднє впровадження допомоги на всій території України певним чином сприятимуть зниженню рівня ризику суспільно-політичного або соціально-економічного тиску на користь відповідної країни-донора, що дозволить уникнути її нецільового використання зі сторони

іноземних партнерів.

Отже, не сформовано досконалої ідеї, як зробити кошти іноземної допомоги стимулом для економічного зростання різних бідних країн світу або ж тих, які розвиваються, й представляють собою різноманіття в різних сферах життя. Однак, мета людей із досить високим рівнем доходу здійснювати передачу частини своїх матеріальних ресурсів більш уразливим, незважаючи на розчарування минулого досвіду. Однак така мета зовнішньої допомоги передбачає переміщення стільки ресурсів, скільки є політично можливим, або сприяти трансформації суспільства у заможне. У будь-якому випадку підвищення рівня якості допомоги має переважати перед збільшенням абсолютної кількості.

#### **Список використаних джерел:**

1. Kaur N., Sithou L. Governance of Development Assistance: Issues and Challenges. URL: [http://ic-sd.org/wp-content/uploads/sites/4/2016/06/Development\\_Assistance\\_-\\_Full\\_Paper.pdf](http://ic-sd.org/wp-content/uploads/sites/4/2016/06/Development_Assistance_-_Full_Paper.pdf).
2. Кулініч О.В. Грантрайтинг: метод. рек. для органів публічної влади щодо написання проектних заявок / Авт. кол.: О.С. Зінченко, О.В. Кулініч, П.Ю. Куліш ; 2-ге вид., доп. і перероб. Харків : Золоті сторінки, 2015. 80 с.

**Стефанишин Я.Р.**, здобувач освітнього ступеня «магістр»  
**науковий керівник – Капленко Г.В.**, к.е.н., доцент,  
Львівський національний університет імені Івана Франка,  
Україна

### **ПРОБЛЕМИ АДАПТАЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКИХ МОДЕЛЕЙ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ**

Протягом останнього десятиліття актуальність досліджень щодо способів реалізації європейського досвіду у публічному управлінні в Україні значно зросла. Першопричиною цього став новий історичний етап країни зі здобуттям незалежності та обранням європейського курсу розвитку. У системі публічного адміністрування методи, способи управління визначені Законом України “Про державну службу”, “Про засади внутрішньої і зовнішньої політики”,

“Про місцеве самоврядування”. Відповідно до чинного законодавства, основними факторами ефективного публічного управління та адміністрування є дотримання принципів верховенства права, законності, професіоналізму, патріотизму, добросовісності та прозорості.

Однак, як доводить аналіз нормативних джерел, на даний час в нашій країні використовуються недостатньо розвинена модель публічного управління та адміністрування, яке не відповідає сучасним потребам розвитку держави. Застарілі підходи, погане фінансування, слабка увага до залучення молоді у державний апарат прокує те, що результати їх трудової діяльності не залежать від загального соціально-економічного розвитку держави, що не спонукає до добросовісної та цілеспрямованої реалізації своїх професійних обов'язків.

Така система не дає можливості зацікавити фахових молодих спеціалістів, бо немає затверджених європейських норм та стандартів в молодіжній політиці. Саме у цьому полягає одна з причин недовіри молоді до органів державної влади та місцевого самоврядування.

Дієвими заходами спрямованими на покращення ефективності системи публічного управління та адміністрування мають стати якісне проведення реформи децентралізації, як одна з умов ЄС до України в контексті можливості інтеграції. Країни Європи результативно працюють над впровадженням децентралізації, прозорості, гласності, демократичності у системі публічного управління.

З огляду на те, що особливості системи державного управління регулюється нормативно-правовими актами, законодавством розвиток держави та громадянського суспільства в Україні потребує проведення відповідних змін в механізмах формування та реалізації державної політики у всіх сферах життя суспільства.

Також доцільним є розробка та активне впровадження Дорожньої карти реформування молодіжної політики. Ціллю реформування державної молодіжної політики є розбудова громадянського суспільства за активної участі молоді, підвищення рівня залучення молоді до активного громадянського життя до 25 %, що відповідає середньоєвропейському рівню [3].

Як доводять матеріали досліджень у сфері управління, важливим чинником є також розробка секторальних та крос-секторальних стратегій, що передбачає використання інклюзивного підходу, тобто активної співпраці бізнесу та галузевими асоціаціями. Також залучення молоді та крос-секторний підхід посилює ефективність співпраці держава-бізнес, збільшує управлінські можливості, зокрема завдяки добору та професійному розвитку молодих управлінських кадрів. Державна молодіжна політика здійснюється через органи державної виконавчої влади, установи, соціальні інститути та об'єднання молодих громадян. Тому, поняття крос-секторного підходу потребує своєї імплементації як в нормативно-правовому, так й у науковому аспектах.

У 2018 році Мінекономрозвитку України спільно з Міжнародним торговельним центром (ІТС) розпочало національні консультації з розробки секторальних та крос-секторальної експортної стратегії. Європейська модель публічного управління та адміністрування відрізняється від української інноваційною і дуже розвиненою системою права, яка передбачає те, що управлінець, насамперед, повинен мати хорошу юридичну підготовку. Адаптація національного законодавства до високого рівня європейського законодавства, змінить підходи до формування управлінського персоналу. Найперше, потреба змін полягає у підвищення цілої управлінської культури, як у правовому, організаційному та загальному плані.

Під час щорічних Рішельєвських академічних читань обговорення питання “Європейські орієнтири реформування публічної служби в Україні” призвело потреби принципових новацій у законопроекті про державну службу. Важливим є виокремлення політичних та адміністративних посад, коригування статусу державного службовця, покращення процедур набору кандидатів та гарантування рівного доступу до державної служби. Україні не вистачає поєднання системи винагород та мотивації на основі прозорої оцінки ефективності праці. Також можливості просування по службовій кар’єрі мають бути тільки об’єктивними та виключати корупцію.

Сучасна модель менеджменту на державній службі характеризується покрововим відходом від бюрократії та ієрархії, автократії до горизонтальної системи, об'єктивного розподілу функцій, звітності та демократичних засад.

У теперішніх європейських засадах нового публічного управління (New Public Management) основна увага приділена створенню публічної цінності, системи цінностей, котрі мають значення для суспільства. Такий підхід створення суспільно-важливих цінностей для усієї країни, і які стають засадними для державної служби, повинні бути закріплені на рівні конституційної категорії.

В умовах сучасної геополітичної конкуренції провідних країн світу за інтелектуальні ресурси, як здатні забезпечити до 80% національного багатства країни, виграє той, хто у внутрішній політиці у центр стратегії розвитку держави поставить освіту та її якість [5]. Тому, рівень освіти стає важливою умовою створення економічно і політично сильної держави, де виховання та навчання молоді базується на принципах культуровідповідності зі збереженням соціальних та етнічних маркерів української нації.

Зрозуміло, що вирішення такої глобальної проблеми потребує сконцентрованих спрямованих зусиль органів державного управління, системи місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства та системи освіти як соціального інституту, що, у свою чергу, стає можливим в умовах реалізації публічного управління (public management) загалом та освітньою сферою зокрема, а точніше в умовах формування й розвитку більш досконалих його форм, так званих “належного врядування” (good governance) та “багаторівневого управління” (multi-level governance), концепція яких розробляється й поширюється зараз у країнах Європейського Союзу [1].

### ***Список використаних джерел:***

1.Босяцки Адам. Стратегическое управление в публичной сфере с точки зрения теории права: цели и направления эволюции / Адам Босяцки // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – Вып. 11. – 2011. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://](http://www.journal-) <http://www.journal->

nio.com/index.php?option=com\_content&view=article&id=570&Itemid=92

2. Бобко Л.О. Проблеми становлення та розвитку системи публічного адміністрування в Україні / Л. О. Бобко // Електронне наукове фахове видання “Державне управління: удосконалення та розвиток”. 2018. №5. Режим доступу: [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/5\\_2018/34.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/5_2018/34.pdf)

3. Дорожня карта реформування молодіжної сфери. – Режим доступу: <http://dsmsu.gov.ua/media/2015/07/15/7/Prezentaciya.pdf>

4. Закон України “Про державну службу”. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

5. Матеріали науково-практичної конференції за міжнародною участю “Публічне управління: шляхи розвитку” // Національна академія державного управління при Президентові України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://academy.gov.ua/NMKD/library\\_nadu/Mater\\_konf\\_NADU/cd2037c0-71c9-458f-aad6-946f6e8488c8.pdf](http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Mater_konf_NADU/cd2037c0-71c9-458f-aad6-946f6e8488c8.pdf)

## СЕКЦІЯ 4: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ СУСПІЛЬНО-ПОЛІТИЧНОГО ТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ



## SECTION 4: MODERN TRENDS OF SOCIO-POLITICAL AND SOCIO-ECONOMICAL DEVELOPMENT OF THE COUNTRY

*Дука А.П., д.е.н., професор  
Національний університет «Чернігівська політехніка»,  
Україна*

## ***ЗАСАДНИЧІ КОНЦЕПТИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ***

Становлення України як правової держави зумовлює поглиблення трансформаційних процесів та поглиблення реформи децентралізації влади у частині розширення повноважень органів місцевого врядування у вирішенні цілої низки нагальних проблем розвитку територій. Такий поступ відображає утвердження демократичного управління, передачу владних повноважень територіальним органам на місцях, забезпечення та посилення участі громадян в управлінні на рівні місцевих громад. Насамперед, це проявляється у тому, що децентралізація охоплює процес перерозподілу функцій, диспергування повноважень від центрального управління. Варто акцентувати увагу на тому, що децентралізація як концепція набуває багатьох форм, зважаючи на історію країн, рівні розвитку, культури й підходи до державного управління, що зумовлює її широке обговорення науковцями, експертами та громадськістю.

Проблема децентралізації влади в Україні не є новою, проте залишається актуальною в контексті старту реформи 2014 р. та отримання перших результатів її запровадження.

У найбільш загальному розуміння децентралізацією як специфічного методу управління є процесом розширення і зміцнення прав та повноважень адміністративно-територіальних одиниць або нижчих органів за одночасного звуження прав і повноважень відповідного центру з метою оптимізації та підвищення ефективності управління суспільно важливими справами, найповнішої реалізації регіональних і місцевих інтересів [1].

У цьому контексті слід зважати на самі форми децентралізації, які сформувалися в практичній сфері її запровадження. У першу чергу, варто чітко розмежовувати децентралізацію та деконцентрацію. У випадку децентралізації йдеться про владу, компетенції та ресурси. Деконцентрація стосується лише компетенцій.

У випадку проведення децентралізації відбувається процес передачі органам місцевої влади (муніципалітетам, радам, ОТГ тощо) певних завдань, повноважень та ресурсів, які належали центральній владі.

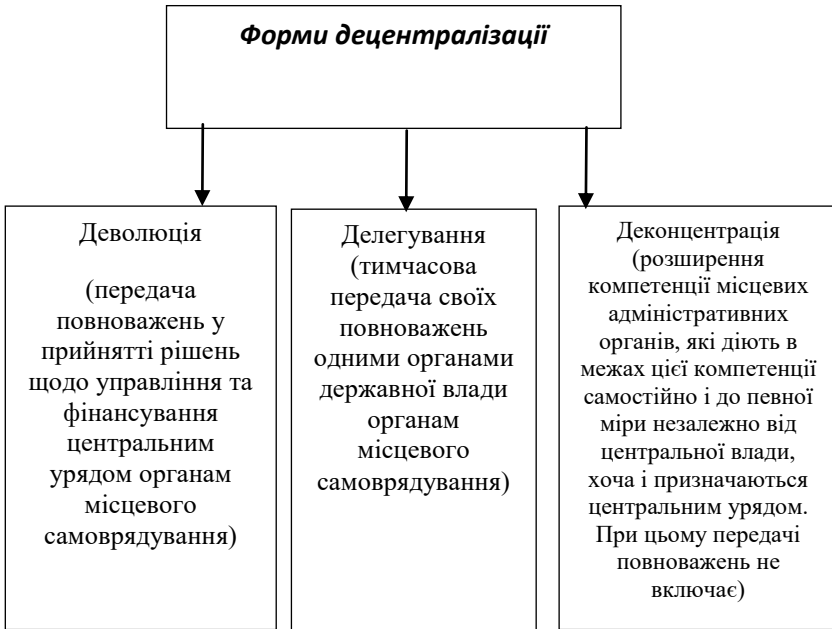
Враховуючи особливості реалізації реформи децентралізації, серед основних типів розрізняють [1]:

– *адміністративну (бюрократичну) децентралізацію*. У разі адміністративної децентралізації відбувається розширення компетенції призначених центральним урядом місцевих адміністративних органів, які отримують право на самостійність щодо центральної влади. Такий спосіб децентралізації передбачає запровадження інституту намісництва та за своєю суттю означає деконцентрацію влади;

– *демократичну децентралізацію*, яка передбачає створення розгалуженої системи місцевого самоврядування, за якої більшість місцевих питань розвитку покладається на осіб, обраних населенням відповідних громад чи регіонів.

У будь-якому разі, змінюючи основні моделі управління в Україні з акцентом на посилення місцевого самоврядування, важливо враховувати проблеми двох сфер: територіальної стосовно визначення базового рівня управління, на якому може забезпечуватися ефективне управління, і фінансової, що передбачає забезпеченість рівнів управління.

Саме акценти на визначених сферах дають підстави для виділення політичної, адміністративної та фінансової децентралізації. Зазначені різновиди децентралізації у різних країнах втілюються у різних формах та можуть передбачати різні комбінації, всередині країни і навіть всередині окремого сектору. Основні форми децентралізації та їх характеристика представлені на рисунку 1.



**Рис. 1. Форми децентралізації**

*Джерело: складено за [1]*

Сучасний етап реформування в Україні характеризується процесом створення територіальних громад шляхом їх об'єднання. В цілому цей процес відповідає сучасним європейським тенденціям. Разом з тим, з практичним досвідом створення об'єднаних територіальних громад країни накопичили низку застережень: зниження впливу громади на прийняття рішень та віддаленість управління від мешканців.

Основним мотивом реформування, окрім політичного ракурсу питання, визначалось збалансування цілей економічної ефективності надання суспільних послуг та забезпечення демократії на місцевому рівні, тобто розширення участі громади в управлінні. Проте збільшення розміру громади, хоча й зумовлює збільшення економічних вигід від дії ефекту масштабу, але супроводжується звуженням участі мешканців в процесах управління.

Слід відмітити, що процеси укрупнення базового рівня адміністративно-територіального устрою відбулися практично в усіх країнах Європи. Так, починаючи з 1950 р., загальна кількість органів місцевого самоврядування в Європі скоротилася майже на 40 тис. Такі країни як Литва, Швеція і Данія зменшили кількість органів місцевого самоврядування на 80%, Великобританія – на 77%, Німеччина – на 50% [2]. Тенденція до укрупнення територіальних одиниць до розмірів, які є оптимальними для реалізації урядових соціальних програм була започаткована у країнах Північної Європи. Однак, слід зважити, що досвід об'єднання територіальних громад і впливу розміру громади на ефективність управління нею є складним та неоднозначним питанням. Насамперед кожна країна, кожна територія мала різні вихідні умови для децентралізації та різні стратегії досягнення поставлених цілей, що необхідно брати до уваги.

З одного боку, такі реформи були спрямовані на розширення економічного потенціалу органів місцевого самоврядування для реалізації покладених на них завдань, а з іншого – передбачали збереження та укріплення місцевої демократії [3]. Шляхом об'єднання невеликих громад досягалися цілі підвищення адміністративного потенціалу та ефективності територіального управління. Разом з тим, збереження невеликих муніципалітетів у європейських країнах дало змогу досягнути цілей забезпечення взаємозв'язку мешканців та влади, а оперативні завдання місцевого значення – формуванням проміжних структур міжмуніципального співробітництва.

Враховуючи досвід країн Європи здійснення децентралізації можна виділити такі схеми об'єднання територіальних громад, що вплинуло на основні аспекти їх розміру та повноважень:

– північноєвропейська, в рамках якої відбувалося формування крупних муніципалітетів (Швеція, Англія). У Швеції середній розмір громади становить 34 тис. мешканців, у Данії – 55 тис., в Англії – 120 тис.;

– південно європейська, в межах якої відбувалося об'єднання громад у невеликі муніципалітети (Франція, Італія). У деяких землях Німеччини реформи привели до збільшення середнього розміру муніципалітету до 45 тис. жителів [5].

У більшості країн Європи територіальні реформи з суттєвого укрупнення муніципалітетів офіційно були добровільними. Проте ступінь добровільності в реальності був не надто високим, і територіальні реформи проводилися із суттєвим примусом.

Зазвичай, на рівні уряду створювалися комісії, які готували рекомендації щодо створення нового формату територіальної системи місцевого самоврядування. При цьому добровільність об'єднання громад реалізувалась за рахунок адаптації громад до запропонованого урядом плану територіальної структури. У разі відсутності добровільного консенсусу, рішення про об'єднання приймалося централізовано.

Реформа органів місцевого самоврядування в Україні передбачає об'єднання (укрупнення) територіальних громад. В межах цієї реформи у першу чергу враховуються базові канони Європейської хартії місцевого самоврядування, що передбачає «право і спроможність органів місцевого самоврядування ... здійснювати регулювання і управління суттєвою часткою суспільних справ, які належать до їхньої компетенції, в інтересах місцевого населення» [5]. Саме цей аспект проблеми передбачає розгляд поняття «спроможної територіальної громади». Такими громадами згідно з чинним законодавством є «територіальні громади сіл (селищ, міст), які в результаті добровільного об'єднання здатні самостійно або через відповідні органи місцевого самоврядування забезпечити належний рівень надання послуг, зокрема у сфері освіти, культури, охорони здоров'я, соціального захисту, житлово-комунального господарства, з урахуванням кадрових ресурсів, фінансового забезпечення та розвитку інфраструктури відповідної адміністративно-територіальної одиниці» [5].

Серед основних повноважень, які закріплюватимуться за територіальними громадами в результаті реалізації концепції децентралізації виділяються: власні та делеговані повноваження.

До власних повноважень віднесені: планування розвитку громади та формування бюджету; економічний розвиток, залучення інвестицій, розвиток підприємництва; управління земельними ресурсами, надання дозволів на будівництво, прийняття будівель в експлуатацію; розвиток місцевої інфраструктури; надання житлово-

комунальних послуг; утримання вулиць і доріг на території громади; організація пасажирських перевезень на території громади; громадська безпека силами муніципальної поліції; пожежна охорона.

Серед делегованих повноважень виділяються: соціальна допомога через територіальні центри; адміністративні послуги через відповідні центри їх надання; управління школами та дитсадками; первинна медична допомога; утримання та організація роботи будинків культури, клубів, бібліотек, стадіонів, спортивних майданчиків.

Варто також зазначити, що укрупнення території громад має свої логічні межі, оскільки не може бути довільним. Концепцією формування спроможних територіальних громад передбачено, що від центру до найдалшого населеного пункту громади відстань має бути такою, щоб у екстрених випадках максимум за 30 хвилин могли її подолати пожежники, швидка допомога, поліція тощо [6].

Таким чином, передумовами децентралізації публічної влади в Україні є визнання, нормативне врегулювання і впровадження реформи місцевого самоврядування до правової системи держави. Саме тому врахування досвіду європейських країн щодо реформування адміністративно-територіального устрою має велике значення для запровадження ефективної системи місцевого самоврядування в Україні, що спроможне посилити економічну зацікавленість територіальних громад у створенні та розвитку нових виробництв, підтримці бізнесу, реалізацію програм регіонального розвитку.

### ***Список використаних джерел:***

1. Децентралізація та ефективне місцеве самоврядування: навч. посібник для посадовців місцевих та регіональних органів влади та фахівців з розвитку місцевого самоврядування. Київ: ПРООН/МПВСР. 2007. 269 с.
2. Борденюк В. І. Місцеве самоврядування та державне управління: конституційно-правові основи співвідношення та взаємодії : моногр. К. : Парлам вид-во, 2007. 576 с.
3. Їжак О. Принцип субсидіарності ЄС і межі його застосування в Україні. URL : <http://db.niss.gov.ua/docs/polmil/185.htm>.
4. Paweł Antkowiak. Decentralizacja władzy publicznej w Polsce na przykładzie samorządu terytorialnego URL :

<https://repozytorium.amu.edu.pl/bitstream/10593/4046/1/Pawe%C5%82%20Antkowiak%20-%20Decentralizacja%20w%C5%82adzy%20publicznej%20w%20Polsce.pdf>

5. Ткачук А. Місцеве самоврядування та децентралізація : практ. посіб. ; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні. DESPRO». К. : ТОВ «Софія», 2012. 186 с.

6. Суть реформи органів місцевого самоврядування (децентралізації) URL : [http://icps.com.ua/assets/uploads/images/files/verstka\\_decentralizaciya.pdf](http://icps.com.ua/assets/uploads/images/files/verstka_decentralizaciya.pdf).

7. Державна політика, законодавчі напрацювання, проміжні результати першого етапу децентралізації влади в Україні. URL: <http://decentralization.gov.ua/about>.

*Ситник Н.С., д.е.н., професор  
Жовтяк К.В., здобувач освітнього ступеня «магістр»  
Львівський національний університет ім. Івана Франка,  
Україна*

## **ГРОМАДСЬКІ ОБ'ЄДНАННЯ ЯК ВАЖЛИВИЙ ІНСТИТУТ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ**

Розвиток України як демократичної, соціальної, правової держави не можливий без її активної взаємодії з громадянським суспільством, його інститутами і всіма небайдужими до процесу державотворення громадянами. До того ж участь громадян в управлінні державними справами є їх прямим конституційним правом. При цьому в Україні, як і в більшості держав Європи, громадяни часто реалізують право на участь в управлінні державою – через інститути громадянського суспільства. Як переконує вітчизняний та зарубіжний досвід, до здійснення державного управління повинні бути залучені різні прошарки населення, а це певною мірою реалізується, насамперед, завдяки функціонуванню такого інституту громадянського суспільства як громадські об'єднання.

Посилення ролі громадських об'єднань як одного із суб'єктів публічного управління в Україні – вагомий показник демократизації, що сприяє побудові громадянського суспільства. Громадські

об'єднання є своєрідними посередниками, що забезпечують співпрацю населення з органами влади, а також здійснюють громадський контроль за діяльністю органів державного управління.

Одним із важливих конституційних прав громадян будь-якої демократичної держави є право на об'єднання з метою реалізації та захисту своїх політичних, соціальних, економічних, культурних та інших свобод та інтересів. Саме через громадські об'єднання різні прошарки населення долучаються до активної діяльності у сфері публічного управління. Тому усвідомлення змісту їхньої діяльності має важливе науково-пізнавальне значення.

Як зазначено в статті 1 Закону України «Про громадські об'єднання» від 1 січня 2013 року із змінами та доповненнями: «Громадське об'єднання – це добровільне об'єднання фізичних осіб та/або юридичних осіб приватного права для здійснення та захисту прав і свобод, задоволення суспільних, зокрема економічних, соціальних, культурних, екологічних та інших інтересів» [1]. Тобто в чинному законодавстві чітко сформульоване поняття «громадські об'єднання». Окрім того, в різній фаховій літературі також зустрічаються визначення: «громадські організації», «громадські спілки», «некомерційні організації», «неурядові організації» тощо. Проте для вітчизняної науки традиційними залишаються поняття «громадське об'єднання» та «громадська організація», водночас як у світовій практиці частіше зустрічаються «неурядові організації», «громадські асоціації».

Аналізуючи роботи вітчизняних дослідників щодо дефініції «громадське об'єднання», варто зазначити, що всі вони виокремлюють досить схожі ознаки та принципи цих суб'єктів публічного управління.

Однією з найважливіших ознак громадського об'єднання є діяльність з метою реалізації та захисту прав і свобод громадян. Адже громадські об'єднання забезпечують задоволення інтересів своїх членів як усередині самого об'єднання, так і у зв'язках з іншими суб'єктами суспільних відносин. Реалізація свобод та інтересів громадян є важливим кроком на шляху побудови громадянського суспільства та становлення правової, демократичної та соціально-орієнтованої держави. Організаційна єдність одна з ознак громадських

об'єднань, які мають відповідну структуру, склад, а їх засновниками можуть бути як фізичні, так і юридичні особи. Кількість засновників не може бути меншою, ніж дві особи.

Наступною важливою ознакою громадських об'єднань є некомерційна діяльність. Основна мета діяльності громадських об'єднань полягає не у отриманні прибутку, а у функціонуванні з метою захисту суспільних інтересів та підвищення добробуту суспільства. Діяльність громадських об'єднань на принципах добровільності передбачає вільний вибір видів та методів діяльності в межах чинного законодавства, право особи на вільну участь або припинення участі в об'єднанні; функціонування на основі прозорості та публічності – передбачає, що кожен учасник має однаковий доступ до інформації про його діяльність. Громадські об'єднання повинні інформувати громадськість про основні завдання, а також результати своєї діяльності [2].

Участь громадських об'єднань у механізмі публічного управління реалізується, насамперед, через права, закріплені на законодавчому рівні. Згідно Закону України «Про громадські об'єднання», ці суб'єкти публічного управління можуть звертатися до органів державної влади, місцевого самоврядування, їх посадових осіб з пропозиціями, заявами та скаргами. Також громадські об'єднання можуть брати участь у розробленні проектів нормативно-правових актів, що стосуються сфери їхньої діяльності та важливих питань державного і суспільного життя. Учасники громадських об'єднань мають право на проведення мирних зібрань, поширення інформації про свою діяльність, застосування з метою досягнення своїх цілей засобів масової інформації [1].

За останніми даними Державної служби статистики в Україні зареєстровано 79 444 громадських організацій та 1 187 громадських спілок. З них профспілок нараховується 27 537, творчих спілок – 308, благодійних організацій – 17 534. Аналіз даних щодо кількості громадських об'єднань за регіонами, то найбільша їх частка зосереджується у місті Києві – 39 925, а найменша у Херсонській області – 377. За статистичними даними кількість членів на обліку громадських об'єднань становить близько 25,6 млн. осіб. Для здійснення своєї діяльності громадські об'єднання потребують

фінансування з різних джерел. За даними досліджень, в середньому кожен рік надходження коштів громадських об'єднань в Україні становить близько 7,3 млрд. гривень. Основну частину фінансування громадських об'єднань становлять надходження від благодійності – 58,8% від загальної суми. Від членських внесків надходить 9,7% фінансових надходжень, від господарської діяльності підприємств, товариств, створених об'єднаннями громадян для виконання їх мети та напрямів діяльності – 8,7%, з державного бюджету громадські об'єднання отримують в середньому 3,6% фінансування [3].

Безумовно, успіх демократичних перетворень у будь-якій державі потребує побудови партнерських відносин та постійної взаємодії органів влади та громадських об'єднань. Є безліч яскравих прикладів зарубіжного досвіду щодо взаємодії влади з громадськістю та використання різних її форм та методів.

Наприклад, у Великобританії громадські організації беруть активну участь у сферах освіти, культури, відпочинку та надання соціальних послуг. Тільки на освіту там припадає 42% всіх витрат об'єднань громадян. 21% неприбуткових витрат йде на культуру й відпочинок, до того ж більшість – на спортивну діяльність. У сфері соціальних послуг британські громадські організації виконують більше функцію правового захисту і вирішення суспільно-важливих проблем, а також житлових питань, зокрема через практику створення житлових товариств. Цікаво, що саме з державного сектору надходить майже 40% усіх фінансових ресурсів неурядових організацій Великобританії. Окрім того їм вдається зберігати високий рівень приватної благодійної підтримки – 12% загальних надходжень [4].

Не менш цікавим є досвід Німеччини. Загалом, однією з найважливіших визначальних особливостей соціальної системи Німеччини є широка, активна та суспільно корисна діяльність громадських об'єднань. Повсякденну роботу з надання соціальної підтримки та допомоги різним верствам населення здійснюють сотні ГО. Вони мають багаторічний досвід роботи та відіграють важливу роль у рішенні задач побудови системи соціальної безпеки. Особливої уваги в даному випадку заслуговує державний підхід до створення і функціонування таких організацій. Держава у даному питанні реалізує принцип надання громадянам можливості допомогти собі та іншим,

намагаючись при цьому звести до мінімуму свої контрольні функції. Саме таким чином в Німеччині реалізується практика забезпечення права кожного громадянина на участь у вирішенні важливих соціальних завдань. І вона ґрунтується не на створенні бюрократичних соціальних служб, а на гнучкому використанні громадських організацій, які займаються різними соціальними проектами. В Німеччині держава не просто фінансує ту чи іншу громадську організацію, а ще й виділяє кошти на конкретні її проекти, які мають суспільну значимість [4].

Таким чином, практичний досвід двох вище згаданих країн демонструє, наскільки важлива співпраця влади з громадськими об'єднаннями і який ефект для соціально-економічного розвитку суспільства вона може принести. Така співпраця буде ефективною, якщо держава буде активно залучати громадські організації до вирішення суспільно важливих питань, брати участь у фінансуванні конкретних проектів ГО, делегуватиме їм частину своїх повноважень у сфері забезпечення суспільних послуг. І тільки за таких умов громадські об'єднання відчуватимуть себе повноцінним суб'єктом публічного управління та зможуть закріпити свій статус дієвого інституту громадянського суспільства. Для України використання зарубіжного досвіду та впровадження подібних практик має важливе значення на шляху демократизації та розбудови громадянського суспільства.

Отже, за останнє десятиліття громадські об'єднання стали важливими учасниками публічного управління в Україні. Адже вони безпосередньо представляють інтереси суспільства та забезпечують його діяльність у вирішенні соціально важливих питань, що свідчить про посилення демократизації держави та побудову громадянського суспільства в якому діє високорозвинена система забезпечення і реалізації прав та свобод вільних і рівноправних громадян. Позаяк все ще існує низький рівень співпраці влади з громадськими об'єднаннями, незацікавленість у підтримці та фінансуванні проектів громадських організацій. Фінансування діяльності громадських об'єднань за рахунок бюджетних коштів в Україні мінімальне. Як правило, українські ГО функціонують завдяки благодійній підтримці, яка надходить від приватних партнерів, а також від осіб-нерезидентів.

Таким чином, владним структурам варто переглянути свою стратегію взаємодії із сектором громадських організацій та створити можливості для активного заохочення діяльності та залучення їх потенціалу до вирішення питань соціально-економічного розвитку країни.

**Список використаних джерел:**

1. Закон України від 01.01.2013 № 4572-VI «Про громадські об'єднання». URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/4572-17>
2. Темех І.Т. Конституційно-правовий статус громадських організацій : автореф. дисертація на здобуття наук. ступеня канд. юрид. наук: спец. 12.00.02 «Конституційне право; муніципальне право» / І.Т.Темех; ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В.Гетьмана». – К., 2016. – 20с.
3. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
4. Гостева О. М. Європейський досвід взаємодії органів державної влади та громадських організацій / ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України. – К., 2017. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1124>

**Сичова В.В.**, д.держ.управл., професор  
*Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна*  
**Бондаренко Д.П.**  
*Управління соціального захисту населення адміністрації*  
*Слобідського району Харківської міської ради*  
**Україна**

**МОДЕЛІ ДЕРЖАВНОЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ  
ЗАЙНЯТОСТІ МОЛОДІ В УКРАЇНІ**

Протягом незалежності України неодноразово змінювалися моделі державної політики зайнятості молоді на регіональному рівні. Трансформація державної регіональної політики зайнятості молоді обумовлена переходом від командно-адміністративних до економічних методів державної політики, децентралізацією державного управління. Курс на євроінтеграцію, відтік молоді у зв'язку з полегшенням виїзду за кордон після отримання безвізового

режиму викликають потребу у виробленні нових підходів до державної політики зайнятості. Вищезазначене актуалізує дослідження моделей державної регіональної політики зайнятості молоді в Україні.

Зміна законодавства, повноважень органів влади та структур у сфері зайнятості обумовили науковий інтерес вчених до організаційно-правового забезпечення державної політики зайнятості молоді (А. Батюк, Є. Бородін, М. Долішній, І. Пірон, І. Хохрякова, І. Шкіндюк). Д. Красівський, С. Бандур, О. Ковенська зробили предметом дослідження методи державної політики зайнятості молоді. Аналіз динаміки зайнятості молоді в регіонах / містах у працях економістів (Л. Голубовської, І. Заюкова, Е. Лібанової інш.) дозволив оцінити результативність державної регіональної політики зайнятості молоді. Водночас слід констатувати відсутність праць із дослідження моделей державної регіональної політики зайнятості молоді в незалежній Україні.

Основні напрями державної політики зайнятості молоді на регіональному рівні в Україні на початку її незалежності були визначені радянськими підходами, створенням державної служби зайнятості [12], законом «Про зайнятість населення» (1991 р.) [8]. Регіональні органи державного управління створювали структури, що мали сприяти працевлаштуванню молоді – обласні, районні центри зайнятості; соціальні служби для молоді; забезпечувати соціальний захист і адаптацію молодого покоління в умовах ринкових відносин – обласні відділення Фонду соціальної адаптації молоді України. З метою сприяння зайнятості молоді органами влади з 1991 р. розроблялися річні та довгострокові територіальні програми зайнятості населення [8].

З 1992 р. у Декларації про загальні засади державної молодіжної політики в Україні забезпечення зайнятості молоді проголошувалося одним із головних напрямів державної молодіжної політики [1]. Вік молоді в Україні закріплювався у законодавчому порядку та неодноразово змінювався. У 1993-1998 р. він становив 15–28 років [11]. У грудні 1998 р. – березні 2004 р. Законом України «Про молодіжні та дитячі громадські організації» молодь визначалася, як вікова категорія населення від 14 до 28 років. З березня 2004 р. – до

тепер молоддю стали називатися громадяни віком від 14 до 35 років [7]. Спроби у 2013 р. обмежити вік молоді 28 роками були відхилені у 2016 р.

В умовах трансформації від адміністративних методів державної політики зайнятості молоді на регіональному рівні до економічних у 1997 р. встановилася взаємодія місцевих органів виконавчої влади, об'єднань роботодавців і профспілок у сфері працевлаштування молоді. Водночас це свідчило про збереження патерналістської моделі державної регіональної політики зайнятості молоді.

Застосування активних методів соціальної політики у сфері працевлаштування молоді (2000 р.) призвело до переходу від патерналістської моделі до ринкової моделі державної регіональної політики зайнятості молоді. Почали функціонувати молодіжні центри праці (2001 р.), що виконували координаційну, організаційну, інформаційну, дослідницьку функції [14]. Відбувалося економічне стимулювання роботодавців для створення ними першого робочого місця для молоді; а також навчальних закладів, що готували молодь за затребуваними на ринку праці спеціальностями і професіями та проводили маркетингову політику щодо своїх випускників (2004 р.). За новою Концепцією системи професійної орієнтації населення (2008 р.), передбачалося розроблення та впровадження в закладах освіти курсів профорієнтації, створення центрів кар'єри: консультування молоді щодо адаптації до умов ринку праці з використанням корисної соціально-економічної інформації з урахуванням регіональних особливостей, формування навичок, затребуваних роботодавцями [10]. 45 студентських секторів працевлаштування у закладах вищої освіти впродовж 2009 р. працевлаштували 15 тис. 978 осіб, надали понад 74 тис. консультаційних послуг [4]. Все вищезазначене свідчило, що зайнятість молоді знаходилася на перетині предметних сфер державної регіональної політики зайнятості, молодіжної, освітньої та соціальної політик.

Після так званої оптимізації системи центральних органів виконавчої влади в 2010 р. шляхом поєднання двох міністерств було створено Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України.

Проте нове міністерство серед своїх повноважень не мало функцій працевлаштування молоді. Відбувся поступовий занепад діяльності молодіжних центрів праці. Так, на початок 2010 р. у регіонах діяло 100 молодіжних центрів праці, з них 20 обласних, 21 районний [4]. А вже в 2013 р. залишилися 33 молодіжних центра праці: 17 обласних, 12 міських, 4 районних [5]. Механізм компенсації роботодавцям (50% суми нарахованого єдиного внеску (з 2012 р.) на створення додаткових робочих місць для працевлаштування безробітної молоді [9, ст. 24, п.3] був не дуже ефективним стимулом для роботодавців (компенсація була менше дотації, встановленої в 2004 р.). Проголошене стажування студентів [6] набувало форми формальної процедури.

В умовах децентралізації державного управління з метою покращення ситуації із зайнятістю молоді влада вирішила відновити функціонування молодіжних центрів праці в регіонах. Тому у Державній цільовій соціальній програмі «Молодь України» на 2016-2020 роки ставилося завдання удосконалення їх діяльності. У 2020 р. в Україні діяло 17 обласних молодіжних центрів праці: лише половина (9) молодіжних центрів праці залишилися державними установами; 8 ставали комунальними установами, державними підприємствами, установами при структурних підрозділах обласних державних адміністрацій, громадськими організаціями [15]. У грудні 2017 р. Міністерством молоді та спорту разом із представниками державного та громадського секторів, місцевого самоврядування, експертами, молодіжними лідерами було розроблено модель реалізації молодіжної політики в умовах децентралізації [3]. За нею передбачено створення ще однієї структури – молодіжного центру, що сприяв би працевлаштуванню молоді та зайнятості у вільний час, молодіжному підприємництву. Молодіжні центри також мали проводити профорієнтаційну роботу серед молоді. Нова установа могла знаходитися як в комунальній, так і в приватній формі власності [13]. У 2018 р. рівень зайнятості молоді уперше за роки незалежності перевищував на 1,3% середній рівень зайнятого працездатного населення в Україні [2]. В умовах децентралізації державного управління державна політика зайнятості молоді на регіональному рівні доводить свою результативність.

Отже, дослідження процесу трансформації державної регіональної політики зайнятості молоді дозволило визначити 4 періоди змін відповідних моделей політики в Україні. На першому етапі (1991–2000 р.) в Україні існувала патерналістська модель державної регіональної політики зайнятості молоді, обумовлена радянськими підходами: використання державного замовлення, адміністративних методів, державного розподілу молодих спеціалістів. Застосування з 2001 р. активних методів соціальної політики в сфері працевлаштування молоді, виникнення нових структур для вирішення проблеми працевлаштування молоді в регіонах – молодіжних центрів праці – започаткувало функціонування ринкової моделі державної політики зайнятості молоді на регіональному рівні. Період з 2010 до 2016 рр. характеризувався вилученням із предметної сфери молодіжної та освітньої політик питання працевлаштування молоді, руйнацією мережі молодіжних центрів праці, зменшенням результативності державної політики зайнятості молоді на регіональному рівні в Україні. По суті, у зазначений період ринкова модель державної регіональної політики зайнятості молоді почала пробуксовувати. З 2016 р. – до тепер формується модель державної регіональної політики зайнятості молоді у умовах децентралізації. Під впливом децентралізації державного управління обласні програми зайнятості населення спрямовані на підтримку гнучких форм зайнятості молоді з урахуванням регіональних особливостей; відбувається залучення молоді до формування та реалізації регіональної політики зайнятості; простежуються позитивні результати державної регіональної політики зайнятості молоді

### **Список використаних джерел**

1. Декларація про загальні засади державної молодіжної політики в Україні від 15 грудня 1992 року N 2859-XII. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1993. N 16. Ст.166
2. Економічна активність населення України 2018: Стат. зб. / Державна служба статистики України. Київ, 2019, с. 71. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2019/zb/07/zb\\_EAN\\_2018.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/07/zb_EAN_2018.pdf) (дата звернення 30.10.2020).

3. Модель реалізації молодіжної політики в умовах децентралізації. URL: <https://decentralization.gov.ua/youth/molod-v-oth> (дата звернення 03.11.2020).
4. Молодь та молодіжна політика в Україні: соціально-демографічні аспекти / За ред. Е. М. Лібанової. Київ: Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України, 2010. с. 208
5. Перехід на ринок праці молоді України / Е. Лібанова, О. Цимбал, Л. Лісогор, І. Марченко, О. Ярош; Міжнародне бюро праці, Програма молодіжної зайнятості, Департамент політики зайнятості. Женева: МОП, 2014. URL: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms\\_302648.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_302648.pdf) (дата звернення 30.10.2020)
6. Порядок укладення договору про стажування студентів закладів вищої освіти та учнів закладів професійної (професійно-технічної) освіти на підприємствах, в установах та організаціях: затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 16 січня 2013 р. № 20. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/20-2013-%D0%BF#Text> (дата звернення 06.11.2020)
7. Про внесення змін до статті 1 Закону України «Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні» від 23 березня 2004 року N 1659-IV. *Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2004. N 29. Ст. 370.*
8. Про зайнятість населення: Закон України від 1 березня 1991 року N 803-XII. *Відомості Верховної Ради УРСР (ВВР). 1991. N 14. Ст. 17. Ст. 14.*
9. Про зайнятість населення: Закон України від 5 липня 2012 року № 5067-VI, із змінами № 2462-VIII від 19.06.2018, ст. 24. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17> (дата звернення 04.11.2020).
10. Про затвердження Концепції державної системи професійної орієнтації населення: Постанова Кабінету Міністрів України від 17.09.2008 № 842. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/842-2008-%D0%BF/ed20080917#Text> (дата звернення 03.11.2020).
11. Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні: Закон України від 5 лют. 1993 р. № 2998-12, ст.1. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2998-12> (дата звернення 30.10.2020).
12. Про створення державної служби зайнятості в Українській РСР: Постанова Ради Міністрів Української РСР від 21 грудня 1990 р.

№ 381. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/381-90-%D0%BF/print> (дата звернення 30.10.2020).

13. Типове положення про молодіжний центр: затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 20 грудня 2017 р. № 1014. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1014-2017-%D0%BF#Text> (дата звернення 30.10.2020).

14. Типове положення про молодіжний центр праці: затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 24 січня 2001 р. № 40. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-2001-%D0%BF#Text> (дата звернення 30.10.2020)

15. Якушко Т. Молодіжні центри праці. URL: <http://help.4uth.gov.ua/work/molodiznicentripracj> (дата звернення 30.10.2020).

*Старченко Г.В., д.е.н., доцент  
Національний університет «Чернігівська політехніка»,  
Україна*

### **ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Інтеграція національної економіки України в глобальну економічну систему призводить до суттєвих змін в усіх сферах соціально-економічної життєдіяльності, включаючи інноваційний розвиток. Завдяки сучасним інформаційним технологіям прискорюється розвиток і трансфер інновацій у світовому інноваційному просторі. Сучасні тенденції розгортання світових інноваційних процесів підтверджують важливість переосмислення підходів до формування драйверів подальшого економічного зростання національної економіки [4].

Практика провідних країн світу доводить, що зміна вектору інноваційного розвитку повинна відбуватися через формування відповідного інституційного забезпечення. Інститути скеровують у певне русло взаємодію суб'єктів економіки та визначають вектор руху суспільства, стимулюючи до розвитку окремі сектори економіки. Отже, орієнтація на інноваційний шлях розвитку національної економіки потребує певних інституційних змін у різних сферах

суспільного життя. Особливу увагу, при цьому, слід звернути на вдосконалення інститутів, які безпосередньо приймають участь в процесах інноваційного розвитку.

Існує декілька підходів до визначення категорії «інститут»: еволюційний (переважаючий і постійний спосіб мислення, який став звичаєм), соціальний (механізм соціального контролю, в результаті функціонування якого відбуваються структуровані взаємодії між людьми), нормативний (набір формальних та неформальних правил), суспільного договору (колективна дія з контролю і розширенню індивідуальної дії), теорії ігор (сукупність правил, на основі яких встановлюється хто має право приймати рішення), психологічний (порядки, способи, механізми впорядкування життєдіяльності), нормативно соціальний (стійка впорядкованість норм, правил, звичаїв і зв'язків між ними у вигляді відносин та соціальних дій) [6, с. 39]. Домінуючим підходом у даному випадку є нормативний. Таким чином, розглядаючи зміст поняття «інститут», можна виділити наступні структурні елементи: комплекс дій та зразків поведінки; система норм та правил; обмеження і засоби мінімізації трансакційних витрат; соціальні структури, організації, утворення; сукупність звичаїв і традицій [6, с. 40].

В процесі своєї взаємодії інститути утворюють інституційну систему, яка являє собою інтегративну цілісність, метою якої є формування необхідних способів поведінки суб'єктів економіки та забезпечення ефективного функціонування національної економіки в цілому. Така система, внаслідок різноманіття суспільних відносин, форм взаємодії суб'єктів економіки, функціонує і взаємодіє з великою кількістю формальних і неформальних інститутів. При цьому на практиці суб'єкти економіки взаємодіють одночасно з декількома підсистемами. На місці перетину та взаємодії різних інституційних підсистем можуть виникати проблеми, які пов'язані з необхідністю врахування норм, правил поведінки та обмежень різних підсистем. Останнє пояснює особливі складнощі управління процесами інноваційного розвитку національної економіки, оскільки вони охоплюють всі інституційні підсистеми, отже розвиток економіки потребує значних трансформацій у різних інститутах та підсистемах.

Проектно-орієнтоване управління інноваційним розвитком національної економіки не можливе без інституційно-управлінських та інституційно-правових змін.

*Інституційно-управлінські зміни* – це необхідні зміни у державній інституційній підсистемі, а саме, в органах управління інноваційною діяльністю (оптимізація системи управління інноваційним розвитком; вдосконалення системи регіонального та місцевого управління науково-технічним та інноваційним розвитком). Слід відзначити, що регулювання інноваційної діяльності є достатньо складним завданням.

*Інституційно-правові зміни* – забезпечують створення нормативно-правових умов, які стимулюють інноваційний розвиток національної економіки (систематизація та вдосконалення законодавства у сферах науково-технічної та інноваційної діяльності; розробка та реалізація програм розвитку: науково-технічних, інноваційних, модернізації виробництва; забезпечення виконання законодавчих норм у сферах науково-технічної та інноваційної діяльності).

Від стану та особливостей інституційного забезпечення проектно-орієнтованого управління інноваційним розвитком національної економіки у великій мірі залежить адаптивність, керованість та ефективність її розвитку, а також її ресурсний, структурний та часовий виміри.

*Інституційне забезпечення* є сукупністю інститутів та інституцій, нормативно-правових актів, що забезпечують наявність організаційних, економічних та інших умов інноваційного розвитку національної економіки.

Інституційне забезпечення проектно-орієнтованого управління інноваційним розвитком національної економіки слід розглядати як складну за структурою систему, що об'єднує підсистеми, які орієнтовані на різні критерії цілей інноваційного розвитку: підвищення рівня стандартів і якості життя; зниження ресурсомісткості національної економіки у всіх її секторах; підвищення конкурентоспроможності економіки з урахуванням викликів глобального інноваційного простору та інституцій що їх забезпечують; покращення збалансованості розвитку регіонів. Такій

системі, згідно з теорією систем, має бути притаманна головна ціль, яка полягає в досягненні бажаного стану інституційного середовища згідно стратегії інноваційного розвитку, який би зменшував витрати проектно-орієнтованих суб'єктів економіки при здійсненні інноваційної діяльності та формуванні оптимальної структури економіки.

Система інституційного забезпечення проектно-орієнтованого управління інноваційним розвитком повинна розглядатись як відкрита та динамічна система, яка реагує на вплив зовнішнього глобального інноваційного простору, наприклад, міжнародних інституцій та внутрішніх чинників інноваційного розвитку.

Особливе місце в системі інституційного забезпечення проектно-орієнтованого управління інноваційним розвитком національної економіки доцільно відвести синергетичному зв'язку, який при спільних діях незалежних проектно-орієнтованих суб'єктів економіки може забезпечити зростання до більшого значення загального ефекту, ніж сума ефектів цих суб'єктів, якщо вони б діяли незалежно.

Основними нормативно-правовими актами, що регулюють інноваційну діяльність на макрорівні є: Закони України «Про інноваційну діяльність», «Про інвестиційну діяльність», «Про наукову і науково-технічну діяльність», «Про наукову і науково-технічну експертизу», «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків», «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні», «Про наукові парки», «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій», «Про фінансову підтримку інноваційної діяльності підприємств, що мають стратегічне значення для економіки та безпеки держави» та ін.; розпорядження та постанови Кабінету Міністрів України «Про концепцію розвитку національної інноваційної системи», «Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції реформування державної політики в інноваційній сфері на 2015-2019 роки», Закони про охорону інтелектуальної власності, та інші нормативно-правові акти, що регулюють суспільні відносини у сфері інновацій та інноваційного розвитку [2].

Слід зауважити, що більшість нормативно-правових актів, що регламентують інноваційну діяльність в Україні на макрорівні, були прийняті у 90-х роках минулого століття та на початку нинішнього, тому більшість таких нормативно-правових актів потребують перегляду та уточнення відповідно до вимог Міжнародних стандартів та керівництв, міжнародних інституцій глобального інноваційного простору. Потребує уточнення дефініції «інновація», «інноваційне підприємство», «інноваційна інфраструктура», відповідно до Керівництва Осло (2018 р.), Керівництва Фраскати (2015 р.) та Керівництва Канберри та ін [1].

У чинному законодавстві України, що регламентує інноваційну діяльність фрагментарно визначено поняття інноваційного розвитку країни. Станом на кінець 2017 року в законодавстві не визначено наступні поняття: «інноваційна економіка», «іновація», «інноваційний процес», «технологічний устрій», «розвиток інноваційної інфраструктури», «інноваційний розвиток», тощо. Крім того, в законодавстві не визначено довгострокові орієнтири інноваційного розвитку України, не розглядається інноваційна інфраструктура як об'єкт управління [1, с. 253-254].

Недосконалість законодавства в сфері інноваційного розвитку, позначається на інституційній системі, що здійснює управління цими процесами, а також обумовлена її діяльністю.

На даний момент в Україні відсутня будь-який інститут, який би повністю відповідав за інноваційний розвиток та реалізацію національних проєктів. Система інституцій, що мають здійснювати державне управління інноваційним розвитком країни сьогодні, включає Президента, Верховну раду, обласні та районні ради, представницькі органи місцевого самоврядування, Кабінет Міністрів України, Міністерство освіти і науки України, Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства, Національну раду з питань розвитку науки і технологій. Слід відзначити, що компетенції обласних та районних рад, представницьких органів місцевого самоврядування щодо забезпечення інноваційного розвитку економіки, чітко не окреслені.

Незважаючи на велику кількість нормативно-правових актів, а також інституцій, що на даний момент здійснюють управління

інноваційним розвитком національної економіки, сформоване сьогодні інституційне та організаційне забезпечення інноваційного розвитку є фрагментарним та неефективним, що знаходить прояв у відсутності єдиного законодавчого тлумачення інноваційної діяльності, дублюванні повноважень органів влади, недостатній узгодженості та координації діяльності органів виконавчої влади, відсутності чітких критеріїв диференціації та надання державної підтримки щодо реалізації проектів інноваційного розвитку. Це обумовлює негативні тенденції які позначаються на стані та особливостях інноваційного розвитку економіки України, що фіксується погіршенням критеріїв синергетичних детермінант проектно-орієнтованого управління інноваційним розвитком національної економіки.

Посилення інноваційної складової національної економіки, підвищення її конкурентоспроможності, колаборація влади та бізнесових структур, покращення якості освіти та науки, як відомо, забезпечується кластеризацією. Перехід від лінійних двосторонніх зв'язків до нелінійних та мережевої взаємодії, використання проектно-орієнтованого управління інноваційним розвитком як нової організаційної культури і технології дає змогу перейти від окремих проектів, які реалізують проектно-орієнтовані суб'єкти економіки до проектно-орієнтованої економіки. Це в свою чергу призведе до зміни характеру інноваційних процесів та нового розуміння їх як «послідовних ланцюгів проектно-орієнтованих дій, які охоплюють всі стадії інноваційного циклу, процесу перетворення наукового знання на інновацію, яка задовольняє нові суспільні потреби економіки» [3, с. 73], і являє собою с точки зору проектно-орієнтованого управління «кінцевий результат проекту інноваційного розвитку який використовується в практичній діяльності, втілений у комерціалізований новий або вдосконалений продукт/процес» [5, с. 95].

#### ***Список використаних джерел:***

1. Бочарова Ю. Г. Розвиток інноваційної інфраструктури національної економіки: теорія і практика : дис. ... д-ра ек. наук : 08.00.03 / Вищий навчальний заклад «Університет імені Альфреда. Дніпро, 2019. 530 с.

2. Законодавство України: веб сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws> (дата звернення: 12.04.2019).
3. Старченко Г. В. Інноваційні процеси економіки та проектно-орієнтоване управління: їх взаємовплив. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2019. № 4 (109). С. 69–74.
4. Старченко Г. В. Кластерна модель проектно-орієнтованого інноваційного розвитку національної економік и. Причорноморські економічні студії. 2019. № 39. Частина 1. С. 136–141.

*Шевчук І.Б., д.е.н., доцент*  
*Депутат Б.Я., к.ф.-м.н., доцент*  
*Львівський національний університет імені Івана Франка,*  
*Україна*

### ***ІНТЕГРАЦІЯ ХМАРНО-ОРИЄНТОВАНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПРОЦЕСИ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-СТРУКТУР***

На сьогоднішній день хмарні технології та сервіси знайшли своє застосування суб'єктами із різних сфер економіки, а також у соціальній та суспільній сферах.

Доволі інтенсивно вони використовуються різними фінансовими установами. Зокрема банківськими для аналізу ринку та роботи з даними, розбудови сервіс-орієнтованої інфраструктури надання банківських послуг населенню, швидкого відтестування і виведення нових продуктів на ринок, перепідготовки, консультування та підвищення кваліфікації фахівців банківської сфери, витримувати максимального навантаження в періоди підвищеного попиту або проведення акцій тощо. При цьому, вони стикаються з такими бар'єрами як: масштаби економії від впровадження хмарних рішень не завжди виправдовують очікування; складність інтеграції даних з різних систем (своєї старої на хмарної нової); немає розуміння альтернативних схем використання існуючих інформаційних систем; відсутність загальноприйнятих стандартів у сфері забезпечення безпеки хмарних рішень. Не менш стримуючим чинником є певні страхи, що пов'язані із законодавчими вимогами до захисту інформації, менталітетом (побоювання випустити з-під контролю

ключову інформацію) та політичними ризиками (зовнішня юрисдикція великих вендорів).

Страхові компанії також відходять від роботи у традиційних інформаційних системах для автоматизації страхової діяльності і переходять до аналогів у хмарі, що дає їм більшу гнучкість та масштабованість, дозволяє оптимізувати процеси. Це обумовлено тим, що обсяги інформації з яким доводиться працювати зростають у геометричній прогресії. Вирішити завдання по збереженню даних та забезпеченню безпеки й конфіденційності інформації без використання хмарних технологій стає доволі складно. Актуальність даного тренду для учасників відносин на страховому ринку підвищується ще й отриманою у такий спосіб швидкістю та якістю обслуговування клієнтів, взаємодії з партнерами (брокерами, агентами). Корисними в даному виді економічної діяльності «хмарними» сервісами є: сервіси зберігання даних (можливо, структурованих); розподілених систем управління базами даних (РСУБД); інтегроване програмне забезпечення; безпеки; адміністрування та управління; інфраструктура як сервіс; сервіси контенту, комунікацій і взаємодій; сервіси управління процесами і ресурсами; сервіси додатків. Зазначимо, що дані сервіси виконують в основному не обчислювальні функції, а функції зберігання і обробки даних. У якості прикладу можна навести той факт, що лідер на ринку страхових послуг України компанія «АХА Страхування» збирається повністю перенести ІТ-інфраструктуру в хмару та відмовитись від використання традиційних сервісів. Таким чином компанією планується покращити сервіс по обслуговуванню клієнтів та підвищити рівень їх задоволеності, який і так є високим та становить 92% [3].

Можливості хмарних технологій також створюють зручне для користувачів середовище по веденню туристичного бізнесу. Так, малими туристичними підприємствами воно використовується в основному для обробки і передачі даних. Спочатку з метою зберігання й архівації інформації, потім здійснюється оренда додатків (ведення бухгалтерії, створення електронного офісу) з перспективою переходу до застосування ресурсоемних додатків, таких як системи бізнес-аналітики, що вимагають обробки великих масивів даних. Великі і

середні туристичні компанії в значній мірі користуються послугами зв'язку та створенням офісу в віртуальному просторі.

Низку переваг від хмарних технологій отримує й аптечний бізнес, розвиток якого в Україні характеризується значним динамізмом кількості торговельних точок та їх відвідувачів (на одну аптеку в середньому припадає близько 2000 відвідувачів), структури торговельного асортименту, багатовекторністю системи співробітництва аптечних установ та лікувально-профілактичних закладів (ЛПЗ). Відповідно це призводить до появи низки нових задач стосовно забезпечення ефективності функціонуванні аптек, вирішення яких для підвищення лояльності клієнтів, випередження конкурентів і створення передумов розвитку потребує модернізації ІТ-забезпечення суб'єктів діяльності фармацевтичної галузі на основі хмарних рішень.

Завдяки впровадженню хмар клієнти аптек отримують можливість швидкого обслуговування фармацевтом-касиrom, доступу до електронної інформаційної довідки (про ліки, аналоги, наявність лікарських засобів на складах постачальників, інших аптек однієї мережі тощо), продажу ліків та консультування фармацевтичним фахівцем навіть у періоди критичних навантажень на ІТ-інфраструктуру аптеки. У свою чергу, власники аптечного бізнесу отримують багатофункціональні прикладні програми (наприклад, з реалізованим функціоналом, що включає бази препаратів та аналогів; модуль інвентаризація, фармзамовлення, робота з постачальниками та прайсами; модуль реалізація товару; модуль обміну даними; довідники лікарських засобів, електронні рецепти; звіти, складський та бухгалтерський обліки; модуль відстежування руху товарів; застосунки для підключення сканерів, принтерів, касових апаратів і т.п.) для автоматизації аптек і мереж, для управління аптечними підприємствами, обліку діяльності декількох торговельних точок, організації робочих місць фармацевта-касира, завідувача аптеки, бухгалтерського відділу та відділу маркетингу тощо. Хмарні рішення допоможуть оптимізувати бізнес-процеси, заощадити кошти та підвищити ефективність роботи як аптек з роздрібною торгівлею, так і оптових підприємств. Таким чином, хмари вигідні для складів, аптек, аптечних мереж, дистрибуторських компаній [8].

Хмарні технології також знайшли своє застосування і в автомобільному бізнесі. Наприклад, співробітники відомої автомобільної компанії Tata Motors у своїй роботі користуються спеціалізованими «хмарними» порталами, що дозволяють відстежувати в автопарках всі транспортні засоби в режимі реального часу. Також хмарними інструментами користуються і клієнти компанії, зокрема функціоналом порталу лояльності клієнтів (Loyalty Portal), порталу ключових клієнтів (Key Accounts Portal) і порталу «телематики» (Telematics Portal). Такий підхід до роботи в динамічному технологічному середовищі, на думку керівництва компанії, забезпечує можливість «швидких» експериментів і реалізацій проектів, що в кінцевому результаті надає компанії суттєву стратегічну перевагу [2].

У якості ще одного прикладу варто навести розроблену компаніями Jaguar і Land Rover нової хмарної технології, що дозволяє сканувати дорожнє полотно і повідомляти водіїв про небезпечні ділянки – сервіс Pothole Alert. За допомогою спеціально розроблених датчиків, які поки що встановлюються тільки на моделі Range Rover Evoque і Discovery Sport, відбувається моніторинг поверхні під колесами автомобіля і визначення місця розташування проблемної зони за допомогою GPS. Залежно від характеру нерівності в лічені секунди відбувається контроль висоти підвіски автомобіля, що дозволяє зробити їзду пасажирів більш комфортною завдяки високоефективній системі управління MagneRide [2]. Така технологія значно б полегшила переміщення транспортних засобів по українських дорогах, стан яких у віддалених від обласного центру населених пунктах є в критичному стані та потребує відновлення дорожнього полотна.

Крім того, хмарні технології відіграють важливу роль у розробці нових технологічних автомобілів. На сьогоднішній день ця технологія поки що використовується в основному в інформаційно-розважальних системах і для побудови надійної IT-інфраструктури компаній-виробників та імпортерів. А також в управлінні виробництвом. Як от компанія Renault планує перевести платформу з управління виробництвом в хмарну інфраструктуру Google Cloud.

Зазначимо, що логістика є однією із тих сфер діяльності, яка не може обійтися без хмарних технологій. Хмара забезпечує взаємодію всіх учасників ланцюга постачання (вантажовідправників, логістичних операторів, транспортні компанії, одержувачів вантажу) у рамках єдиної платформи з можливістю спілкування в режимі on-line, незалежно від їх місцезнаходження. Слід звернути увагу на те, що у міру того, як дані переносяться в хмару, послуги логістики стають доступними в рамках оплати на вимогу. Такі сервіси, як Shipwire і Freightly надають хмарні системи управління транспортом в режимі реального часу. Вони охоплюють всі логістичні процеси від закупівель до виставлення рахунків, що робить весь процес простішим і дешевшим для компаній [7]. Перевагами хмарних технологій користується, наприклад, один з лідерів логістичного ринку України – «Нова пошта», а також група компаній «Delivery», «Укрпошта» [5].

Хмарні технології та високошвидкісний Інтернет змінюють принципи роботи сучасного українського ритейлу. Кожна компанія, що працює в сфері роздрібною торгівлі, щодня збирає та обробляє величезний обсяг найрізноманітнішої інформації. Великі торгові мережі для роботи з великими масивами даних використовують технологію BigData, а невеликі компанії, через нестачу фінансових ресурсів, орієнтуються на хмарні рішення. Із трьох найбільш популярних моделей послуг IaaS, PaaS, SaaS найбільшою популярністю у торгових мереж користуються перші дві. Завдяки хмарним рішенням багато процесів з торгівлі стають автоматизованими, а тому з'являється більше часу на роботу з покупцями. А також забезпечується прозорість ланцюжка поставок, покращується комунікація всередині компанії, стає більш зручним доступ до корпоративних даних, зростає надійність та рівень безпеки. Завдяки хмарним технологіям підприємці можуть розпізнавати і аналізувати переваги клієнтів і ринкові тенденції, що дозволяє створювати нові продукти, найбільш затребувані у покупців. До того ж хмари в значній мірі допомагають проводити маркетингові заходи, наприклад, «Чорну п'ятницю», коли навантаження на інфраструктуру ритейлера зростає в рази, і від стійкості серверів в пік навантажень безпосередньо залежить отримання прибутку.

Статистичні дані функціонування світового ринку роздрібної торгівлі підтверджують той факт, що при виведенні діяльності в Інтернет ритейлери у більшій мірі віддають перевагу хмарними технологіями. За даними дослідження Synergy Research Group, в 2018 р. на хмарні технології в ритейл було спрямовано понад 6,1 млрд доларів США, що на 32% більше, ніж у 2017 р. Крім того, IDC назвав ритейл у 2018 р. у складі ТОП-5 ринків за видатками на хмарні сервіси і прогнозує їх зростання в наступному році на 24,6% [1].

Згідно даних дослідження ринку хмарних послуг в ритейлі, проведеного у серпні 2020 р. аналітичною компанією Canalys, провідним постачальником хмарних сервісів для ритейлерів є Google (хмарну платформу Google Cloud використовують такі великі ритейлери, як Costco, Metro Cash & Carry і Target). На другому місці знаходиться компанія Microsoft з платформою Microsoft Azure, клієнтами якої є великі компанії. Хоча Amazon домінує на ринку хмарних технологій, проте в сегменті ритейлу поступається Google і Microsoft. Причиною того є те, що багато ритейлерів бачать в компанії конкурента, адже, вона розвиває один з найбільших в світі онлайн-гіпермаркетів і прагне розвиватися в офлайн-торгівлі [6].

Це стосується також і енергетичної промисловості. Адже, у нафтогазових, енерготрансферних і компаніях відновлювальної енергії генеруються та збираються значні обсяги даних (від підповерхневих зображень сейсмічної інформації землі і закінчуючи мільйонами сенсорів, які збирають мільярди оновлень кожен день), з яких використовує незначна частина. Хмара допомагає отримати доступ за запитом до більшої кількості цих даних, збільшити обчислювальну потужність для отримання результатів і рекомендацій для ухвалення рішень. Використання хмарних технологій дозволяє енергетичним компаніям приймати швидкі та безпечні рішення. З використанням високоякісної аналітики даних, компанії виконують більш точну роботу, враховуючи потреби навколишнього середовища та безпеку працівників [4].

До найбільш показових прикладів, якого ще немає на українському ринку енергетики, варто навести практику використання хмарних платформ і сервісів розташованою в США нафтогазовою компанією Anadarko, значна частина дослідницьких та промислових

моделей, програм і платформ якої мігрувала в Google Cloud Platform (GCP). Розробники Anadarko використовують GCP, для побудови своїх додатків, які моніторять буріння і проведення операції в реальному часі, дозволяючи їм бути більш точними у своїх діях. З початку 2018 р. ці фірми передають дані екіпажів бурових установок і бригад в сховище GCP. Зараз експерти Anadarko розгортають аналітичні моделі процесів, які проводять аналіз даних в реальному часі на місцевих і закордонних потужностях, що дозволяє передбачати і уникати позапланових виходів устаткування з ладу [4].

Таким чином, з метою забезпечення надійної роботи, безпечного розміщення даних і постійного зв'язку між керівництвом, співробітниками, постачальниками та клієнтами все більше і більше структур із державного та приватного сектору національної економіки долучаються до хмарних технологій. Адже, cloud-інструменти на рівні з іншими digital-інструментами стають головними каталізаторами подальших змін до розвитку з позитивною динамікою.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Cloud for Retail: хостинг как ИТ-фундамент современной торговли. URL: [https://new-retail.ru/tehnologii/cloud\\_for\\_retail\\_khosting\\_kak\\_it\\_fundament\\_sovremennoy\\_torgovli6934/](https://new-retail.ru/tehnologii/cloud_for_retail_khosting_kak_it_fundament_sovremennoy_torgovli6934/)
2. Tata Motors: как облачные технологии нашли свое применение в автомобильном бизнесе. URL: <http://cloudzone.ru/community/company/it-grad/blog/414.html>
3. АХА Страхування» повністю перенесла ІТ-інфраструктуру в хмару, щоб максимально захистити клієнтів. <https://mind.ua/news/20195885-sergij-krivonos-ocholiv-komisiyu-z-vijskovo-tehnichnogo-spivrobitnictva-ta-eksportnogo-kontrolyu-zamist>
4. В енергетиці для: Як енергетичні компанії використовують хмарні технології. URL: <https://cloudfresh.com/ua/cloud-blog/yak-enerhetychni-kompanii-vykorystovuiut-khmarni-tehnolohii/>
5. Логістика переїжджає в хмари. URL: <https://tucha.ua/uk/blog/business/logistika-pereizhdzhae-v-khmari>
6. Облачные сервисы в ритейле. URL: <https://cutt.ly/uhnWoIXP>’ять ключових технологій для цифрової трансформації в логістиці. URL:

<https://www.everest.ua/pyat-klyuchovyh-tehnologij-dlya-czyfrovoyi-transformaciyi-v-logistyczi/>

7. Чому аптеки обирають хмари. URL:  
<https://tucha.ua/uk/blog/business/chomu-apteki-obirayut-khmari>

*Ярема Я.Р., д.е.н., доцент  
Сенишин Б.Б., здобувач освітнього ступеня «магістр»  
Львівський національний університет ім. Івана Франка  
Україна*

### **ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ МЕХАНІЗМ АНТИКРИЗОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІКИ**

Функціонування економіки України в сучасних кризових умовах, супроводжується падінням ділової активності, зниженням інвестиційної привабливості, зростанням рівня безробіття, розширенням дефіциту бюджету, падінням обсягів виробництва та ВВП, а також занепадом провідних галузей господарювання. Тому, у даному контексті посилюється роль антикризового регулювання економіки, найважливішим інструментом якого виступає податковий менеджмент, який реалізується через фіскальну політику. Система державного податкового менеджменту повинна бути орієнтованою на гармонізацію інтересів держави та платників податків, а також виступати основним важелем стабілізації, регулювання та стимулювання суспільного розвитку.

Метою даної роботи є висвітлення ролі державного податкового менеджменту, як ефективного інструменту регулювання економіки в кризових умовах.

Питанням податкового менеджменту присвячено багато праць науковців, зокрема таких, як Т.І. Богословець, С.О. Левицька, В. В. Каропова, В.П. Писаренко, О.В. Ревенко, А.І. Крисоватий, А. Я. Кізима, В.В. Степаненко, О.В. Старостенко та інші.

Податковий менеджмент – це сукупність прийомів і методів організації податкових відносин із метою забезпечення формування

дохідної частини бюджету, впливу податків на розвиток виробництва й соціальної сфери, а також на процес управління шляхом використання методів впливу податкового механізму на податкову систему з метою реалізації податкової політики [1].

Таким чином, під державним податковим менеджментом слід розуміти, систему інструментів, які направлені на вирішення проблем у сфері оподаткування, а також на вдосконалення податкової системи.

Основними завданнями державного податкового менеджменту є: формування податкової політики, обґрунтування цілей, розробки регламентів, організації сплати податків, зборів (обов'язкових платежів), мотивування співробітників податкових органів та платників податків до дотримання податкового законодавства, контролю та аналізу виконання законодавчих вимог і встановлених податковою політикою держави цілей та завдань з наступною розробкою висновків та рекомендацій спрямованих на уточнення цілей, регламентів та способів організації справляння податків, зборів (обов'язкових платежів) [2].

Практика показує, що ефективність впливу податків на всі сфери соціально-економічного життя суспільства залежить прямопропорційно від ефективності управління оподаткуванням, або іншими словами ефективності державного податкового менеджменту.

Ефективність системи державного податкового менеджменту полягає не лише в безперервному та постійному забезпеченні дохідної частини бюджету країни, а й у формуванні стабільного розвитку економіки, через відповідні важелі та механізми стимулювання конкурентоспроможності всіх галузей національної економіки та країни в цілому. Тому слід, визначити основні елементи державного податкового менеджменту (рис. 1.).

Слід зауважити, що основним елементом державного податкового менеджменту в умовах економічної кризи виступає податкове регулювання, яке займає важливе місце в механізмі антикризового державного регулювання.

Механізм податкового регулювання – це сукупність законодавчо встановлених важелів прямого та опосередкованого впливу держави на поведінку економічних суб'єктів щодо перерозподілу доходів, інвестування, споживання природних ресурсів

в процесі здійснення регуляторної політики з урахуванням балансу інтересів та пріоритетів економічної політики держави [3]. Структуру механізму податкового регулювання в умовах антикризової політики наведено на рис. 2.



**Рис. 1. Елементи державного податкового менеджменту**

Джерело: [3].

У період фінансово-економічної кризи можуть бути впроваджені різноманітні заходи антикризового податкового регулювання, проте за економічною природою такі заходи поділяються на дві групи, які в свою чергу мають як позитивні так негативні наслідки. Заходи посилення податкового навантаження здатні збільшити дохідну частину бюджету, але при цьому може створити більш скрутніше становище для суб'єктів фінансово-господарської діяльності або окремих громадян, що може призвести до скорочення баз оподаткування.



**Рис. 2. Складові механізму антикризового податкового регулювання в системі податкового менеджменту**

Джерело: [4].

Заходи стимулювання економіки шляхом зниження податкового навантаження (зниження податкових ставок, надання податкових пільг, звільнення від оподаткування) в короткі терміни можуть призвести до загострення проблеми бюджетного дефіциту, але через деякий час вони будуть сприяти збільшенню податкових баз та наповненню дохідної частини бюджету, що в свою чергу пришвидшить вихід економіки з кризового стану.

Поряд із основним завданням податкового регулювання – забезпечення наповнення дохідної частини бюджету держави – державні податкові органи в умовах кризи повинні забезпечити такі напрями роботи:

- оперативне й ефективне забезпечення реалізації урядових ініціатив у сфері оподаткування, у тому числі шляхом істотного поліпшення діалогу з платниками податків;
- перегляд і оптимізацію системи авансової сплати податків із метою зменшення тиску на обігові кошти їх платників;
- пришвидшення податкових повернень (відшкодувань) сумлінним платникам податків;
- ширше використання механізму перенесення термінів сплати податкових зобов'язань (відстрочення, розстрочення);
- створення умов, які мінімізують ризики ухилення від оподаткування;
- посилення профілактичної роботи з платниками групи ризику;
- оперативна розробка законодавчих пропозицій з удосконалення податкового механізму [4].

Таким чином, ефективна організація системи управління оподаткуванням здатна забезпечити вирішення основних завдань в період загострення фінансової кризи та зростання бюджетного дефіциту країни, зокрема, проблем наповнення дохідної частини бюджету, скорочення баз оподаткування та ухилень від сплати податків. Всі ці проблеми можна вирішити в процесі вдосконалення механізму державного податкового менеджменту, зокрема його організаційної складової.

### **Список використаних джерел:**

1. Маглаперідзе А.С. , Храпкіна В.В. Податковий менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 328 с.
2. Тарасюк М.В. Теоретичні засади державного податкового менеджменту. Сталий розвиток економіки. 2013. № 3. С. 3-8.
3. Дема Д.І., Шевчук І.В., Мартинюк Г.П. Податковий менеджмент: навч. посіб. Київ: Алерта, 2017. 256 с.
4. Іршак, О.С., Головнюк Ю.І. Антикризове податкове регулювання фінансового сектору та його структура. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Вип. 22 № 1. С. 131–135.

*Ярема Я. Р., д.е.н., доцент*

*Сподарик Т. І., здобувач освітнього ступеня «магістр»*

*Львівський національний університет ім. Івана Франка*

*Україна*

### **ФЕНОМЕН УХИЛЕННЯ ВІД СПЛАТИ ПОДАТКІВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ ТА ПАНДЕМІЇ COVID-19**

Податкова система є одним із найважливіших елементів економіки України. Як відомо, не всі суб'єкти господарювання сплачують податки і збори своєчасно і в повному обсязі. Ухилення від сплати податків притаманне будь-якому суспільству. Проте, дедалі більшого значення набуває проблема ухилення від сплати податків і в українському економічному просторі. Особливого значення набуває аналіз причин виникнення податкових правопорушень та шляхів їх вирішення, оскільки маємо можливість відслідковувати зростання кількості порушень в податковому секторі, в зв'язку з якими держава недоотримує кошти, необхідні для виконання покладених на неї функцій та завдань. Ухилення від сплати податків у наші дні вже практично стало нормою діяльності великої кількості суб'єктів господарювання. Тому вирішення цієї проблеми є дуже важливим з огляду на протидію фінансовим злочинам і необхідність мобілізації в достатніх обсягах коштів до державного бюджету.

Проблема податкового правопорушення, а саме ухилення від сплати податків завжди була предметом дослідження багатьох учених, праці яких, безперечно, мають свою цінність. Варто зазначити, що окремі аспекти проблеми оподаткування, ухилення від сплати податків, зборів та інших обов'язкових платежів зокрема, висвітлено в наукових працях таких дослідників, як М. Д. Андрущенко, О. А. Крамаренка, Р. Р. Бідника, С. Л. Василеченка, Ю. Ю. Якимчука, С. О. Баранова, О. А. Фрадинського та багатьох інших. Однак, незважаючи на велику кількість досліджень, багато питань щодо цього напрямку і надалі залишаються не розкритими.

Проблема ухилення від сплати податків існує майже у всіх країнах з ринковою економікою. Надмірне податкове навантаження, складність та суперечливість податкового законодавства зазвичай стають основними причинами їх виникнення. В українських реаліях ці питання стоять особливо гостро, адже значний податковий тиск змушує бізнес шукати шляхи до мінімізації оподаткування та використовувати прогалини в податковому законодавстві.

На сучасному етапі розвитку економіки та податкової системи зокрема, найпоширенішим податковим правопорушенням є ухилення від сплати податків, який являє собою використання незаконних прийомів зменшення розміру податкового зобов'язання. Тобто, під ухиленням від сплати податків слід розуміти свідомі дії платника, спрямовані на несплату податків через заниження відомостей про величину доходу чи вартість майна, які підлягають оподаткуванню, або повне їх приховування [1].

Як свідчить статистика, податкові правопорушення мають найбільшу питому вагу серед економічних правопорушень. Так, серед кримінальних справ, відкритих за ознаками економічних злочинів, що надходять на економічну експертизу до Харківського науково-дослідного інституту ім. засл. проф. М.С. Бокаріуса, біля 70% становлять справи, пов'язані з ухиленням від сплати податків. А тіньова економіка нашої держави, яка з кожним роком набирає оборотів, становить четверту частину від офіційного ВВП України, або 846 млрд гривень. Такі перші результати дослідження стану тіньової економіки в Україні, провела компанія Ernst & Young за підтримки Mastercard у рамках укладеного Меморандуму про

співробітництво з Міністерством розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, Національним банком України та Державною службою статистики України [2].

Так, в умовах сьогодення за статистикою Генеральної прокуратури України наразі зменшилася кількість проваджень, порушуваних за ст. 212 ККУ «Ухилення від сплати податків, зборів (обов'язкових платежів)», що сталося внаслідок припинення бізнесів через кризу від пандемії й в результаті дії мораторію на проведення документальних планових перевірок, однак, наразі цього недостатньо. Незважаючи на те, що рівень життя з кожним роком підвищується, платники податків все більше намагаються уникнути їх сплати. Основними чинниками, що зумовлюють виникнення такої ситуації, є наступні:

- низький рівень обізнаності в податковій справі серед населення;
- погіршення соціально-економічного становища суспільства;
- високі ставки та надмірний обсяг податків;
- значний рівень корупції серед верхівки влади;
- низька якість законодавчої бази;
- неефективність державного менеджменту тощо [3].

Відповідно до зазначених вище чинників, можна виокремити три основні фактори, які спонукають платників уникати від сплати податків. До них належать (рис.1.):



**Рис.1. Фактори, що впливають на рішення платників податків**

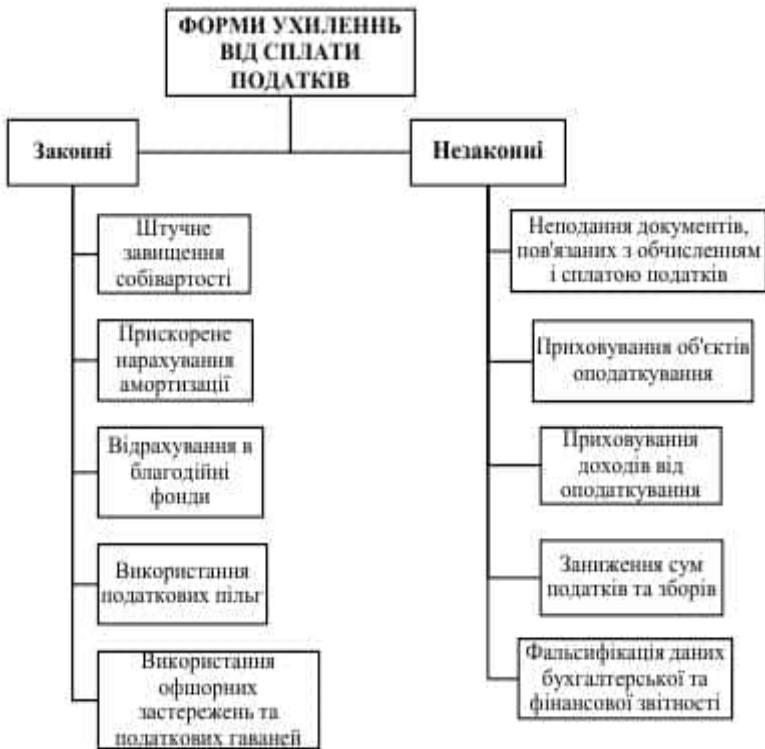
Українська податкова система формується у складний для держави період, що супроводжується кризовими явищами практично

в усіх сферах суспільного життя. На сьогоднішній день діяльність як вітчизняних, так і зарубіжних бізнес структур зазнає труднощів через низку причин. До яких належать, в першу чергу: незадовільний стан економіки, спричинений появою пандемії COVID-19, запровадження карантину у переважній більшості розвинутих країн світу, відсутність стабільного і збалансованого законодавства, через постійне внесення змін до нормативно-законодавчих актів, яке б достовірно та прозоро регламентувало діяльність установ економічної сфери, а також проблеми здійснення податкового контролю.

Сьогодні керівники багатьох комерційних структур використовують багато способів, за якими підприємства звільняються від податків. У системі ринкових відносин це явище набуло поширення і стає дедалі більш загрозливим, оскільки впливає не лише на податкову базу окремих країн світу, а й на світову фінансову систему в цілому.

У фіскальній практиці існує дві форми ухилення від сплати податків: законна і незаконна. Основною відмінністю між ними є те, що законні форми не тягнуть за собою відповідальність, а незаконні передбачають накладення відповідних каральних заходів, які можуть бути у вигляді штрафів та санкцій (рис.2.) [4].

Виходячи з поданих вище форм ухилень від сплати податків та досліджуючи актуальні проблеми, пов'язані з протидією злочинності, у тому числі організованій, у сфері оподаткування, можемо зауважити, що їх різноманітність зростає. Це обумовлено, в першу чергу, динамічними і складними процесами, які сьогодні відбуваються в Україні. Значний податковий тиск, який не витримують більшість фізичних та юридичних осіб, що діють в межах законодавчого поля України, правова незахищеність суб'єктів економічної діяльності від зловживань, утисків, протидії з боку чиновників державного апарату на всіх його рівнях, відсутність стабільного і збалансованого законодавства, яке б регламентувало економічну діяльність, а також відсутність інвестиційної альтернативи тіньовим капіталом провокують учасників підприємницької діяльності шукати шляхи до зменшення розмірів оподаткування, приховування своїх доходів і майна та використання недоліків в діючому законодавстві, зокрема і в податковому.



**Рис.2. Основні форми ухилення від сплати податків**

Окрім того, Податкове законодавство України часто дає платнику можливість ухилитися від сплати податків. Це обумовлено наявністю багатьох факторів впливу, таких як: велика кількість податкових пільг у законодавстві, різноманітність ставок оподаткування, різних способів віднесення витрат, зокрема на собівартість, фінансовий результат та прибуток, який залишається в розпорядженні підприємства і звичайно, значних недоопрацювань в документах законодавчого регулювання сфери оподаткування.

Для вирішення та вдосконалення процесів регулювання сфери оподаткування, а також уникнення і значного зменшення податкових правопорушень виникає необхідність у баченні проблем ухилення від сплати податків з позиції взаємодії бізнесу і держави, громадянина та

держави. Адже громадяни та підприємці тоді будуть мотивовані сплачувати податки, коли у них буде впевненість у тому, що, по-перше, сплачені ними податки спрямовуються за призначенням в інтересах суспільства, а також у тому, що ті особи, які ухиляються від сплати податків, не отримують конкретних переваг над тими, хто сумлінно виконує свої обов'язки; по-друге, несплата податків принесе багато проблем для платника, у тому числі доведення права не сплачувати податок, винесення судом рішення про штраф, конфіскацію або закриття бізнесу. Якщо такої впевненості немає, то серед платників податків буде виникати моральне виправдання спробам знайти прогалини в системі оподаткування з метою легальної або напівлегальної мінімізації податків.

Таким чином, слід зауважити, що ухилення від сплати податків є проблемою доволі масштабного характеру. Абсолютно зруйнувати вплив цього негативного явища неможливо, але зменшити його цілком реально. Оскільки державна податкова служба виявляє факти податкового правопорушення та притягує до певного виду відповідальності матеріально-відповідальних осіб, то для забезпечення значного скорочення цих явищ потрібно, в першу чергу, ліквідувати причини їх виникнення.

### **Список використаних джерел:**

1. Баранова В. Г., Дубовик О. Ю., Хомутенко В. П. Податкова система: навч. посібник. / за ред. В.Г. Баранової. Одеса: ВМВ, 2014. 344 с.
2. Офіційний сайт НБУ URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/doslidjennya-tinovoyi-ekonomiki-v-ukrayini--mauje-chvert-vvp--abo-846-mlrd-griven--perebuvaeye-v-tini> (дата звернення 22.10.2020).
3. Харченко О. С. Проблеми ухилення та уникнення від сплати податків. URL: <http://naukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/46-shistnadtsyata-vseukrajinska-praktichno-piznavalna-internet-konferentsiya/338-problema-ukhileniya-ta-uniknennya-vid-splati-podatkov>
4. Баранов С. О. Ухилення від сплати податків як основний чинник тіньової економіки. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2015. Вип. 2. С.65-79.

*Reshota O.A., Candidate of Public Administration,  
Dobosevych Y., Candidate of educational degree "bachelor"  
Ivan Franko National University of Lviv,  
Ukraine*

### ***PROBLEMS OF YOUTH POLICY IN MODERN UKRAINE***

Today, issues of youth policy its goals and effectiveness are very relevant in the formation and development of the new Ukraine. It is worth starting with the fact that young people, to some extent, are a specific community, because its essential characteristics and features are in a state of formation. It should be noted that it is the youth who are the creators of new, more effective and progressive political-democratic social relations. That is why youth policy is considered the main driving force in the process of socio-political development and the formation of the Ukrainian political nation

Therefore, the main goal of state youth policy is to create the necessary socio-economic, political and legal, organizational conditions and guarantees for social formation, development and improvement of both young people and the younger generation, creating conditions for self-realization of young people, its organization as healthy and responsible individuals, preparation of youth for independence and professional activity, education of active citizens, carriers of positive changes in society and the country

The main principles of state youth policy are respect for the views of young people and their beliefs; granting the rights and solutions of young people to joint participation in the formation and implementation of policies and programs that affect society in general and young people; legal and social protection of young citizens, especially persons under the age of 18, by creating possible starting opportunities for their full social formation and development; promoting the initiative and activity of young people in all spheres of society.

In the modern realities of the development of Ukrainian society, the state youth policy performs several tasks, namely:

- the creation of guaranteed socio-economic, political and other necessary starting conditions for the socialization of youth;

- the realization of the problem, records, interests of youth - not at the expense of other social groups;
- coordination of efforts of state bodies, parties, organizations, associations, movements, social institutions to ensure conditions for the development and self-realization of youth;
- social protection of a group of young people unable to solve their problems [1].

However, the implementation of the main tasks and principles of state youth policy in the practical sphere is featured by the emergence of a significant range of problems. Therefore, one of the principal dilemmas of state youth policy is the imperfection of legal regulation in the field of youth policy, the inconsistency of control governing youth policy.

Lack of funding, which consists in insufficient annual state funding of youth programs, scattering of funds between numerous programs in the field of youth policy, and misuse of budget allocations also hinder the effective implementation of state youth policy. High level of centralization of powers in the field of youth policy, weak institutional and financial capacity of youth NGOs, lack of dialogue between central and local authorities and NGOs, non-use of international experience, weak regional cooperation in the exchange of positive and negative experiences, low level of youth awareness and activities of self-government bodies, local executive bodies, representatives of youth public organizations in solving youth problems are several problems that are inherent in modern state youth policy.

The issues of young people's lack of interest in state professions remain urgent due to the low level of material rewards and prestige, low level of youth involvement in entrepreneurial activity, as still in Ukraine entrepreneurship is not production-oriented, but is mostly commercial and trade-related intermediary services [2].

In our opinion, the growing number of anti-social behaviour, the transformation of values of modern youth, the vulnerability and social insecurity of the young generation and the spread of desocialization in Ukrainian society are also destructive factors in the implementation of effective youth policy.

In the current conditions, the processes of socialization of the young person are objectively weakened, which is alarming, as a result of which

deviant behaviour increases: manifestations of law and order, law, etc. [3]. So, after conducting some social experiments, scientists have found that modern adolescents are increasingly prone to antisociality. The reason is insufficient attention paid by parents and excessive use and oversaturation of social networks [4], which leads to such antisocial phenomena as alcohol dependence, drug addiction, antisocial behaviour, etc.

Based on the above problems, we believe that the main ways to improve the implementation of state youth policy should be: increase the level of legal knowledge of youth, increase public funding of youth programs, active cooperation in this area with foreign partners, implementation of positive experience in youth policy in EU countries, the introduction of subsidies to employers for attracting workers of certain professions, the possibility of employment of pupils and students on a temporary basis, support of youth entrepreneurial initiatives, active involvement of youth in the volunteer movement, popularization of Ukrainian language and culture, national-patriotic values, Ukrainization of computer support, system introduction training of youth movement leaders, selection of young staff to work in government and local self-government, promotion of youth organizations and improvement of their interaction with public authorities and local self-government etc.

Thus, we believe that youth policy becomes effective only under the conditions of objective perception and implementation of the processes of youth education, the formation of its worldview.

That is why in order to form a successful and effective policy of modern state formation it is necessary to implement the Strategy for the development of state youth policy until 2030 "14 Points" [5], which provides for active integration of youth into all public administration processes and involving young people as partners real powers to implement measures and processes for the implementation of the Strategy. After all, today the Ukrainian state must develop not only a realistic but also a balanced and balanced policy, the purpose of which is to prepare the young generation for a successful and effective solution of difficult issues for the nation.

## References:

1. Lutsenko SM, Features of youth policy in Ukraine and abroad: management aspect. URL: [https://nuczu.edu.ua/sciencearchive/PublicAdministration/vol4/23\\_2016.pdf](https://nuczu.edu.ua/sciencearchive/PublicAdministration/vol4/23_2016.pdf) (accessed 28.10.2020)
2. Karnaukh A. Problems of youth policy in modern Ukraine. URL: [http://old.ipiend.gov.ua/uploads/pm/pm\\_13/karnauh\\_problemy.pdf](http://old.ipiend.gov.ua/uploads/pm/pm_13/karnauh_problemy.pdf) (accessed 28.10.2020)
3. There only. Causes of desocialization. URL: [https://works.doklad.ru/view/uSp\\_quofsbA.html](https://works.doklad.ru/view/uSp_quofsbA.html) (accessed 28.10.2020)
4. Strategy of development of the state youth policy for the period till 2030 “14 Points” [Electronic resource] - Access mode: <http://nycukraine.org/wp-content/uploads/2019/03/Strategiya-molodizhnoyi-politiki-2030-2.pdf> (application date 29.10.2020)

*Блашук-Дев'яткіна Н.З., к.е.н., доцент*

*Петик Л.О., к.е.н., доцент*

*Львівський національний університет імені Івана Франка,  
Україна*

## **НАПРЯМИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ БАНКАМИ**

Державні банки виконують важливу роль у розвитку економіки. Разом з тим, відсутність якісного інституційного середовища та належного державного управління знижують ефективність діяльності державних банків. Невідповідність сучасного стану державного сегменту банківського сектору України загальноприйнятим засадам функціонування державних банків та потребам довгострокового економічного розвитку зумовлює необхідність вдосконалення стратегії держави щодо управління державними банківськими установами.

Загалом, в останні роки простежується певне покращення у фінансовому стані банків України. За весь період свого функціонування, починаючи з 1991 року, банківська система України у 2019 році отримала найбільший прибуток (59634 млн грн) і мала найвищі показники рентабельності (ROE = 34,15%; ROA = 4,35%).

Зауважимо, що за минулий період найкращі показники рентабельності були в 2006 р. (ROE = 13,5%; ROA = 1,5%) і 2018 р. (ROE = 34,15%; ROA = 4,35%) [1,2].

В умовах високої прибутковості банки демонстрували й високий рівень ліквідності, про що свідчить значення нормативу коефіцієнта покриття ліквідністю за всіма валютами (не менше 100 %) (LCR<sub>вв</sub>) та в іноземній валюті (LCR<sub>ів</sub>). Станом на 01.01.2020 р. у 24 банків значення нормативу LCR<sub>вв</sub> (норма - не менше 100 %) було в інтервалі від 85 % до 200%, а в 51 банку (68% від загальної кількості) – від 200% до 6200%.

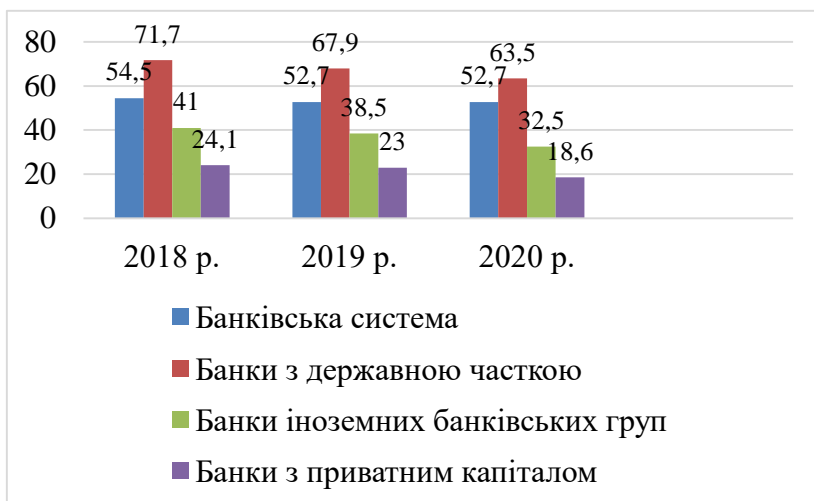
Демонструючи певну стабільність, покращення показників прибутковості, ліквідності та капіталізації, зберігалася низька кредитна активність банків, скоротилося кредитування економіки. Так, обсяг кредитів, наданих клієнтам, за 2019 рік скоротився на 85321 млн грн., або на 7,6%, а кредити, надані суб'єктам господарювання, зменшилися за рік на 97051 млн грн, або на 10,6%.

Зниження ділової активності і відновлення ресурсної бази у посткризовий період не дозволило вирішити одну з ключових структурних проблем банківської системи України – зменшення розриву між кредитами та коштами, залученими від суб'єктів господарювання, так званої «кредитної ями», що створює загрозу фінансовій стабільності банківської системи України. І хоча за 2019 р. розрив за активно-пасивними операціями суб'єктів господарювання скоротився майже вдвічі (з 4,1 до 2,2), обсяг кредитів, наданих суб'єктам господарювання перевищує суму коштів на їх клієнтських і депозитних рахунка на 323864 млн грн., що в 2,2 раза більше за регулятивний капітал банків України.

Наявність значної «кредитної ями» свідчить про функціонування банків у режимі спекулятивного фінансування та відсутність здорової фінансової основи для збалансованого економічного зростання в Україні. Отже, незважаючи на певні позитивні структурні зрушення в банківській системі України, поки що залишаються серйозні ризики в діяльності банків.

Про необхідність удосконалення ризик-орієнтованого нагляду свідчать і високі кредитні ризики та низька якість кредитних портфелів банків. Так, хоча протягом останніх років простежувалася

тенденція зниження рівня непрацюючих кредитів (NPL), як в цілому по банківській системі, так і за групами банків, в той же час банкам не вдалося суттєво знизити кредитний ризик. Майже половина наданих банками кредитів є проблемними (на 01.01.2020 – 48,36%). Зауважимо, що відповідно до міжнародної практики банк вважається проблемним, якщо проблемні кредити становлять більше 5-10 % кредитного портфеля [3]. Ситуація ускладнюється тим, що найгіршу якість кредитного портфеля мають банки з державною часткою, непрацюючі кредити становлять 63,5% (Приватбанк – 78,4%), в банках іноземних банківських груп – 32,5%, з приватним капіталом – 18,6% (рис. 1.)



**Рис. 1. Непрацюючі кредити в розрізі груп банків станом на 1 січня 2018-2020 рр., %**

Діяльністю державних банків опікується Міністерство фінансів України, одним із основних його завдань є проведення реформи державного банківського сектору, яка б відповідала кращим міжнародним практикам і забезпечила ефективну, прибуткову діяльність цих банківських установ. Перші «Засади стратегічного реформування державного банківського сектору» [4], були схвалені Кабінетом Міністрів України 11 лютого 2016 р., відповідно до яких,

вдалося досягти виконання більшості поставлених завдань перед державними банками.

Однак, вимушена націоналізація Приватбанку в грудні 2016 р., за рахунок якої зросла частка банків державного сектору в активах банківської системи України до 55 %, обумовила необхідність реформування управління державними банками.

Так, Міністерством фінансів за участі Міжнародного валютного фонду, Світового банку, Міжнародної фінансової корпорації та Європейського банку реконструкції та розвитку було розроблено та у лютому 2018 року Уряд України затверджено Засади стратегічного реформування державного банківського сектору (стратегічні принципи).

Ключовими завданнями, що визначені в Засадах є докорінний перегляд принципів та механізмів корпоративного управління державними банками та сфокусування бізнес- та операційних моделей державних банків з метою досягнення найвищої ефективності їх діяльності.

Відповідно до цих принципів, основною метою реформи банків державного сектору (АТ КБ «ПриватБанк», АТ «Ощадбанк», АТ «Укресімбанк» та АБ «УКРГАЗБАНК») було створення та підтримка надійної та конкурентоспроможної банківської системи, значна частина якої мала стати приватною у середньостроковій перспективі. Дана мета охоплювала дві ключові цілі: фінансові результати діяльності банків державного сектору направлені на забезпечення їх стабільності та довгострокову максимізацію цінності; зменшення частки та концентрації держави в банківській системі.

В рамках досягнення першої цілі, всі банки державного сектору довели свою здатність працювати на рівні стабільних фінансових установ, відповідають вимогам достатності капіталу, а також демонструють прийнятну вартість ризику, яка знизилася з ~10% у 2017 році до ~2% у 2019 році.

Прогрес у досягненні другої цілі (приватизація та зменшення концентрації державної частки) був мінімальний. Концентрація державної частки у банківській системі за обсягом активів зросла з 52% на початок 2017 році до 55% на початок 2020 року.

Обмежений прогрес був, зокрема, спричинений зовнішніми чинниками, такими як: затримка набуття чинності закону щодо зміни корпоративного управління в державних банках та відповідно впровадження реформи корпоративного управління, тощо.

На даному етапі, коли реформа корпоративного управління банків державного сектору фактично завершена, необхідно оновити та посилити стратегічні принципи реформування банків державного сектору, для забезпечення чіткого розуміння цілей для нових наглядових рад та правління, досягнення яких від них очікує акціонер.

Відповідно до Зasad стратегічного реформування банківського сектору щодо управління державними банківськими установами слід:

- впровадити стратегії для кожного державного банку;
- знизити частку держави в банківському секторі з 60% до 25%;
- скоротити частку непрацюючих активів на балансах державних банків;
- забезпечити підвищення вартості державних банків;
- підтримувати реалізацію реформи корпоративного управління із більшістю незалежних членів в наглядовій раді, із забезпеченням необхідного рівня підзвітності [5].

Реалізація стратегії держави у банківському секторі дозволить досягти значних переваг як для банківського сектору в цілому, зробить його прибутковим та більш привабливим для іноземних та українських інвесторів, так і для економіки країни, через надання доступу до додаткового фінансування по більш привабливим ставкам та згенерує додаткові доходи для державного бюджету.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Національний банк України: Наглядова статистика станом на 01.01.2020. – URL: <https://bank.gov.ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#4> станом на 01.03.2020.
2. Звіт про фінансову стабільність. НБУ, червень 2018р. – URL: [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat\\_id=32236491](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=32236491)
3. Карчева Г. Т. Фінансовий стан банків України в умовах загрози світової фінансово-економічної кризи / Г. Т. Карчева. – URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3\\_2020/11.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3_2020/11.pdf)
4. Засади стратегічного реформування державного банківського сектору (стратегічні принципи). – URL: <https://mof.gov.ua/storage/files/SOB%20Strategy.pdf>

5. Блащук-Дев'яткіна Н. З Удосконалення системи державного регулювання банківської системи / Н. З. Блащук-Дев'яткіна, Л. О. Петик // Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції [«Сучасна парадигма публічного управління»], (17-18 жовтня 2019 р., м. Львів) / за наук. ред. к.е.н., доц. Стасишина А.В. – Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2019.- С. 177-180 - URL: [https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/Zbirnyk\\_tozy\\_LNU\\_2019\\_Paradyhma\\_PU.doc-1.pdf](https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/Zbirnyk_tozy_LNU_2019_Paradyhma_PU.doc-1.pdf)

*Власюк Н.І., к.е.н., доцент  
Львівський торговельно-економічний університет  
Україна*

### **МАКРОЕКОНОМІЧНІ РЕЗЕРВИ ЗРОСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ПІДПРИЄМСТВ**

Сучасна практика засвідчує гостру необхідність подальших досліджень формування та використання прибутку, підтвердженням чого є хронічна нестача коштів практично в усіх секторах фінансової системи України та незадовільний фінансовий стан значної частини суб'єктів господарювання, що є також свідченням неналежної організації управління фінансами на мікро- та макрорівнях економіки. У даному випадку управління прибутком на різних рівнях економіки не повинно носити неузгоджений, суперечливий характер, а органічно взаємодоповнюватись.

Реальне досягнення стану прибутковості суб'єктів господарювання України залежить від активності держави у формуванні економічних і правових умов діяльності господарюючих суб'єктів України. Формування та використання прибутку суб'єктів господарювання у даному випадку не є винятком, оскільки, повинно мати належне нормативно-правове забезпечення, яке визначає загальні (бажано сучасні, тобто, прогресивні та єдині для всіх учасників) правила, умови, норми та нормативи тощо фінансово-господарської діяльності. Крім того, особливо важливим в сучасних умовах, є належна організація обліку та звітності. Система звітності за доходами та витратами на сучасних підприємствах з метою

забезпечення порівняльності їх фінансових показників повинна мати у своїй основі єдине нормативно-правове забезпечення.

Визначаючи пропорції розподілу прибутку, держава опосередковано впливає на інші складові управління. Встановлюючи у тих чи інших випадках норми витрат (сировини, матеріалів, оплати праці, відрахування у соціальні фонди тощо), норми рентабельності, відрахування до резервного капіталу, дивідендів тощо, держава формує правила економічної поведінки суб'єктів господарювання. Подібні правила (фактично умови), з метою формування ринкового середовища відкритого типу, не повинні носити вибіркового (отже, фрагментарного) характеру, оскільки не будуть взаємоприйнятними для усіх інших суб'єктів фінансової системи. Пільги та інші преференції, що дають економічні переваги в одних напрямках діяльності, зазвичай, нівелюються втратами в інших.

Стан і рух фінансових ресурсів між суб'єктами фінансової системи у найбільш узагальненому вигляді відображають показники ВВП за категоріями доходу та використання. ВВП вважається основним макроекономічним показником результатів економічної діяльності, використовується для порівняльного аналізу на міжнародному рівні, оцінки ефективності економіки тощо. Крім того, це один з основних показників системи національних рахунків. Він характеризує кінцевий результат виробничої діяльності економічних одиниць на економічній території країни. Структура ВВП за категоріями доходу в розрізі заробітної плати, прибутку та податків свідчить про первинний розподіл ресурсів між економічними суб'єктами (населенням, суб'єктами господарювання та державою), про потенційні можливості подальшого споживання та нагромадження.

Прослідкуємо динаміку формування чистого прибутку на підприємствах України за 2014-2018 рр. (табл. 1). Як показують проведені у таблиці розрахунки, збиток за видами економічної діяльності спостерігався протягом 2014-2015 рр., починаючи з 2016 року загальний показник увійшов у зону прибутковості, що є позитивним. У 2014 році всі галузі, крім сільського господарства та освіти, перебували у зоні збитковості. У 2018 році у зоні збитковості залишилися лише транспорт, операції з нерухомим майном, діяльність

у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування, та у сфері мистецтва, спорту, розваг та відпочинку. Всі інші галузі стали прибутковими, тобто, динаміка є позитивною.

Таблиця 1

**Динаміка чистого прибутку (збитку) підприємств України за видами економічної діяльності за 2014-2018 рр.**

Види економічної діяльності	Чистий прибуток (збиток), млн грн					Відхилення (+, -) 2018 від	
	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2014	2017
Сільське, лісове та рибне господарство	21481,3	102849,1	90613,2	68888,5	71062,6	49521,3	2144,1
Промисловість	-179730,9	-188267,9	-24724,7	56124,0	109288,8	288019,7	128019,7
Будівництво	-27948,8	-25861,9	-10553,0	-5014,3	4414,1	32362,9	9428,4
Оптова та роздрібна торгівля	-135219,4	-88161,0	-4841,8	25854,2	68809,8	202029,2	42955,6
Транспорт	-22591,6	-17847,8	7408,7	16796,7	-24265,4	-1673,8	-41062,1
Організація харчування	-6641,9	-6874,9	-1983,1	1773,5	2350,9	8992,8	577,4
Інформація та телекомунікації	-17137,1	-12590,2	1730,6	12029,3	14676,1	31813,2	2046,8
Фінансова та страхова діяльність	-5550,3	-9573,5	-670,8	16896,6	23996,2	28646,5	-14500,4
Операції з нерухомими майнами	-105425,7	-64369,0	-43900,2	-17551,2	-1551,6	13874,1	15999,6
Професійна, наукова та технічна діяльність	-100347,2	-48656,0	22842,0	32386,1	20304,4	120651,6	-12051,7
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	-8543,2	-9660,6	-5094,4	-3624,2	-493,1	9050,1	-1306,8
Освіта	62,5	80,7	76,8	96,1	138,3	75,8	42,2
Охорона здоров'я та надання соціальної діяльності	-1185,3	-1042,3	186,2	145,0	1022,0	2207,3	877,0
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	-3244,0	-3566,3	-1599,5	-2300,4	-597,1	2646,9	1703,3
Надання інших видів послуг	-45,3	225,6	195,0	-23,7	109,5	154,8	133,2
Усього	-590066,9	-373516,0	29703,0	168752,8	288305,5	878372,4	119552,7

Джерело: складено автором за [1]

Порівняно з 2017 роком у звітному періоді покращилася ситуація у будівництві та наданні інших послуг: вони вийшли із зони збитковості.

Як бачимо, протягом аналізованого періоду із зони збитковості у зону прибутковості перейшли підприємства оптової і роздрібно торгівлі, організація харчування, інформація та телекомунікації,

фінансова та страхова діяльність, наукова та технічна діяльність, охорона здоров'я та надання інших видів послуг. Продовжують залишатися у зоні збитковості транспорт, операції з нерухомим майном, діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування, мистецтво, спорт, розваги та відпочинок.

Центральною проблемою економічної політики держави має стати відтворення джерел одержання прибутку і формування ефективних інституційних моделей його максимізації, без чого неможливо забезпечити стійке економічне зростання внаслідок відсутності необхідної мотивації та інвестиційних ресурсів [2].

Здійснення такої політики має відбуватися за рахунок комплексу першочергових інституційних перетворень:

- обмеження монополізму і вживання заходів щодо захисту економічної конкуренції. Це положення має реалізуватися шляхом введення відповідальності за антиконкурентні дії з боку органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління і контролю, що має бути затверджено внесенням відповідних змін до Закону України «Про захист економічної конкуренції»;

- приведення номінального акціонерного капіталу у відповідність із реальним капіталом. Необхідно провести реальну корпоратизацію цілісних господарських структур, що склалися до цього часу. Ідеться про перетворення на відкриті акціонерні товариства нинішніх закритих бізнес-структур, які контролюють стратегічні господарські комплекси, унаслідок чого їх нинішні власники мають стати звичайними утримувачами акцій разом з іншими можливими співвласниками;

- обмеження режиму власності фізичних осіб у великих корпоративних структурах; потрібна інституалізація власності, зокрема шляхом розширення перехресного володіння акціями між акціонерними підприємствами, які утворюють мережеві структури ведення бізнесу;

- обмеження вертикальної інтеграції бізнесу, скорочення адміністративних бар'єрів і вживання заходів щодо зменшення розміру трансакційних витрат і підвищення швидкості бізнес-процесів;

- введення дієвих законодавчих обмежень та заборон на використання офшорних структур із метою трансфертного ціноутворення [3].

Таким чином, реальне досягнення стану прибутковості суб'єктів господарювання України залежить від активності держави у формуванні економічних і правових умов діяльності господарюючих суб'єктів України.

**Список використаних джерел:**

1. Білошапка В.А. Резерви зростання результативності бізнесу в умовах економічного спаду. / В.А. Білошапка. // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – №1(155). – С. 115.
2. Офіційний сайт Державної служби статистики України - <http://www.ukrstat.gov.ua/>
3. Басюркіна Н.Й. Аналіз і оцінка зовнішніх і внутрішніх чинників формування прибутку у виробній галузі / Н.Й. Басюркіна // Економіка харчової промисловості. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http:// www.nbu.gov.ua](http://www.nbu.gov.ua).

*Зеленко В.А., к.е.н., доцент  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
Зеленко Н.М., к.е.н., доцент  
Національний університет «Львівська політехніка»  
Україна*

**ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕНСІЙНОЮ СИСТЕМОЮ НА  
ОСНОВІ КОМПЛЕКСНОГО ПІДХОДУ – ОДИН ІЗ  
ВЕКТОРІВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОГО ПОСТУПУ УКРАЇНИ**

За роки незалежності внаслідок постійного впливу певних негативних чинників в Україні склалась вкрай складна соціально-економічна ситуація, яка стала причиною багатьох негараздів у суспільстві, зокрема: зростання безробіття, зменшення народжуваності, підвищення рівня смертності (особливо, серед людей, які ще не досягли пенсійного віку), зубожіння мільйонів громадян. Такий стан справ у нашій державі призвів до

незбалансованого функціонування пенсійної системи України. Це відбувалось під впливом таких чинників:

- складної демографічної ситуації;
- значної „тінізації” економіки;
- відсутності політичної та економічної стабільності в країні;
- повільних темпів практичного втілення подальших кроків реформування пенсійної системи (як і системи соціального захисту загалом), із врахуванням зобов’язань в межах виконання Угоди про асоціацію з ЄС;
- недосконалості податкового законодавства;
- недостатньої поінформованості громадян про цілі та завдання пенсійної реформи, що зумовлює „викривлене” розуміння переваг нової системи пенсійного забезпечення в Україні.

Однією з головних причин багатьох негараздів у нашій державі є відсутність чіткої комплексності в публічному управлінні загальнонаціональними соціально-економічними процесами. Брак застосування комплексного підходу, на основі кращих практик Європейського Союзу, значно ускладнює функціонування вітчизняної пенсійної системи. Одночасне та злагоджене управління всіма вищезгаданими компонентами дасть змогу значно полегшити публічне управління пенсійною системою в Україні.

Надзвичайно великою проблемою української економіки є значна її тінізація. Під дією цього чинника відбувається приховування від оподаткування реальної заробітної плати, і як наслідок – держбюджет, а у великій частині ПФУ, недоотримує значні суми фінансових надходжень. Це є однією з основних причин, поряд зі складною демографічною ситуацією, що зумовлює виникнення дефіциту власних коштів бюджету ПФУ.

Серед країн пострадянського простору за масштабами тіньового сектору Україна, на жаль, і надалі утримує одну із перших позицій. Фахівці Національного Банку України підраховали, що близько 23,8% виробленого ВВП – це тіньовий сектор економіки [1]. Однією із його основних причин є значне оподаткування ФОП.

Вітчизняні спеціалісти впевнені, що за умов офіційної зайнятості усіх працюючих – на 10 платників пенсійних внесків

припадало б не 9-10 пенсіонерів, а 6, що в свою чергу, значно зменшило б навантаження на бюджет ПФУ [2].

Важливою реформою було об'єднання функцій по збору ЄСВ, обліку платників, контролю за сплатою внесків ЄСВ у ПФУ у 2011 р. На сьогоднішній день у ПФУ функціонує централізована база даних персональних справ застрахованих осіб – система персоніфікованого обліку, яка з 01.01.2011 р. містить тепер інформацію про усі види загальнообов'язкового державного соціального страхування.

Україна запроваджує зміни по реформуванні системи соціального страхування, використовуючи багаторічний досвід країн Центрально-Східної та Південно-Східної Європи, а також Прибалтійських держав. Окрім цього, раніше такі реформи було проведено у Чилі, Казахстані та інших країнах.

Щодо майбутнього запровадження в Україні обов'язкової накопичувальної складової пенсійної системи, то на сьогоднішній день у Верховній Раді знаходиться на розгляді декілька альтернативних законопроектів. Експертами обґрунтовується необхідність сплати внесків до накопичувального фонду у вигляді утримань із заробітної плати, оскільки, як показує досвід ЄС, це стимулює працівників, робить їх більш відповідальними за свої пенсійні заощадження.

Одним із шляхів вдосконалення публічного управління пенсійною системою є використання маркетингового підходу, предметом якого є виявлення й аналіз фінансових потреб та можливостей громадян, закономірностей їхньої появи та розвитку з метою задоволення потреб теперішніх та майбутніх пенсіонерів. Це дозволить більш оперативно реагувати на зміни і коливання ситуації на ринку, більш повно враховувати не тільки економічні, але і соціально-психологічні чинники [3, с. 64].

Слід відзначити, що у звіті Світового банку за 2005 р. відповідними експертами було розширено тлумачення поняття „багаторівнева пенсійна модель” (яку варто створювати і в Україні). Коли у 1994-му було запропоновано ідею пенсійної системи, що базується на трьох „стовпах”, то у 2005 році таких „стовпів” є вже п'ять:

- 1) базовий (нульовий), або так званий універсальний рівень – соціальна сітка безпеки для запобігання бідності, яка фінансується за рахунок загальних податків,;
- 2) перший рівень – обов’язкова державна перерозподільча солідарна пенсійна система з визначеними виплатами;
- 3) другий – обов’язкова накопичувальна складова пенсійної системи з визначеними внесками (або обов’язкова система індивідуальних пенсійних заощаджень);
- 4) третій – система добровільного пенсійного забезпечення;
- 5) четвертий – нефінансовий (навіть неформальний) рівень, що охоплює набагато ширший спектр соціальної політики, а саме: підтримку осіб похилого віку їхніми сім’ями, забезпечення доступу до медичних та житлово-комунальних послуг і ін. [4].

Існує ще багато точок зору різних авторів щодо того, як потрібно проводити наступні кроки пенсійної реформи. Причинами складного стану вітчизняної пенсійної системи одні вважають демографічні чинники, інші – методологічні (зміни бази для нарахування внесків, перенесення частини навантаження з ФОП на виплачену зарплату), ще інші – результат комплексного (системного) впливу на пенсійну систему багатьох чинників.

Вважаємо, що до вирішення проблеми покращення публічного управління пенсійною системою, потрібно підходити досить різносторонньо, оскільки на ці процеси здійснює свій вплив сукупність економічних, політичних, соціальних та психологічних чинників. З огляду на це, єдиного шляху для вирішення даної проблеми не існує. Відтак, це ще раз доводить необхідність застосування комплексного підходу для вирішення цих складних завдань.

Основа оновленої концепції пенсійного забезпечення полягає не у першочерговому досягненні економічного зростання держави, а, насамперед, у підвищенні рівня життя людей пенсійного віку.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Дослідження тіньової економіки в Україні. Національний банк України : веб-сайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/doslidjennya-tinovoji-ekonomiki-v-ukrayini--mayje-chvert-vvp--abo-846-mlrd-griven-perebuvaeye-v-tini> (дата звернення: 07.11.2020).

2. Мельничук В. Час пенсійної реформи. Тиждень UA : веб-сайт. URL: <https://tyzhden.ua/Economics/233428> (дата звернення: 01.11.2020).
3. Кондрашов О.М. Зміст і значення системного підходу в механізмі державного управління. Економіка та держава. 2007. № 12. С. 63–65.
4. The World Bank's Five Pillar Framework / за ред. Rajeeva Sinha : Open Library/PressBooks. URL: <https://ecampusontario.pressbooks.pub/pensionfinance/chapter/topic-2-the-world-banks-five-pillar-framework/> (дата звернення: 07.11.2020).

*Костишин Е.І., к.істор.н, доцент  
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності  
Україна*

### ***ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ДЕЙНСТИТУАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ІНСТИТУЦІЙНОГО ДОГЛЯДУ ТА ВИХОВАННЯ ДІТЕЙ В УКРАЇНІ***

Реформа системи закладів для дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, розпочалася після схвалення 11 травня 2006 року Кабінетом Міністрів України Концепції Державної програми реформування системи закладів для дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, яка була розрахована на 2007-2017 роки і передбачала створення закладів нового типу, переведення до них дітей, перепідготовку педагогічних та соціальних працівників. Частково мета Програми була досягнута шляхом активізації розвитку таких форм улаштування дітей, як дитячі будинки сімейного типу та прийомні сім'ї. Проте питання влаштування дітей-сиріт, дітей, позбавлених батьківського піклування, та дітей з інвалідністю лишалось гострою проблемою українського суспільства. З метою посилення напрямів дейнституалізації системи інституційного догляду та виховання дітей Уряд продовжив вживати заходів щодо її реформування. Процес дейнституалізації розпочався із затвердженням 9 серпня 2017 року урядом Національної стратегії реформування системи інституційного догляду та виховання дітей на 2017-2026 роки і Плану реалізації її першого етапу. Відповідно до Національної стратегії, вже у 2026 році дітей в інституціях має бути менше 0,5% від загальної кількості дитячого населення (зараз – 1,5%). А ті діти, хто за

різних причин все ж залишаться в інституціях, а не в сім'ях – житимуть у невеликих установах в умовах, максимально наближених до сімейних (до 10 осіб в одному закладі). У кожній громаді мають з'явитися доступні й якісні послуги для сімей з дітьми. Буде існувати ринок цих якісних послуг, не менше 50% з яких будуть надавати професійні громадські організації.

Деінституалізація – складна реформа, адже інтернати знаходяться у віданні трьох міністерств: Міністерства охорони здоров'я (38 закладів), Міністерства освіти і науки (563 заклади) та Міністерства соціальної політики (117 закладів). У системі МОЗ живуть і виховуються найменші дітки, у системі Мінсоцполітики – діти з інвалідністю. Координатором ДІ уряд визначив Міністерство соціальної політики. Допомогу Мінсоцполітики та всім іншим міністерствам надає Національний офіс з деніституалізації при Уповноваженому президента України з прав дитини, створений за підтримки канадського проекту EDGE.

За визначенням посібника з найкращих практик «Деінституалізація та трансформація послуг для дітей» – це комплексна діяльність: це не просто вилучення дітей з інституцій. Натомість це систематичні, стратегічно обґрунтовані зміни, які призводять до значного зниження рівнів використання інституційного догляду і до поширення послуг по збереженню родини на рівні громади» [3].

Серед публікацій активістів громадських організацій та Проектного офісу з підтримки реформи – ДІ зустрічаємо визначення деінституалізації, як процесу заміни системи інституційного догляду дітей на систему, яка забезпечує виховання дітей в сім'ї або в умовах максимально наближених до сімейних [4].

На основі аналізу наукових публікацій, ми можемо зробити висновок, що деінституалізація – це основа для розроблення сучасних та ефективних послуг з догляду для дітей і родин, а саме процес відмови від системи догляду, яка ґрунтується на великих інституційних закладах і перехід до низки соціальних послуг на основі сім'ї та громади.

Основними компонентами деінституалізації у сфері захисту прав дітей є: запобігання направленню та перебуванню в інституціях

без необхідності; пошук та розробка належного альтернативного догляду за дитиною в межах громади (забезпечення житлом, лікування, навчання, освіта) та реабілітація дітей та їхніх родин; удосконалення послуг у громаді для дітей, які дійсно потребують державного догляду, а також надання підтримки сім'ї; довгострокові плани з догляду і постійне влаштування в забезпечені родини для тих дітей, чії батьки виявилися неспроможними відреагувати на відповідні втручання та реабілітацію й оцінені, як такі, які нездатні піклуватися про дитину.

Основними завданнями деінституалізації в умовах проведення реформи децентралізації повноважень у сфері інституційного догляду та виховання дітей уряд вбачає у: забезпеченні умов для повернення дітей, які зараз перебувають у закладах, у рідні сім'ї або переведення їх на сімейні форми виховання (усиновлення, опіка родичів, прийомні сім'ї, дитячі будинки сімейного типу); запобіганню розлучення дітей з батьками та влаштування до інтернатних закладів шляхом запровадження послуг з підтримки дітей і сімей у громадах; підготовці до самостійного життя, забезпеченні соціального включення випускників інтернатних закладів [2].

Активну участь у формуванні та реалізації основних положень реформування означеної сфери інституційного догляду та виховання в Україні здійснюють українські та міжнародні організації, а саме: «Надія та Житло для дітей», «Партнерство кожній дитині», «SOS Дитячі містечка Україна», Британська фундація Lumos та інші.

Разом з тим, за результатами Альтернативного звіту про дотримання Україною положень Конвенції ООН про права дитини за період з 2011 по 2018 роки, частина заходів у плані реалізації стратегії залишається невиконаною. У територіальних громадах недостатня чисельність фахівців із соціальної роботи. Заклади інституційного догляду продовжують фінансуватися з державного бюджету, а створення послуг для дітей і сімей покладено виключно на місцевий рівень. Навіть за таких обставин, на законодавчому рівні залишаються не врегульованими питання щодо переліку базових та гарантованих державою послуг. Так само, неврегульованими залишаються порядок створення послуг та стандарти їх надання. Відсутня система моніторингу прав дітей, які перебувають в різних формах

альтернативного догляду, не запроваджено систему моніторингу прав дітей при впровадженні реформи закладів інституційного догляду і виховання (деінституціалізації). Нові форми та можливості сімейного виховання, такі як патронат та наставництво, потребують популяризації та державної підтримки. Процедура усиновлення потребує вдосконалення, новим викликом постало питання щодо відсутності порядку передачі повноважень щодо усиновлення дітей від районних державних адміністрацій, які з 2020 року припиняють функціонування, та поширення практики усиновлення дітей, що вже влаштовані до сімейних форм виховання.

За результатами Соціального звіту Міністерства соціальної політики України за 2016 рік урядом було впроваджено заходи на шляху до підготовки реформи де інституціалізації. Була здійснена спроба системного підходу щодо здійснення підготовчого етапу реформи. Зрозуміло, що ці заходи лише частково забезпечували підготовку до реформування системи інституційного догляду та виховання дітей в Україні. Здебільшого вони відповідали викликам, що вже виникли у сфері соціального захисту дітей щодо реалізації їх законних прав та інтересів [1].

У 2020 р. стартував 2 етап реалізації Національної стратегії реформування системи інституційного догляду та виховання дітей на 2017–2026 роки, що здійснювався протягом 2017–2019 років.

Основні здобутки першого етапу реалізації стратегії:

– затверджено Національну стратегію реформування системи інституційного догляду та виховання дітей на 2017–2026 роки та план заходів з реалізації її I етапу (розпорядження Кабінету Міністрів України від 09 серпня 2017 р. № 526-р);

– схвалено Концепцію Державної соціальної програми «Національний план дій щодо реалізації Конвенції ООН про права дитини» на період до 2021 року, метою якої є забезпечення продовження послідовної імплементації положень Конвенції ООН про права дитини, розбудови ефективної системи захисту прав та інтересів дитини на рівні територіальної громади в умовах децентралізації, створення дружнього до дітей середовища відповідно до міжнародних стандартів та пріоритетів Стратегії Ради Європи з прав дитини (2016–2021) (розпорядження Кабінету Міністрів України від 05 квітня 2017

р. № 230-р);

– внесено зміни до Типового положення про комісію з питань захисту прав дитини і Положення про загальноосвітній навчальний заклад, згідно з якими обмежено перелік підстав для зарахування дітей до інтернатних закладів інституційного догляду та виховання, а також забезпечено колегіальне прийняття таких рішень (постанова Кабінету Міністрів України від 09 серпня 2017 р. № 576);

– затверджено Порядок взаємодобору сім'ї та дитини-сироти, дитини, позбавленої батьківського піклування (наказ Мінсоцполітики від 19 вересня 2017 р. № 1485, зареєстрований у Мін'юсті 11 жовтня 2017 р. за № 1250/31118).

Реалізація Урядової стратегії реформування системи інституційного догляду та виховання дітей у 2018 році сприяла оптимізації 59 інтернатних закладів для дітей (з них 22 ліквідовано, 12 реформовано у заклади денного перебування, 25 реформовано в стаціонарні заклади). На кінець 2018 року функціонувало 514 закладів інституційного догляду та виховання дітей. У 2019 році заплановано реорганізувати 38 закладів [5].

У межах реалізації реформи системи інституційного догляду та виховання дітей запроваджено послугу альтернативного догляду за дітьми, які з певних причин не можуть проживати з біологічними батьками – патронат над дитиною. Послуга патронату розвивається у 19 регіонах (у I кварталі 2019 року послуга запроваджена ще у 5 регіонах). Станом на 01 січня 2019 р. функціонує 71 сім'я патронатних вихователів, до яких було влаштовано 204 дитини, на стадії створення протягом I кварталу 2019 року – 29 сімей. На функціонування сімей патронатних вихователів використано понад 6,3 млн гривень субвенції з державного бюджету [5].

У 2018 році було прийнято нормативні акти, спрямовані на посилення соціального захисту дітей, зокрема щодо: реалізації права внутрішньо-переміщених дітей-сиріт і дітей, позбавлених батьківського піклування, які досягли 16-річного віку, а також осіб з їх числа, бути зарахованими на квартирний та соціальний квартирний облік за місцем взяття їх на облік як внутрішньо переміщених осіб (Закон України від 08 лютого 2018 р. № 2279-VIII); категорій, які можуть скористатися своїм правом взяття на квартирний облік за місцем

взяття їх на облік внутрішньо переміщених осіб, оскільки їхнім місцем походження є тимчасово окупована територія України або район проведення антитерористичної операції (постанова Кабінету Міністрів України від 22 серпня 2018 р. № 616); вдосконалення Порядку надання статусу дитини, яка постраждала внаслідок воєнних дій та збройних конфліктів (постанова Кабінету Міністрів України від 11 квітня 2018 р. № 301); порядку та умов надання у 2018 році субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам (постанова Кабінету Міністрів України від 18 квітня 2018 р. № 300); можливості будівництва у разі наявності проекту нового будівництва житла, призначеного для дитячого будинку сімейного типу, малого групового будинку (постанова Кабінету Міністрів України від 10 травня 2018 р. № 465); зняття обмеження вартості будівництва дитячих будинків сімейного типу та планування при новому будівництві малих групових будинків за рахунок субвенції та відповідно до рекомендацій щодо вимог з будівництва та оснащення таких будинків (постанова Кабінету Міністрів України від 12 вересня 2018 р. № 734); вдосконалення соціального захисту дітей, які перебувають у складних життєвих обставинах (постанова Кабінету Міністрів України від 03 жовтня 2018 р. № 800).

З метою забезпечення соціального захисту сімей з дітьми, підтримки розвитку відповідального батьківства Урядом запроваджено нові ініціативи (зокрема, постанови Кабінету Міністрів України від 30 травня 2018 р. № 427; 20 червня 2018 р. № 512) щодо: надання з 01 вересня 2018 року одноразової натуральної допомоги при народженні дитини «пакунок малюка» в межах державної допомоги сім'ям з дітьми; відшкодування з січня 2019 року послуги з догляду за дитиною до трьох років «муніципальна няня» у розмірі прожиткового мінімуму на дітей віком до шести років, встановленого на 01 січня відповідного року, на умовах співфінансування з різних бюджетів; підтримки міст, об'єднаних територіальних громад, які долучилися до міжнародної ініціативи «Громада, дружня до дітей та молоді» та отримає статус громади, дружньої до дітей та молоді [5].

5 грудня 2019 р. Кабінетом Міністрів України був прийнятий відповідний план реалізації другого етапу реформи деінституалізації. Серед ключових індикаторів у документі визначено запровадження

фахівців з соціальної роботи в громадах, збільшення кількості патронатних сімей, зменшення кількості дітей в інтернатах. Розвиток соціальних послуг в громаді та підтримка сімей з дітьми – це центральний елемент реформи.

**Список використаних джерел:**

1. Альтернативний звіт про дотримання Україною положень Конвенції ООН про права дитини за період з 2011 по 2018 роки. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://childrights.org.ua/upload/5c9b8d2a462f6.pdf>
2. Дакал А. Реформування системи інституціонального догляду та виховання дітей у контексті захисту їх прав. / А. Дакал // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.epatp.academy.gov.ua/pages/dop/16/files/221bbfb5-a299-4206>
3. Деінституалізація та трансформація послуг для дітей посібник з найкращих практик. – Режим доступу : <http://sirotstvy.net/upload/iblock/c4o/c4obbf1835a93foc4351e68467ea9431.pdf>
4. Суходольська А. Розвиток сімейних форм виховання соціальних сиріт / А Суходольська. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://bses.in.ua/journals/2018/35\\_2\\_2018/23.pdf](http://bses.in.ua/journals/2018/35_2_2018/23.pdf).
5. Соціальний Звіт Міністерства соціальної політики за 2018 рік // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.msp.gov>.

**Круглякова В. В., к.е.н.**

*Львівський національний університет імені Івана Франка  
Україна*

**СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ  
МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ В УКРАЇНІ**

З перших років незалежності економіка України невпинно реформувалась задля впровадження та розвитку ринкової економіки. Задля підвищення ефективності фінансової діяльності держави необхідна докорінна перебудова сучасної економічної системи та вдосконалення такого важливого його інструменту, як місцеві податки і збори.

Місцеві фінанси є предметом дослідження вчених-фахівців з державного управління, представників економічної науки і науки фінансового права, серед яких В. Тарнай, В. Опаріна, В. Федосова, С. Біла, М. Кульчинський, К. Бліщук, О. Заверуха, О. Василик, В. Кравченко та ін.

Кожен житель села або містечка має право на сучасну медицину і освіту, доступні і якісні адміністративні, комунальні, соціальні послуги, хороші дороги, чисті та освітлені вулиці. Однак, вплив місцевої громади на якість цих послуг можливий лише у випадку, якщо ті, хто відповідає за їх надання, знаходяться поруч. Найбільш близькими до органів влади є органи місцевого самоврядування: сільські, міські ради та їх виконавчі комітети. Тому саме вони повинні володіти широкими повноваженнями і достатніми ресурсами, щоб мати можливість вирішувати і відповідати за всі місцеві проблеми.

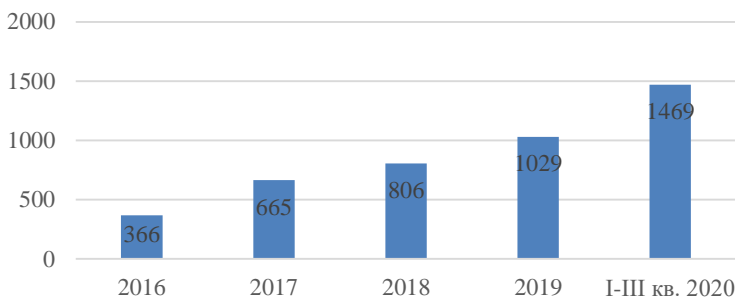
З цією метою в Україні поступово здійснюється процес децентралізації – передача повноважень і фінансів від державних органів влади як можна ближче до народу – органам місцевого самоврядування [1].

Неможливо досягти цілей місцевого самоврядування без належного рівня економічного розвитку відповідних територій, їх фінансової підтримки та достатніх джерел для наповнення місцевих бюджетів. З року в рік місцевим бюджетам надається все більше функцій та повноважень, вони отримують все більшу вагу як за обсягом фінансових ресурсів держави, так і розв'язанням соціально-економічних проблем регіонів, де проживає переважна частина населення України [2].

Місцеві бюджети відіграють велику роль у забезпеченні в державі фінансової стабільності, яка значною мірою залежить від організації міжбюджетних відносин. Реформування місцевого самоврядування, що нині здійснюється в Україні, має на меті децентралізацію влади та обґрунтоване розмежування повноважень між рівнями публічного управління з метою підвищення ефективності надання адміністративних та суспільних послуг [3].

Задля ефективного функціонування місцевих фінансів в період децентралізації необхідне створення об'єднаних територіальних

громад (далі – ОТГ). Аналіз динаміки формування ОТГ впродовж останніх п'яти років відображений на рис. 1.



**Рис. 1. Динаміка формування ОТГ у кількісному вимірі [4].**

Проаналізувавши динаміку створення ОТГ впродовж 2016-I-III кв. 2020 рр., бачимо що загалом створено 1469 об'єднаних територіальних громад. Спостерігається постійний приріст кількості ОТГ з року в рік. Так, станом на 2017 р. кількість ОТГ збільшилась на 299, 2018 – на 141, у 2019 було створено ще 223 ОТГ. У червні 2020 р. Кабінет Міністрів України прийняв 24 розпорядження щодо визначення адміністративних центрів та затвердження територій громад областей. В результаті в країні сьогодні створено 1469 територіальних громад (в т.ч. 31 тергромада на непідконтрольній території в межах Донецької та Луганської областей). Тож з 1469 лише у 1438 з них цього року відбулись перші вибори депутатів місцевих рад територіальних громад та відповідно їх голів [4].

На території створених об'єднаних територіальних громад проживають 35,2 млн осіб, що в сукупності складає 83,8 % від загальної чисельності населення України.

Фінансова децентралізація в сучасних умовах є необхідною умовою успішної децентралізації державних функцій у контексті демократичних перетворень. Так, за умови проведення бюджетної децентралізації є позитивні результати, адже :

- створюються додаткові можливості щодо формування місцевих бюджетів;

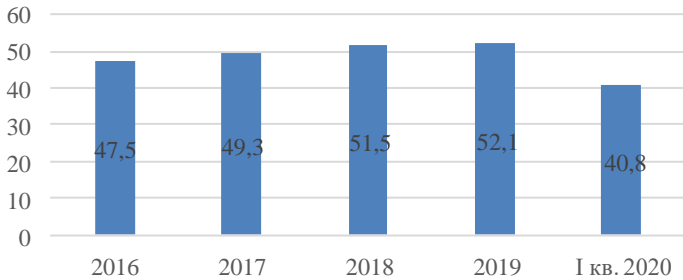
- місцеве самоврядування збільшує свою активність й ініціативність;
- посилюється контроль за виконанням бюджету;
- збільшується свобода у використанні коштів місцевою владою;
- посилюється відповідальність за вирішення місцевих проблем;
- підвищується результативність трансфертної політики;
- проводиться ефективне фінансове вирівнювання [6].

Реформа децентралізації, яка активно запроваджується протягом останніх років, однозначно сприяє зростанню дохідної частини місцевих бюджетів. За січень-вересень поточного року до загального фонду місцевих бюджетів (без урахування міжбюджетних трансфертів) надійшло 206 507,0 млн грн. Приріст надходжень до загального фонду в порівнянні з січнем-вереснем минулого року склав 3,5 % або на 6 939,8 млн грн більше. Темп приросту фактичних надходжень податку на доходи фізичних осіб (ПДФО) за січень-вересень 2020 року до січня-вересня 2019 року становить 5,6 % [7].

Загалом обсяг надходжень ПДФО за січень-вересень склав 125 938,9 млн грн, приріст надходжень проти січня-вересня минулого року становить 5,6%, або на 6 680,7 млн грн більше. Надходження плати за землю склали 23 165,1 млн грн, зменшення надходжень в порівнянні з січнем-вереснем минулого року становить на 7,2 %, або на 1 810,1 млн грн [7].

Фактичні надходження податку на нерухоме майно за січень-вересень 2020 року склали 4 221,7 млн грн, приріст надходжень проти січня-вересня минулого року становить 14,7 %, або на 541,1 млн грн більше. Надходження єдиного податку за січень-вересень 2020 року склали 26 426,1 млн грн, приріст надходжень проти січня-вересня минулого року становить 7,3 %, або на 1 807,1 млн грн більше [7].

За підсумками I кварталу 2020 року, частка доходів місцевих бюджетів у доходах зведеного бюджету України склала 40,8%.



**Рис 2. Частка місцевих бюджетів у зведеному бюджеті України, % [1]**

Завдяки бюджетній децентралізації власні доходи місцевих бюджетів усіх рівнів у I кварталі 2020 р. сягнули 72,3 млрд грн, що становить 63,1 % у структурі доходів місцевих бюджетів України [7].

Однозначно, бюджетна децентралізація – це запорука добробуту кожної окремо взятої території зокрема та інструмент регіонального розвитку, децентралізації влади і ефективної системи управління в цілому. Це стимулює фінансову автономію, пошук додаткових ресурсів і джерел, активізує внутрішній потенціал регіону, що збалансовує його потреби і можливості.

Однак, станом на 2020 рік можна виділити такі актуальні проблеми щодо формування місцевих бюджетів в Україні як:

- в нормативно-законодавчій базі існує багато протиріч, що регулює формування і використання фінансових ресурсів місцевих бюджетів, а саме: абсолютно протилежні за змістом законодавчі норми;

- існують неузгодженості в термінології;

- нестабільність джерел формування доходів місцевих бюджетів та відсутність ефективного механізму міжрегіонального перерозподілу державних доходів;

- надмірна централізація управління місцевими бюджетами та відсутність чіткого розподілу компетенції щодо вирішення конкретних завдань між центральними органами влади і органами регіонального та місцевого самоврядування;

- недосконалість міжбюджетних відносин, що зумовлена їх невідповідністю швидким змінам, що відбуваються.

Основними напрямками подолання проблем, які пов'язані з формуванням місцевих бюджетів, повинні бути:

- влада і відповідальність влади у формуванні доходів місцевих бюджетів;

- посилення контролю за сплатою та використанням доходів місцевого бюджету;

- пошук альтернативних джерел наповнення дохідної частини бюджету фінансовими ресурсами;

- позитивна оцінка їх податкового потенціалу;

- використання стабільних тестів і нормативні розрахунки від державних показників до місцевих бюджетів.

Реалізація цих заходів і використання досвіду економічно розвинених країн, безумовно, сприятимуть зміцненню фінансової основи органів самоврядування регіонів України, забезпечить соціально-економічний розвиток територій; соціальний захист і добробут громадян. Тобто успішний соціально-економічний розвиток регіонів можливий тільки, якщо в країні проводяться реформи, які повинні привести до формування нової сучасної організації як державного, так і місцевого самоврядування [5].

Основні напрямки зміцнення фінансової незалежності місцевого самоврядування повинні передбачати:

1. створення бюджетної системи і міжурядових бюджетних відносин щодо розвитку бюджетного самоврядування;

2. розподіл обов'язків центрального апарату і місцевої влади в сфері державного і соціального забезпечення;

3. розширення власної дохідної бази місцевих бюджетів усіх рівнів та створення відповідних стимулів для нарощування доходів;

4. запровадження системи фінансового вирівнювання і системи трансфертів, заснованої на прозорості.

Отже, для покращення фінансового забезпечення місцевого самоврядування необхідно здійснити ряд функціональних змін та перетворень. Перш за все, розширити дохідну базу місцевого бюджету, затвердити нормативно-законодавчу базу та забрати усі неточності щодо документальних правок. Варто залучати додаткові

джерела фінансування та запроваджувати сучасні методи фінансового планування у місті. Також, необхідно сприяти постійному залученню місцевої громади у процес прийняття рішень. Однозначно, децентралізація не може бути альтернативою ефективному централізованому управлінню, однак, лише при ефективному управлінні та контролі місцевими бюджетами можна забезпечити високий рівень життя кожного громадянина та країни в цілому.

### **Список використаних джерел:**

1. Децентралізація дає можливості [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua>
2. Косаренко Д. А. Фінансові ресурси місцевих бюджетів та особливості їх формування // 2018 рік. – С.55-59.
3. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні (Розпорядження Кабінету Міністрів України) №333-р. від 1 квітня. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80>.
4. Територіальні громади (2020): перелік та основні дані / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/newgromada>
5. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
6. Ситник, Н. С., Стасишин, А. В., Західна, О. Р., Завальницька Н.Б., Петик Л.О., Татарин Н.Б., Шушкова Ю.В., Ярема Я.Р. Фінанси об'єднаних територіальних громад: навчальний посібник / [Ситник Н. С., Стасишин А. В., Західна О. Р. та ін.]; за заг. ред. Н. С. Ситник. – Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2019. – 536 с.
7. Довідка щодо стану виконання місцевих бюджетів Виконання доходів місцевих бюджетів за січень-вересень 2020 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://mof.gov.ua/storage/files/mb\\_09\\_1.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/mb_09_1.pdf)

*Михайловська О.В., к.е.н., доцент  
Національний університет «Чернігівська політехніка»,  
Україна*

### **АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЯКОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Діяльність органів публічного управління в Україні має оцінюватися з позиції інтегральної ефективності, багатокритерійним способом. Спроби розробити систему показників для інтегральної оцінки якості публічного управління активно робляться в науковій сфері та в практичній діяльності. Перелік показників якості діяльності органів публічної влади повинен розкривати принципи «Good Governance» (доброго врядування), що були визначені в Програмі розвитку ООН та базується на взаємодії всіх зацікавлених сторін. Таке управління визначають як управління, що відповідає принципам демократії, вимогам ефективності, відповідальності, відкритості [1]. Принципи «Good Governance», розширили розуміння якості публічного управління, що спричинило збільшення переліку індикаторів для його оцінки. У роботі [2] започатковано розгляд WGI як складової інформаційного забезпечення підвищення якості публічних послуг.

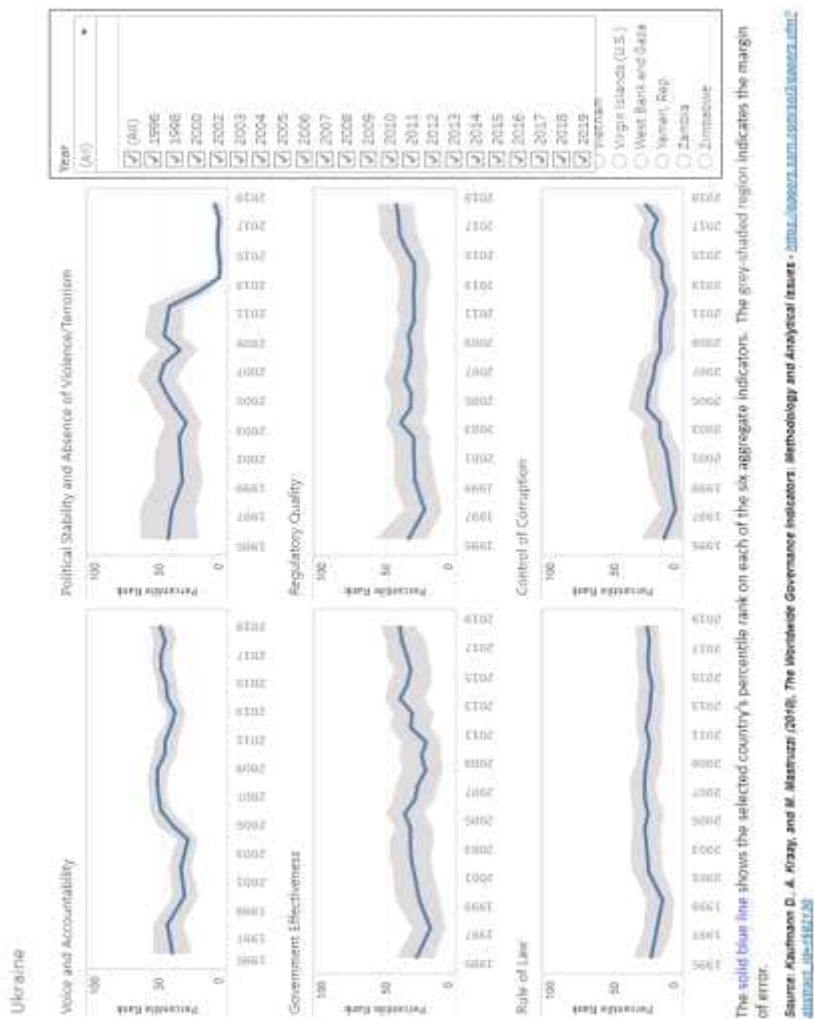
Такі звіти агрегують і індивідуальні показники управління для більш ніж 200 країн і територій за період 1996- 2019, по шести параметрах: 1) облік думки населення й підзвітність державних органів (Voice and Accountability); 2) політична стабільність і відсутність насильства (Political Stability and Absence of Violence); 3) ефективність уряду (Government Effectiveness); 4) якість законодавства (Regulatory Quality); 5) верховенство закону (Rule of Law); 6) контроль корупції (Control of Corruption).

Дані індикатори об'єднують думки великого числа респондентів з-поміж числа підприємств, громадян і експертів в країнах, що розвиваються. Вони засновані на більш ніж 30 індивідуальних джерелах даних, створених різними дослідницькими інститутами, аналітичними центрами, неурядовими організаціями, міжнародними організаціями та фірмами приватного сектора.

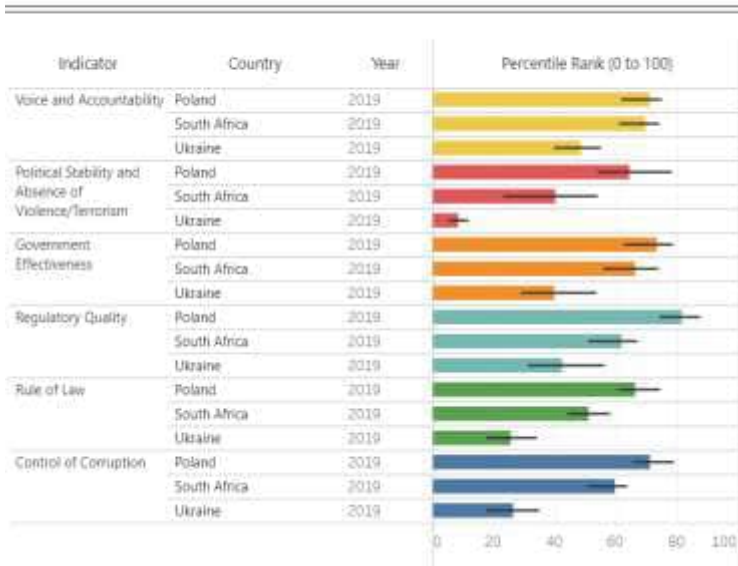
В інтерактивному інструменті доступу до даних Worldwide Governance Indicators можна обирати різне представлення даних: 1) «Перегляд графіка» (можна вибрати країну, показники й роки для перегляду, а також порівнювати країни або групи країн); 2) «Перегляд таблиці» (можна обрати будь-який з агрегованих показників, щоб показати таблицю з базовими вихідними даними, на яких засновані агреговані показники WGI); 3) «Перегляд часових рядів» (можна переглянути шість агрегованих показників WGI у часі для однієї країни); 4) «Перегляд порівняння часових рядів» (порівняння двох різних показників / країн у часі); 5) «Перегляд даних країни» (всі вихідні дані WGI для обраної країни); 6) «Перегляд однієї карти» (перегляд будь-якої з шести сукупних заходів WGI у вигляді карти світу); 7) «Перегляд подвійної карти» (будь-які два з шести сукупних показників WGI на двох картах світу).

За результатами дослідження з допомогою інформаційної системи, яка представлена на сайті Worldwide Governance Indicator, можна дослідити показники України за напрямом якості й ефективності державного управління за період 1996 - 2019 роки (Рисунок 1) [3].

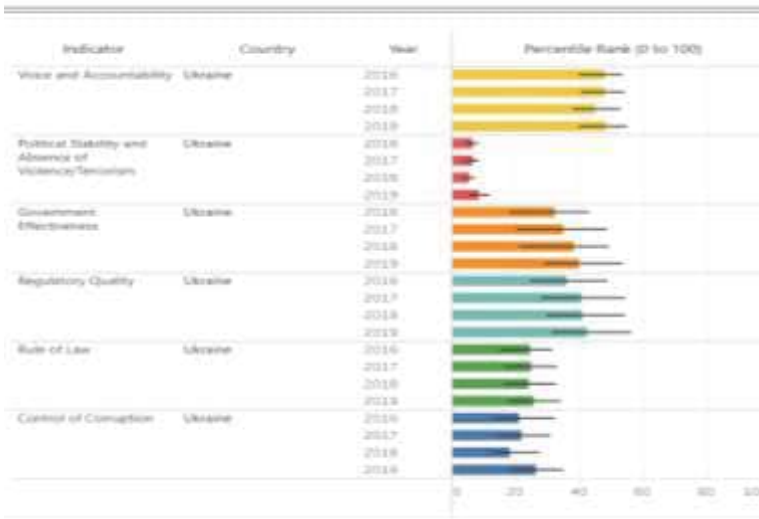
На жаль, за офіційними даними, що міститься у звітах Worldwide Governance Indicators (WGI) по ефективності державного управління у 2019 році Україна поступається не лише розвинутим країнам, а й знаходиться на одному рівні з країнами, що менш економічно розвинуті. На підтвердження зазначеного наведемо Рисунок 2.



## Worldwide Governance Indicators



## Worldwide Governance Indicators



**Рис. 2. Порівняння України, Польщі та Південної Африки за показниками публічного управління [3]**

Згідно з даними, Україна за всіма знаходиться в нижній частині рейтингу, а значення більшості індексів не перевищують 50 зі 100 можливих.

Отже, міжнародна рейтингова система WGI дозволяє характеризувати особливості теперішнього стану розвитку системи публічного управління в Україні та визначити подальші напрями щодо формування ефективної державної політики в різних сферах. За результатами проведеного дослідження щодо наявних позицій нашої держави в даній інформаційній системі зазначимо, що для України залишається актуальним питання налагодження тісної взаємодії між суспільними інститутами.

#### **Список використаних джерел:**

1. Соколов А. В. Сучасні підходи до оцінки якості державного управління. Державне управління: удосконалення та розвиток, 2014. № 4. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2014\\_4\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2014_4_13).
2. Кизима В. В. Підхід до визначення вектора розвитку системи надання публічних послуг в Україні за допомогою міжнародної рейтингової системи WGI. Аспекти публічного управління, 2015. № 1-2. С. 56-65. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup\\_2015\\_1-2\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2015_1-2_9).
3. The Worldwide Governance Indicators (WGI) project. URL: <https://info.worldbank.org/governance/wgi/Home/Reports>

*Олійник Н.М., к.т.н., доцент  
Херсонський національний технічний університет,  
Україна*

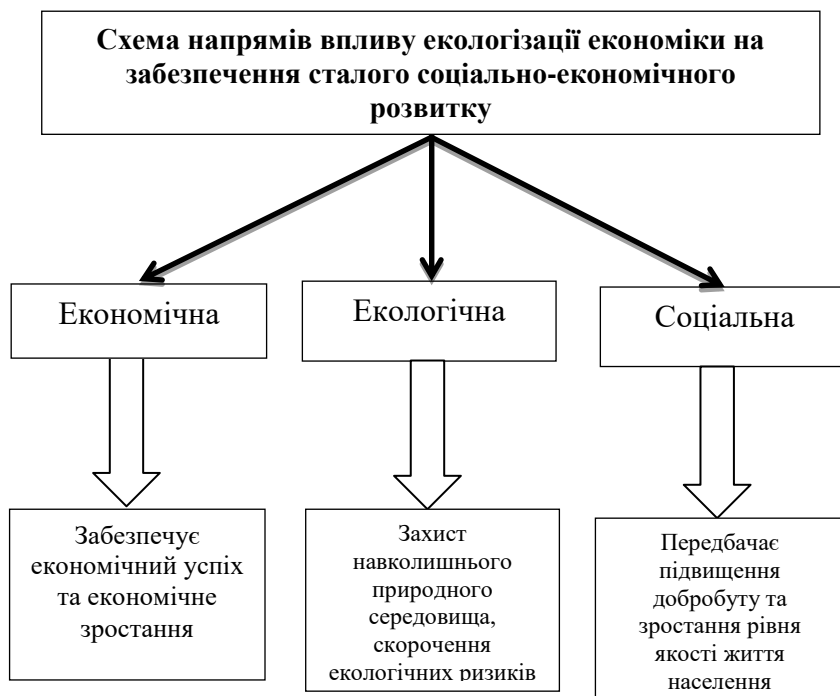
### **СУЧАСНА ПАРАДИГМА ЕКОЛОГІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ ЯК УМОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ**

Актуальність визначення сучасної парадигми екологізації економіки зумовлена насамперед тим, що у світлі наростаючих глобальних проблем, таких як зміна клімату, збільшення кількості населення, забруднення довкілля, неефективне використання та виснаження природних ресурсів, для забезпечення подальшого

розвитку людства є життєво важливим перехід на світовому рівні до технологій та методів, які є менш екологічно шкідливими та спрямовані на ресурсозбереження [1, с. 363].

Відомо, що парадигма – це концептуально визначена модель методології діяльності у пізнавальній та практичній сферах. До її структурних елементів належать концепція, мотив, мета, метод, ресурс, засіб, спосіб дії [2, с. 63].

Концепція екологізації економіки з'явилася в результаті об'єднання трьох її основних складових: економічного зростання, екологічної безпеки та соціального розвитку (рис. 1).



**Рис. 1. Схема напрямів впливу екологізації економіки на забезпечення сталого соціально-економічного розвитку**

*Джерело: складено автором*

Мотив **впровадження** концепції екологізації економіки – сприяння раціональному використанню природних ресурсів та зменшення негативного антропогенного впливу діяльності суб'єктів господарювання на навколишнє природне середовище.

Кінцева мета впровадження концепції екологізації економіки – забезпечення сталого соціально-економічного розвитку суспільства.

До методів реалізації концепції екологізації економіки належить виробництво органічної продукції. Так, у раніше проведених дослідженнях [3] встановлено, що екологічно чисту продукцію можна отримувати і в наших умовах господарювання, якщо не нехтувати досвідом роботи багатьох поколінь аграріїв – як вітчизняних, так і зарубіжних. Виробництво екологічно чистої продукції може стати своєрідною візитної картою економіки України, яка дозволить покращити імідж вітчизняної продукції на світовому ринку, збільшить обсяги залучення інвестицій у розвиток аграрного сектору і суміжних із ним галузей, що неодмінно позитивно позначиться на соціально-економічному й культурному розвитку нашої країни.

Одним із засобів реалізації концепції екологізації економіки є впровадження на промислових підприємствах маловідходних, ресурсозберігаючих технологічних процесів.

В таблиці 1 проведено аналіз впровадження маловідходних, ресурсозберігаючих технологічних процесів на промислових підприємствах України.

Як видно з таблиці 1, протягом 2010-2019 рр. частка впроваджених у виробництво на промислових підприємствах України нових або суттєво поліпшених маловідходних, ресурсозберігаючих технологічних процесів суттєво не змінювалась: варіювала від 20,6 % у 2011 році до 46,3 % у 2018 році.

Прискорити екологізацію виробництва можливо шляхом збільшення «зелених» інвестицій, залучення яких дозволить Україні вийти на якісно новий рівень розвитку.

Таблиця 1

**Аналіз впровадження маловідходних, ресурсозберігаючих технологічних процесів на промислових підприємствах України протягом 2010-2019 рр.**

Рік	Впровадження у виробництво нових технологічних процесів		
	Загальна кількість, одиниць	з них нових або суттєво поліпшених маловідходних, ресурсозберігаючих технологічних процесів	
		одиниць	питома вага, %
<b>2010</b>	2043	479	23,4
<b>2011</b>	2510	517	20,6
<b>2012</b>	2188	554	25,3
<b>2013</b>	1576	502	31,9
<b>2014</b>	1743	447	25,6
<b>2015</b>	1217	458	37,6
<b>2016</b>	3489	748	21,4
<b>2017</b>	1831	611	33,4
<b>2018</b>	2002	926	46,3
<b>2019</b>	2318	857	37,0

*Джерело:* складено та розраховано на основі даних [4].

Для забезпечення залучення необхідного обсягу «зелених» інвестицій у перспективні інноваційні проекти в межах екологізації економіки органи державної влади та місцевого самоврядування повинні розробити узгоджений механізм стимулювання вітчизняного бізнесу для максимізації ефективності використання природно-ресурсного потенціалу у виробничому процесі. Зазначене може проявлятися у вигляді надання додаткових пільг при закупівлі інноваційного обладнання, що не виробляється на території країни, залученні іноземного капіталу у розвиток провідних промислових підприємств тощо [5, с. 66].

Отже, концепція екологізації економіки не заміщує собою концепцію сталого соціально-економічного розвитку, однак досягнення сталого соціально-економічного розвитку значною мірою визначаються екологізацією економіки. Лише усвідомивши, що екологізація економіки – це «основа», на якій тримається майбутнє держави, можна дійсно реалізувати позитивне розв'язання злободенних, найгостріших еколого-економічних проблем суспільства для забезпечення його сталого соціально-економічного розвитку.

### **Список використаних джерел:**

1. Олійник Н., Макаренко С., Юткевич А. Управління «зеленим» бізнесом: можливості для України. Стратегія бізнесу: футурологічні виклики : зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (20-22 листоп. 2019 р.). Київ, 2019. С. 362-368.
2. Петровський П.М. Проблема визначення сучасної парадигми публічного управління в Україні. Сучасна парадигма публічного управління : Матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф. (17-18 жовт. 2019 р.). Львів, 2019. С. 61-65.
3. Макаренко С.М., Олійник Н.М., Шарапа І.В. Виробництво екологічно чистої продукції як основа визначення оптимальної стратегії розвитку суб'єктів господарювання регіону. Економічні інновації. 2011. Вип. 44. С. 156-160.
4. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 20.10.2020).
5. Макаренко С.М., Олійник Н.М., Рибачок С.А. Удосконалення державної інвестиційної політики як основи впровадження інноваційних технологій на вітчизняних підприємствах. Економічні інновації: зб. наук. праць. 2019. Т. 21. Вип. 3 (72). С. 62-70.

*Пак Н.Т., к.е.н., доцент  
Львівський національний університет ім. Івана Франка  
Україна*

### **РИНОК ПРАЦІ В УКРАЇНІ**

Серед ключових напрямів соціально-економічного розвитку України чільне місце посідають проблеми ринку праці та зайнятості населення. Без розв'язання цих проблем неможливі подальший поступ нашої країни на шляху ринкових реформ та повноцінна інтеграція її до системи міжнародних економічних відносин, де вирішальною передумовою конкурентоспроможності країни є висококваліфікована робоча сила.

Ринок праці та зайнятість населення посідають особливе місце в системі ринкових відносин. Більшість економічних, соціальних, демографічних явищ відображають процеси, які існують на ринку праці. Повна зайнятість населення, збалансованість між попитом та пропозицією є основою макроекономічної стабільності, так як є одним

із найважливіших факторів, який впливає на обсяги виробництва товарів та послуг, забезпечує максимальне завантаження виробничих потужностей та використання ресурсів, сприяє підвищенню життєвого рівня населення, культурному та соціальному розвитку населення. Тобто, дослідження ринку праці та ефективна політика зайнятості, забезпечення збалансованості попиту та пропозиції робочої сили, має бути одним із пріоритетних напрямків державної політики.

Ринок праці як соціально-економічна категорія являє собою динамічну систему, яка включає соціально-трудові відносини, що стосуються умов найму, використання та обміну робочої сили на життєві блага. Його складовими елементами є живі люди, які виступають носіями робочої сили і наділені такими людськими якостями як психофізичні, соціальні, культурні, релігійні, політичні та інші. Ці особливості мають вплив на інтереси, мотивацію, ступінь трудової активності людей, та відображаються на стані ринку праці. Відмінність праці від всіх інших видів виробничих ресурсів є в тому, що він є формою життєдіяльності людини, реалізації її життєвих цілей і інтересів

Особливість ринку праці полягає в тому, що він охоплює не тільки сферу обігу товару "робоча сила", а й сферу виробництва, де наймані й працівник працює. Відносини, що тут виникають, зачіпають важливі соціально-економічні проблеми, а тому потребують особливої уваги з боку держави.

Ринок праці — це передусім система суспільних відносин, пов'язаних із купівлею і продажем товару "робоча сила". Крім того, ринок праці є сферою працевлаштування, формування попиту й пропозиції на робочу силу. Його можна трактувати і як механізм, що забезпечує узгодження ціни та умов праці між роботодавцями і найманими працівниками.

У сучасній економічній літературі неможливо знайти однозначне тлумачення поняття ринку праці, як і ринку взагалі. Проаналізуємо декілька з них.

Так, згідно з теорією Купалова Г.І., економічно прийнятним і рівнозначним слід вважати використання двох термінів — ринок робочої сили та ринок праці, оскільки вони тісно поєднані, взаємно

доповню-ються, переходячи в процесі ринкових відносин з одного в інший.

Проте науковець, Калина А.В. стверджує, що поняття «ринок праці» та «ринок робочої сили» відрізняються одне від одного тому, що робоча сила являє собою потенційну здатність до праці, а праця — функціонуючу здатність. На його думку, поняття «ринок робочої сили» дещо ширше, тому що воно охоплює відносини не тільки щодо зайнятих, а й щодо незайнятих членів суспільства, які активно шукають роботу, тобто охоплює зайнятих і безробітних.

Проаналізувавши кілька тверджень, ми дійшли висновку, що ринок праці в ринковій економіці – це ринок найманої праці, де роботодавець і найманий працівник виступають як юридично рівноправні особи. В цьому полягає унікальність ринку праці, його відміна від інших ринків.

Відповідно до суспільного поділу праці – він розмежовує роботодавців і найманих працівників за професіями, спеціальностями та між галузями й регіонами і виконує такі функції;

інформаційна – ринок дає учасникам процесу купівлі продажу товару «робоча сила» інформацію щодо умов найму, рівня заробітної плати, якості робочої сили;

посередницька – встановлює зв'язок між роботодавцями та найманими працівниками для задоволення взаємних інтересів та потреб щодо вигідних умов купівлі-продажу товару «робоча сила»;

ціноутворююча – встановлює рівновагу між попитом і пропозицією робочої сили, на ринку діє закон вартості і відбувається загальне визнання витрат праці на відтворення товару «робоча сила» та його суспільної корисності;

стимулююча – ринок вимагає якісної робочої сили, стимулюючи найманих працівників поліпшувати свій рівень професійних знань та вмінь, щоб бути конкурентоспроможними на ринку праці;

регулююча – впливає на формування пропорцій суспільного виробництва, розвиток регіонів, сприяючи переміщенню робочої сили з одних регіонів та господарств в інші; оздоровча – в умовах дії закону конкуренції одержують перевагу працівники з більш високими характеристиками якості робочої сили, ринок створює таку мотивацію

праці, яка, з одного боку, примушує працівників утримувати свої робочі місця, а отже, і доход в умовах гострої конкуренції, а з іншого – матеріально зацікавлює, стимулює їхню ініціативність, компетентність, кваліфікованість;

соціальна – сприяє підбору складнішої, вище оплачуваної, престижної роботи залежно від розвитку особистих здібностей і ділових якостей, професійної майстерності кадрів.

Особливість ринку праці полягає в тому, що він охоплює не тільки сферу обігу товару "робоча сила", а й сферу виробництва, де наймані й працівник працює. Відносини, що тут виникають, зачіпають важливі соціально-економічні проблеми, а тому потребують особливої уваги з боку держави.

Основними суб'єктами ринку праці, є роботодавець і найманий працівник. Останній має право розпоряджатися своєю здатністю до праці. Він є власником, носієм і продавцем своєї робочої сили. Роботодавець є покупцем цього товару.

Для найманого працівника основним джерелом засобів існування й індивідуального відтворення є його праця.

Суб'єктами ринку праці є також посередники між роботодавцями і найманими працівниками — держава, профспілки і спілки роботодавців.

Ринок праці набув змін під час карантину:

- Фірми скорочують фонд заробітної плати і переходять на однакову зарплату для своїх працівників. На так званий мінімальний базовий дохід.
- На ринок праці виходять працівники, звільнені «за згодою сторін». Так підприємці заощаджують на виплаті вихідної допомоги.
- Зростає кількість безробітних за рахунок тих, хто працював нелегально і в, так званій, «сірій зоні». Сюди долучаються і ті, хто повертається з закордонних заробітків.

Але в той же час:

- Різко зменшилася готовність кандидатів змінювати свою роботу на іншу. Немає гарантії, що новий роботодавець успішно впорається з кризовими моментами і не захоче позбутися від щойно прийнятого новачка.

- Багато компаній масово перевели своїх працівників на дистанційний графік роботи. Якщо буде доведено його ефективність, така тенденція частково збережеться і після карантину.

- Різко зріс попит на медичних працівників, фармацевтів, працівників кур'єрської доставки. Шукають особистих вірусологів і вірусологів-контролерів на виробництво.

Проблеми зайнятості у період з 12.03 по 20.08.2020 року:

- 31,8 тис. осіб отримали статус безробітних (*на 67% більше, ніж в аналогічний період минулого року*);

- 411 тис. осіб станом на 20 серпня вже отримали допомогу по безробіттю

- 245 тис. осіб за 5 місяців вдалося знайти роботу (*з них – 168 тис. безробітних*)

Отже, ринок праці є одним з найважливіших компонентів економічної системи і має ряд особливостей. Його складовими елементами є люди, які є носіями робочої сили. Сукупність товарно-грошових відносин, що включають попит і пропозицію робочої сили, і є ринком робочої сили.

Всі компоненти ринку праці в сукупності забезпечують збалансованість попиту і пропозиції робочої сили, реалізацію права людей на працю і вільний вибір виду діяльності, а також соціальний захист. В результаті, взаємодія всіх компонентів націлена на створення і підтримання балансу інтересів всіх суб'єктів ринку праці.

### **Список використаних джерел:**

1. Економіка праці та соціально-трудова відносина : підручник / [ А. М. Колот О. А. Грішнова О. О. Герасименко та ін. ] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. Київ: КНЕУ, 2009 с. 204 . 220.
2. Костенко М. А. Соціалізація ринку праці в новій економіці / Збірка наукових праць. Київ: ЦУЛ, 2014. с. 16.
3. Грішнова О.А Економіка праці та соціально-трудова відносина: Підручник. Київ:-: Знання, 2004. С. 125.

*Пак Н.Т., к.е.н., доцент*  
*Кобець К.О., здобувач освітнього ступеня «магістр»*  
*Львівський національний університет імені Івана Франка*  
*Україна*

### **БЕЗРОБІТТЯ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ ЯК ОДНА ІЗ ЗАГРОЗ УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ ПРАЦІ**

Ситуація та умови, які постали перед нами у 2020 році суттєво вплинули на функціонування усіх сфер економіки й змінили звичний порядок життєдіяльності людей. Неможливо було передбачити силу Covid-19, але ефект неочікуваності призвів до виявлення недоліків у різних галузях та спричинив нові проблеми. Сьогодні доволі уразливою темою для кожного українця є безробіття. Ринок праці опинився у найбільш не вигідному становищі. З однієї сторони велика кількість випускників вищих шкіл, у більшості із теоретичними знаннями, а з іншої – люди зі значним досвідом роботи та кваліфікацією, і ці верстви населення об'єднує спільна мета – працевлаштування. З даною проблемою також пов'язаний ряд інших питань: рівень заробітної плати; соціальний пакет; обмеженість діяльності під час карантину; прихованість безробіття тощо.

Тематика безробіття в умовах пандемії є доволі новою, саме тому важко виділити науковців, які провели дослідження у даній сфері. До вчених, що розглядали проблеми зайнятості й безробіття в Україні відносяться: С. Бандура, Д. Богиня, Г. Волинський, В. Геєць, В. Герасимчук, О. Грішнова, С. Дзюба, Є. Лібанова, Ю. Маршавін, С. Мочерний, О. Чурилова А. Чухно та інші.

Характер зайнятості та тенденції на ринку праці є часто змінюваними. Варто зазначити, що причинність не завжди має сталий характер. Так, у 2020 році введення карантинних обмежень стало шоком для національної економіки України та цілого світу загалом. Негативний вплив пандемії відбувся за декількома напрямками одразу.

1. Зміни у тих областях діяльності національної економіки, які зорієнтовані на внутрішній ринок.
2. Зміни у сегменті національної економіки, що спрямований на зовнішній ринок.
3. Питання стосовно міграції робочої сили з України закордон.

Поділ на перший та другий напрями є частково умовним. Найбільший негативний вплив від коронакризи зазнали промислові галузі, які постачали свою продукцію як на внутрішній ринок, так і на експорт. На відміну від роздрібної торгівлі згаданим вище сферам важче було відновити масштаби своєї діяльності хоча б до аналогічного періоду минулого року. Необхідно звернути увагу на момент, що ефект від карантину був доволі нерівномірним – одні галузі зазнали більше втрат за інші. Наприклад, за даними НБУ у квітні – травні 2020 року відбулося скорочення зарплат на транспортні витрати [2]. Таке становище зумовило виникнення ще більшої кількості запитань для людей, які ще працювали не в дистанційному режимі, вони просто не знали чим добиратися на роботу. Серед «постраждалих» по промисловості – 2 місце займає машинобудування. Більшість сфер діяльності пережили великий спад у квітні, і вже через місяць змогли відновитися, проте для згаданої вище галузі показник травня не суттєво відрізнявся від попереднього.

Зменшення кількості трудових мігрантів позначилося на обсягах грошових переказів іноземної валюти в Україну. За даними інформаційного агентства «Фінансовий клуб» з посиланням на дані НБУ у порівнянні з травнем 2019 року показник зменшився на 20,7%, а в загальному за січень-травень на 2,1% грошових переказів [1]. Отже, можна впевнено стверджувати, що рівень доходів наших громадян суттєво знизиться у 2020 році.

<b>Період</b>	<b>Обсяг грошових переказів, млрд дол.</b>	<b>% до аналогічного показника минулого року</b>
Травень 2020 р.	0,805	-20,7
Січень-травень 2020 р.	4,64	-2,1

**Рис.1. Обсяг грошових переказів іноземної валюти в Україну з-за кордону (січень-травень 2020 року)**

*Джерело: розроблено автором за даними [1]*

Проблеми притаманні українському ринку праці існували ще до появи пандемії Covid-19. До загальних з них відносяться:

– низька продуктивність праці;

- невідповідність навичок претендентів вимогам, що висувають роботодавці;
- відсутність бажання працювати за наявного рівня заробітної плати;
- скорочення та старіння населення;
- трудова міграція;

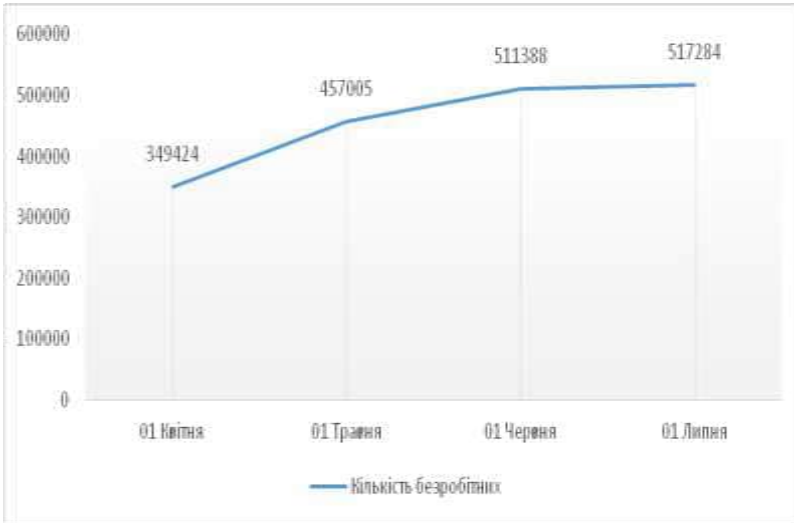
Все ж не можна забувати, що коронавірус вніс свої корективи у питання безробіття в Україні. У період з березня по липень 2020 року відбулося: фактичне скорочення зайнятості; зростання кількості непрацевлаштованих; зменшення кількості трудових мігрантів; зменшення доходів населення України від продажу своєї робочої сили та самозайнятості через зменшення зарплати; втрата роботи та доходів фізичних осіб-підприємців.

Рівень впливу пандемії не обмежується даними факторами й залежить від ресурсно-технічної готовності, а також трудомісткості секторів економіки перейти на дистанційну форму роботи. Так, враховуючи територіальний аспект, безробітні шукали вакансії в тому населеному пункті, де проживають, або в межах транспортної доступності. Саме тому іноді виникає ситуація в межах однієї області, коли кількість безробітних відповідної кваліфікації співвідноситься із наявними вакансіями певного виду економічної діяльності. У період карантину дуже актуальним стало відправляти працівників у неоплачувані відпустки. При тому страх залишитися без місця роботи зупиняв людей від звільнення. Такий фактор може бути одним із показників прихованого безробіття.

Сегмент сфери послуг у період карантину зазнав найбільших обмежень. Цей вид зайнятості менше піддається автоматизації, саме тому витрати на людські ресурси були значно збільшені. Варто зазначити, що рішення, прийняті державними органами влади стосовно призупинення такої діяльності, сприяли виникненню протестів і вплинули на вітчизняний ринок праці. Відповідно до матеріалів поданих Державною службою статистики, 28% усього населення у період карантину були зайняті у таких сферах:

- гуртова та роздрібна торгівля;
- ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів;
- тимчасове розміщування й організація харчування;

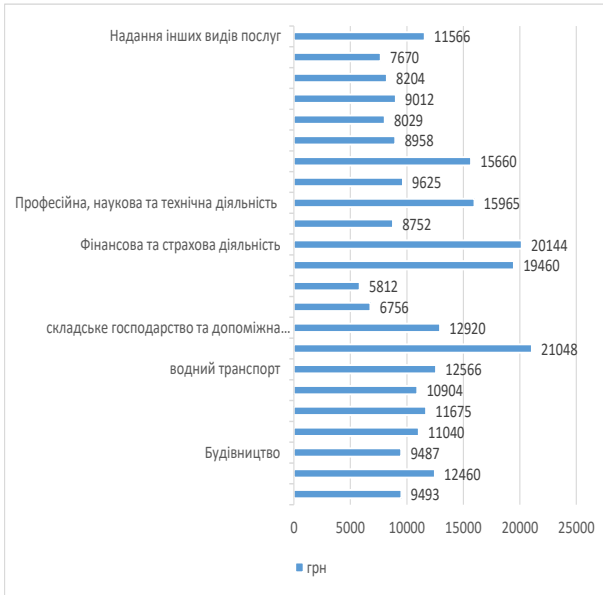
- фінансова та страхова діяльність;
- операції з нерухомим майном;
- мистецтво, спорт, розваги та відпочинок.



**Рис.2. Кількість безробітних у період карантину (квітень - липень 2020 року)**

*Джерело: розроблено автором за даними [3]*

За даними Державної служби зайнятості кількість безробітних (рис.2) протягом квітня – липня 2020 року суттєво зросла. На початку карантинного періоду цей показник становив 349424 особи, а станом на 1 липня – 517284. Отже, за 4 місяці цифри зросли більш ніж на 48%. Якщо порівнювати дані рік у рік, то у 2019 в аналогічний проміжок часу було зафіксовано 287086 безробітних, а це на 1,8 раза менше, ніж у поточному періоді.



**Рис.3. Середньомісячна заробітна плата штатних працівників за видами економічної діяльності у вересні 2020 року**

*Джерело: розроблено автором за даними [4]*

Карантинні обмеження також позначилися на заробітній платі. Зрозуміло, що наявні умови функціонування по-різному вплинули на кожну галузь. Саме це спричинило нагальну необхідність коригування оплати праці на підприємстві. Відповідно до даних Державної служби статистики України (рис.3), станом на вересень 2020 року найбільшу середньомісячну заробітну плату у розрахунку на одного штатного працівника можна було отримати у галузі авіаційного транспорту – 21048, що становить 77,5% до відповідного періоду минулого року; у сфері інформації та телекомунікації – 19460 грн (112,4%); професійна, наукова та технічна діяльність – 15965 грн (112,0%). Серед

економічних видів діяльності із найменшою оплатою можна виділити: функціонування бібліотек, музеїв та інших закладів – 7670 грн, що складає 105,0% у порівнянні з вереснем 2019 роком; поштова та кур'єрська діяльність – 6756 грн (114,2%); тимчасове розміщування й організацій харчування – 5812 грн (87,6 %). Тобто, як зазначалося вище у галузі транспортних перевезень відбулося зменшення видатків в силу істотних причин. Діяльність, пов'язана з телекомунікацією, ІТ-технологіями, доставленням продукції тощо, у вересні вже отримала з одного боку позитивний ефект. У середньому заробітна плата за даними видами економічної діяльності зросла на 10% у порівнянні з аналогічним періодом минулого року, проте кількість зайнятих у даній сфері не збільшилась. Тобто збільшення фінансування відбувається шляхом меншого залучення працівників.

Отже, даний період став своєрідним поштовхом для усіх сторін ринку праці. Переосмислення певних аспектів функціонування підприємств, організацій, установ у сучасних умовах призвів до виникнення принципово нових способів організації діяльності. Перехід на дистанційну роботу стало сучасною реальією, яка є одним із кроків до діджиталізації. Створення нових робочих місць, автоматизація, актуалізація ІТ-технологій, підвищення соціальної спрямованості, як один зі способів запобігання поширенню інфекційних захворювань, організація заходів щодо зменшення податкового навантаження, інвестиції в охорону здоров'я на тлі пандемії коронавірусу є однозначним плюсом, що поступово допомагає розв'язати проблеми пов'язані із зайнятістю населення.

### ***Список використаних джерел:***

1. Фінансові новини України та аналітика – Фінансовий клуб. Грошові перекази в Україну в травні впали на 2,5%. URL: <https://finclub.net/ua/news/hroshovi-perekazy-v-ukrainu-v-travni-vpaly-na-2-5protsent.html> (дата звернення: 25.10.2020).
2. Макроекономічний та монетарний огляд Національного банку України. Червень 2020 р. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/MM\\_2020-06.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MM_2020-06.pdf?v=4) (дата звернення: 28.10.2020).
3. Державний центр зайнятості. Аналітична та статистична інформація. URL: <https://www.dcz.gov.ua/analytics/68> (дата звернення: 28.10.2020).

4. Державна служба статистики. Демографічна та соціальна статистика. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 30.10.2020).

*Пікулик О.І., к.е.н., доцент  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
Україна*

### **ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ НА ЕТАПІ БОРотьБИ З КОРОНАВІРУСОМ**

Пандемія коронавірусу, яка вже призвела до глобальної економічної кризи, спричиняє катастрофічні та безповоротні наслідки і у вітчизняній економічній системі. Лише за рахунок посилення ролі держави, країна може слідувати правилу «шести П», яке існує в британській армії: правильна попередня підготовка перешкоджає поганому перфомансу. Державне регулювання завжди посилюється за умови, коли система (окремий ринок чи вся економіка) стає нестійкою. Вже зараз провідні економісти говорять про необхідність скоординованого державного регулювання економіки з метою передбачення та контролю ймовірних наслідків пандемії. Потреба в кооперації і спільне вирішення проблем суб'єктами ринкової економіки залишається вкрай високою.

Кожному уряду нині доводиться приймати належні національні заходи реагування на пандемію COVID-19, що включають непрості рішення та відповіді на питання: які обмеження ввести і коли їх послабити, на що спрямувати кошти і як їх залучити, якими особистими свободами та принципами можна поступитися на користь національних інтересів. Ці рішення повинні враховувати рекомендації в галузі охорони здоров'я, економічні міркування і політичні обмеження. Чим довше буде тривати пандемія, тим сильнішими можуть бути зміни. Якщо пакет антикризових заходів в нашій країні буде недостатнім за обсягом, або заходи будуть згорнуті дуже швидко, кризові явища неминуче почнуть поглиблюватися та загострюватися. Перші зміни, які відбулися в економічній системі, є

очевидними: дистанційна робота стала новою нормою всюди, де це є можливим. Галузі, де вона неможлива - наприклад, туризм, громадське харчування, пасажирські залізничні та авіасполучення - отримали найсерйозніший удар, і незрозуміло, коли і як зможуть від нього оговтатися.

Реалізація державою заходів, націлених на боротьбу з коронавірусом, потребує належного фінансування. Верховна Рада України змінила бюджет на 2020 рік та суттєво урізала видатки, щоб створити спеціальний фонд для боротьби з коронавірусом. *Бюджет Фонду боротьби з Covid-19 початково* пропонували наповнити на 200 мільярдів гривень, потім він скоротився до 120 і в результаті у фінальній версії закону був урізаний удвічі - до 64 мільярдів. Що стосується самої суми, експерти вважають її занадто мізерною, щоб суттєво вплинути на ситуацію. *У співвідношенні до нашого ВВП це 1,5%. Фонд був створений для фінансування додаткових видатків на охорону здоров'я та соціальних видатків, безпосередньо пов'язаних із епідемією COVID-19. Термін дії Фонду розрахований на період карантину і наступні після його офіційного звершення 30 днів.* Кошти фонду мали бути спрямовані на доплати медикам, на соціальне страхування, допомогу з безробіття та ін. Проте, напрями фінансування чітко не були прописані, як і критерії, згідно з якими громадяни мають повертати або не повертати надану допомогу. Отже, на що конкретно виділили гроші - невідомо. З метою уникнення нецільового використання коштів, *Міністерство фінансів на постійній основі забезпечує висвітлення інформації про фінансовий стан Фонду, отримувачів коштів, цілі та обсяги їх використання, а Держаудитслужба здійснює безперервний контроль за використанням коштів, які спрямовуються в межах Фонду, задля уникнення чи виявлення можливих зловживань із використанням коштів Фонду.*

Заради боротьби з коронавірусом держава бере на себе чимало ринкових ризиків, але важливо не перейти межу, що відокремлює неминучі антикризові заходи від тотального контролю над економікою. В умовах кризи, усі чекають і вимагають від держави підтримки, щоб вона рятувала кредиторів і боржників, орендарів та орендодавців, споживачів і виробників, підприємців і найманих

працівників. Боротьба з пандемією загострила багато проблем, проте важливо, щоб зростання соціальних виплат не стало їх єдиним вирішенням. Як сама пандемія, так і заходи боротьби з нею зайвий раз підкреслили вкрай нерівномірний рівень захищеності різних соціальних груп населення, це має стати черговим драйвером для надання більш адресної соціальної допомоги. В напрямку соціальної підтримки малозабезпечених в Україні у 2020 році Пенсійний фонд збільшили на 10 мільярдів гривень для виплати додаткової тисячі гривень 10 мільйонам пенсіонерів, які мають пенсію, меншу за 5 тисяч гривень. Також з 1 вересня 2020р. мінімальна зарплата підвищена із 4723 грн до 5000 грн. - у місячному розмірі та із 28,31 грн. до 29,20 грн. - у погодинному розмірі. Натомість розмір прожиткового мінімуму залишається незмінним.

Пандемія коронавірусу матиме не тільки макроекономічні наслідки у вигляді зниження економічного зростання - структурні наслідки рідкісного за масштабом і несподіванки шоку зараз тільки починають проявлятися та обговорюватися. Зменшилися очікувані суми від усіх податків і зборів. Держава змушена посилити свою роль в економіці, щоб контролювати рівень безробіття та темп інфляції, які неминуче загострюються в умовах кризи. Український державний бюджет, який Верховна Рада змінила 13 квітня 2020 року, спробували адаптувати до економічної кризи, карантину і необхідності протистояти коронавірусові. У бюджет заклали *інфляцію* на рівні 8,7%, показник *безробіття* збільшили, порівняно з листопадним бюджетом, на 1,3% (до 9,4%). Надходження до бюджету зменшили на 11%, і за рік вони плануються у розмірі 975,8 мільярдів гривень. Видатки збільшилися на 82,4 млрд. грн. або на 7% до 1 266,4 млрд. грн. Граничний обсяг дефіциту зросте більш ніж утричі до 298,4 млрд. грн. (або 7% від ВВП). Резервний фонд Кабміну (для непередбачуваних випадків) збільшили утричі: приблизно до 4 мільярдів гривень. Економіка змінила свій напрямок розвитку: замість прогнозованого річного зростання на 3,5% – очікується падіння українського ВВП приблизно на 5%. Треба врахувати ще той факт, що якщо будуть проявлятися додаткові негативні чинники на зовнішніх ринках (а світова економіка, не виключають, може показати від 5 до 10% падіння), це особливо відобразиться на експортозалежних

країнах, до яких відноситься і Україна. Прогнозоване падіння економіки України є наслідком глобальних шоків: несприятлива ситуація на важливих для України сировинних ринках, закриття товарних ринків для українських експортерів, зміна глобальних виробничих ланцюжків. У підсумку, за прогнозами НБУ, Україна у 2020 році може зіткнутися з падінням експорту (-10%) та імпорту (-14.5%). Запланований середньорічний курс гривні передбачається у розмірі 29,5 за долар.

Вітчизняна система охорони здоров'я, як і вся економіка країни виявилася невідповідною до пандемії. Наразі, медичних потужностей в більшості регіонів України достатньо для того, щоб забезпечити одночасне лікування прогнозованої пікової кількості інфікованих. Тому перед державою постає проблема реалізації масштабного та довгострокового проекту - реформи системи охорони здоров'я. Хочеться сподіватися, що у зв'язку з пандемією, відбудуться й певні позитивні зміни, наприклад, може зміцнитися кооперація держави та бізнесу у сфері охорони здоров'я. Необхідність швидкої розробки вакцини і виробництва технічних засобів для цього у багатьох країнах вже призвела до дерегуляції в охороні здоров'я, ця тенденція може зберегтися принаймні в короткостроковому періоді. Видатки на медицину в Україні у 2020 році, відповідно до внесених змін до державного бюджету, планували збільшити на понад 16 млрд грн.

Ще до початку пандемії COVID-19 в останні роки у світі спостерігалось посилення протекціоністських тенденцій в сфері міжнародної торгівлі, що вже привело до суттєвих змін традиційних виробничих ланцюгів, і вплинуло на коливання цін на товари на світових ринках. У ході боротьби з коронавірусом, процеси інтеграції та глобалізації на міждержавному рівні зіткнуться з новим випробуванням на міцність. Багато порушених ланцюжків створення вартості не відновляться - держави будуть стимулювати підвищення частки локальних виробництв повного циклу. Після Великої рецесії 2008-2009 років країнам G20 вдалося спільними зусиллями підвищити стійкість світової економічної системи. Це дозволяє сподіватися, що подібні широкі формати, які об'єднують розвинені країни, залишаться корисними і нинішня криза не викличе занадто високу хвилю

антиглобалізації. У найближчому майбутньому на рівні світового господарства мають бути створені нові наддержавні фонди, які будуть допомагати країнам напряму управляти ризиками пандемій і природних катастроф. Донедавна ця функція була лише прерогативою міжнародних організацій на зразок Світового банку і стосувалася лише підтримки бюджетів окремих країн, що розвиваються. Поширення COVID-19 ясно вказує на те, що через 2-3 роки практики страхування країн від масових захворювань мають стати необхідністю.

Навіть у умовах демократичного суспільства, у період пандемії неминучим з боку держави є тимчасове скорочення персональних свобод з метою підвищення безпеки громадян. Якщо до коронавірусу в нашій країні збір і використання персональних даних про населення в комерційних і політичних цілях не допускалися і влада запевняла громадськість у збереженні та анонімності персональної інформації, то в найближчому майбутньому є ризик найширшої легалізації систем цифрового контролю. Громадяни можуть зіткнутися з альтернативою: або змиритися з періодичними обмеженнями базових прав і свобод (переміщень, масових зборів, підприємницької діяльності), або для їх збереження пожертвувати анонімністю своїх персональних даних. Питання полягає в тому, чи буде попит на свободу вищим попиту на безпеку. Цифрова прозорість громадян повинна бути врівноважена новими вимогами на рівні держави.

Найвідчутніше карантин уже вдарив по малому і середньому бізнесу. Більшості підприємств, які працювали у сфері обслуговування та продажу товарів, довелося закрити свої заклади, відправити у відпустки, а то і звільнити працівників. Особливо важко тим, хто орендує великі приміщення, дорогавартісну техніку, має зобов'язання із виплати кредитів. Пандемія коронавірусу змушує державу розробити вагому кількість заходів оперативної допомоги бізнесу, який відчув на собі важкі наслідки спалаху захворювання. Такі заходи повинні вживатися як на національному, так і на регіональному та місцевому рівнях.

Усі розроблені державою заходи, що стосуються допомоги бізнесу, передбачають добровільну відмову влади від надходжень до державних або місцевих бюджетів або додаткові витрати державного

ресурсу за окремими програмами підтримки. Держава спробувала пристосувати існуючі програми підтримки підприємництва та створила декілька нових тимчасових схем бюджетного фінансування бізнесу на період карантинного простою. Такі дії уряду розпочалися із прийняття закону «Про внесення змін до деяких законодавчих актів, спрямованих на забезпечення додаткових соціальних та економічних гарантій у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-2019)» від 30 березня 2020 року, що визначив напрямки реалізації окремих заходів державної підтримки вітчизняних суб'єктів господарювання. Упродовж дії карантину від ПДВ були звільнені операції з ввезення та постачання на митній території України лікарських засобів, медичних виробів, обладнання та інших товарів, які необхідні для боротьби з пандемією. Державні та комунальні заклади охорони здоров'я могли не сплачувати податок на прибуток з отриманої грошової допомоги благодійників чи всіляких медичних товарів для протидії спалаху COVID-19. Зменшено акцизний податок на медичні товари. Звільнено на час дії карантину орендарів та власників від земельного податку та орендної плати за земельні ділянки державної та комунальної власності, які використовуються ними в господарській діяльності.

Щоб допомогти малому і середньому бізнесу, роботодавці могли отримати від держави допомогу по частковому безробіттю на період карантину, що надавався на строк зупинення чи скорочення їх діяльності. Уряд виділив 4,7 млрд на цю підтримку. Ці кошти дозволять роботодавцям виплатити зарплати їхнім працівникам, попередити звільнення, зберегти робочі місця по всій країні.

За програмою дешевих банківських кредитів передбачена можливість рефінансування кредитів під 0% протягом року, тобто надається право стартапам та існуючому малому бізнесу позичити кошти у банків за низькими ставками у 5–7–9% річних, а держава компенсує фінустановам відсоткову ставку за кредитами, що видані за програмою. Розмір кредитного портфелю за цією програмою - 35 млрд грн. Передбачено кредитування для мікро- і малих підприємств під 3% на 2 роки. Також бізнес отримає змогу оформити відтермінування зі сплати не лише самого кредиту, але й відсотків на

обслуговування позики. Таке відтермінування може сягати 9 місяців і залежить від мети надання державної підтримки

Ефективна протидія пандемії передбачає реалізацію державою наступних ініціатив:

- фінансування наукових досліджень, розробок та інноваційних проектів, що спрямовані на запобігання виникненню та поширенню COVID-19;

- надання державної підтримки для стимулювання створення виробництв товарів подвійного призначення, що можуть бути швидко перепрофільовані для виробництва виробів медичного призначення;

- забезпечення державного замовлення на медичне обладнання та вироби медичного призначення, засоби індивідуального захисту, матеріали та сировину для їхнього виготовлення для державних лікарень;

- захист національних виробників в торговельно-економічній сфері, в тому числі від заходів протекціоністської політики інших держав шляхом попередження, лібералізації та скасування торговельних бар'єрів щодо українських товарів на зовнішніх ринках;

- реалізація заходів, спрямованих на збереження коштів компаній за рахунок зниження податкового та адміністративного тиску, зменшення витрат на сировину, транспортування та енергетику, що дозволить мінімізувати падіння виробництва, зайнятості та експорту у галузі;

- стимулювання промислового виробництва шляхом нарощування внутрішнього попиту через державні закупівлі та шляхом захисту локального виробника.

*Смолінська С.Д., к.е.н., доцент  
Львівський національний університет імені Івана Франка,  
Україна*

### **ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ**

Соціально-економічний розвиток України має давню історію. Загальновідомо, що розквіт української держави за часів Київської

Русі характеризувався значними результатами економічного життя та достатньо високими показниками соціалізації населення. Втім, після розпаду Київської Русі на її землі прийшов занепад, який стосувався усіх сфер життєдіяльності суспільства.

Певні зміни після тривалого застою спостерігаються в другій половині XVII—XVIII ст. В основі української економіки в цей час лежить аграрний сектор. В кінці XVIII ст. Україна втрачає свою самобутність у всіх сферах суспільного життя, що прямим чином позначається на її соціально-економічному розвитку, який тепер почав реалізовуватися у контексті перебування українських земель у складі Російської імперії. Зокрема, якщо на теренах України спостерігався прогрес у розвитку промисловості, то у зовнішньоекономічній сфері вона повністю втратила самостійність.

В першій половині XIX ст. в соціально-економічній сфері і далі продовжують панувати феодально-кріпосницькі відносини, які спричинили низькі показники ефективності господарювання в усіх галузях економіки. Певний прорив спостерігався наприкінці 50-х років XIX ст. завдяки успіхам української промисловості – особливо це було помітно на фоні загальноімперських показників. У таких галузях як цукрова, кам'яновугільна, винокурна, вона набула першочергового значення. Зокрема, суттєву роль у розвитку цього процесу відіграла реформа 1861 року, яка передбачала відміну кріпосного права.

Отже, з цілковитою впевненістю можна стверджувати про значні зміни в соціально-економічній сфері України. Це стосувалося аграрної сфери, в якій відбувався перерозподіл землі у напрямі переходу від становості до без становості та спостерігалися стрімкі темпи зростання виробництва сільськогосподарської продукції, яка впевнено завойовувала не лише імперські, але й світові ринки.

Соціальна структура українського суспільства не могла не реагувати на зміни в його економічному житті, тому, як наслідок, в ній спостерігається диференціація в межах традиційних класів феодального суспільства – дворянства та селянства. Поряд із ними, в Україні починають формуватися такі нові класи як пролетаріат та буржуазія, дедалі помітнішу роль почала відігравати інтелігенція.

Слід зазначити, що домінуючу роль в усіх цих процесах відігравала держава, яка прямо втручалася в процеси, які відбувалися в економіці, а також значний притік іноземних інвестицій, які стали каталізатором перетворень в українському економічному житті. Таким чином, наприкінці XIX ст. Україна щодо промислового розвитку посіла в Російській імперії одне з перших місць.

Такі ж тенденції продовжувалися і на початку XX століття аж до Жовтневого перевороту, внаслідок якого в Україну прийшла радянська влада, яка на довгі 70 років визначатиме її соціально-економічний розвиток. Треба сказати, що основною особливістю життєдіяльності Української Республіки в складі СРСР було домінування державної форми власності та жорсткого тиску на усі сфери економіки. Це, безперечно, відображалось на соціальному устрої України. Таким чином, соціально-економічний розвиток України до початку 90-х років XX століття демонстрував чіткі темпи деградації, що в кінцевому результаті призвело до глибокого занепаду усіх сфер суспільного життя України, якій після проголошення незалежності в 1991 році довелося стати перед суворою потребою докорінних, кардинальних і негайних змін фундаментальних устроїв держави.

Ця потреба була зумовлена кризовим станом економіки, який отримала незалежна українська держава у спадок від Радянського Союзу. Стара економічна система була зруйнована, натомість нова, ринкова, побудована не була. Внаслідок розпаду великої імперії були розірвані всі господарські зв'язки між колишніми республіками, що сприяло поглибленню занепаду національної економіки. До того ж, здійснення економічної політики новим урядом не було позбавлене помилок, через що ситуація в країні ще погіршувалася.

Переломним періодом була середина 90-х років XX століття, коли в Україні спостерігалася гіперінфляція, введення нової грошової одиниці, пряма загроза дефолту внаслідок фінансової кризи на ринках Азії та Росії. Ситуація дещо стабілізувалася на початку нинішнього століття.

Окремо слід відмітити зрушення в аграрному секторі економіки, де були створено законодавче підґрунтя для ліквідації державної монополії на володіння землею і створення різних форм

власності на земельні ділянки. Тут відбувалося становлення нових форм господарюючих суб'єктів, зокрема, зародження фермерства.

Соціально–економічний розвиток країни залежить як від макро-, так і від мікроекономічних показників, які лише підсилюючи та взаємодоповнюючи один з одним можуть разом визначати рівень продуктивності та відповідно й ступінь розвитку. Зокрема, здатність компаній до розвитку та процвітання залежить від різних факторів, у тому числі й від ефективності державних інституцій, досконалості системи освіти та загальної макроекономічної стабільності в країні. У той же час досконале макроекономічне середовище також ще не гарантує успішного розвитку, якщо самі компанії не використовують ефективних методів виробництва товарів й послуг.

Соціально-економічний розвиток України визначає якість життя її населення, що перебуває в прямій залежності від рівня економічної активності суб'єктів господарювання та державної політики, спрямованої на прогресивний поступ суспільства. На протязі тривалого історичного періоду становлення української державності країні довелося пережити немало підйомів та спадів соціально-економічного життя. На даний час існує немало показників, які характеризують рівень соціально-економічного розвитку тієї чи іншої держави, тому у напрямі покращення рівня життя українського населення потрібно враховувати їх значення, щоб на основі виваженої та ефективної державної політики забезпечити невпинний прогрес українського суспільства.

У підсумку треба сказати, що на сьогоднішній день Україна перебуває на шляху побудови ринкового суспільства, який визначає соціально-економічний розвиток держави. Проте на даному етапі перед країною стоїть ще немало викликів, які необхідно подолати, і одним із важливих завдань ту повинно бути формування ефективної та незаангажованої державної політики, яка би сприяла прогресивному розвитку суспільства та росту життєвого рівня українського населення.

*Смолінський В.Б., к.е.н., доцент  
Львівський національний аграрний університет,  
Україна*

### **ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ**

Суттю державної політики у сфері соціально-економічного розвитку є зміна існуючого економічного порядку, тобто економічної системи для того, щоб забезпечити економічне зростання суспільства. У своєму загальному розумінні державна політика здійснюється за двома основними напрямками: економічним та соціальним.

Стосовно економічного напрямку державної політики, то він здійснюється у таких сферах:

- податкова та бюджетна сфера, їх взаємозв'язок та взаємозалежність, планування, прогнозування та програмування розвитку держави та регіонів;
- інвестиційна сфера у напрямі покращення інвестиційного клімату в державі та сприяння залученню капіталовкладень з-за кордону;
- ефективне розміщення продуктивних сил на загальнодержавному та регіональному рівнях;
- розвиток окремих складових народногосподарського комплексу України (будівельного, транспортного, агропромислового тощо);
- розвиток інфраструктурних об'єктів галузей економіки;

Державна економічна політика реалізовується за допомогою таких економічних регуляторів як:

- 1) податкова політика (визначення і встановлення місцевих податків, їх ставок, пільг та об'єктів оподаткування);
- 2) цінова політика (забезпечення вільного ціноутворення в ринкових умовах та його регулювання для визначених державою груп товарів);
- 3) квотування і ліцензування (здійснення обмежувальних заходів з метою регулювання господарської діяльності суб'єктів);

4) виділення дотацій і субвенцій та реалізація міжбюджетних трансфертів з метою вирівнювання фінансового забезпечення регіонів;

5) здійснення державних закупівель для того, щоб унормувати виробничу діяльність визначених груп суб'єктів господарювання та забезпечити споживачів необхідними товарами.

Економічна політика держави, здійснювана у зазначених сферах на основі вказаних регуляторів, повинна реалізовуватися шляхом комплексного підходу, адже лише тоді вона може охопити усі сфери економічного життя країни і показувати найкращий результат від реалізації заходів, здійснюваних у даному керунку.

Наскільки дієвими та ефективними є зазначені заходи, показують результати соціальної політики, які засвідчують життєвий рівень населення держави. Складовими елементами соціальної політики є забезпечення зростання рівня добробуту населення, соціальний захист, забезпечення рівних прав і можливостей всіх громадян, права на працю та заробіток, власність, гідне соціальне забезпечення, освіту, охорону здоров'я, а також природних прав людини, до яких належать повага до людської праці, свобода слова, совісті, безпека особистості, рівність перед законом.

Сама ж по собі соціальна політика спрямована на реалізацію наступних завдань:

- підвищувати зайнятість населення;
- покращувати оплату праці працівників в усіх сферах;
- забезпечувати наявність достатньої кількості об'єктів соціальної інфраструктури в державі;
- покращувати якісні показники життєдіяльності людей;
- забезпечувати можливість кожному громадянину реалізовувати свій потенціал для задоволення його потреб щодо розвитку його особистості.

Слід зазначити, що ефективна економічна політика впливає на соціальну політику та її результати, адже якраз життєвий рівень населення залежить від економічних можливостей держави, тобто від частки національного доходу, що спрямовується на споживання її громадянами. Найважливішою складовою соціальної політики є забезпечення громадянам прожиткового мінімуму.

Виходячи із цього, головним завданням соціально-економічної політики є забезпечення соціального захисту різних верств населення, який здійснюють органи загальнодержавного, регіонального та місцевого управління в межах своїх можливостей за рахунок забезпечення ефективного розвитку економіки держави.

Загалом, комплексна соціально-економічна політика стосується реалізації наступних заходів:

- визначення стратегії економічного зростання, цілей, напрямів та пріоритетів розвитку держави;
- розробки та впровадження в життя нормативно-правових актів та національних і регіональних програм розвитку як країни в цілому, та і її окремих територій стосовно найбільш важливих проблем їх розвитку;
- підтримання загальної збалансованості економіки;
- усунення монопольного становища окремих виробників;
- стимулювання конкуренції;
- регулювання проблем, які не вирішуються самостійно ринковим механізмом;
- участі у міжнародному та міждержавному розподілі праці.

Все це в кінцевому результаті має одну ціль – забезпечення належного рівня життя населення, якого достатньо для підтримання і відтворення фізичних сил людини і задоволення її духовних та моральних потреб і потреб, пов'язаних з розвитком її особистості.

Треба сказати, що загалом державна соціально-економічна політика здійснюється на двох рівнях:

- на загальнодержавному рівні;
- на рівні областей, районів, міст, селищ та сіл.

Відповідно до цього усі основоположні складові державної політики у сфері соціально-економічного розвитку діють як на рівні цілої країни, так і на рівні окремих адміністративно-територіальних одиниць.

Для того, щоб досягти високих соціальних стандартів українська економіка потребує певних змін. Соціально-економічна політика України має бути спрямована на економічне зростання, збільшення доходів населення і на зростання якості життя в цілому шляхом трансформації системи оплати праці, диверсифікація

економіки на основі створення привабливого інвестиційного клімату, оптимізації податкової системи.

*Табачук А.Я., к.е.н.*

*Львівський національний університет імені Івана Франка  
Україна*

### **ІНДИКАТИВЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ КРАЇНИ**

Посилення глобалізаційних процесів і поступовий перехід від індустріального суспільства до постіндустріального, заснованого на домінуванні таких факторів економічного зростання як інформація та знання, потребують перегляду способів впливу на соціально-економічний розвиток системи кожної окремої країни. Особливо гостро це питання стоїть перед урядами країн, де відбувається перехід від командно-адміністративного способу економічної організації суспільства до ринкового, заснованого на домінуванні механізму саморегуляції економіки.

Поділяємо думку, що у сучасних умовах зміни в соціально-економічній системі держави, становлення ринкової економіки і, в той же час, розвиток регіоналізму і місцевого самоврядування зумовлюють потребу у зміні акцентів мотивації та методів державного управління і макроекономічного планування, адже державне управління є ключовою сферою реалізації державної влади, котра за своїм змістом органічно поєднується з виконавчою гілкою державної влади [0, с. 43].

Стрімкість динаміки сучасного життя суспільства у ринковій системі координат в умовах посилення глобалізаційних процесів породжує нові дослідницькі проблеми, спонукає до методологічних пошуків, зумовлює формування нових парадигм дослідження економічних процесів. Серед множини вищезгаданих проблем, вагому нішу займає проблема планування та регулювання у складних економічних системах змішаного типу [0, с. 32]. Планування та регулювання у економічних системах, котрі сьогодні функціонують в

умовах становлення постіндустріального типу суспільства, яке не лише усвідомлює необхідність переходу на ноосферні принципи господарювання, а й сприяє продукуванню рішень, спрямованих на покращення соціо-економіко-екологічної ситуації на глобальному рівні.

Потреба дослідження економічної системи в контексті її планування і подальшого регулювання викликана недооцінкою процесу регулювання економіки, що зумовлює недосконалість і обмеженість методів та способів державного впливу на економічну систему.

Розглядаючи міжнародний досвід управління територією, то різні держави світу використовують власні моделі планування соціально-економічного зростання регіонів та подолання основних територіальних диспропорцій. Суть сучасних планів у західних країнах визначається набором комбінацій функціональних елементів, серед яких ключовими є економічне прогнозування, індикативне планування та державне регулювання. Не існує єдиної, оптимальної та ефективної моделі планування соціально-економічного розвитку як країни в цілому, так і регіонів зокрема. Це зумовлено тим, що різні країни мають різний рівень економічного розвитку, різні інституційні структури та традиції. Але оптимальні й ефективні моделі соціально-економічного розвитку спрямовані, насамперед, на реалізацію та досягнення стратегічної мети в контексті сталого економічного розвитку. При цьому, обираючи ту чи іншу модель планування розвитку, слід враховувати потенціал території, на якій передбачається практична реалізація будь-якого плану розвитку [0, с. 111].

Щодо України, то аналіз розвитку вітчизняної економіки підтверджує необхідність науково обґрунтованого, заснованого на міжнародному досвіді, поєднання механізмів державного регулювання економіки з механізмами ринкового саморегулювання, які А.Сміт у своїй праці «Багатство народів» називав «невидимою рукою», розуміння дії якої лежить у самій суті економічної поведінки людини, адже «...ми сподіваємося отримати свій обід не тому, що продавці та виробники м'яса, пива і хліба схильні до нас, а тому, що вони дбають про власну вигоду» [0].

В Україні, беручи до уваги наявні умови функціонування економіки, вважаємо, найбільш доцільним є використання індикативного планування як інструменту управління соціально-економічним розвитком країни.

Під індикативним плануванням розуміємо «...сукупність процедур встановлення і забезпечення досягнення загальнонаціональних пріоритетів шляхом узгодження (координування) інтересів і діяльності державних та недержавних органів управління, а також суб'єктів господарювання як рівноправних учасників процесу управління економікою, які поєднують державне регулювання з ринковим саморегулюванням та ґрунтуються на збалансованій системі показників (індикаторів) соціально-економічного розвитку країни, регіону, галузі, муніципальних структур, підприємств і організацій» [0, с.150].

Перевагою індикативного планування як інструменту управління соціо-економічним розвитком країни з-поміж всіх інших є те, що він допомагає досягти паритету інтересів держави, бізнесу та суспільства загалом, шляхом реалізації науково обґрунтованих, взаємовигідних та прийнятних для всіх учасників індикативних планів, котрі вибудовуються, виходячи з стратегічних пріоритетів розвитку територій. Як слушно зазначає С.Козловський, фундаментом деталізації цілей розвитку регіону має бути система потреб, котра поділяється на два великі блоки: систему потреб населення і систему суспільного виробництва регіону. Система потреб людини зумовлена її біологічною і соціальною природою, а потреба суспільного виробництва визначається необхідністю його стійкості, підйому і ефективності. У результаті виявляються планові шляхи вдосконалення структури виробництва, рішення соціальних завдань, реалізації зовнішньоекономічної політики, збереження довкілля тощо [0, с.34].

У даному контексті варто зазначити, що сформовані стратегічні цілі і пріоритети соціально-економічного розвитку трансформуються в конкретні планові завдання на короткостроковий, середньостроковий періоди часу, які повинні вирішувати насущні потреби суб'єктів планового процесу, що сприятиме активній участі господарюючих і соціальних суб'єктів. У той же час, рішення

планових завдань по досягненню поставлених цілей неможливе без оптимального залучення і ефективного використання фінансових, матеріальних, трудових, природних і інших ресурсів адміністративно-територіальної одиниці [0, с.11].

Основою індикативного планування в Україні має стати узгоджена взаємодія центральних, регіональних органів державного регулювання та суб'єктів господарювання. Серед важелів економічного впливу на розвиток економіки з боку органів державного регулювання доцільно використовувати: податкову систему, квоти, дотації, ліцензії, тарифи, облікову ставку та норму амортизаційних відрахувань.

#### **Список використаних джерел:**

1. Демиденко С.В. Світовий досвід управління та фінансового планування регіонального розвитку. *Вісник ДДФА: Економіка*. 2009. №2. С. 106-111.
2. Іванова Т.Л. Індикативне планування в системі державного регулювання економіки. *Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи*: матеріали II всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції. 20-30.05.2011, Том 2, м.Харків, ХНТУСГ. С. 43-45.
3. Козловський С.В. Методичні основи розробки системи індикативного планування в регіоні. *Регіональна економіка*. 2010. №1. С. 32-38.
4. Тимощук М. Р. Індикативне планування як інструмент управління соціально-економічним розвитком муніципальних підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. Серія економічна. 2017. Вип. 27. № 2. С. 150-154.
5. Федоренко І. А., Мордовцев О. С. Формування індикативного плану соціально-економічного розвитку. *Економіка та держава*. 2013. № 12. С. 10-14.
6. Ястремський О., Гриценко О. Основи мікроекономіки. URL: [https://pidru4niki.com-1584072059372/ekonomika/osnovi\\_mikroekonomiki](https://pidru4niki.com-1584072059372/ekonomika/osnovi_mikroekonomiki).

*Чорний О. В., к.мед. н.  
докторант кафедри публічного адміністрування  
Міжрегіональної Академії управління персоналом,  
Україна*

## **РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ ЩОДО РЕФОРМУВАННЯ САНІТАРНО- ЕПІДЕМІОЛОГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В ПЕРІОД ЕПІДЕМІЇ COVID-19**

Криза пандемії Covid-19, створюючи надзвичайну ситуацію в галузі охорони здоров'я викликає потрясіння, які безпосередньо впливають на ринки, виробництво, пропозицію товарів і послуг, споживання та інвестиції. Багато організацій та установ вже призупинили роботу, скоротили робочий час і персонал. Значна частина з них знаходяться на межі банкрутства, закриваються магазини і ресторани, скасовуються авіарейси і заброньовані готельні номери, велика кількість установ переходять на віддалений режим роботи. Криза загрожує не лише безробіттям і неповною зайнятістю, вона також впливає на умови та доступність соціального захисту для певних категорій, котрі більш схильні до негативної динаміки ринку праці.

Поряд із заходами протидії поширенню пандемії держава повинна вжити особливих заходів, які потрібні для захисту мільйонів людей, що працюють в системі охорони здоров'я і надають послуги з догляду та щодня ризикують своїм здоров'ям. Епідемія коронавірусу серйозно негативно впливає на окремі верстви населення, посилюючи нерівність, особливо деяких категорій працюючих, людей з хронічними захворюваннями, які більше, ніж інші, ризикують серйозно захворіти і отримати ускладнення [1]. Системи соціального захисту та державна інфраструктура соціальних послуг підвищує ступінь стабільності суспільства, дозволяючи долати виникаючі надзвичайні ситуації та зводячи до мінімуму наслідки можливих майбутніх криз.

Масштабні заходи і новаторські рішення абсолютно необхідні для подолання кризи, збереження рівня життя потерпілого від неї населення. Необхідно забезпечити отримання належної інформації

про заходи охорони здоров'я, можливість консультиватися із спеціалізованими організаціями та отримувати належну підготовку в галузі соціальної безпеки та гігієни. Під час епідемії працюючі особи можуть піддаватися ризику зараження інфекцією під час виконання своєї роботи. Тією ж мірою, в якій працівники, які отримали ці захворювання в зв'язку зі своєю роботою, втратили працездатність, вони повинні мати право отримати грошову компенсацію, а також медичну і соціальну допомогу.

При виробленні заходів профілактики і мінімізації ризиків необхідно також передбачити чіткий порядок забезпечення соціально-безпекових факторів, а також планування дій при різних сценаріях розвитку ситуації, в тому числі в разі спалаху захворювання або пандемії. Розробка стратегії із забезпечення безперервної діяльності установи допоможе виявити ризики, що можуть впливати на дану установу в період кризи, і виробити стратегію мінімізації ризиків. Даний план повинен передбачати практичні способи зниження ризику зараження працівників, надання медичної допомоги, прищеплення навичок особистої гігієни і скорочення контактів між людьми.

З урахуванням діючих вказівок центральних і місцевих органів влади план може включати в себе рекомендації, що стосуються соціального дистанціювання, скорочення масштабу роботи, віддаленого режиму та інших заходів протидії інфекції, а також варіанти здійснення життєво важливих операцій меншими силами. План може також передбачати заходи щодо подолання можливого негативного впливу епідемії на психічне здоров'я людей та їх соціальний добробут. Кожен повинен знати, що йому робити відповідно до плану, і яке коло його обов'язків і міра відповідальності.

Працівники, які заразилися на робочому місці, можуть стати носіями інфекції і передати захворювання своїм колегам, а також своїм близьким і людям, не пов'язаним з їх місцем роботи. Для того, щоб вжити належних і практично реалізованих заходів щодо захисту працівників від професійних ризиків зараження інфекцією, необхідно виконати оцінку соціально-безпекових ризиків. При оцінці ризику ймовірності зараження на робочому місці слід враховувати ймовірність зазнати зараження з урахуванням характеру інфекційного

захворювання, можливості контакту працівника з інфікованою людиною, зараженими матеріалами при виконанні своїх обов'язків.

У період спалаху захворювання вони повинні бути забезпечені належними засобами профілактики і захисту. В умовах пандемії Covid-19 для скорочення ризику зараження працівників можуть бути вжиті заходи протидії фізичного і технічного характеру, спрямовані на мінімізацію поширення патогенів та зараження поверхонь і предметів. Це включає виділення достатніх коштів на реалізацію заходів профілактики і протидії інфекції, таких як забезпечення відповідної інфраструктури, розробка чіткої політики, спрощення порядку проведення лабораторних тестів, належна фільтрація і розміщення пацієнтів, забезпечення адекватного співвідношення між чисельністю пацієнтів і медичного персоналу, а також навчання персоналу [1].

Інша необхідна міра адміністративного характеру стосується заходів контролю і нагляду за станом здоров'я тих, кому загрожує небезпека зараження, для виявлення на ранній стадії будь-якого несприятливого впливу професійних небезпечних факторів, коли вилікуватися від захворювання простіше. Крім того, в кризових ситуаціях, подібних пандемії Covid-19, можуть бути покликані працівники правоохоронних органів, персонал підрозділів цивільної оборони, військовослужбовці, пожежники. Залежно від дорученого їм завдання вони можуть контактувати з інфікованим населенням, пацієнтами, колегами, а також із зараженим середовищем.

Для того, щоб подолати дану критичну ситуацію і обмежити поширення захворювання, органи державної влади пішли на беспрецедентний крок, прийнявши рішення про введення обов'язкового карантину для населення на додаток до закриття багатьох закладів. Це часто робиться на основі політики національної безпеки, яка визначає стратегічно важливі сектори, необхідні запаси продуктів харчування та медикаментів, умови їх розподілу. Для того, щоб забезпечити обґрунтованість і реалізацію таких рішень, їх слід приймати на основі консультацій із соціальними партнерами. Здоров'я та безпека працівників організацій, що надають життєво важливі послуги, повинні бути захищені шляхом прийняття особливих запобіжних заходів.

**Список використаних джерел:**

1. Безперервний професійний розвиток лікарів. URL: <https://moz.gov.ua/article/news/moz-ukraini-oprijjudnilo-dlja-gromadskogoobgovorennja-nakaz-pro-bezpererwnij-profesijnij-rozvitok-likariv> (дата звернення: 17.09. 2020).
2. Державна політика у сфері охорони здоров'я: кол. моногр.: у 2 ч. / упоряд. проф. Я. Ф. Радиш; передм. та заг. ред. проф. М. М. Білинської, проф. Я. Ф. Радиша. К.: НАДУ, 2013. Ч. 1. 396 с.

*Харечко Д. О., к. держ.управл.,  
Львівський національний університет ветеринарної медицини  
та біотехнологій ім. С. З. Гжицького,  
Україна*

**СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА  
ЗАЙНЯТІСТЬ НАСЕЛЕННЯ У НОВИХ СУСПІЛЬНИХ  
РЕАЛІЯХ В УМОВАХ КАРАНТИННИХ ОБМЕЖЕНЬ  
ПЕРІОДУ ПАНДЕМІЇ**

Жорсткі карантинні заходи, спрямовані на боротьбу з поширенням вірусу призвели до серйозного скорочення обсягів виробництва в короткостроковій перспективі. У період загальнонаціонального карантину деякі галузі сфери послуг, що вимагають прямої взаємодії клієнтів і постачальників, в результаті обмеження пересування і вимог, що стосуються соціального дистанціювання практично позбулися доходів. Більшість роздрібних магазинів і ресторанів були закриті на тривалий термін, а збільшення обсягу їх онлайн-продажів та продажу на винос не могли компенсувати серйозне падіння попиту, особливо в районах з низьким рівнем поширення інтернету і розвитку інтернет-торгівлі.

Крім того, будівельні роботи, що не відносяться до числа життєво забезпечуючих, постраждали від низького рівня мобільності робочої сили та скорочення обсягу інвестицій. На підставі припущення про повне або часткове припинення діяльності у відповідних галузях безпосередні наслідки для економіки тієї чи іншої країни в період призупинення діяльності оцінюються зменшенням

ВВП орієнтовно на третину, в залежності від структури економіки. Для бізнесу коронавірусна криза мала цілий ряд різноманітних наслідків. У сфері пропозиції криза і ізоляційні заходи викликали брак робочої сили, оскільки працівники хворіли або змушені були залишатися вдома з дітьми, поки школи не працювали.

Економічний спад в усіх країнах, супроводжуваний звільненнями і зростанням невпевненості в завтрашньому дні, цілком ймовірно, в найближчі місяці призведе до скорочення споживання і, відповідно, доходів підприємств. Наслідки пандемії для міжнародної торгівлі будуть серйозними, враховуючи часткове або повне закриття кордонів, обмеження на переміщення товарів, робочої сили і навіть капіталу, падіння світового попиту [3]. Скорочення торговельної та іншої економічної діяльності на основних ринках безпосередньо торкнеться невеликих країни та периферії, незважаючи на те, що в таких країнах прогнозується менш сильна рецесія в порівнянні з країнами ЄС, супутні ефекти непередбачувані і можуть посилити ризики економічного спаду.

Поєднання поширеності неформальної зайнятості, високого рівня безробіття, невеликого розміру заощаджень і вираженої залежності від грошових переказів говорить про уразливість великої частини населення в період тривалого економічного спаду. Досить імовірно, що через коронавірусну кризу мільйони людей в невеликих країнах очікують злидні, сукупний вплив економічної і санітарно-епідеміологічної кризи, незважаючи на раніше досягнуті успіхи щодо скорочення бідності та підвищення рівня життя, відкине суспільство на багато років назад.

Однак наслідки для зайнятості в сфері роздрібної торгівлі в певній мірі пом'якшуються рішенням дозволити роботу продуктових магазинів і аптек, від карантинних заходів більш за інших постраждали низько кваліфіковані працівники, оскільки вони не часто мають можливість працювати віддалено, а це означає, що карантинні заходи можуть мати регресивний вплив на розподіл доходів. У звичайний час неформальна економіка може вважатися резервом на випадок економічного спаду, оскільки зазвичай циклічні спади практично не зачіпають попит і пропозицію в неформальних секторах.

Для компаній неформального сектора часто характерна низька продуктивність, робота є низькооплачуваною, при цьому неформальний сектор не рідко демонструє стійкість саме тому, що на нього в меншій мірі впливають фінансові кризи, з якими стикається формальна економіка. Однак за нинішньої кризи ситуація інакша, оскільки ізоляція і закриття кордонів особливо згубно впливають на багато галузей, які є здебільшого неформальними, де дистанційна робота неможлива. Оскільки для працівників неформального сектора характерний низький рівень заощаджень, їм складніше впоратися з втратою доходів в результаті карантинних заходів [1]. Часто умови, в яких вони проживають, унеможливають повноцінне соціальне дистанціювання, що підвищує ризик поширення інфекції.

Складність доступу до послуг охорони здоров'я набуває особливого значення, надання державної підтримки в неформальній економіці може представляти особливу складність. Однак посилена підтримка доходів там, де це можливо, повинна стати пріоритетом поряд із забезпеченням доступу до послуг охорони здоров'я. Що стосується осіб, які продовжують працювати, забезпечення їх масками і реалізація інших заходів, покликаних забезпечити здоров'я і безпеку, має найважливіше значення для здоров'я не тільки самих працівників, а й оточуючих їх осіб.

Існують деякі види податкових пільг, які можуть допомогти неформальному сектору, хоча працівники і компанії можуть не платити прямих податків або соціальних відрахувань, вони роблять комунальні платежі, платять ринкові збори, а також збори, пов'язані з переказом коштів. З метою зниження ризику органи державної влади почали надавати фінансову підтримку і реалізовувати пакети стабілізаційних заходів, розширюючи державні позики, отримуючи допомогу від міжнародних донорських організацій та збираючи кошти шляхом організації фондів пожертвувань.

Вжиті заходи включають в себе надання ліквідних коштів, стимулювання збереження робочих місць, а також надання підтримки певним галузям. Такі заходи включають в себе надання підтримки соціально незахищеним групам населення в отриманні необхідних товарів і роботи над поправками до трудових кодексів, покликаних захистити працівників [2]. Можливість влади протистояти зовнішнім

потреєіння додатково обмежується невеликим обсягом соціальних допомог та низьким рівнем внутрішніх заощаджень, визначено карантин у зв'язку з COVID-19 як форс-мажорну обставину в рамках юридичних договорів.

**Список використаних джерел:**

1. Зінчук Т.О., Данкевич В.Є. Європейські підходи до визначення розмірів суб'єктів малого господарювання: реалії та перспективи для України. *Кооперативні читання: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. Житомир: ЖНАЕУ, 2017. С. 46-50.*
2. Кропивко М.Ф., Ксенофонтов М.М., Хміль Н.В. Напрями удосконалення державного управління аграрним сектором в умовах децентралізації влади та дерегуляції господарської діяльності. *Економіка АПК. 2015. № 3. С. 5-14.*
3. Латинін М.А. Роль держави в забезпеченні соціальної безпеки загалом і регіонів зокрема. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2019. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu\\_2019\\_1\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2019_1_25) (дата звернення: 07.04.2020).*

**Шот А.П., к.е.н., доцент**  
*Львівський національний університет імені Івана Франка*  
**Україна**

**ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ТА  
ЕФЕКТИВНІСТЬ ЇХ ВИКОРИСТАННЯ В УМОВАХ  
ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Для реалізації доручених центральною владою повноважень органи місцевого самоврядування в межах своїх компетенцій повинні володіти необхідними фінансовими ресурсами. Незважаючи на досягнутий за роки реформи прогрес у забезпеченні фінансовими ресурсами потреб територіальних громад (ТГ), на сьогодні у багатьох адміністративно-територіальних одиницях вони залишаються все ще вкрай обмеженими, що зумовлено рядом чинників і в першу чергу економічною кризою.

Для збільшення повноважень, стимулювання громад до об'єднання та посилення їхньої спроможності шляхом встановлення

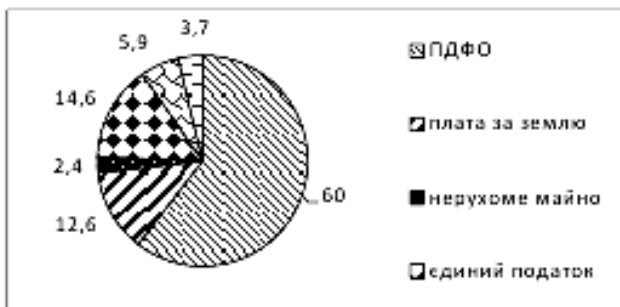
механізму переходу об'єднаних територіальних громад (ОТГ) на прямі міжбюджетні відносини з державним бюджетом 1 січня 2015 року були внесені зміни до Бюджетного, Податкового кодексів та низки інших законодавчих актів України.

Слід зазначити, що прийняті ВРУ у грудні 2014 року зміни до Бюджетного та Податкового кодексів України є найбільшим за останні роки кроком у напрямку бюджетної децентралізації. Якщо до реформи від 50 % до 90 % бюджетів різних рівнів в Україні були дотаційними, то після проведених реформ, кількість дотаційних бюджетів скоротилася у двічі [1].

Отже, для фінансового забезпечення повноважень ОТГ отримують фінансові ресурси, основними джерелами яких є як податкові так і неподаткові надходження. Щодо податкових надходжень ТГ, то найвагомим з них (60 %) є податок на доходи фізичних осіб. Слід відмітити, що практика формування бюджетів місцевого самоврядування за рахунок надходжень податку на доходи фізичних осіб наявна у багатьох європейських країнах. У такий спосіб місцеві громади зацікавлені у стимулюванні підприємницької активності на своїй території.

Крім податку на доходи, відповідно до статей 69-1,71 БКУ, до бюджетів громад надходить: 25 % екологічного податку; 5 % акцизного збору з реалізації підакцизних товарів; 100 % єдиного податку; 100 % податку на прибуток підприємств та фінансових установ комунальної власності; 100 % податку на майно (нерухомість, земля і транспорт), збори та інші платежі [2]. Структура доходів загального фонду ОТГ (без трансфертів з державного бюджету) за січень-липень 2020 року подана на рис. 1.

Додатковими фінансовими ресурсами є наступні збори та інші платежі до місцевих бюджетів об'єднаних територіальних громад: державне мито; плата за надання адміністративних послуг, адміністративні штрафи та штрафні санкції; збір за місця паркування транспортних засобів; туристичний збір та інші.



**Рис. 1. Структура доходів загального фонду ОТГ (без трансфертів з державного бюджету) за січень-липень 2020 року, (%) [3]**

Реформування системи територіальних фінансів є завжди складним процесом. Основною метою реформи місцевого самоврядування є, передусім, забезпечення його спроможності самостійно, за рахунок власних ресурсів, вирішувати питання місцевого значення.

Реформа децентралізація бюджетних фінансових ресурсів перш за все передбачає зміну системи оподаткування, при якій змінюються питомі надходження на користь місцевих бюджетів. Проведений аналіз фінансової децентралізації показав позитивну динаміку основних показників (табл. 1).

За досліджуваний період (2014-2020рр.) у 4 рази збільшились власні доходи загального фонду місцевих бюджетів, значно зросла частка власних доходів ОТГ у доходах місцевих бюджетів (у 9 раз).

Надходження доходів загального фонду ОТГ в Україні за січень – липень 2020 р., порівняно з січнем – липень 2019 р. збільшились на 90,7% (з 14,9 млрд грн у 2019 р. до 28, 5 млрд грн у 2020 р.).

Децентралізація влади передбачає не тільки передачу від органів виконавчої влади органам місцевого самоврядування значної частини повноважень, фінансових ресурсів, а й відповідальності, в першу чергу за використання коштів з порушенням законодавства та їх неефективне використання.

Таблиця 1

**Аналіз результатів фінансової децентралізації в Україні  
за 2014-2020 рр.**

Показники	Роки						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020 (січень-липень)
Частка місцевих бюджетів (без трансфертів) у зведеному бюджеті України, %	22,2	18,5	21,8	22,6	22,2	23,3	23,6
Частка власних доходів ОТГ у доходах місцевих бюджетів (загальний фонд), %	-	-	2,2	4,8	8,9	14,3	18,3
Частка власних доходів місцевих бюджетів (загальний фонд) у ВВП, %	5,1	5,1	6,2	6,5	6,6	6,8	6,7
Власні доходи загального фонду місцевих бюджетів, - млрд грн.	68,6	98,2	146,6	192,7	234,1	275,2	291,9
- %	-	42	49	31	21,5	17,5	6,1
- темп зростання, млрд грн.	-	+29,6	+48,4	+46,0	+41,4	+41,1	+16,7

*Джерело: складено за даними [3]*

За результатами проведеного Рахунковою палатою України (РПУ) аудиту виявлено чимало порушень щодо неефективного, неекономного та непродуктивного використання коштів на місцевому рівні.

Так, проведеним у 2018 році РПУ у 13 областях на 37 об'єктах (головні розпорядники та одержувачі коштів субвенції на місцевому рівні (місцеві ради, їх структурні підрозділи, комунальні підприємства)) аудитом встановлено факти використання коштів з порушенням законодавства на суму 21,1 млн грн (у т. ч. заподіяння шкоди (нанесенням збитків) державі на суму 1,4 млн грн, допущення нецільового використання на 0,5 млн грн), втрати майна на суму 0,1

млн грн, неефективного використання коштів на 16,0 млн грн, а також факти порушень законодавства з питань містобудівної діяльності, публічних закупівель і ведення бухгалтерського обліку на загальну суму 144,2 млн грн.

Доцільно зазначити, що використання коштів з порушенням законодавства встановлено на кожному другому об'єкті аудиту (виявлено у 19 з 37). Обсяги коштів субвенції, які охоплено аудитом на предмет законності та ефективності їх використання, склали 333,1 млн грн, а питома вага використаних з порушенням законодавства – 6% (21,1 млн грн). Нецільове використання коштів субвенції розпорядниками коштів за цей період склало 0,5 млн грн.. Крім цього РПУ виявлено низку інших порушень (неекономне та непродуктивне використання бюджетних коштів на суму 0,9 млн грн. та 4,8 млн грн відповідно), які призвели до значних втрат фінансових ресурсів[4].

Отже, на сьогодні територіальні громади отримали вагомий спектр повноважень та фінансових ресурсів для виконання своїх функцій. Проте, як показали результати дослідження необхідно посилити контроль і відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування за незаконні дії чи бездіяльність перед територіальною громадою та державою, що є надзвичайно важливо в умовах економічної кризи та дефіциту державного бюджету.

#### **Список використаних джерел:**

1. Демчак Р. Бюджетна децентралізація є основним чинником економічної безпеки держави / Р. Демчак // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://solydarnist.org/?p=15037>.
2. Бюджетний кодекс України від 08.07. 2010 р. № 2456-VI // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>.
3. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [https://decentralization.gov.ua/mainmonitoring#main\\_info](https://decentralization.gov.ua/mainmonitoring#main_info).
4. Звіт про результати аудиту ефективності використання коштів субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад за 2018 рік // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://rp.gov.ua/FinControl/FinReports/?id=214>.

*Дейнеко С.В.*  
*здобувач Інституту підготовки кадрів*  
*державної служби зайнятості України,*  
*Україна*

### **АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЗАВЕРШЕННЯ ДОГОВІРНО-ПРАВОВОГО ОФОРМЛЕННЯ УКРАЇНСЬКО-РОСІЙСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО КОРДОНУ**

Загальна протяжність сухопутної ділянки українсько-російського державного кордону становить 1974 км, що проходить територіями Чернігівської, Сумської, Харківської, Луганської та Донецької областей.

Делімітацію державного кордону між Україною і Російською Федерацією було завершено у 2003 році підписанням Договору між Україною і Російською Федерацією про українсько-російський державний кордон, який було ратифіковано Законом України від 20 квітня 2004 року № 1681-IV, відповідно до якого українсько-російський державний кордон проходить так, як це зазначено в Описі проходження державного кордону між Україною та Російською Федерацією і зображено суцільною лінією червоного кольору на картах державного кордону між Україною та Російською Федерацією. Опис проходження державного кордону і карти державного кордону становлять його невід'ємну частину. Відповідний договір зареєстрований Україною в Секретаріаті ООН 01 грудня 2016 року № 54132 [1].

Відповідно до статті 2 Угоди між Україною і РФ про демаркацію українсько-російського державного кордону від 17 травня 2010 року (ратифіковано Законом України від 08 липня 2010 року № 2466-VI), для позначення державного кордону на місцевості та підготовки документів демаркації сторони створили Спільну українсько-російську демаркаційну комісію (СУРДК). Разом із Договором про українсько-російський державний кордон та вищевказаною угодою, договірно-правову основу діяльності СУРДК становить Положення про Спільну українсько-російську демаркаційну комісію, підписане 21 червня 2011 року в Києві.

Встановлено, що польові демаркаційні роботи було розпочато 02 квітня 2012 року, а уже 07 листопада 2012 року офіційно відкрито перший прикордонний знак, який встановлено в районі стику державних кордонів України, Росії і Білорусі. Всього було проведено вісімнадцять засідань Спільної українсько-російської демаркаційної комісії. Дев'ятнадцяте засідання Спільної українсько-російської демаркаційної комісії, що було заплановане на 18-20 лютого 2014 року в м. Києві, не відбулось у зв'язку з тим, що делегація РФ не прибула.

За час роботи Спільної українсько-російської демаркаційної комісії було розроблено і затверджено графічні проекти місць встановлення прикордонних знаків на Чернігівсько-Брянській ділянці (222 км) та на Сумсько-Брянській ділянці (150 км) державного кордону. На першій з них винесено на місцевість 222 км лінії державного кордону та побудовано 106 основних і 147 проміжних прикордонних знаків, на другій – винесено на місцевість 96 км лінії державного кордону та визначено 381 місце встановлення прикордонних знаків. Графічні проекти місць встановлення прикордонних знаків на Сумсько-Курській ділянці (299 км) та Сумсько-Белгородській ділянці (109 км) знаходяться у завершальній стадії розроблення, їх планувалось затвердити на 19-ому засіданні Спільної українсько-російської демаркаційної комісії, що не відбулось. На ділянках державного кордону в межах Харківської (281 км), Луганської (739 км) та Донецької (174 км) областей графічні проекти місць встановлення прикордонних знаків не розроблялися і демаркаційні роботи не розпочиналися.

На нинішній час склад делегації України в Спільній українсько-російській демаркаційній комісії затверджено Указом Президента України від 05 липня 2017 року № 177/2017 «Про внесення змін до Указів Президента України від 28 квітня 2011 року № 509 та від 31 жовтня 2011 року № 1008».

Враховуючи викладене, процес договірно-правового оформлення українсько-російського державного кордону, а також робота Спільної українсько-російської демаркаційної комісії будуть поновлені тільки після повного припинення збройної агресії Російської Федерації, повернення контролю над українсько-

російським кордоном та відновлення на тимчасово окупованих внаслідок збройної агресії Російської Федерації територіях Донецької та Луганської областей конституційного ладу.

Міністерство закордонних справ України як центральний орган виконавчої влади, який забезпечує загальну координацію виконання заходів, здійснюваних органами виконавчої влади України з демаркації державного кордону України, узагальнило пропозиції заінтересованих центральних органів виконавчої влади, інших державних органів, відповідних обласних державних адміністрацій з метою оновлення та оптимізації персонального складу делегації України та листом від 03 липня 2020 року № 72/14-412-1471 надіслало на опрацювання в межах компетенцій органам державної влади розроблений проєкт Указу Президента України “Про внесення змін до Указу Президента України від 31 жовтня 2011 року № 1008”.

Отже, повернення контролю над українсько-російським кордоном та відновлення на тимчасово окупованих внаслідок збройної агресії Російської Федерації територіях Донецької та Луганської областей конституційного ладу є ключовим і стратегічно важливим для України, що передбачено відповідними стратегічними документами у сфері національної безпеки.

Підсумовуючи вищенаведене, зазначимо, що аналіз сучасної воєнно-політичної ситуації у районі проведення ООС дає підстави стверджувати, що Російська Федерація буде і надалі максимально блокувати та затягувати в часі переговорний процес з питань відновлення Україною контролю над тимчасово неконтрольованою ділянкою українсько-російського державного кордону у форматі роботи тристоронньої контактної групи в Мінську [2].

#### ***Список використаних джерел:***

1. Опис проходження державного кордону між Україною та Російською Федерацією. Договір зареєстрований Україною в Секретаріаті ООН 01 грудня 2016 року № 54132. URL: [https://treaties.un.org/Pages/showDetails.aspx?objid=08000002803fe18a&clang=\\_en](https://treaties.un.org/Pages/showDetails.aspx?objid=08000002803fe18a&clang=_en).
2. Стратегічна передумова мирного врегулювання воєнного конфлікту на Донбасі. URL: <http://na.mil.gov.ua/35950-strategichna-peredumova-mirnogo-vregulyuvannya-voyennogo-konfliktu-na-donbasi>.

### **FACEBOOK I TWITTER ТА СУПЕРНИЦТВО КАНДИДАТІВ У ДРУГОМУ ТУРІ ВИБОРІВ ПРЕЗИДЕНТА ПОЛЬЩІ 2020**

Соціальні медіа все частіше використовуються не лише для знайомств або спілкування з друзями, а й в отриманні новин власної країни та світу. Це ж стосується і відслідковування політичних подій. Тож увага до таких ресурсів ще більше зростає в період передвиборних кампаній, адже кандидати намагаються використати ці безкоштовні платформи завдяки ряду переваг: відносно низькій вартості, популярності серед громадян і можливості інтегрувати їх функції у свої персональні сайти [1, Р.3] та ін. Facebook та Twitter є одними з найпопулярніших соціальних медіа в Польщі, де в нинішньому році відбулись вибори президента.

Саме тому було зібрано і систематизовано дані у Таблиці 1 для зручності аналізу і порівняння активностей кандидатів у вищезазначених соціальних медіа. Відібрано публікації у період з 29 червня (наступного дня після голосування у першому турі) до 10 липня (після цього агітація заборонена) 2020 р.

*Таблиця 1*

#### **Показники кандидатів у соціальних медіа (Facebook та Twitter)**

<b>Кандидат</b>	<b>К-ть підписників Facebook (станом на 28.06.2020)</b>	<b>К-ть публікацій 29.06-10.07.2020</b>	<b>К-ть підписників Twitter (станом на 28.06.2020)</b>	<b>К-ть публікацій 29.06-10.07.2020</b>
Дуда А. [2, 3]	752 285	179	1100000	57
Тшасковський Р. [4, 5]	485 086	160	303400	198

Може видатись, що кількість підписників у цих політиків не є аж такою вражаючою.

Якщо поглянемо на результати виборів, то побачимо, що Анджей Дуда отримав 10 440 648 голосів. Його опонента Рафала

Тшасковського підтримали 10 018 263 польських громадян [6]. Але різниця між ними складає 422385 голосів.

Проте і тут потрібно зважати на ряд факторів: не всі підписники є прихильниками даних політиків (напр., журналісти або іноземці можуть підписатись для оперативного відстеження новин), ймовірною може бути присутність частки ботів та ін.

Який же контент розміщувався перед днем голосування у другому турі виборів президента Польщі? Що спільного і відмінного між даними ресурсами кандидатів? Спочатку аналізуємо Facebook. Він є більш популярним серед поляків, ніж Twitter.

Загалом у Анджея Дуди в Facebook переважали пости з відео. Їх нараховувалось 103. Публікації Дуди з найбільшими реакціями користувачів (вподобання, коментарі та поширення) стосувались: критики його суперника (Тшасковського); відеотрансляцій, що висвітлювали передвиборний тур кандидата; зворотнього зв'язку з виборцями (відповіді у прямому ефірі на їхні запитання); подяки власній родині та громадянам Польщі за їхню підтримку); намірів продовження “президентської місії”, що полягає у спрямуванні політики на просту людину та польську родину. Також складається враження, що деякі заклики адресувались вже наявним прихильникам, щоб вони ствердили свій вибір голосуванням. Інші інформаційні повідомлення, які отримали меншу кількість реакцій містили: анонси і запрошення на зустрічі з А. Дудою; обіцянки здійснення змін чи продовження роботи у певних напрямках в разі його переобрання [2].

У Р. Тшасковського спостерігалась менша активність на сторінці у Facebook (якщо порівнювати з опонентом). Серед них: на тематику дебатів, стосовно фіналу передвиборної кампанії у місті Рибник (Польща), відео кандидата з його дружиною, критика періоду президентства Дуди, розповідь жінки-ветерана Армії Крайової про її бачення достойного президента Польщі [4].

Окрім існуючого акаунту у Twitter [3], А. Дуді створили окремий для президентської кампанії 2020 р. [7] Проте він значно поступається за показниками (кількістю підписників і реакцій) основному. Якщо ж порівнювати з Р. Тшасковським, то публікацій в акаунта Дуди було втричі менше. Кілька твітів опинились одночасно в лідерах як за найбільшою кількістю вподобань, так і поширень. В них

йшлося: про передвиборний тур; наголошено на позиції, що можлива вакцинація проти COVID-19 не повинна бути обов'язковою; подяка полякам перед завершенням передвиборної кампанії, думка щодо дебатів тощо [3].

У найбільш результативних за даними параметрами публікаціях Р. Тшасковського зазначалось про: необхідність спільної участі кандидатів у дебатах; критику діючого прем'єра за те, що тривалий час не проводить засідання Ради міністрів і агітує за діючого президента Польщі; знайомство з письменницею Ольгою Токарчук; привітання футбольного клубу “Legia Warszawa” зі здобутим чемпіонством [5].

**Висновки.** Обоє кандидатів на своїх сторінках і акаунтах у Facebook та Twitter не лише пропагували власні обіцянки та висвітлювали перебіг ведення передвиборної кампанії, а й вдавались до гострої критики один одного.

Серед реакцій користувачів на публікації політиків у Facebook переважають “лайки” (вподобання), адже коментарі та поширення їм значно поступаються. В даному соціальному медіа (як і у Twitter) показники реакцій є кращими в Тшасковського, ніж в Дуди (попри меншу кількість підписників). Кандидати вдавались до використання платної реклами у Facebook для більшого охоплення деяких з своїх публікацій [8].

Також серед постів, що набрали найбільше реакцій, у Twitter можна частіше побачити виключно текстові повідомлення (без фото або відео). Це спостерігається як в А. Дуди, так і у Р. Тшасковського.

### **Список використаних джерел:**

1. Keller, T. R., Kleinen-von Königsłow, K. Followers, spread the message! Predicting the success of Swiss politicians on Facebook and Twitter // *Social Media + Society*. – 2018. – V. 4(1). – Pp. 1–11. <https://doi.org/10.1177/2056305118765733>
2. Andrzej Duda. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.facebook.com/andrzejduda>
3. Andrzej Duda. @AndrzejDuda. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://twitter.com/andrzejduda>
4. Rafał Trzaskowski. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.facebook.com/rafal.trzaskowski>

5. Rafał Trzaskowski @trzaskowski\_. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://twitter.com/trzaskowski\\_](https://twitter.com/trzaskowski_)
6. Wyniki głosowania w drugiej turze // Wybory Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej 2020 r. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
<https://prezydent20200628.pkw.gov.pl/prezydent20200628/pl/wyniki/2/pl>
7. #DUDA2020. @AndrzejDuda2020. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://twitter.com/AndrzejDuda2020>
8. Бібліотека реклами // Facebook. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
[https://www.facebook.com/ads/library/?active\\_status=all&ad\\_type=political\\_and\\_issue\\_ads&country=UA](https://www.facebook.com/ads/library/?active_status=all&ad_type=political_and_issue_ads&country=UA)

## СЕКЦІЯ 5: ЕЛЕКТРОННЕ ВРЯДУВАННЯ ТА ЕЛЕКТРОННА ДЕМОКРАТІЯ В УКРАЇНІ: СТРАТЕГІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ



## SECTION 5: E-GOVERNANCE AND E-DEMOCRACY IN UKRAINE: STRATEGIES OF REALIZATION AND DEVELOPMENT

*Шевчук І.Б., д.е.н., доцент,  
Львівський національний університет імені Івана Франка,  
Україна*

### ***ХМАРНІ ІННОВАЦІЇ У СИСТЕМІ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ***

Світова пандемія респіраторної хвороби COVID-19 ще раз підкреслює наскільки значимими для розвитку людства є інформаційні технології. Адже без їх активного застосування в умовах карантинних обмежень (закриття кордонів, обмеження подорожей чи ділових поїздок, національний або регіональний карантин, контроль ризику на робочому місці, відтермінування або скасування подій, закриття деяких об'єктів тощо) робота органів публічної влади та бізнес-структур у багатьох аспектах була б практично паралізованою. Варто зазначити, що хмарним обчисленням у переліку сучасних інформаційних технологічних пріоритетів стійкості у виконанні суспільних завдань і функцій у період пандемії поряд з віртуалізацією, бізнес-аналітикою і мобільними рішеннями відведено чільне місце. Безумовно, що цьому має передувати розуміння необхідності їх впровадження, підвищення рівня проникнення доступу до мережі Інтернет тощо.

Так, доступ до Інтернету у 2019 р. мали в середньому 90% установ органів державної влади та місцевого самоврядування в Україні, із яких тільки 21,8% надавали можливість використання інструментів електронної демократії. Варто відзначити, що серед тих 3853 установ, що користувалися інструментами е-демократії 34,4% відносились до органів державної влади (або 26,0% установ, що мали доступ до Інтернету із цієї групи), 14,7% - до органів судової системи (або 81,7% установ, що мали доступ до Інтернету із цієї групи), 47,2% - до органів місцевого самоврядування (або 17,2% установ, що мали доступ до Інтернету із цієї групи) та 3,7% - до державних організацій (або 10,9% установ, що мали доступ до Інтернету із цієї групи). Звідси випливає, що органи судової влади під'єднуються до мережі Інтернет в основному для надання електронних послуг, у той час як інші органи влади використовують його можливості в інших цілях [2].

Зазначимо, що найбільш активно органами публічної влади

використовується такий інструмент електронної демократії, як «Е-звернення» (87,3% установ, які надавали можливість використання інструментів електронної демократії), а найменш популярним є надання е-консультацій (9,3% установ, які надавали можливість використання інструментів електронної демократії).

Так, у липні 2020 р. Урядовим контактним центром (<https://ukc.gov.ua/>) зареєстровано 159 793 звернень (у січні ц. р. – 123 476), що надійшли за допомогою засобів телефонного зв'язку, у т. ч. через спеціалізовані «гарячі лінії» – 149 270 (у січні ц. р. – 5 830) та Інтернет: через Skype-зв'язок – 13, електронних звернень – 8 683 (через веб-сайт Офіційного інтернет-представництва Президента України – 1 099, Урядовий портал – 905, веб-сайт Урядового контактного центру – 6 679) [4]. Крім того, працівниками Центру за допомогою спеціалізованих сервісів цілодобово надаються заявникам консультації, роз'яснення та довідкова інформація, а також опрацьовуються повідомлення, отримані через чати в месенджерах (до МЗС (від громадян України, що перебувають за кордоном та потребують допомоги під час пандемії коронавірусу в світі); до Мінцифри (за проектом «Цифрова держава» через «чат Дія» і з питань підтримки підприємців малого та середнього бізнесу), до Мінсоцполітики – з питань соціального захисту, а також до МОН (з питань освіти та вступної кампанії)).

У структурі звернень найбільша частка припадала на питання щодо соціального захисту населення; діяльності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування; комунального господарства, пов'язані з коронавірусом; пенсійного забезпечення; роботи органів юстиції; дотримання законності, громадського порядку та протидії злочинності, охорони здоров'я.

Найбільш активно, у розрахунку на 10 тисяч населення (за середнього показника по Україні 26,1 звернення), зверталися жителі м. Києва (91,8), Дніпропетровської (49,2), Харківської (34,4), Запорізької (32,8), Херсонської (29,5), Кіровоградської (27,9), Київської (27,8) областей, найменш активно – Тернопільської (10,0), Волинської (12,5) та Закарпатської (13,0) областей [4].

На жаль у наш час законодавчо не закріплено обов'язок органів державної влади та органів місцевого самоврядування надавати

відповіді на звернення саме в електронній формі, а також надавати електронні послуги в електронному варіанті. Проте в умовах карантину кількість таких звернень постійно зростатиме і населення для цього крім електронної пошти та офіційних web-сторінок (Урядовий контактний центр – <https://ukc.gov.ua/>; Державна система електронних звернень – <http://z.gov.ua/>) використовуватиме активно й інші інструменти. Наприклад, так звані crowdmaps (краудкарти), на яких відображаються всі питання, що потребують оприлюднення та оперативного вирішення. Найчастіше це стосується порушень законодавства на виборчих дільницях, виявлених випадків корупції та хабарництва, інформування про розбиті дороги тощо. Зазвичай громадяни зазначають коротко суть проблеми, вказують точку на карті, позначаючи тим самим адресу її виникнення, та прикріплюють за можливості фото- та відеодокази.

У даному контексті варто згадати проєкт «Відкрите місто» (створений у рамках програми EGAP), на якому жителі мають можливість повідомити про проблеми району чи міста, зазначивши на карті відповідні локації. Портал дає можливість створювати повідомлення про проблему, яке направляється у відповідну структуру; органам влади оприлюднювати інформацію, а громадянам дізнаватися про офіційні заходи, перекриття руху транспорту, відключення води чи світла та інші зміни в місті; оформити підписку й отримувати інформацію від органів влади про зміни в місті на електронну скриньку; наносити на карту міста корисні об'єкти: лікарні, школи, місця для паркування, туристичні об'єкти, зони безкоштовного wi-fi, пункти прийому батарейок та інші [11].

Завдяки функціонуванню краудсорсингової Інтернет-платформи електронної демократії «Відкрите місто» (<https://opencity.e-dem.ua/>) здійснюється взаємодія мешканців з місцевою владою та комунальними підприємствами понад 60 міст України. Хоча таке спілкування не має статусу офіційного спілкування (для отримання офіційної відповіді необхідно звернутися у відповідні органи влади у вашому місті у порядку, визначеному Законом України «Про звернення громадян»), проте все ж таки дозволяє вирішити чимало поточних проблем мешканців територіальної громади.

Наприклад, мешканці різних ОТГ (Гніздичівська) та міст (Добровірів, Городок, Жовква, Новояворівськ, Самбір, Пустомити, Трускавець, Яворів) Львівської області відносно активно користуються порталом, повідомляючи про проблеми щодо підтоплення дворів, вкрадення люків, аварійного стану електроопор, незароблених ям на дорогах й тротуарах, брудних доріг, відсутності освітлення вулиць та прибудинкових територій, відсутності контейнерів для сміття та інформуючи й про позитив, зокрема про розклад занять спортивної школи [8].

Крім того, такий інструмент електронної демократії як «Бюджет участі (громадський бюджет)», що є ефективним механізмом взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю та спрямований на залучення громадян до участі в бюджетному процесі, зокрема шляхом прямої демократії, через визначення пріоритетів бюджетних витрат чи подання проєктів, об'єднання в проєктні команди, голосування за такі проєкти, здійснення контролю за їх реалізацією, не використовується в достатній мірі для врахування інтересів громад при спрямуванні бюджетних коштів та їхній розвиток. Лише 21,2% органів місцевого влади використовують його. У даному контексті варто згадати про міста Київ (<https://gb.kyivcity.gov.ua>), Львів (<https://lviv.pb.org.ua/about>), Дніпро (<https://dnipro.pb.org.ua>), Чернівці (<https://gb.city.cv.ua/>), Хмельницький (<https://gp.khm.gov.ua>), Тернопіль (<https://pb.rada.te.ua/>), Рівне (<https://rivne.pb.org.ua/>), Мелітополь (<https://melitopol-online.gov.ua>), Краматорськ (<https://kramatorsk.pb.org.ua>), Бердянськ (<https://berdiansk.pb.org.ua>), а також Микулинецьку об'єднану територіальну громаду Тернопільської області.

Успішну практику використання інструменту «Бюджет участі (громадський бюджет)» органами місцевої влади має місто Львів. Починаючи з 2017 р., щороку громада міста залучена до демократичного процесу, який надає можливість кожному жителю брати участь у розподілі коштів місцевого бюджету через створення проєктів для покращення міста та/або голосування за них. Іншими містами, де впровадження і реалізація програми бюджету участі носить системний характер, є м. Київ (у 2018 р.: бюджет – 150 млн грн, кількість проєктів – 1216, кількість голосів - 9536; у 2019 р.:

бюджет – 150 млн грн, кількість проєктів – 1137, кількість голосів – 487340; у 2020 р.: бюджет – 160 млн грн, кількість проєктів – 1578, кількість голосів – 654651), Дніпро (у 2018 р.: бюджет – 16 млн грн, кількість проєктів – 293, кількість голосів – 10641; у 2019 р.: бюджет – 16 млн грн, кількість проєктів – 199, кількість голосів – 49161; у 2020 р.: бюджет – 31 млн грн, кількість проєктів – 465, кількість голосів – 334661) та Кривий Ріг (у 2018 р.: бюджет – 15 млн грн, кількість проєктів – 162, кількість голосів – 57918; у 2019 р.: бюджет – 21 млн грн, кількість проєктів – 130, кількість голосів – 136644; у 2020 р.: бюджет – 26 млн грн, кількість проєктів – 111, кількість голосів – 221297). На жаль більшість міст України неактивно та несистематично використовують інструмент «Бюджет участі (громадський бюджет)» у своїй діяльності та для розвитку громади [1].

Безперечно електронна демократія є надзвичайно важливим інструментом гуртування та розбудови громадянського суспільства. Проте розвиток е-участі українців у процесі прийняття рішень ще не досяг того рівня, який спостерігається у економічно та демократично розвинених країнах. Передусім цьому найбільше має сприяє розвиток практик е-петицій, бюджетів участі з використанням е-технології у громадах на місцевих рівнях.

На сьогоднішній день вже проведено низку досліджень щодо оцінювання рівня е-демократії у великих містах України та розроблено методологію обчислення відповідного індексу, що складається з наступних блоків [3]:

- стратегічні/програмні документи щодо розвитку місцевої е-демократії (наявність стратегії, концепції, програми розвитку е-демократії, е-врядування, цифровізації, Smart City, etc; наявність фінансування для реалізації стратегічного документа; наявність структурного підрозділу, відповідального за реалізацію стратегічного документа; наявність інструментів е-демократії в статутах територіальних громад);
- нормативно-правове забезпечення базових інструментів е-демократії (е-звернення, е-петиції, громадський бюджет, електронні консультації);
- ІТ-рішення базових інструментів е-демократії (е-звернення, е-

петиції, громадський бюджет, електронні консультації);

– ІТ-сервіси участі (дорадчі органи, склад яких визначено шляхом онлайн-голосування; ІТ-сервіси з елементами участі; голосування та онлайн-конкурси, зокрема й серед громадських організацій);

– інклюзивність ІТ-рішень базових інструментів е-демократії (визначено за допомогою Web-Accessibility Checker);

– опитування мешканців (опитування здійснювалося шляхом заповнення онлайн-анкети, вибірка не є репрезентативною);

– активність користувачів базовими інструментами е-демократії;

– результативність інструментів е-демократії;

– результати рейтингу Прозорості міст Transparency International Ukraine (враховано з метою отримання комплексного уявлення про розвиток е-демократії). Цей показник не враховано для оцінки е-демократії в додаткових містах.

Отож за значенням Індексу місцевої е-демократії найбільш е-розвиненими у 2018 р. містами були Київ, Хмельницький та Вінниця, а у 2019 р. – Київ, Івано-Франківськ та Львів. Результат оцінювання відображається у відсотках і максимально можливим значенням є 100%. Хоча столиця України й має найвищий серед усіх обласних центрів рівень е-демократії, проте його кількісна оцінка є доволі низькою (56,9% у 2018 р.; 68,2% у 2019 р.). Тому для кожного регіону України повинна бути розроблена та схвалена концепція розвитку е-демократії, яка має стати стратегічним планом розбудови довіри та діалогу між органами місцевого самоврядування й громадою, якісного долучення мешканців до участі в управлінні місцевими справами і прийняття рішень тощо [3].

Хоча електронні інструменти дозволяють у реальному часі здійснювати діалог між різними органами публічної влади, між органами публічної влади та суспільством, проте вони не активно використовувалися у 2019 р. Статистичних даних ще за 2020 р. немає, але можна припустити, що ситуація в державі склалася таким чином, рівень їх використання повинен суттєво підвищитися. При цьому, необхідно буде диверсифікувати як самі інструменти інформаційної взаємодії органів публічної влади та населення, так і технології, що

дозволяють її здійснювати. І тут варто акцент зробити на хмарних обчисленнях та хмарних технологіях.

Більше того, 2 жовтня 2020 р. Міністерством цифрової трансформації України підписано меморандум з корпорацією Microsoft про впровадження Azure Expansion Program, що передбачає створення та локалізацію хмарних сервісів Microsoft в Україні в розмірі понад 500 млн доларів США [6]. Залучені інвестиції будуть спрямовані на будівництво двох дата-центрів Microsoft в Україні. Також є певні домовленості щодо отримання знижок або створення спеціальних умов для українських державних органів та організацій на Microsoft.Azure, Office 365 й інших хмарних сервісів. У рамках налагодження такої співпраці розглядається також можливість переходу сервісів Дія 2.0 на хмарні сервіси Azure Microsoft, що є дуже важливим, по-перше, для інформатизації України та розвитку в ній е-урядування, а, по-друге, для побудови повноцінних відносин людини з державою (органами влади різних рівнів) за допомогою смартфона та Інтернету. Перехід у «хмари» дозволить швидко та надійно впровадити усі послуги, які передбачено додатком «Дія» [7].

Варто відмітити й той факт, більшість процесів у суспільстві за період карантину через пандемію коронавірусу трансформуються та видозміняться, що унеможливить їх повернення до попереднього стану. З переходом на дистанційний режим роботи доволі активно органи публічної влади почали використовувати у своїй роботі відеоконференцзв'язок, групові відеодзвінки, загальні чати і т.п. з обміном повідомленнями та передачею контенту в режимі реального часу. Цьому сприяє наявність на ринку програмного забезпечення великого вибору хмарно-орієнтованих додатків та сервісів для організації вебінарів та відео-конференцій (Nextiva, RingCentral, Zoom, G Suite Hangouts / Meet, Microsoft Teams, Skype, GoToMeeting, Slack, UberConference). За прогнозами аналітиків Gartner витрати на хмарні рішення для проведення веб-конференцій у 2020 р. повинні зрости щонайменше на 25% (у 2019 р. кінцевими користувачами було витрачено 2,3 млрд доларів США), а до 2024 р. тільки чверть всіх корпоративних зустрічей буде проходити в очному режимі (до пандемії – 60%) [10].

Більш ширші можливості для переходу органів публічної влади

та інших державних структур на хмарні технології будуть відкриті після прийняття Закону України «Про хмарні послуги», яким врегульовуватимуться правові відносини, що виникають при наданні хмарних послуг та визначатимуться особливості використання хмарних послуг органами державної влади, органами влади Автономної Республіки Крим, органами місцевого самоврядування, військовими формуваннями, утвореними відповідно до законів України, державними підприємствами, установами та організаціями, суб'єктами владних повноважень та іншими суб'єктами, яким делеговані такі повноваження [9]. Як зазначають фахівці, хмарні рішення допоможуть оптимізувати витрати. Адже, придбання послуг хмарних сервісів не потребує постійного оновлення обладнання, придбання нового, дуже дорогого «заліза» в разі необхідності підвищення потужностей та витрати коштів на його обслуговування. Крім того, при використанні «хмари» держава сплачуватиме лише фактично спожитий обсяг послуг, а не придбані із запасом на майбутнє [5].

Таким чином, розвиток хмарних технологій вноситиме інноваційні елементи у діяльність органів публічної влади, а також формуватиме підґрунтя для створення відкритого інформаційного суспільства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Аналіз соціальних голосувань. URL: <https://www.voting.in.ua/cities/lviv>
2. Використання інструментів електронної демократії органами державної влади та місцевого самоврядування у 2019 році. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/inf/arh\\_vied\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/inf/arh_vied_u.htm)  
Індекс місцевої електронної демократії в Україні / А. Смельянова, С.
3. Лобойко, О. Маєвська. Київ; Центр розвитку інновацій, 2019. С. 6  
Інформація про звернення до органів виконавчої влади та інших державних органів, що надійшли на урядову «гарячу лінію» та через Інтернет. URL: <https://ukc.gov.ua/a-statystyka-a/informatsiya-shhodo-zvernenn/>
4. IT-компанії закликали український парламент прискорити перехід держорганів на хмарні технології. URL: <https://www.unian.ua/science/it-kompaniji-zaklikali-ukrajinskiy-parlament-priskoriti-perehid-derzhorganiv-na-hmarni-tehnologiji-novini-11037572.html>

5. Мінцифри каже, що Microsoft може вкласти \$500 млн в Україні. URL: <http://finbalance.com.ua/news/mintsifri-kazhe-shcho-microsoft-mozhe-vklasti-500-mln-v-ukrani>
6. Онлайн-сервіс державних послуг «Дія». URL: <https://diia.gov.ua/services>
7. Офіційний web-сайт краудсорсингової Інтернет-платформи «Відкрите місто». URL: <https://opencity.e-dem.ua/>
8. Проект Закону України «Про хмарні послуги». URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=67744](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=67744)
9. У 2020 році витрати на хмарні рішення для веб-конференцій зростуть майже на 25%. URL: <https://www.sgs4business.com/news/u-2020-rotsi-vytraty-na-khmarni-rishennia-dlia-veb-konferentsii-zrostut-maizhe-na-25protsent.html>
10. Як електронні звернення полегшують громадянам спілкування з чиновниками URL: <https://gurt.org.ua/news/informator/50986/>

*Долбнєва Д.В., к.е.н., доцент  
Сподарик Т.І., здобувач освітнього ступеня «магістр»  
Львівський національний університет імені І. Франка,  
Україна*

### ***ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННОЇ ДЕМОКРАТІЇ В УКРАЇНІ: СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ***

Однією із визначальних умов ефективного реформування державних інституцій, публічної влади, розвитку процесів демократизації в умовах інформаційного суспільства є електронне урядування. А одне із центральних питань е-урядування займає електронна демократія (е-демократія), суть якої полягає в застосуванні сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) для широкого залучення громадян у громадсько-політичне життя.

В умовах української політичної системи, при існуючій тенденції розвитку та зміцнення демократичних практик в країні, питання розвитку та ефективного функціонування системи електронної-демократії є актуальними і вимагає осмислення і всебічного опрацювання.

Варто зазначити, що розрізняють е-демократію в вузькому і в широкому сенсі.

У широкому розумінні поняття «е-демократія» означає врахування думок та залучення громадян і організацій в політичні рішення і процеси. Тобто е-демократія у широкому розумінні передбачає залучення громади за допомогою сучасних інформаційних технологій до вирішення різноманітних суспільно-політичних завдань.

У вузькому розумінні е-демократія полягає в використанні електронної підтримки для забезпечення відповідних конституційних прав, що вимагають тих чи інших формальних рішень.

Поняття «електронної демократії» як одного із пріоритетних напрямів державної політики у вітчизняному законодавстві закріплено розпорядженням КМУ «Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства» від 15.05.2013 р. № 386 (далі – Стратегія). Стратегія розглядає поняття «е-демократії», як форму суспільних відносин, за якої громадяни та організації залучаються до державотворення та державного управління, а також до місцевого самоуправління шляхом широкого застосування інформаційно-комунікаційних технологій [2].

Радою Європи розроблено детальний план впровадження політики е-демократії та, зокрема визначено чіткий перелік інструментів е-демократії: е-політичні компанії; е-управління стосунками із громадянами; е-скарги; е-консультації; е-консульство/посольство; веб-трансляції та е-демократія; е-дискусії; е-ініціативи; е-журналістика; ігри та е-демократія; е-правосуддя; е-законотворення; е-омбудсмен; е-партія; е-петиція; е-політик; е-парламент; е-просторове планування; е-голосування; взаємодія з громадянами на локальному рівні; інструменти інформаційного менеджменту; е-участь у бюджетному процесі; е-менеджмент внутрішньопартійного життя; єдиний урядовий портал; е-демократія соціальних мереж; навігатор виборів [3].

Зазначені інструменти рекомендується впроваджувати у форматі проєктів, тривалість яких не велика – від одного дня (е-демократія соціальних мереж) до одного року. Проєкт може реалізовуватись будь-якою зацікавленою стороною за погодженням та залученням інших сторін.

З точки зору громадян, як визначальних суб'єктів е-демократії, ІКТ можуть покращити демократичні процеси в Україні, зокрема, забезпечити участь громадян у формуванні державної політики. При цьому наявні суттєві соціальні, економічні та технічні перешкоди щодо запровадження е-демократії, що пов'язані з:

- недостатнім доступом до Інтернету з причин браку фінансових ресурсів та електронної безграмотності;

- відсутність інформації та знань про суть і можливості е-демократії у користувачів Інтернету.

- недостатній рівень взаємодії влади з громадськістю на основі соціальних мереж, яким віддають перевагу більшість користувачів Інтернету;

- обмежені можливості щодо участі у е-демократії мають особи похилого віку, сільські мешканці, та громадяни із низьким рівнем освіти тощо.

З точки зору неурядових організацій, інтренет-активістів з числа бізнесу та політичної еліти, основною проблемою впровадження політики (дорожньої карти) е-демократії в Україні є відсутність законодавчого забезпечення конкретних інструментів е-демократії (наприклад, доступ до відкритих урядових даних, е-петиції, е-звернення громадян та ін.).

Тоді як проблеми запровадження е-демократії в Україні з точки зору громадян можна ідентифікувати за результати опитування Київського міжнародного інституту соціології (КМІС) 55, яке проводилось у першому кварталі 2015 року. Результати опитування показали [3]:

1. Нерівність у використанні Інтернету між міським та сільським населенням. Найбільше користувачів Інтернету проживають у великих (65%) та середніх (64%) містах. У малих містах та населених пунктах міського типу 55% населення користуються Інтернетом, в селах – тільки 42%.

2. Нерівність у використанні Інтернету між молодим та старшим поколінням. Типовий користувач Інтернету – молода особа віком від 18 до 35 років. Не використовують Інтернет переважно громадяни старше 50-ти років.

3. Нерівність за рівнем освіти. Інтернетом користуються переважно особи з вищою освітою (85%). Тільки 20% громадян з неповною середньою освітою, середньою освітою (33%) є користувачами Інтернет.

4. Наявність суттєвих обмежень у доступі до Інтернету. 32% респондентів не користуються Інтернетом через брак фінансових ресурсів, тобто бідність є суттєвою перешкодою на шляху е-демократії. 30% не користуються Інтернетом через е-безграмотність, 19% – через брак технічних засобів для використання Інтернету (відсутність пристроїв).

5. Низький інтерес користувачів до е-взаємодії із органами публічної влади. Тільки 21% користувачів цікавляться інформацією про публічні послуги та діяльність органів влади. При цьому Інтернет використовується для пошуку інформації (86%) та участі у соціальних мережах (76%). Така частка використання соціальних мереж відкриває додаткові можливості для е-демократії.

6. Брак компетенції у сфері е-урядування та е-демократії. Тільки 14% респондентів розуміють зміст поняття «е-урядування». 67% молоді та 61% користувачів із вищою освітою ніколи не чули про «е-урядування». 79% респондентів ніколи не чули терміна «е-демократія». • Низькі показники електронної взаємодії між урядом та громадянами. При тому, що 71% опитаних висловили зацікавленість до е-взаємодії, але тільки 19% опитаних використовують ІКТ для взаємодії із урядом. Тільки 9% віддають перевагу комунікації через веб-сайти органів влади, 7% – через електронну пошту. Навіть користувачі Інтернету не віддають перевагу онлайн взаємодії із урядом. Тільки 33% користувачів віддають переваги е-взаємодії з державними органами.

7. Низький інтерес громадян до е-взаємодії як такої. Тільки 9% опитаних приймають участь у е-опитуваннях, 6% – взаємодіють із громадськими об'єднаннями та ініціативними групами, 5% – вступають у комунікацію із представниками органів місцевого самоврядування, 4% – користуються е-послугами. Але, 24% віддають перевагу пошуку інформації про органи влади.

Акцентуючи увагу на питанні впровадження та застосування е-демократії в Україні та світі загалом, слід зазначити, що ключовою її

характеристикою є зміна форми і ступеню залучення громадян до прийняття політичних рішень. А до основних цілей слід віднести: прозорість, підзвітність, відповідальність, включення, проведення дискусій, інклюзивність, доступність, участь, довіра до демократії, демократичних інститутів та демократичних процесів тощо. І хоча поняття «електронна демократія» ще не отримало чіткого визначення, більшість фахівців переконані, що воно включає використання ІКТ для захисту і розвитку основних демократичних цінностей і, перш за все, розширення дистанційних форм участі громадян в процесах ухвалення державних рішень.

Внаслідок цього, ми можемо визначити ряд переваг е-демократії як форми реалізації демократичних процедур, до яких, в першу чергу належать:

- істотне зниження витрат на здійснення демократичних процедур;

- зниження витрат на інтерактивні форми взаємодії з громадянами, що дозволяє органам державної влади більш повно враховувати думки різних соціальних груп при прийнятті рішень;

- залучення громадян до прийняття рішень на більш ранніх стадіях і в більш тісній формі;

- залучення суспільних груп громадян з обмеженими можливостями, яким складно забезпечувати свої громадські права за «традиційними» формами демократичної участі;

- зміцнення довіри громадян до держави за рахунок іміджевих функцій нових комунікаційних каналів, створення у громадян ілюзії участі в прийнятті рішень.

Однак, необхідно відзначити і ряд факторів та обставин, що обмежують реалізацію позитивного потенціалу е-демократії (табл. 1).

Таким чином, впровадження ІКТ в систему суспільно-політичних відносин суттєво розширює можливості громадян щодо їх участі у вирішенні спільних справ, створює умови для формування якісно нового рівня активності громадян, які користуються сучасними електронними технологіями не тільки в особистих цілях, а й у цілях суспільно-політичної участі на всіх рівнях публічного управління.

Таблиця 1

**5 основних факторів та обставин, що обмежують реалізацію позитивного потенціалу е-демократії**

<b>№</b>	<b>Фактори</b>	<b>Причини/наслідки існування факторів</b>
<b>1.</b>	Тенденції зниження рівня політичної участі громадян	Пов'язані по-перше, з низьким рівнем довіри до публічної влади, по-друге, зі зниженням ефективності такої участі
<b>2.</b>	Цифрова нерівність громадян	Обмежує можливості розвитку нових форм представництва інтересів всіх прошарків громадян
<b>3.</b>	Перенесенням політичного процесу у віртуальну реальність	Призводить до істотного зниження рівня рефлексії та обдуманості висловлювань, збільшення кількості у цьому разі досягається за рахунок зниження якості
<b>4.</b>	Посиленням залежності чиновників від публічного е-волевиявлення громадян	Призводить до популізму, втрати як самостійності чиновників при прийнятті рішень, так й відповідальності за вже прийняті рішення
<b>5.</b>	Ускладненням «відбору» слухних суспільних ідей	Відбувається через «розмитість» критеріїв і наявності можливостей для маніпулювання через те, що реальний облік усіх артикульованих в Інтернеті інтересів громадян неможливий.

*Джерело: складено авторами на основі [4]*

Впровадження механізмів електронної демократії на всіх рівнях влади та інститутів громадянського суспільства буде сприяти зближенню влади і громадян, збільшить рівень доступності та відкритості органів державної влади, стимулює розвиток партнерської моделі державно-громадської взаємодії, активізує участь громадян у державному управлінні та прийнятті суспільно-політичних рішень. Сучасна демократія в широкому сенсі цього поняття передбачатиме взаємодію органів влади з іншими акторами соціально-політичного процесу через різні інструменти політичної комунікації, що володіють механізмом зворотного зв'язку. Розглядати ці складні відносини

необхідно за допомогою інструментарію соціальної інформаціології, яка значно ширше за своїм об'єкту і предмету, а також методам дослідження, тобто за специфікою соціально-інформаціологічної підходу (або соціально-комунікаціологічного підходу), ніж журналістика, медіології і навіть комунікативістика. При цьому теоретичне осмислення електронної демократії як нового феномена культури входить в проблемне поле сучасної соціально-філософського знання.

### **Список використаних джерел:**

1. Юридична енциклопедія : в 6 т. / [редкол. : Ю.С. Шемшученко (голова) та ін.]. – К. : Вид-во «Українська енциклопедія» ім. М.П. Бажана, 1998–2004. – Т. 2: Д–Й. – 1999. – 741 с.
2. Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.05.2013 р. № 386-р. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/386-2013-p>
3. Панцир С., Когут А. Е-демократія в Україні: рекомендації щодо впровадження політики та забезпечення її результативності. URL: <http://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/28784.pdf>.
4. Азарова А.О., Ткачук Л.М., Хошаба О.М. Шляхи створення інституційних засад муніципального управління засобами публічного врядування на основі соціальної рефлексії. Державне будівництво. 2019. № 1.

*Задорожна А.В., к.ф.-м.н., доцент  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
Україна*

### **ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ**

Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, цифровізація соціально-економічного життя суспільства безсумнівно є рушіями суспільного прогресу та чинниками стійкого економічного зростання. Беззаперечною є й важливість ролі послідовної та збалансованої державної політики цифрового розвитку. Вона

передбачає створення державою сприятливого інституційного та правового середовища для діяльності суб'єктів у цій сфері, а також вжиття активних заходів впливу (у тому числі – шляхом реалізації механізмів захисту конкуренції, охорони й захисту прав інтелектуальної власності, зайнятості населення, за допомогою інструментарію державної фіскальної та інвестиційної політики).

На пріоритетності розвитку інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій наголошується в низці нормативно-правових актів. Так, у 2005 році в Указі Президента України “Про першочергові завдання щодо впровадження новітніх інформаційних технологій” від 20.10.2005 р. № 1497/2005 задекларовано, що розвиток в Україні інформаційного суспільства та впровадження новітніх інформаційних технологій в усіх сферах суспільного життя, діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування є одним із пріоритетних напрямів державної політики [1]. А в постанові Кабінету Міністрів України “Деякі питання цифрового розвитку” від 30.01.2019 № 56 визначено принципи, на яких повинна ґрунтуватись реалізація органами виконавчої влади державної політики цифрового розвитку [2].

Важливим аспектом нашого дослідження є питання ефективності заходів державної політики щодо фінансового забезпечення розвитку інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій. Так, за період 2010-2018 рр. кумулятивний обсяг капітальних інвестицій по секції КВЕД “Інформація та телекомунікації” становить 133,5 млрд грн, при цьому за аналізований період валова додана вартість (ВДВ), згенерована в економіці по видах економічної діяльності, включених в указану секцію, становить 626,9 млрд гривень. Характерно, що на фоні відчутного кумулятивного приросту ВДВ за абсолютними показниками спостерігається й щорічне збільшення її частки в сукупній ВДВ – із 3,5 % у 2010 році до 4,6% у 2018 році. Це свідчить, що формування ВДВ по секції КВЕД “Інформація та телекомунікації” відбувалось за рахунок скорочення частки ВДВ по інших галузях.

Розглянемо, в якій мірі таке стрімке зростання ВДВ по секції КВЕД “Інформація та телекомунікації” узгоджується з обсягами спрямованих у неї інвестиційних ресурсів, передусім бюджетних.

Аналіз статистичних даних про обсяги капітальних інвестицій за джерелами фінансування за видами економічної діяльності показав, що у 2018–2019 роках за рахунок бюджетних ресурсів профінансовано капітальні інвестиції в розмірі відповідно 13 та 14% від загального їх обсягу (за рахунок усіх джерел фінансування) у відповідних роках. При цьому по секції КВЕД “Інформація та телекомунікації” питома вага бюджетних капітальних інвестицій за указаний період у понад три рази нижча (4%) за питому вагу бюджетного фінансування капітальних інвестицій у цілому по економіці (13%). Водночас за рахунок внутрішніх джерел підприємств та організацій (небюджетні кошти) у 2018–2019 роках спрямовано на капітальні інвестиції відповідно 71 та 65% від загального обсягу коштів (за всіма джерелами) на такі цілі. При цьому питома вага капітальних інвестицій за рахунок внутрішніх джерел підприємств та організацій (небюджетні кошти) по секції КВЕД “Інформація та телекомунікації” у 2018–2019 роках є значно вищою за середній рівень капітальних інвестицій, освоєних за рахунок таких джерел у цілому по економіці (81 та 87% проти 71 та 65% відповідно) [3, 4].

На основі цього можна зробити висновок, що питома вага капітальних інвестицій по секції КВЕД “Інформація та телекомунікації” в структурі обсягів капітальних інвестицій у цілому по економіці в 2018–2019 роках становила 5,2 та 3,4% відповідно. При цьому підприємствами та організаціями за рахунок власних коштів на капітальні інвестиції по секції КВЕД “Інформація та телекомунікації” спрямовано 5,9 та 4,5% від загального обсягу фінансових ресурсів, призначених для капітальних інвестицій у відповідних роках, а за рахунок бюджетних коштів – лише 1,5 та 0,9% відповідно.

Отже, задекларована Верховною Радою України та Кабінетом Міністрів України пріоритетність розвитку інформаційних технологій, цифровізації економіки підтверджуються лише в незначній мірі практичними заходами бюджетної інвестиційної політики щодо нарощення обсягів капітальних інвестицій у цій сфері. Натомість

висока інвестиційна активність, сформована за рахунок внутрішніх джерел підприємств та організацій (небюджетних коштів) є підтвердженням високої пріоритетності цієї сфери економіки на практиці, запорукою її подальшого розвитку та зростання економічного добробуту.

Подальших наукових розвідок потребують інші аспекти сучасної державної політики цифрового розвитку в Україні, аналіз наявних проблем та ризиків у процесі її реалізації. Ідеться передусім про подальші заходи щодо усунення цифрової нерівності у використанні інформаційно-комунікаційних технологій в Україні, перспективи подальшої розбудови ІТ-інфраструктури, пріоритетні напрями розвитку цифрової економіки (у тому числі розвитку ринку е-комерції).

#### ***Список використаних джерел:***

1. Про першочергові завдання щодо впровадження новітніх інформаційних технологій: Указ Президента України від 20.10.2005 № 1497/2005. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1497/2005>
2. Деякі питання цифрового розвитку: постанова Кабінету Міністрів України від 30.01.2019 № 56. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56-2019-%D0%BF>
3. Капітальні інвестиції за джерелами фінансування за видами економічної діяльності за 2018 рік // Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/ibd/kindj\\_ek/kindj\\_ek\\_18.xls](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/ibd/kindj_ek/kindj_ek_18.xls)
4. Капітальні інвестиції за джерелами фінансування за видами економічної діяльності за 2019 рік // Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/ibd/kindj\\_ek/kindj\\_ek\\_19.xlsx](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/ibd/kindj_ek/kindj_ek_19.xlsx)

*Маліновська О.Я., к.е.н., доцент  
Корпан А.В., здобувач освітнього ступеня «бакалавр»  
Львівський національний університет імені Івана Франка,  
Україна*

### **РОЗВИТОК ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ НА МІСЦЕВОМУ ТА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНЯХ**

Сучасний світ дуже стрімко розвивається під впливом інновацій, а зокрема, у сфері інформаційно-комунікаційних технологій. Відкритість, прозорість, підзвітність влади та участь в управлінні громадян стають основою для належного врядування, а технології забезпечують доступність та простоту цих процесів.

Технології електронного урядування сприяють удосконаленню системи надання державних послуг громадянам, поліпшення взаємодії уряду та бізнесу, а також більш ширші можливості громадян до ефективного управління через доступ до інформації. Отримані переваги можуть полягати в зменшенні корупції, соціально-політичній інклюзії, збільшенні доходів або скороченню витрат [1].

Головною метою впровадження новітніх технологій електронного урядування в роботу органів влади регіонального та місцевого самоврядування є створення електронного веб-представництва міської ради, що поступово інтегрується в об'єднані системи локальних інформаційних мереж органів державної влади та сегменти глобальної інформаційної мережі, яке забезпечуватиме функціонування певних служб у режимі реального часу та зробить максимально простим і доступним щоденне спілкування громадян з офіційними представниками органів влади регіонального та місцевого самоврядування.

Виявлено, що перешкодою ефективного впровадження електронного урядування на місцевих та регіональних рівнях в Україні стає неспроможність існуючих систем адаптуватися до зростаючих вимог, зокрема, можливість поєднувати різноманітні компоненти – внутрішній та зовнішній документообіг, надання комплексних електронних послуг громадянам та бізнесу, можливість отримувати та оперативно опрацьовувати звернення громадян, електронні петиції, відкритий бюджет тощо. Зростаючий обсяг

інформації призводить до «зависання» цих систем, до проблем зберігання електронних архівів тощо.

Найголовнішим інструментом взаємодії між владою і громадою є е-приймальня. Робота громадської е-приймальні передбачає можливість громадян відслідковувати долю його запиту, скарги чи пропозиції; брати інтерактивну участь в обговоренні програм розвитку чи регуляторних актів міської ради; зробити прозорим процес прийняття управлінських рішень; вчасно і максимально зручно розповсюджувати розпорядження міського голови та рішення міської ради [2].

Е-приймальня виконує такі функції:

1. Упровадження механізмів консультування з громадськістю, пасивного та активного доступу до суспільно-важливої інформації, діалогу по антикорупційній тематиці;

2. Збір, аналіз та поширення інформації про загальне та експертне сприйняття громадянами стану доступу до інформації;

3. Підвищення інтересу зацікавлених бізнес та медіа-середовищ, громадських організацій, наукових кіл на предмет використання можливостей впливати на процес прийняття рішень з важливих суспільнополітичних питань.

В Україні в контексті впровадження електронного урядування на місцевому рівні починає активно використовуватися інструмент механізму отримання електронних послуг - «картка мешканця». Слід відзначити, що наразі найбільш вдалим досвідом є розробка і використання карток мешканців в містах Львові та Києві. Для їх запровадження розроблялося не лише відповідне програмне забезпечення, але й низка нормативно-правових актів на рівні міських рад.

Потрібно також передбачити рубрикацію, яка дозволить залучати активних громадян до обговорення актуальних проблем місцевого, регіонального та державного розвитку в онлайн-режимі; проведення публічних дебатів і конференцій із використанням новітніх інформаційно-комунікативних технологій. Така практика поширення інформації і консультування з представниками бізнесу, громадських організацій, медіа-середовища, наукових кіл дозволить

зробити процес підготовки і прийняття політичних рішень більш прозорими і відповідальними, що автоматично зменшить прояви корупції та інших форм зловживання у сфері державного управління.

Для успішного втілення ідеї електронного урядування саме на регіональному та місцевому рівнях, потрібно, безперечно, виконати багато поставлених завдань. Головним з яких є справжня інформатизація державного управління, а не щорічне звітування про виконання заходів Програм інформатизації [3; 4], які на сьогодні майже не виконуються, саме побудова системи електронного врядування «знизу до гори», як свідчить закордонний досвід, є найбільш ефективною схемою роботи цієї системи. Але основне – це бажання, зацікавленість у цих інноваціях, чого так не вистачає сьогодні державним службовцям і працівникам органів місцевого самоврядування України. Потрібно ще дуже багато працювати, щоб реалізувати поставлену цю мету, і роль держави при цьому надзвичайно важлива. Тому необхідно прикласти максимум зусиль аби досягти бажаного результату.

Особливу увагу при впровадженні електронного урядування слід звернути на дотримання принципів сумісності, а саме на субсидіарність (систему пріоритетів) та пропорційність, відкритість, можливість повторного використання, технологічну нейтральність та перенесення даних; на користувачько-центричність, включення й доступність, безпеку і приватність, багатомовність, на адміністративне спрощення, на збереження інформації, оцінку ефективності та результативності [5].

Отже, на нашу думку, необхідно розробити генеральну модель електронного урядування, яка б включала не тільки урядову інфраструктуру як базу, а й регіональні та місцеві управлінські системи за принципом єдиної архітектури, на базі інтегрованого серверного програмного забезпечення. Адже намагання здійснити подібну уніфікацію силами окремих адміністративно-територіальних утворень призведе до не виправдано великих фінансових та часових затрат. Також актуальним є завдання розробки переліку дистанційних послуг, що надаватимуться громадянам органами державної влади та місцевого самоврядування і розробка регламенту їх надання.

Варто і вдосконалити нормативно-правове забезпечення е-урядування в Україні шляхом розроблення стандартного переліку інформації, що підлягає оприлюдненню; уніфікувати вимоги до сайтів органів публічної влади; запровадити обов'язкові стандарти якості надання послуг у Центрах надання адміністративних послуг. Крім того, систематизація нормативно-правової бази в сфері е-урядування дасть змогу усунути відставання державного регулювання суспільних відносин в цій сфері від потреб суспільства, а також дозволить наблизитись до якісної гармонізації національно правової системи із загальноновизнаними міжнародними нормами та принципами щодо інформатизації та е-урядування.

***Список використаних джерел:***

1. Армстронг Ч. Зростаюча демократія. Відкрите урядування : колективна робота, прозорість і дієва участь. Київ : Наука, 2011. С. 227–240.
2. Голобуцький О.П., Шевчук О.Б. Електроний уряд. – К. : Атлант UMS, 2002. – 173 с.
3. Закон України «Про Національну програму інформатизації» від 4 лютого 1998 р. №74/98-ВР // ВВР України. – 1998. – № 27-28. – Ст. 181.
4. Закон України «Про Концепцію Національної програми інформатизації» від 4 лютого 1998 р. №75/98-ВР // ВВР України. – 1998. – № 27-28. – Ст. 182.
5. COM(2017) 134 final ANNEX 2 to the Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of Region: European Interoperability Framework – Implementation Strategy, Brussels, 23.3.2017.

*Ніколіна І.І., к. держ.управл., доцент  
Вінницький торговельно-економічний інститут  
Київського національного торговельно-економічного  
університету,  
Україна*

### **ОЦІНКА ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ У ВІННИЦЬКІЙ МІСЬКІЙ ОБ'ЄДНАНІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ**

В Україні проблематика цифровізації публічного управління та адміністрування загалом, і особливо його оцінювання є малодослідженою, хоча є праці провідних вітчизняних науковців, в яких розкрито сутність електронного урядування, його становлення й розвиток в Україні та світі, проаналізовано вимірювальну систему розвитку інформаційного суспільства та електронного урядування.

Формалізовано інтегральний індекс цифровізації публічного управління та адміністрування на рівні територіальних громад *LDGI* запропоновано представити [1] як функцію багатьох змінних (1):

$$LDGI = f(S_q, W_f, I_d, D_{ef}), (1)$$

де  $S_q$  – субіндекс якості надання послуг та доступу до публічної інформації;

$W_f$  – субіндекс функціональності веб-сайту

$I_d$  – субіндекс цифрової соціально-політичної інклюзії;

$D_{ef}$  – субіндекс системи внутрішнього електронного документообігу органів місцевого самоврядування.

Інтегральний індекс оцінки цифровізації публічного управління та адміністрування на рівні територіальних громад *LGDI*  $k$ -го міста, селища, села доцільно обраховувати [1] за формулою (2):

$$LGDI = S_q \cdot \lambda_s + W_f \cdot \lambda_w + I_d \cdot \lambda_i + D_{ef} \cdot \lambda_d,$$
$$\lambda_s + \lambda_w + \lambda_i + \lambda_d = 1, 0 \leq \lambda_s, \lambda_w, \lambda_i, \lambda_d \leq 1, (2)$$

де  $\lambda_3, \lambda_4, \lambda_5, \lambda_6$  – вагові коефіцієнти індексів якості надання послуг та доступу до публічної інформації, функціональності веб-сайту, цифрової соціально-політичної інклюзії; системи внутрішнього електронного документообігу органів місцевого самоврядування відповідно.

Відбір системи репрезентативних показників цифровізації публічного управління та адміністрування на рівні територіальних громад зумовлений рядом чинників: наявністю регіональної інформаційної бази; можливістю чи неможливістю кількісно виміряти результати окремих напрямків цифрового врядування; аналізом характеристик впровадження цифрових технологій [1, 153-154].

Здійснено оцінку цифровізації публічного управління та адміністрування на прикладі Вінницької міської об'єднаної територіальної громади впродовж 2014-2018 рр. за даними моніторингу ГО «Подільська агенція регіонального розвитку», починаючи з 2014 р. [2-6] Результати розрахунків наведено в табл.1.

Таблиця 1

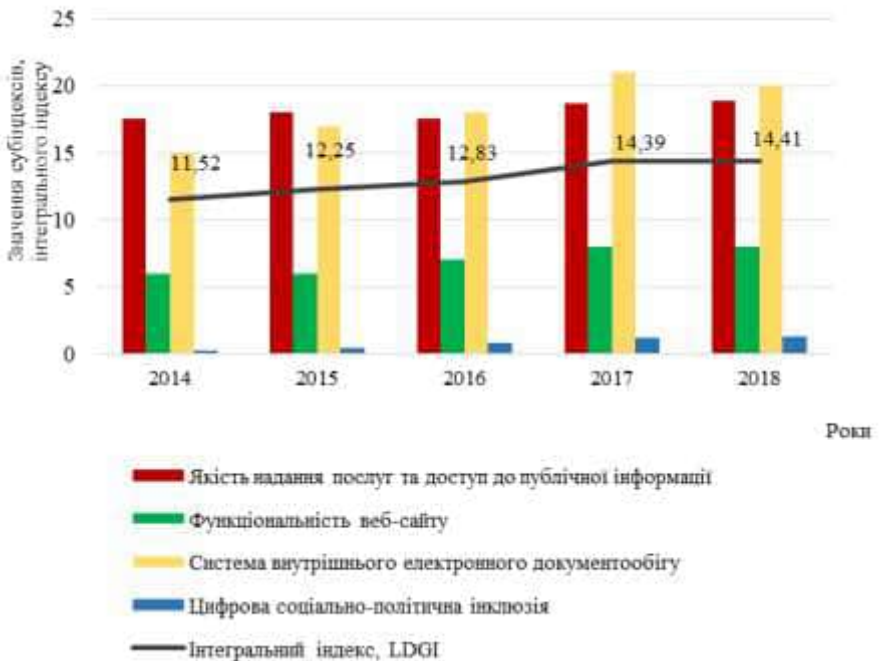
**Структурно-логічна схема розрахунку інтегрального індексу цифровізації публічного управління та адміністрування на прикладі Вінницької міської об'єднаної територіальної громади впродовж 2014-2018 рр.**

№	Індикатори, групи показників, локальні показники	Коефіцієнти	Значення за роками				
			2014	2015	2016	2017	2018
1	Доступ до інформації, $b_{11}$	$\beta_{11} = 0,357$	23	23	23	25	25
	Адміністративні послуги, $b_{12}$	$\beta_{12} = 0,090$	21	21	21	21	21
	Зворотний зв'язок з громадськістю, $b_{13}$	$\beta_{13} = 0,160$	9	12	9	11	12
	Доступ до публічної інформації, $b_{14}$	$\beta_{14} = 0,260$	18	18	18	18	18
	Організація діяльності центрів надання адміністративних послуг, $b_{15}$	$\beta_{15} = 0,120$	11	11	11	12	12

		$S_q$	$\lambda_s = 0,43$	17,5 4	18,0 2	17,5 4	18,7 0	18,8 6
2	Функціональність веб-сайту,	$W_f$	$\lambda_w = 0,20$	6	6	7	8	8
3	Система внутрішнього електронного документообігу	$I_d$	$\lambda_i = 0,17$	15	17	18	21	20
4	Цифрова соціально-політична інклюзія	Інструменти зворотного зв'язку, $b_{41}$	$\beta_{41} = 0,285$	4	5	6	7	8
		Впровадження е-петицій, $b_{42}$	$\beta_{42} = 0,325$	0	2	5	6	7
		Бюджет громадських ініціатив, $b_{43}$	$\beta_{43} = 0,39$	0	0	2	5	5
		$D_{ef}$	$\lambda_d = 0,20$	1,14	2,08	4,12	5,90	6,51
<b>Інтегральний індекс <i>LDGI</i></b>				<b>11,5</b>	<b>12,2</b>	<b>12,8</b>	<b>14,4</b>	<b>14,4</b>

Візуалізацію стану цифровізації публічного управління та адміністрування Вінницької міської об'єднаної територіальної громади наведено на рис. 1.

З метою побудови рейтингу провели ранжування. Значення *LDGI* має інтервал варіації – (0; 14,64). Найкраща інтегральна оцінка цифровізації публічного управління та адміністрування на рівні територіальних громад у той період, коли індекс *LDGI* приймає значення, близьке до «14,64» і найгірший – в якому близьке до «0».

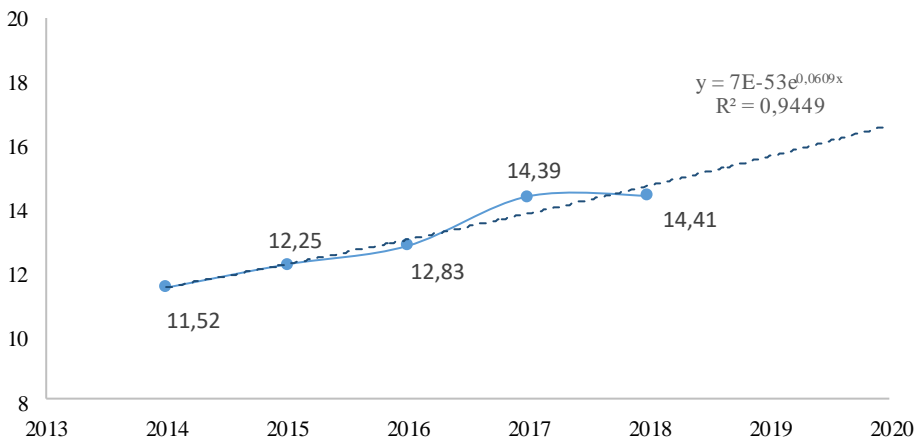


**Рис. 1. Результати оцінювання стану цифровізації публічного управління та адміністрування Вінницької міської об'єднаної територіальної громади впродовж 2014-2018 рр.**

Розподіл груп регіонів на кластери з використанням рейтингових значень за бальною системою дозволив нам виділити 5 кластерів, у яких оцінка цифровізації публічного управління та адміністрування на рівні територіальних громад має подібні показники: А – високорозвинені [14,40; 14,64]; В – міста, що стрімко розвиваються [13,55; 14,40); С – міста середнього рівня розвитку [12,14; 13,55); D – міста, що розвиваються [10,13; 12,14); Е – низько розвинені [0; 10,13].

З метою прогнозування динаміки рівня цифровізації публічного управління та адміністрування Вінницької міської об'єднаної територіальної громади використано графічний метод. Динаміка рівня

цифровізації публічного управління та адміністрування Вінницької міської об'єднаної територіальної громади буде позитивною (рис. 2).



**Рис. 2. Результати прогнозування інтегрального індексу цифровізації публічного управління та адміністрування на прикладі Вінницької міської об'єднаної територіальної громади на 2019-2020 рр.**

Отже, апробація авторської моделі продемонструвала можливість її використання для оцінки цифровізації публічного управління та адміністрування на рівні територіальних громад. Запропонована методика дозволяє провести системний аналіз проблеми, її структуризацію та представлення у вигляді ієрархії; сформувані базу даних фактичного стану через розрахунок як інтегрального індексу, так і його структурних поряд з широким колом кількісних характеристик стану цифровізації публічного управління та адміністрування, компонентів, працювати з різноманітною статистичною інформацією; враховувати якісні сторони проблеми, які не мають безпосереднього числового вираження.

**Список використаних джерел:**

1. Nikolina I.I., Hulivata I.O., Husak L.P., Radzihovska L.M., Nikolina I.I. Assessment of digitalization of public management and administration

at the level of territorial communities. *Науковий вісник Національного гірничого університету*, 2020, №5, С.150-156.

2. Моніторинг впровадження інструментів електронного урядування, як основи надання адміністративних послуг в електронному вигляді ; за. заг. ред. І.С. Куспляк, А.О. Серенок. Вінниця : ГО «Подільська агенція регіонального розвитку», 2014. 86 с.

3. Моніторинг впровадження інструментів електронного урядування в органах місцевого самоврядування; наук. ред. Андрій Яскевич. Вінниця : ГО «Подільська агенція регіонального розвитку», 2015. 84 с

4. Моніторинг впровадження інструментів електронного урядування, як основи надання адміністративних послуг в електронному вигляді ; за. заг. ред. І.С. Куспляк, А.О. Серенок. Вінниця : ГО «Подільська агенція регіонального розвитку», 2016. 85 с.

5. Моніторинг впровадження інструментів електронного урядування, як основи надання адміністративних послуг в електронному вигляді; за. заг. ред. І.С. Куспляк, А.О. Серенок. Вінниця : ГО «Подільська агенція регіонального розвитку», 2017. 78 с.

6. Моніторинг впровадження інструментів електронного урядування в органах місцевого самоврядування найбільших міст України; за заг. ред. А.Й. Яскевича. Вінниця: ГО «Подільська агенція регіонального розвитку», 2018. 105 с.

*Подвірна Н.С., к.політ.н.*

*Львівський національний університет імені Івана Франка,  
Україна*

### ***Е-ДЕМОКРАТІЯ ЯК МЕХАНІЗМ ПОЛІТИЧНОЇ ВЗАЄМОДІЇ***

Прийняття важливих управлінських рішень одноосібно чи навіть колегіально політиками послаблює інтерес громадян до публічної політики, а зниження громадянської активності дає змогу посадовцям розширювати поле своїх повноважень та створює умови для зловживання владою. Таким чином, демократія без життєвого простору для її здійснення набуває символічного значення, замість того, щоб бути демократією участі.

У демократичному світі основна взаємодія між громадянином і владою здійснюється в обмеженому та офіційно врегульованому

просторі виборчої кабінки, де громадяни користуються своєю владою протягом кількох хвилин. Проте відразу після виборів влада, яка легітимізована, починає діяти через посередників і залишає громадян тільки спостерігачами. Громадяни, що відокремлюються від процесу вироблення політики і лише зрідка голосують за лідерів, мають такий слабкий зв'язок з демократією, що сам політичний процес стає здебільшого адміністративно-управлінським [2, с. 147–148].

Перші спроби вивести політику в режим он-лайн були зроблені інженерами-ентузіастами на замовлення органів влади з метою винайти альтернативу застарілій рутинній практиці. Такі експериментальні проекти, як “Е-політика” у Мінесоті (1994) та “Онлайнова демократія для громадян” у Великобританії (1996) були першими у справі розбудови громадських мереж та створення дискусійних форумів. Деякі місцеві органи влади Скандинавських країн, Канади та Великобританії пропагували і підтримували проекти е-демократії, але більшість з них не мали законодавчого унормування та ресурсного забезпечення. Загалом, наприкінці ХХ ст. демократичний та цифровий порядок денний розвивалися кожен окремо.

На початку ХХІ ст. склалися сприятливі умови для синергетичного поєднання цифрового та демократичного сценаріїв суспільного розвитку. Світ увійшов до періоду інтенсивних трансформацій, позначений стрімким розвитком цифрових технологій. Технологічні зміни охопили всі сфери життя, зокрема і функціонування держави та її відносини з громадянами, що проявилось у вигляді впровадження електронного врядування та електронної демократії. Демократія зможе розвинути лише за умови, якщо демократичні інституції стануть більш сприйнятливими, доступними, підзвітними та укоріненими в інформаційному просторі. У такому контексті е-демократія виступає не як інформатизація адміністративних процедур, а як інструмент, що здатний оживити та оновити демократичний політичний процес, як про єдиний спосіб створення простору довіри та політичної взаємодії.

Поняття “електронна демократія” розглядають у двох значеннях. У вузькому розумінні, під е- демократією мають на увазі застосування ІКТ для забезпечення (електронного супроводу) прав

громадян. У цьому разі змінюється лише технологічний бік подання заяв, звернень, запитів органам влади від імені громадян. Тобто, використовуючи своє законне право на отримання певної довідки, громадянин може звернутися до інстанції письмово, а може, наприклад, користуючись електронною поштою. Таке тлумачення не розкриває суті поняття та значно звужує можливості застосування електронної демократії.

Е--демократія у широкому розумінні – форма суспільних відносин, за якої громадяни та організації залучаються до державотворення та державного управління, а також до місцевого самоврядування шляхом широкого застосування інформаційно-комунікаційних технологій в демократичних процесах, що дає змогу: посилити участь, ініціативність та залучення громадян на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівні до публічного життя; поліпшити прозорість процесу прийняття рішень, а також підзвітність демократичних інститутів; поліпшити зворотну реакцію суб'єктів владних повноважень на звернення громадян; сприяти публічним дискусіям та привертати увагу громадян до процесу прийняття рішень.

В Україні електронна демократія перебуває на стадії інтенсивного становлення. Формування законодавчої бази для функціонування електронної демократії розпочалося у 2003 році, коли були прийняті закони «Про електронні документи та електронний документообіг», а також «Про електронний цифровий підпис». Передумовами для формування електронної демократії в Україні стали розширення доступу населення до Інтернету та інтенсивний розвиток ІТ-сектору. Активну участь у становленні електронної демократії в Україні бере громадянське суспільство. Стрімкий розвиток електронної демократії в Україні визнаний ООН: з 2015 року наша держава суттєво підвищила позиції у рейтингу розвитку електронної демократії та нині займає 32-ге місце. Незважаючи на те, що в Україні ще не впроваджені такі інновації, як електронне голосування або цифровий паспорт, українські громадяни вже можуть скористатися багатьма інструментами електронної демократії.

Електронна демократія – унікальний інструментарій та зона можливостей для України. Всі політичні процеси, які відбуваються в

країні, були в основному, поза мережею. З кожними новими виборами у країні, явка виборців не стає вищою, а навпаки, має тенденцію до зменшення. Нерідко відбувається так, що саме меншість обирає більшість і впливає на процеси, які відбуваються в державі. Електронна демократія – це концепція, що дозволяє тим людям, які не мають можливості фізично бути присутніми на голосуванні, не бути ізольованими від цього процесу. Ще одним прикладом застосування електронної демократії можна назвати затвердження генерального плану того чи іншого міста. Зазвичай на обговорення такого документа приходять 15-20 осіб. Населення не бере участі в зборах, оскільки люди можуть бути на роботі, поза містом і т. д. Але в інтернеті вони спокійно могли б обговорити ті чи інші питання, які їх цікавлять.

До елементів, які забезпечують результативність запровадження е-демократії можна віднести:

- *Ініціатива та бажання здійснити зміни.* Громадяни мають прагнути брати участь у процесі прийняття рішень задля досягнення змін у громаді. Часто ініціатива відходить від громадян у тому разі, коли вони відчують, що наслідки ухвалених владою рішень безпосередньо впливатимуть на їх життя.
- *Відданість справі.* Учасники політичного процесу мають бути наполегливими та відданими справі.
- *Знання методів участі громадськості.* Усі зацікавлені сторони мають бути поінформовані про методи участі громадськості, особливості їх запровадження та потенційні результати.
- *Обізнаність/освіта.* Громадяни мають бути обізнаними зі своїми правами та обов'язками щодо співпраці з владою та впливу на процес прийняття рішень.
- *Співпраця з місцевою владою.* Представники місцевих органів влади мають навчитися спілкуватися з громадянами, бути неупередженими та ставитись із розумінням до їхніх потреб.
- *Кожна із зацікавлених сторін має досягти успіху.* Люди активно братимуть участь у процесі розробки та впровадження політики за умови, що проблема стосується їх безпосередньо або

вони отримують певні переваги від її розв'язання. Переваги ж мають отримати як громадяни, так і місцеві влади.

– *Планування та впровадження.* Усі зацікавлені сторони мусять співпрацювати для того, щоб без перешкод спланувати та здійснити зміни.

– *Прозорість.* Усі зацікавлені сторони мають бути чесними щодо кроків, до яких вони вдаються з метою справляння впливу на розв'язання проблеми. Особливо прозорою у своїх діях має бути місцева влада.

– *Гнучкість.* Гнучкість також є одним із основних компонентів конструктивної участі громадськості. Влада та громадськість мусять уміти домовлятися та співпрацювати з протилежною стороною.

– *Залучення експертів.* Упроваджувати методології участі громадськості необхідно за допомогою професійних експертів, зокрема, спеціалістів з громадянської просвіти, організації громадських слухань, проведення досліджень якості послуг тощо.

Усі вище перераховані елементи підводять до висновку про те, що ефективність е-демократії залежить не насамперед від технологічного чи інфраструктурного чинників. Головною умовою результативності є участь громадян, їх бажання взяти участь в управлінні з метою розв'язання місцевих, регіональних та загальнонаціональних проблем. З боку влади такою умовою виступає готовність влади до відкритості й модернізації системи управління. Як наслідок, з обох боків підвищується відповідальність за прийняті рішення.

Отже, цифрові технології – не лише новітній метод здійснення демократичного представництва, а й спосіб значного покращення якості й швидкості прийняття управлінських рішень. Сьогодні політики та урядовці усвідомлюють, що безпосередній зв'язок з громадянами покращує процеси вироблення політики та законотворення завдяки використанню колективного суспільного досвіду, знань і вмінь. Це сприяє формуванню нового типу відносин між політиками та громадянами, відносин, коли політики слухають, вчаться та діляться своїми ідеями, використовують і узагальнюють

почуте, та в результаті отримують винагороду – посилення громадської довіри до демократичних інститутів і легітимності влади.

Метою державної політики е-демократії має бути забезпечення багатовекторних інтерактивних потоків комунікації, покликаних поєднувати громадян, обраних ними депутатів усіх рівнів та виконавчу гілку влади. Ця політика має вирішувати такі завдання:

- постійно створювати нові публічні простори для політичної взаємодії та обговорення, насамперед – онлайнове середовище, яке має значні переваги для сприяння ефективному спілкуванню влади та громадян, публічним дискусіям та обговоренням;

- зробити взаємодію між громадянами, парламентарями та урядом змістовою, тобто якщо громадськість залучається до вироблення політики чи законотворчого процесу, необхідно забезпечувати цьому ефективне сприяння, вивчення та узагальнення наданих пропозицій;

- створити механізми, які надавали б можливість представникам представницьких та виконавчих органів влади вчитися та оволодівати інструментами е-демократії;

- забезпечити наявність достатньої якісної онлайнної інформації з тим, щоб громадяни могли аналізувати пропоновані варіанти політики на основі знань, отриманих з достовірних джерел, а також спираючись на власний досвід. Така інформація має бути доступною, чіткою та зрозумілою, але не надмірно великою за обсягом та складною за змістом;

- докладати якомога більше зусиль для залучення якнайширшого кола громадськості до демократичного діалогу, зокрема й тих груп, які є традиційно маргінальними, соціально знедоленими, мають обмежені можливості або позбавленими можливості висловлюватися;

- урахувати особливості економічної, територіальної, соціальної (у тому числі – гендерної) структуризації в онлайнному середовищі з метою забезпечення рівного доступу до демократичного процесу в усіх сферах і для усіх громад, соціальних груп та прошарків.

Е-демократія не може вважатися панацеєю від усіх проблем демократії або суспільних комунікацій, але вона, безсумнівно, сприяє

розвитку двох, на сучасному етапі нероздільних історичних проєктів – демократії та інтернету. Отже, е-демократія має посісти гідне місце та увійти до порядку денного радикальних політичних реформ і стати складовою державного управління.

### **Список використаних джерел:**

1. Армстронг Ч. Зростаюча демократія / Ч. Армстронг // Відкрите урядування: колективна робота, прозорість і дієва участь / за ред. Данієла Латропа і Лорел Руми ; пер. з англ. Андрія Іщенка. – К. : Наука, 2011. – С. 227–240.
2. Коулман С. Майбутнє інтернету та демократії: подалі від мета-фор і ближче до політики / Стівен Коулман / Електронна демократія: сподівання та проблеми ; [пер. з англ. С. Соколик, О. Ор-жель, К. Гомма]. – К. : Центр адаптації держ. служби до стандартів Європейського Союзу, 2009. – С. 143–162.
3. Робінсон Д. Інновації для залучення громадськості / Д. Робінсон, Ю. Гарлан, Е. Фелтен // Відкрите урядування: колективна робота, прозорість і дієва участь / за ред. Данієла Латропа і Лорел Руми ; пер. з англ. Андрія Іщенка. – К. : Наука, 2011. – С. 123–133.
4. Шахт С. Демократія як загальна основа / С. Шахт // Відкрите урядування: колективна робота, прозорість і дієва участь / за ред. Данієла Латропа і Лорел Руми ; пер. з англ. Андрія Іщенка. – К. : Наука, 2011. – С. 209–226.
5. Шулер Д. Обговорення в інтернеті і громадянський розум / Д. Шулер // Відкрите урядування: колективна робота, прозорість і дієва участь / за ред. Данієла Латропа і Лорел Руми ; пер. з англ. Андрія Іщенка. – К. : Наука, 2011. – С. 134–150.
6. Електронна демократія: сподівання та проблеми / Джоан Кедді, Крістіан Вергес [та ін.] ; [пер. з англ.]. – К. : Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2009. – 164 с. – (Бібліотека молодого державного службовця).
7. Войнова Е. О. Електронна демократія як форма політичної комунікації / Е. О. Войнова. – Режим доступу: [fpps.onua.edu.ua/index.php/2012-03.../35-2012-04-03-14-46-53](http://fpps.onua.edu.ua/index.php/2012-03.../35-2012-04-03-14-46-53).
8. Посібник з участі громадськості / [за ред. Джини Г. Холдар та О. Захарченко]. – К., 2001.
9. Brack A. E-Democracy around the World: A Survey for the Bertelsmann Foundation / Andy Brack, Phil Noble. – Summer, 2001.
10. Мещеряков В. С. Електронна демократія / В. С. Мещеряков. – Режим доступу: <http://kds.org.ua/blog/elektronna-demokratiya>.

*Решота О. А., к. держ. упр.,  
Баляс Я. С., здобувач освітнього ступеня «бакалавр»,  
Львівський національний університет імені Івана Франка,  
Україна*

## **ЕЛЕКТРОННЕ УРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

Докорінна модернізація системи вітчизняного публічного управління на основі нової ідеології функціонування виконавчої влади і місцевого самоврядування як діяльності щодо забезпечення реалізації прав і свобод громадян, надання державних та громадських послуг, неможлива без впровадження у всі сфери суспільного життя інформаційно-комунікаційних технологій, що ініційовані сучасними викликами розвитку суспільства. Відтак, запровадження електронного урядування в публічне управління України виступає актуальним питанням сьогодення, адже електронне урядування виступає проявом нової інформаційної ери і вимогою сучасного розвитку суспільства.

Електронне урядування, на думку Г. Почепцова, виступає «переходом від традиційного процесу державного управління до новітньої системи, яка б відповідала сучасним умовам суспільного розвитку і надавала якісні адміністративні послуги» [1]. Так, електронне урядування дає змогу змінити підходи до сутності органів публічної влади, стає запорукою відкритості та прозорості їх діяльності, підконтрольності громадськості, а отже, буде ефективним засобом попередження корупції, що, в свою чергу, дозволить досягнути стимулювання соціально-економічного розвитку в Україні, призведе до покращення інвестиційного клімату [2].

Поняття «електронне урядування» визначено «Концепцією розвитку електронного урядування в Україні» як «форма організації державного управління, яка сприяє підвищенню ефективності, відкритості та прозорості діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування з використанням інформаційно-телекомунікаційних технологій для формування нового типу держави, орієнтованої на задоволення потреб громадян» [3].

У Концепції електронного урядування передбачено створення електронної управлінської системи на загальнодержавному,

регіональному та місцевому рівнях. Основні зусилля в розбудові електронного урядування в Україні спрямовані на відносини «держава–громадяни», «громадяни–держава», «бізнес–держава», «держава–бізнес». Запровадження технологій е-урядування дасть змогу: для громадян – мати доступ до публічної інформації та одержувати адміністративні послуги через мережу; брати участь у творенні і реалізації державної політики; для бізнесу – через мережу мати спрощений доступ до органів влади, співпрацювати з ними, що сприятиме економічному розвитку; для органів влади – підвищити оперативність, ефективність своєї діяльності, якість надання адміністративних послуг; залучити всіх громадян до процесу прийняття державних рішень.

Відтак, електронне урядування передбачає спосіб організації державної влади за допомогою систем локальних інформаційних мереж та сегментів глобальної інформаційної мережі, яка забезпечує роботу в режимі реального часу та робить максимально простим і доступним щоденне спілкування особи з органами влади, тобто будь-яка особа через інформаційно-комунікаційні технології, не відходячи від власного комп'ютера, може звертатися до органів державної влади, органів місцевого самоврядування для адміністративних послуг (електронних послуг) та будь-якої іншої інформації (zareєструвати юридичну особу, декларацію, отримати дозвіл, довідку, свідоцтво тощо). Це дасть змогу суб'єктам звернення витратити якнайменше часу на отримання адміністративних послуг, не стояти в чергах, та інших ресурсів, а це, своєю чергою, сприяє економії бюджетних коштів на адміністрування [4].

Запровадження інформаційних технологій в систему публічного управління України, що передбачене Концепцією розвитку електронного урядування в Україні, відбувається на основі активних трансформаційних процесів, що роблять наголос на посиленні функціональних можливостей електронного урядування та зниженні витрат органів влади на реалізацію владних повноважень шляхом застосування сучасних інноваційних підходів, методологій та технологій (зокрема Інтернету речей, хмарної інфраструктури, Blockchain, Mobile ID, shareding economy, просування методики опрацювання даних великих обсягів (Big Data), а також застосування

перспективних форм організації виконання завдань і проєктів розвитку електронного урядування, зокрема публічно-приватного партнерства [5].

Основними результатами реалізації електронного урядування у практичній діяльності органів публічної влади, що задекларовані в Концепції розвитку електронного урядування в Україні, повинні бути: підвищення ефективності роботи органів влади і досягнення якісно нового рівня управління державою, що базується на принципах результативності, ефективності, прозорості, відкритості, доступності, довіри та підзвітності; покращення якості надання публічних послуг фізичним та юридичним особам відповідно до європейських вимог, а також забезпечення необхідної мобільності і конкурентоспроможності громадян та суб'єктів господарювання в сучасних економічних умовах; мінімізація корупційних ризиків під час виконання владних повноважень; покращення інвестиційної привабливості, ділового клімату та конкурентоспроможності країни; стимулювання соціально-економічного розвитку в Україні [6].

Відтак, надання громадянам адміністративних послуг в електронній формі, що передбачене Законом України «Про адміністративні послуги», відбувається через Єдиний державний портал адміністративних послуг та Єдиний державний веб-портал електронних послуг (Портал Дія). Портал Дія виконує такі основні завдання: надання електронних послуг (в тому числі адміністративних та інших публічних послуг) з отриманням та використанням у разі потреби інформації з національних електронних інформаційних ресурсів, яка необхідна для надання таких послуг; створення та функціонування електронного кабінету користувача на веб-порталі, а також забезпечення через зазначений кабінет доступу користувачів до інформації з національних електронних інформаційних ресурсів, зокрема про особу; забезпечення користувачів інформацією про електронні та адміністративні послуги, а також про інші публічні послуги, надання яких здійснюється з використанням веб-порталу; забезпечення офіційного електронного листування під час надання послуг, розгляду звернень та адміністративних справ; сплата адміністративного збору за надання адміністративних послуг, штрафів за адміністративні правопорушення, державного мита, інших

платежів; здійснення розрахунків за інші публічні, зокрема житлово-комунальні, послуги; забезпечення суб'єктів звернення інформацією про перебіг та результати надання послуг, розгляду звернень та адміністративних справ у режимі реального часу; отримання суб'єктами звернення результатів надання електронних послуг, розгляду звернень та адміністративних справ; подання скарг за результатами надання послуг; формування засобами веб-порталу, у тому числі з використанням мобільного додатка Порталу Дія, цифрових образів документів, які можуть пред'являтися (надаватися) особою на смартфоні через зазначений мобільний додаток; проведення опитування щодо ініціатив, проєктів у різних сферах суспільного життя; проведення моніторингу та оцінки якості послуг; подання електронних звернень через веб-портал тощо [7].

Також репрезентовано державний веб-портал Дія. Бізнес [8], що має на меті підтримку зростання підприємницької діяльності в Україні, надання електронних послуг щодо започаткування власного бізнесу, надання інформації про фінансову підтримку для бізнесу від держави або міжнародних програм тощо.

У рамках цифровізації також задекларовано відмову від подачі паперових документів до державних органів із вересня 2021 року та перехід на електронний документообіг між органами публічної влади та громадянами держави при отриманні державних послуг.

Однак, процес запровадження електронного урядування на сьогоднішній день ще не завершено, не створено систему електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів, а також систему електронної взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування, що суттєво уповільнює розвиток електронних адміністративних послуг в державі. До чинників, які ускладнюють повноцінне впровадження електронного документообігу в органах державної влади та органах місцевого самоврядування належать: відсутність єдиних загальнодержавних стандартів функціонування систем електронного документообігу, уніфікованих вимог до програмного забезпечення, що ускладнює процес запровадження внутрішніх систем електронного документообігу органів державної влади та органів місцевого самоврядування, а також інтеграцію цих систем; недостатній рівень захисту інформації в

системах електронного документообігу органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Отже, впровадження електронного урядування забезпечує відкритість та прозорість державної влади, доступ до публічної інформації за допомогою сучасних інформаційних технологій, підвищення якості надання адміністративних послуг, економію часових та матеріальних ресурсів як заявників послуг, так і чиновників, можливість цілодобового отримання адміністративних послуг, що сприяє підвищенню рівня демократизації суспільства, подоланню корупційних проявів в системі публічного управління України.

#### **Список використаних джерел:**

1. Почепцов Г. Г. Інформаційна політика: навч. посібник / Г. Г. Почепцов, С. А. Чукут. – 2-ге вид. – К.: Знання, 2008. – 324 с.
2. Барегамян С. Х., Карпі Ю. В. Електронне урядування на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях: сучасний стан та перспективи впровадження в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 11. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1522> (дата звернення 20. 10. 2020 р.)
3. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 20. 09. 2017 р. № 649-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#n14> (дата звернення 20. 10. 2020 р.)
4. Соломко Ю. Електронне урядування: поняття, сутність, принципи та напрями розвитку / Ю. Соломко // Ефективність державного управління. - 2018. - Вип. 2. - С. 135-143. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu\\_2018\\_2\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2018_2_16).
5. Там само.
6. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 20. 09. 2017 р. № 649-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#n14> (дата звернення 20. 10. 2020 р.)
7. Питання Єдиного державного веб-порталу електронних послуг та Єдиного державного порталу адміністративних послуг. Постанова Кабінету Міністрів України від 4 грудня 2019 р. № 1137. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення 28.10.2020 р.)

8. Дія. Бізнес. Веб-портал. URL: <https://business.diia.gov.ua/> (дата звернення 28.10.2020 р.)

*Решота О. А., к. держ. упр,  
Мізік А. О., здобувач освітнього ступеня «бакалавр»  
Львівський національний університет імені Івана Франка,  
Україна*

### **ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ**

На сьогодні виникнення і розвиток інноваційного середовища в системі публічного управління стає реальним на основі вироблення концептуального бачення і стратегії формування нової якості публічного управління, ефективної системи державної служби, яка була б здатна в умовах наростаючої невизначеності розробляти і впроваджувати інновації з урахуванням наявних тенденцій та викликів.

Інновації в публічному управлінні слід розглядати як нові форми і методи роботи органів публічної влади, нові управлінські технології, підходи та інструменти, які використовуються для розв'язання завдань та вдосконалення самої системи публічного управління, з одного боку, а з іншого – для забезпечення суспільного розвитку [1, с. 6].

Об'єктом інноваційного розвитку публічного управління виступає процес управління та інновації, які впроваджуються й використовуються на всіх рівнях і в органах публічної влади.

Інноваціями в публічному управлінні можуть бути нові або трансформовані організаційні структури, фінансові, інформаційні, правові та інші механізми управління суспільним розвитком, підходи у взаємодії органів публічної влади з громадськістю і бізнесом.

Аналізуючи сучасний стан розвитку системи публічного управління можна зробити висновок про необхідність її переорієнтації на інноваційний тип, зокрема через наявність сукупності негативних тенденцій:

- невідповідність інституціональної структури апарату публічного управління потребам суспільству, бізнесу, внутрішнім та зовнішнім пріоритетам держави;
- висока вартість публічного управління, його недостатня керованість;
- низька якість і прозорість надання публічних послуг;
- сучасна структура органів публічної влади обмежує можливості для економічного, соціального та людського розвитку;
- дефіцит висококваліфікованих фахівців в органах публічної влади;
- високий рівень корупції в органах публічної влади;
- бюрократичні перешкоди щодо впровадження інновацій у систему органів державної влади України;
- низький рівень задоволеності громадян діяльністю органів публічної влади;
- депопуляція, старіння населення, бідність, міграція кваліфікованої робочої сили за кордон, маргіналізація підготовлених фахівців, тощо.

Усі ці проблеми зумовлюють сучасний стан речей у сфері публічного управління та потребу у її модернізації й науковому переосмисленні концептуальних підходів до її розвитку.

Інноваційний розвиток системи публічного управління є необхідним складником забезпечення ефективності політичного розвитку країни, а також важливим елементом конкурентоспроможності національної економіки та всіх інших сфер життєдіяльності суспільства.

Перехід від традиційної управлінської парадигми до інноваційного типу публічного управління передбачає заміну жорстко бюрократичного складника на інноваційну, що цілком відповідатиме завданню адаптації діяльності органів публічної влади до мінливого ринкового середовища його функціонування.

Інноваційний складник набуває значення необхідного елемента управління, що забезпечує вдосконалення наявних механізмів публічного впливу та підвищення ефективності й якості управлінської діяльності. Інноваційний розвиток публічного управління являє собою якісно новий тип управління, який спрямований на впровадження

сучасних управлінських підходів, технологій та інструментів, а також партнерський стиль взаємовідносин органів публічної влади, бізнесу і громадян.

Основні принципи інноваційного розвитку, що презентують ідеологічно-демократичну основу публічного управління, є наступні принципи:

- партнерства та співробітництва (взаємозв'язок та участь громади у процесі вироблення політики і її реалізації);
- взаємоузгодженості інтересів (органів влади різних рівнів, бізнесу та громадських структур);
- рівноправності та цільової орієнтації;
- системності та адаптивності;
- відкритості влади щодо громадського контролю;
- субсидіарності (розмежування сфери компетенції публічних органів влади різних рівнів із відповідним зменшенням ролі держави) [2, с.79].

Процес розвитку інноваційного складника в системі публічного управління є важливим і водночас багатограним, оскільки передбачає впровадження інноваційних технологій, методів та інструментів, урахування взаємозв'язку та взаємовпливу різних рівнів управління як між собою так і з кінцевим споживачем управлінських послуг – суспільством.

Як показує зарубіжний досвід, впровадження інновацій та новітніх технологій стимулює інноваційний розвиток усіх сфер публічного управління, а також здешевлює утримання державного апарату та поліпшує його роботу.

Сьогодні світова практика пропонує широкий спектр інноваційних інструментів, підходів до управління, які можна використовувати в діяльності органів публічної влади в Україні. Такими інноваціями в публічному управлінні є:

- аутсорсинг (outsourcing) – передача організацією визначених функцій іншій компанії, що спеціалізується у відповідній сфері;
- бенчмаркінг (benchmarking) – використання найкращого досвіду;
- врядування (governance) – управління без уряду;

- електронне урядування (e-government), яке охоплює такі складники: – «уряд – урядові» (government to government);
- «уряд – громадянам» (government to citizens);
- «уряд – бізнесу» (government to business); – збалансована система показників (Balanced Score Card, BSC);
- концепція ощадливого управління (lean management);
- нове державне управління (new public management); – підприємницький уряд (reinventing government);
- реінжиніринг (reengineering);
- управління за цілями (management by objectives);
- управління за результатами (management by results); – управління проектами (project management) та ін. [3, с. 155–156].

Використання того чи іншого інструменту на практиці повинне базуватися з урахуванням накопиченого світового досвіду та наявних фінансових ресурсів, що забезпечить ефективність та результативність управління в органах влади.

Окрім задоволення кінцевих споживачів (громадян), публічне управління спрямоване ще на забезпечення чіткої взаємодії інтересів бізнесу, політики та суспільства й прийняття стратегічно важливих рішень на базі використання сучасних вищезгаданих інноваційних управлінських інструментів та технологій.

Впровадження будь-якої інновації у сфері публічного управління вимагає відповідних знань і навичок персоналу, який є ключовим стратегічним ресурсом для досягнення цілей публічного управління та забезпечення якісних управлінських послуг.

Розвиток людських ресурсів в системі публічного управління є основним чинником формування постсучасної системи управління, а створення можливостей для розкриття креативного потенціалу державних службовців стає головним системним завданням управлінських інновацій [4, с. 196 ].

До першочергових заходів забезпечення інноваційного розвитку публічного управління можна віднести: створення в країні належного забезпечення, а саме, нормативно-правового, кадрового, науково-методичного, інформаційного, фінансового та мотиваційного; створення ринкових умов конкуренції та залучення інвестицій; забезпечення приватизаційних процесів; створення

відповідних умов для вироблення й упровадження інновацій, інноваційних рішень, інструментів та методів управління на різних рівнях та гілках влади.

Отже, для того щоб вітчизняне публічне управління змогло виконувати свої функції щодо суспільних трансформацій українського суспільства, воно має зазнати принципово якісних змін, в основі яких мають лежати нові стратегії інноваційного розвитку системи публічного управління, які зорієнтовані на потреби суспільства і громадян.

Підвищення ефективності і результативності публічного управління, посилення відповідальності органів публічної влади за надання якісних послуг населенню стає все більш взаємопов'язаним із розвитком її інноваційного складника, що зумовлює використання широкого спектру інноваційних методів, технологій та інструментів управління.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Дегтярьова І.О. Інновації в державному і муніципальному управлінні як необхідна умова соціально-економічних досягнень в сучасній Україні / І.О. Дегтярьова // Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління. – 2014. – Вип. 1. – с.5-11. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU\\_2014\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2014_1_3).
2. Федорчак О.В. Інноваційний механізм державного управління: підходи до формування / О.В. Федорчак // Ефективність державного управління. – 2012. – Вип. 33. – С. 150–157.
3. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу / О.Я. Гугул // Інноваційна економіка. – 2013. - №6(44). – С.194-198.
4. Орлов О.В. Інноваційні процеси в державному управлінні : [монографія] / О.В. Орлов. – Х. : Магістр, 2012. – 196 с.
5. Хачатурян Х.В. Інновації в державному управлінні : [монографія] / Х.В. Хачатурян. – К. : НАДУ, 2005. –251 с.

*Стадник Ю. А., к.е.н., доцент  
Львівський національний університет імені Івана Франка,  
Україна*

## **ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІНВЕСТУВАННЯ У ВІТЧИЗНЯНІ ІТ ПРОЕКТИ**

Однією із найперспективніших сфер вітчизняної економіки для залучення інвестиційних ресурсів є галузь інформаційних технологій (ІТ галузь). Цікавою для інвесторів ІТ галузь є насамперед через високий попит та додану вартість продукту. Крім того, Україна здатна запропонувати якісні ІТ проекти та є вигідною для інвесторів своєю лояльною податковою системою. За Податковим кодексом України до 1 січня 2023 року компанії ІТ галузі звільнять від податку на додану вартість, а податок на прибуток в даний момент складає 18%. Варто також взяти до уваги такі фактори як наявність великої кількості навчальних закладів, котрі дають високу якість освіти за спеціальністю, та порівняно низьку заробітну плату, за яку готові працювати спеціалісти. Зважаючи на це ІТ сфера має великі шанси стати флагманом в побудові хорошого інвестиційного іміджу національної економіки.

Подальший розвиток сфери ІТ в Україні залежить від ефективності залучення інвестицій у ІТ проекти та ІТ компанії.

Розглянемо задачу формування ефективного портфеля інвестицій у ІТ проекти з точки зору інвестора.

Інвестор розглядає можливість вкладення коштів у набір інвестиційних ІТ проєктів. Критеріями задачі формування портфеля проєктів візьмемо кілька критеріальних показників: значення чистої теперішньої вартості, внутрішньої норми доходності та періоду окупності умовних об'єктів інвестування. Значення цих показників, що використовуються для розв'язування багатокритеріальної оптимізаційної задачі, наведені в таблиці 1.

Методика багатокритеріальної оптимізації складається з кількох етапів. На першому етапі виконується відсів неефективних планів та визначення меж варіації кожної з цільових функцій на множині ефективних планів. Усі плани даної задачі можна вважати

ефективними, оскільки ні один з них не є строго переважнішим від іншого.

Таблиця 1.

**Значення критеріальних показників об'єктів інвестування**

Критерій ( $f_k$ )	Об'єкт інвестування (x)							
	1	2	3	4	5	6	7	8
NVP,(тис .грн.)	1250	2200	950	2530	2820	2950	2800	3420
IRR, (%)	32,7	28,5	31,4	43,4	36,8	40,4	33,6	42,6
PBP(роки)	3,7	4	3,5	4,8	4,2	5,1	4,1	5,5

Побудова узагальненої адитивної функції цінності

$$u = \sum_{k=1}^p \alpha_k f_k(x)$$

здійснюється за формулою , де вагові коефіцієнти

$$\alpha_k = \frac{1}{y_k^* - y_k^0}, k = \overline{1, p}, \text{ де } y_k^*, y_k^0 -$$

найкраще та найгірше значення  $k$ -ї цільової функції.

Обчислення цінності кожного з об'єктів інвестування наведено в таблиці 2.

Таблиця 2

**Характеристики цінності інвестиційних проектів**

Об'єкт інвестування	1	2	3	4	5	6	7	8
NVP	0,5060 73	0,8906 88	0,3846 15	1,0242 91	1,1417 32	1,1943 03	1,1336 03	1,3846 15
IRR	2,1946 31	1,9127 52	2,1073 83	2,9125 2	2,4697 99	2,7114 09	2,2550 34	2,8590 6
PBP	-1,85	-2,25	-1,75	-2,4	-2,1	-2,55	-2,45	-2,75
<b>Всього</b>	0,8507 04	0,8034 4	0,7419 98	1,5370 43	1,5114 99	1,3557 41	1,0386 37	1,4936 76

Як видно з таблиці, найкращі показники цінності мають четвертий, п'ятий, восьмий та шостий інвестиційні проекти.

Особою, що приймає інвестиційне рішення (ОПР) виконується оцінка задовільності отриманих результатів на основі показників цінності інвестиційних проектів та меж варіації критеріальних показників. Нехай ОПР не вважає оцінки інвестиційних проектів  $f(x^4)$ ,  $f(x^5)$ ,  $f(x^8)$ ,  $f(x^6)$  задовільними та вводить припустимі рівні для критерію чистої теперішньої вартості та періоду окупності. Значення припустимого рівня для показника NVP становить 3000 тис. грн., а для показника РВР – 4,6 роки.

Для визначення реальності встановлених припустимих рівнів критеріальних показників розв'язується однокритеріальна задача (2.11):

$$\left. \begin{array}{l} t \rightarrow \max, \\ \frac{f_k(x) - \xi_k}{y_k^* - \xi_k} \geq t, \quad k = 1, p, \\ x \in X, \end{array} \right\} \Rightarrow$$

$$\left. \begin{array}{l} t \rightarrow \max, \\ NVP \geq 3000 + t(3420 - 3000), \\ РВР \leq 4,6 - t(4,6 - 3,5), \\ x \in X, \end{array} \right\}$$

для кожного критерію  $i$  серед знайдених  $t$  вибирається найбільший. Максимальне значення  $t$  становить  $-0,476$ , тому первісні припустимі рівні можна вважати нереальними і їх корекцію здійснювати в бік послаблення. Реальні рівні, що відповідають первісним, мають значення:

$$\xi_1^* = 3000 + 420 * (-0,476) = 2800 \text{ тис. грн.},$$

$$\xi_2^* = 4,6 - 1,1 * (-0,476) = 5,12 \text{ роки.}$$

Реальним припустимим рівням задовольняє три ефективних інвестиційних проекти: п'ятий, шостий та сьомий. Їх оцінки мають значення відповідно. Ці проекти можуть бути рекомендовані ОПР для включення в інвестиційний портфель.

$$f(x^3) = \begin{bmatrix} 2820 \\ 36,8\% \\ 4,2 \end{bmatrix}, \quad f(x^6) = \begin{bmatrix} 2950 \\ 40,4\% \\ 5,4 \end{bmatrix} \text{ та } f(x^7) = \begin{bmatrix} 2800 \\ 33,6\% \\ 4,1 \end{bmatrix}$$

Постановка та реалізація багатокритеріальної задачі формування портфеля інвестиційних проектів дає можливість визначити проекти, які характеризуються кращими показниками цінності за кількома критеріями оцінювання і врахувати обмеження та пріоритети інвестора при прийнятті інвестиційних рішень.

Вітчизняна ІТ галузь активно зміцнює свої позиції у найбільш перспективних технологічних напрямках, ІТ компанії можуть похвалитися великою кількістю успішно реалізованих кейсів. Це позитивно впливає на імідж ІТ галузі України та робить її більш привабливою для інвестора. А застосування економіко-математичних методів у прийнятті інвестиційних рішень дає можливість підвищити ефективність та рентабельність портфеля інвестицій у ІТ проекти.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Закон України «Про інвестиційну діяльність» [Електронний ресурс]. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/main/1560-12>.
2. Довгань Л.Є., Козинець А.В. Розвиток ІТ-сфери: проблеми та шляхи вирішення в забезпеченні конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/viewFile/130936/126661> (дата звернення: 09.08.2018).
3. Беззуб І. Реформа українського законодавства в ІТ-сфері. URL: [http://www.nbuviap.gov.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2800:reforma-ukrajinskogo-zakonodavstva-v-it-sferi&catid=8&Itemid=350](http://www.nbuviap.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=2800:reforma-ukrajinskogo-zakonodavstva-v-it-sferi&catid=8&Itemid=350)

*Старух А.І., к.е.н.*  
*Львівський національний університет імені Івана Франка,*  
*Україна*

### **ОЦІНКА І МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ ТА СУСПІЛЬСТВА У УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ**

В даний час діджиталізація економіки являє собою один з найбільш широко обговорюваних аспектів глобального соціально-економічного процесу, що має численні, багатопланові і різноманітні прояви. В її основі лежить глибоке проникнення цифрових технологій, тобто використання апаратно-програмних засобів збору, обробки і передачі цифрової інформації, в усі сфери економічної діяльності та соціальних відносин [1, с. 951]. Оцінки феномена діджиталізації економіки неоднозначні, але дослідники сходяться на думці, що його вивчення є абсолютно необхідним і тільки наукове осмислення може дозволити домогтися гармонійного поєднання техніко-технологічного прогресу і соціально-економічного життя. Саме тому дослідження соціального потенціалу в умовах діджиталізації економіки та суспільства є надзвичайно актуальним.

Діджиталізація – це, перш за все, явище, що несе процесуальний характер. Сьогодні експоненціальне зростання цифрових технологій тягне за собою і експоненціальне зростання кількості і якості інтеграційних змін в системі комунікації в суспільстві. Поява таких технічних засобів, як Інтернет і мобільні пристрої, що дозволяють членам суспільства перебувати в постійній комунікації один з одним, є першою сходинкою діджиталізації і, відповідно, провісником глобальних модифікацій соціальних інститутів і вектора розвитку суспільства в цілому [2, с. 37]

Розвиток цифрової економіки в широкому сенсі слова можна спостерігати в наступних основних галузях:

- фінансовій, в якій цифрові технології охоплюють досить високу частку всіх фінансових послуг;
- виробничій, в якій дана сфера є не настільки розвинутою, оскільки її основних частка припадає на високотехнологічний сектор;

- торговій, в якій Інтернет торгівля в даний час поки є не настільки поширеною;
- соціальної, наприклад, охороні здоров'я, освіті, наданні інших соціальних послуг [3, с. 9].

Світовими трендами діджиталізації національних економічних систем виступають, у першу чергу, розвиток технологій створення мікроелектромеханічних систем (MEMS), когнітивної робототехніки, систем автоматизованого проектування (САПР), мехатроніки, високоточних приладів, надчутливих сенсорів, попередньої обробки сигналів, хмарних даних, Інтернет засобів і т.п. Це саме ті технології, які забезпечують матеріалізацію цифровізації виробничих процесів [4, с. 68].

Дослідники виділяють п'ять напрямків впливу цифрових технологій на економічну діяльність: збір та аналіз даних; персоналізація і настройка; експерименти та безперервний розвиток; інновації в контрактах; комунікації і комунікаційні інструменти.

Сферами реалізації перерахованих вище напрямків є:

1. Інтернет речей (Internet of Things). Ця концепція обчислювальної мережі фізичних предметів, оснащених вбудованими технологіями, що дозволяють їм взаємодіяти один з одним і / або з зовнішнім середовищем, передбачає, що організація таких мереж здатна перебудувати економічні та суспільні процеси, виключивши необхідність участі людини з частини дій і операцій, а також більш розширена концепція Всеохоплюючого Інтернету (Internet of Everything). Всеохоплюючий Інтернет являє собою об'єднання людей, процесів, даних і речей в мережу, що обумовлює розробку процесів для обробки величезних обсягів даних, які створюються підключеними об'єктами. Основою Всеохоплюючого Інтернету є: речі, дані, люди, процеси.

2. «Великі дані» (Big Data). Це соціально-економічний феномен, пов'язаний з появою технологічних можливостей аналізу величезних масивів даних і що впливають із цього трансформаційними наслідками. Визначальні характеристики «великих даних» представляються формулою  $3 \cdot V$ , компонентами якої є фізичний обсяг (volume), швидкість (velocity) приросту обсягу і

обробки і різноманіття (variety), типів структурованих і напів-структурованих даних.

3. Інноваційні 3D-принтери. Це пристрої для пошарового створення фізичних об'єктів по цифровим тривимірним моделям, застосування яких дозволяє скоротити час і трудомісткість створення і тиражування багатьох об'єктів, але вимагає широкого спектра нових матеріалів.

4. Економіка спільного використання (Sharing economy), в якій люди і фірми ведуть бізнес через цифрові платформи [5, с. 91].

Під впливом цифрових технологій зазнають змін механізми управління і ринкові бізнес-моделі, трансформуються моделі формування доданої вартості, скорочується значення посередницької діяльності в економіці, збільшуються можливості індивідуального підходу при створенні товарів і послуг. Перехід до інтенсивного використання цифрових технологій може мати далекосяжні політичні наслідки для макроекономіки.

У розвинених і ряді країн, що розвиваються зі стрімко зростаючою економікою формується так звана «економіка знань» як новий економічний уклад, нова структура ринку, зокрема, ринку праці. Економіка знань характеризується такими рисами: прискорення тенденції старіння високоосвіченого населення, якому притаманні медіанний вік – сорок п'ять років, третинна освіта (питома вага – 60%), найвищий інтегральний показник – індекс людського розвитку, середній ВВП на людину – 52 тис дол, розвинена цифрова економіка, практично повне покриття Інтернетом – 85% населення [6, с. 1973].

Згідно з підходом Й. Расмуссена, всіх зайнятих в економіці можна розділити на три категорії: «Уміння», «Правило» і «Знання». Виділення даних категорій відбувається виходячи з тривалості періоду навчання, необхідного для виконання відповідних завдань, а також характеру і ступеня автономності роботи. Прикладами професій, що відносяться до категорії «Уміння», є операціоністи, продавці, водії, охоронці, підсобні робітники. Для виконання трудових функцій категорії «Правило» потрібна спеціалізована, прикладна підготовка, що характерно для слюсарів, бухгалтерів, медсестер, офісних адміністраторів. До категорії «Знання»

відносяться такі професії, як: викладачі, лікарі, фізики, хіміки, інженери, керівники, науковці [7, с. 663].

У зв'язку з цим актуальним є стимулювання зародження нових сегментів економіки і розвиток високотехнологічних, вже створених в нашій країні (всього 17% робочих місць, що відносяться до категорії «Знання»), які б орієнтувалися на знання, що, в свою чергу, буде стимулювати попит на фахівців, що відповідають останнім вимогам діджиталізації.

### **Список використаних джерел:**

1. Круглов Д. В. Влияние digital-технологий на качество человеческих ресурсов / Д. В. Круглов // Экономика труда. – 2018. – № 4. – С. 951-958.
2. Lyon D. The information society: Issues and illusions / D. Lyon. – USA: John Wiley & Sons, 2013. – 208 с.
3. Стародубцева Е. Б. Цифровая трансформация мировой экономики / Е. Б. Стародубцева, О. М. Маркова // Весник АГТУ. – 2018. – № 2. – С. 7-15.
4. Орехова Е. А. Гуманизация экономического роста: тенденции и противоречия / Е. А. Орехова. – Саратов: Саратовский государственный социально-экономический университет, 2013 – 127 с.
5. Вилькен В. В. Управление региональным развитием в условиях цифровой экономики: дисс. на соискание уч. степени канд. эконом. наук: спец. специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (региональная экономика)» / В. В. Вилькен. – Санкт-Петербург, 2019.– 242 с.
6. Гайнанов Д. А. Приоритеты кадрового обеспечения цифровой экономики / Д. А. Гайнанов, А. Ю. Климентьева // Креативная экономика. – 2018. – № 12. – С. 1963-1976.
7. Крапчина Л. Н. Ускорение диджитализации экономических процессов и ее влияние на среднесрочную конъюнктуру рынка труда: возможности и риски / Л. Н. Крапчина, С. А. Влазнева, А. И. Влазнев // Экономика труда. – 2019. – Т. 6. – № 2. – С. 659-676.

*Копняк К.В.,  
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ,  
Україна*

### ***ЕЛЕКТРОННИЙ ДОКУМЕНТООБІГ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ ЦИФРОВОГО УРЯДУВАННЯ***

Ефективність функціонування органів публічного управління в контексті реалізації та розвитку концепції цифрового урядування прямо або опосередковано залежить від їхньої інформаційної інфраструктури, наявних чи перспективних цифрових засобів опрацювання великих потоків різнотипної інформації. Подання вхідних даних, процес їхньої обробки та відображення результатів аналітичного опрацювання, а також прийнятих на їх основі управлінських рішень, відбувається переважно у вигляді електронних документів, що вимагає оптимізації документаційного забезпечення управління органів державної влади та місцевого самоврядування шляхом впровадження електронного документообігу.

Базовими принципами цифрової трансформації економіки є [1, с. 20]:

– Digital by Default: перша вимога до всього – цифровий формат;

– Cloud First: легко починати та не залежати від інфраструктури;

– Mobile First: доступ звідусюди;

– Cybersecurity First: нові можливості не мають зменшувати надійність.

В Україні вже є певні напрацювання у напрямку реалізації нових принципів цифрової економіки та електронного урядування, а також досить амбітні плани щодо запровадження новітніх цифрових ініціатив у різних сферах суспільного життя – від Індустрії 4.0, Інтернету речей та смарт-технологій, до застосування технологій блокчейну в публічному управлінні. А світова пандемія та запровадження обмежувальних заходів підштовхнула уряди більшості країн пришвидшити процеси цифрової трансформації та переходу від змішаного документообігу на повністю електронний.

Під електронним документообігом у публічному управлінні

будемо розуміти комплекс заходів, що здійснюється в органах державної та виконавчої влади, на основі використання сучасних цифрових технологій щодо створення, передавання, пошуку, виконання і контролю документів відповідно до набору процедурних правил, координації завдань між людьми та синхронізації даних [2, с. 13].

Основною метою впровадження електронного документообігу є створення в органах державної влади повноцінної розвиненої системи документообігу, управління потоками робіт, контроль виконавчої дисципліни, зокрема механізмів для виконання технологічно-інформаційних процесів опрацювання документів та організації контролю цих процесів.

Завдяки впровадженню електронного документообігу реалізуються наступні переваги:

- єдина система управління документами на платформі, якою можуть користуватися різні органи публічної влади, департаменти, підрозділи тощо;
- покращена комунікація та співпраця між усіма рівнями управління;
- можливість автоматичної маршрутизації документів через процеси погодження та затвердження;
- додатковий час для персоналу зосередитись на обслуговуванні громадян, а не на оформленні документів;
- виборці та громадяни зможуть отримати доступ до відкритих даних;
- можливість для уряду продемонструвати перспективний підхід та розумне використання коштів шляхом впровадження технологій, що знижують витрати та покращують обслуговування;
- підтримка «зелених ініціатив» шляхом зменшення залежності від паперу;
- документи, записи, форми та інший контент можуть одночасно переглядати багато користувачів;
- автоматичний аудит, історія документів та захист даних на основі розмежування ролей та прав доступу для зменшення ризиків.

Зазначимо головні переваги для уряду:

- підвищення продуктивності за рахунок зв'язування вмісту в різних системах;

- реалізацію сервісного підходу в публічному управлінні;
- забезпечення прозорості та покращення іміджу влади.

Серед чинників, які обов'язково слід врахувати перед впровадженням систем електронного документообігу в публічному адмініструванні, виділимо такі [3]:

- зміни в організаційній структурі;
- розробка процесів, що впливають на нові інструменти;
- впорядкування та спрощення адміністративних завдань;
- перегляд інформаційних схем та процесів прийняття рішень;
- оцифрування архівних паперових документів тривалого та постійного зберігання;
- навчання та залучення персоналу.

Ефективній оптимізації електронного документообігу сприятиме практична реалізація стандартів інтероперабельності та запровадження підсистеми електронної взаємодії між центральними органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування.

Основними цієї підсистеми перевагами мають бути [4]:

- інтуїтивно зрозумілий веб-інтерфейс;
- вбудований сервіс, що реалізує накладання та перевірку кваліфікованого електронного підпису;
- повнофункціональна цифрова канцелярія.

Реалізація принципів цифрової трансформації вимагає також реформування системи управління архівами, оцифрування архівних документів, формування сучасних та надійних електронних архівів.

Можна виділити кілька груп вимог до електронних архівів:

- структура архіву електронних документів (сховище документів, метаданих та форм; навігація і пошукова система; управління бізнес-процесами; безпека і розмежування доступу; засоби розробки; адміністрування; створення системи управління знаннями; засоби інтеграції та програмні розширення; підсистема управління процесами і регламентами управління контентом);
- функції системи електронного архіву (технологія зчитування документів; управління метаданими і структурою документів;

структуризація архіву і пошук; зберігання версій при груповій розробці документів; контроль історії обробки інформації; правила інформування і нагадувань для користувачів системи; організація доступу користувачів до системи);

– загальні і технічні вимоги до системи електронного архіву (юридично значимий документообіг; робота з автентичними електронними документами; підтримка регламентів і формальних вимог до обробки документів в організації; включення звітів і аналітики; використання засобів візуальної розробки; можливість масштабування системи для зберігання мільйонів документів і версій).

Вдосконалення електронної форми документообігу все більше закріплюється і на законодавчому рівні. За останні п'ять років прийнята низка ключових законів України («Про електронні довірчі послуги», «Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні», «Про внесення змін до Регламенту Верховної Ради України щодо вдосконалення електронної форми документообігу у Верховній Раді України») та постанов Кабінету Міністрів України («Деякі питання організації електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів», «Деякі питання документування управлінської діяльності», «Про затвердження Порядку використання електронних довірчих послуг в органах державної влади, органах місцевого самоврядування, підприємствах, установах та організаціях державної форми власності», «Про Єдину інформаційно-аналітичну систему управління соціальною підтримкою населення України», «Про затвердження Положення про інтегровану систему електронної ідентифікації» тощо), затверджені накази та регламенти, які мають закріпити напрацювання у сфері цифровізації публічного управління не на рівні «пілотних» проєктів, а на рівні «реформ у дії», задля забезпечення старого розвитку незалежно від зміни влади чи політичної волі.

#### ***Список використаних джерел:***

1. DIGITAL TRANSFORMATION OF UKRAINE. VISION 2025. URL: [https://businessviews.com.ua/ru/get\\_file/id/digital-transformation-2019.pdf](https://businessviews.com.ua/ru/get_file/id/digital-transformation-2019.pdf) (дата звернення: 29.10.2020).

2. Ключевський В. І. Механізми впровадження електронного

документообігу в місцевих органах виконавчої влади: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.; 25.00.02 / Херсон. нац. техн. ун-т; Одес. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Одеса, 2019. 23 с.

3. Копняк К. В., Покинйчереда В. В. Електронний документообіг в публічному управлінні: проблеми впровадження, переваги та перспективи. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. №10. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1798> (дата звернення: 29.10.2020).

4. Офіційний сайт ДП «Державний центр інформаційних ресурсів України». URL: <https://dir.gov.ua/> (дата звернення: 29.10.2020).

***Береза С.Є.***

*аспірант Львівського національного  
університету імені Івана Франка,  
провідний спеціаліст сектору підприємництва  
та регуляторної політики відділу ділових індустрій  
управління економіки Львівської міської ради  
Україна*

### ***ЗНАЧЕННЯ ВІДКРИТИХ ДАНИХ У СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ***

Політика діджиталізації в Україні протягом останніх років є одним з пріоритетів публічного сектору, така тенденція зумовлюється розвитком інформаційних технологій, глобалізацією, динамікою імплементації ІКТ у всі процеси суспільства та значенню інформації у сучасному світі. Для того щоб публічний сектор працював ефективно необхідно використовувати усі можливі ресурси, в першу чергу технологічні та інформаційні, адже вони можуть прискорити, автоматизувати та спростити діяльність органів влади та зробити цю діяльність результативною, прозорою та мінімізувати витрати фінансових, людських та матеріальних ресурсів.

Розвиток електронного урядування можна класифікувати за джерелами, які реалізують цифровізацію (рис. 1).

Тобто, централізований розвиток електронного урядування – це комплекс заходів, які спрямовані на цифровізацію центральними органами влади. Децентралізований розвиток електронного урядування – це комплекс заходів, які спрямовані на цифровізацію органами місцевого самоврядування.

У зв'язку з реформою децентралізації, місцеві органи влади мають більше повноважень щодо використання коштів, тому вони можуть спрямовувати більше ресурсів на діджиталізацію, в тому числі на розвиток економіки територіальної громади.



**Рис. 1. Класифікація розвитку електронного урядування за джерелом політики цифровізації**

*\* Джерело: розроблено автором*

Згідно з Концепцією розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки основними цілями цифрового розвитку є:

- прискорення економічного зростання та залучення інвестицій;
- трансформація секторів економіки в конкурентоспроможні та ефективні;
- технологічна та цифрова модернізація промисловості та створення високотехнологічних виробництв;

- доступність для громадян переваг та можливостей цифрового світу;
- реалізація людського ресурсу,
- розвиток цифрових індустрій та цифрового підприємництва [1].

Розвиток та реалізація політики відкритих даних є одним з способів для централізованого та децентралізованого розвитку електронного урядування. Під політикою відкритих даних слід розуміти комплекс заходів спрямованих на впровадження принципів оприлюднення відкритих даних та стале використання управлінцями, підприємцями та громадськістю цих даних [2].

Згідно з Постановою Кабінету Міністрів України №835, де викладені рекомендації щодо оприлюднення відкритих даних, до наборів, які повинні бути оприлюднені місцевим самоврядуванням входить 64 складові, які поширюються на сферу освіти, комунального майна, бюджету територіальної громади, архітектури та містобудування, навколишнього середовища, охорони здоров'я, торгівлі тощо [3].

Користувачів відкритих даних слід поділити на такі категорії:

- органи влади публічного сектору;
- бізнес-середовище;
- громадськість;
- медіа;

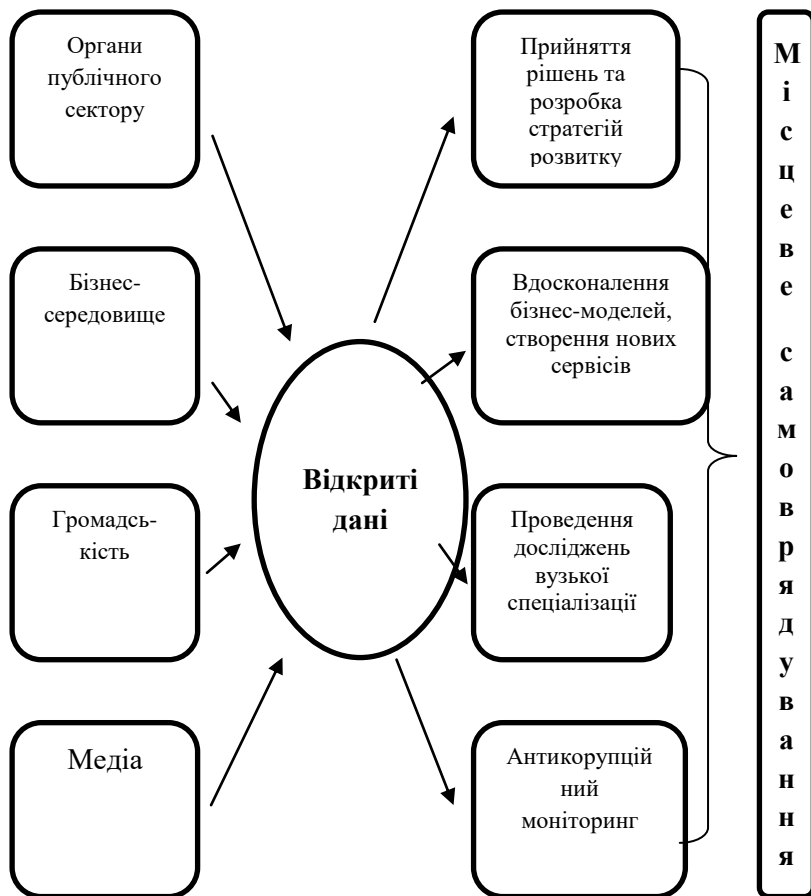
Органи влади публічного сектору використовують відкриті дані для оптимізації прийняття рішень щодо розробки політики розвитку, вдосконалення інфраструктури міста, містобудування, покращення стану навколишнього середовища та інших напрямків діяльності того чи іншого органу влади, в залежності від компетенцій та повноважень.

Для бізнес-середовища відкриті дані важливі в першу чергу через те що вони можуть бути імплементовані у бізнес-модель підприємства Крім цього стартапи можуть використовувати відкриті дані для того щоб проаналізувати попит на їхній продукт, а також використовувати відкриті дані для розробки своїх сервісів.

Громадськість, в тому числі і громадські об'єднання використовують відкриті дані для того щоб проводити дослідження, які стосуються безпосередньо їхніх напрямків діяльності, крім цього кожна людина може використовувати відкриті дані у своїх особистих цілях.

Для медіа відкриті дані стали одним з найпотужніших інструментів щодо проведення журналістських розслідувань, а також антикорупційного моніторингу. На основі відкритих даних представники медіа можуть проводити свою діяльність, опираючись на факти, а також розробляти незалежний якісний медійний продукт.

Отже, місцеве самоврядування входить у категорію органів влади публічного сектору, проте кожна з цих категорій і їхня взаємодія з відкритими даними впливає на діяльність місцевого самоврядування, основні напрямки впливу можна побачити на рис. 2.



**Рис. 2. Взаємодія органів місцевого самоврядування з іншими користувачами відкритих даних \***

*Джерело: розроблено автором.*

Таким чином, органи місцевого самоврядування агрегують свої датасети на портал відкритих даних, а користувачі на їхній основі створюють готові інформаційні продукти та сервіси, які можуть вдосконалити роботу органів місцевого самоврядування або сприяти соціально-економічному розвитку цієї територіальної громади.

Так, нові сервіси, які створюються бізнес-середовищем можуть покращити інфраструктуру, залученість громадськості до роботи органів, сприяти підвищенню відкритості та прозорості роботи, а також забезпечити інклюзивність даних. Крім цього бізнес-середовище має змогу створити новий продукт, який буде приносити прибуток, тим самим підвищуючи розвиток підприємництва у сфері інформаційних технологій, що має за мету Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки.

Темпи діджиталізації публічного сектору постійно зростають, базуючись на вдосконаленні технологій, а також постійному оновленні відкритих даних. На даний момент, базуючись на датасетах місцевого самоврядування, користувачі імплементують їх у нові бізнес-моделі, дослідження, а також сервіси для громадськості. Крім цього згідно з досліджень відкриті дані мають значний вплив на економіку держави як прямим так і опосередкованим способом. Так, згідно з прогнозів, відкриті дані принесимуть країні до 2025 року від 1,1 млрд. доларів до 1,4 млрд. доларів, залежно від розвитку подій щодо темпів цифровізації [4].

Отже, відкриті дані мають за мету забезпечити прозорість та підзвітність громадськості, оперативно реагуючи на зміни у даних, органи публічного сектору забезпечують відкритість своєї діяльності, тим самим мінімізуючи корупційні ризики. Оприлюднення відкритих даних робить діяльність органів влади більш доступними для всіх зацікавлених сторін, тим самим забезпечує реалізацію інклюзивності та економічного розвитку. Крім цього, використання відкритих даних впливає на соціально-економічний розвиток місцевого самоврядування, яке бере участь у оприлюдненні відкритих даних. Так, користувачі відкритих даних можуть їх використовувати для того щоб створювати нові сервіси, які сприятимуть розвитку цифрової економіки, що несе за собою підвищення інвестиційної привабливості, модернізацію промисловості, зменшення регуляторного навантаження для підприємців, сприятливий клімат для розвитку представників бізнес-середовища, а також створення інструментів для громадськості, які забезпечують дебюрократизацію, розбудову електронної демократії та участі громадськості у процесах прийняття рішень органами місцевого самоврядування, створення

сервісів, як зменшать навантаження на роботу органів влади та мінімізують використання ресурсів для отримання результату.

***Список використаних джерел:***

1. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації» [Електронний ресурс] // № 67 від 17 січня 2018 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>
2. . Єдиний державний веб-портал відкритих даних [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://data.gov.ua>
3. Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних: Постанова Кабінету Міністрів України від 21.10.2015 № 835 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/835-2015-%D0%BF#Text>
4. Економічний потенціал відкритих даних для України [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <http://tapas.org.ua/media/economic-potential-of-open-data-for-ukraine/>.

## СЕКЦІЯ 6: ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ



## SECTION 6: PUBLIC ADMINISTRATION AND BUSINESS ADMINISTRATION

*Васьківська К. В., д.е.н., професор  
Львівський національний університет імені Івана Франка,  
Лозінська Л. Д.,  
аспірант ДВНЗ «Прикарпатський національний університет  
імені Василя Стефаника»,  
Україна*

### ***ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ: ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ***

Підприємства формують свій економічний потенціал таким чином, щоб постійно збільшувати можливості ефективного вирішення виробничо-господарських проблем і покращувати своє становище стосовно ринку та конкуренції. Підприємство, знаючи своє оточення та напрями функціонування, а також інтенсивність змін, може адаптувати власну (внутрішню) мінливість до мінливості зовнішнього середовища. Оскільки, зовнішнє середовище перебуває під впливом постійних змін, то для підприємства даний процес можна назвати як корегування власного економічного потенціалу, що і викликає підвищений інтерес суспільства, зокрема вчених і практиків, до економічного потенціалу підприємства в умовах змін.

Сільська територія Івано-Франківської області має вигідне географічне розташування – географічний центр Європи, на південному заході України, на стику двох великих природно-географічних підрозділів – Східноєвропейської рівнини та Східних Карпат. Досліджувана територія багата на корисні копалини: нафти та газу, озокериту, кам'яної і калійної солей, сірки, сировини для будівельних матеріалів, а також є сприятливі умови для видобування мідноколчеданих та поліметалічних руд, наявні мінеральні води з бальнеологічними властивостями. Наявність на території області наявність корисних копалин позитивно впливає на формування економічного потенціалу підприємств.

Характерною особливістю Івано-Франківської області є лісові землі, на які припадає майже 46% території. Ліси першої групи, що виконують водоохоронні, захисні, санітарно-гігієнічні, оздоровчі та рекреаційні функції, становлять 52% загальної площі земель лісового фонду, а 48% – ліси другої групи, що мають експлуатаційне значення.

Саме лісові ресурси визначають пріоритетне положення лісового господарства в економіці сільських територіальних громад Івано-Франківської області.

Ще одна характерна ознака досліджуваної території – це гірська місцевість. На сьогодні 12,7 % від загальної площі області має статус гірських територій, на яких проживає біля 30 % сільських жителів. В Івано-Франківській області гірські території є насамперед зоною паводкового ризику. Для гірських територій характерним є низький рівень розвитку соціальної інфраструктури, ґрунтові дороги, які є важкодоступні, особливо в дощовий та зимовий періоди. Більшість сіл гірської території переживають деградацію. Тому до таких сільських територіальних громад повинна бути особлива увага як зі сторони держави, так і на локальному рівні. Важливим в умовах децентралізації для сільської територіальної громади є формування ефективної системи управління соціально-економічним розвитком. Тут вагому роль повинен відіграти стратегічний менеджмент сільських територіальних громад, що дозволить забезпечити системно-комплексний розвиток території на довгу перспективу. Пріоритетною ціллю стратегічного менеджменту є підвищення рівня життя сільського населення.

Зрозумілою є важливість адміністративно-територіальної реформи в питанні укрупнення сільських територіальних громад та удосконалення механізмів розвитку підприємництва та формування податкової бази місцевих бюджетів, оскільки це крок до забезпечення економічної самодостатності сільських територіальних громад.

В умовах децентралізації посилюється конкурентна боротьба за ринки збуту між підприємствами різних форм власності. За умови зберігання тенденцій нарощування економічного потенціалу підприємства мають можливість зберегти існуючу або сформувати нову конкурентну перевагу [1, с. 47-56]. Більш детально проаналізуємо показник, який являє собою сукупність розподілених у часі надходжень і виплат коштів, що генеруються господарською діяльністю підприємств – це грошовий потік. Грошові потоки обслуговують здійснення господарської діяльності підприємства практично у всіх її аспектах.

Прибуток є показником, що формується на мікрорівні. Узагальнюючи в собі фінансові результати різних видів діяльності, прибуток формує одне з джерел сплати податків та поповнює джерела формування фінансових ресурсів підприємства. Управління прибутком підприємства розпадається на дві важливі підсистеми: управління формуванням прибутку та управління розподілом прибутку. Тому до пріоритетних цілей управління прибутком підприємств сільських територіальних громад слід віднести:

- виявлення резервів збільшення прибутку за рахунок виробничої діяльності, інвестиційних і фінансових операцій;
  - виявлення резервів нарощування прибутку за рахунок оптимізації постійних і змінних витрат, обґрунтування облікової політики підприємства, цінової та податкової;
  - оптимізації підприємницького ризику;
  - зміцнення конкурентних позицій підприємства за рахунок підвищення ефективності розподілу і використання прибутку.
- Механізм управління операційним прибутком пов'язаний з показниками обсягу реалізації, доходів і витрат підприємства.

Системний підхід до управління прибутком передбачає дослідження способів організації підсистем в єдине ціле і впливу процесів функціонування системи загалом на окремі її ланки. Необхідно зазначити, що система управління прибутком буде оптимальною тільки в тому разі, коли цілі кожної підсистеми визначатимуться глобальними цілями розвитку підприємства загалом. Фінансові ресурси знаходяться в розпорядженні суб'єкта господарювання і саме від їхнього обсягу, правильного використання залежить фінансова стійкість та конкурентоспроможність підприємства загалом. Фінансовий потенціал формується за рахунок власних і позикових коштів. Серед джерел формування економічного потенціалу підприємств слід виділити: прибуток; амортизаційні відрахування; кошти, отримані від продажу цінних паперів; пайові та інші внески юридичних і фізичних осіб; кредити і позики; кошти від реалізації заставного майна, страхового полісу; інші надходження, а тому числі добродіяльність. Отже, основним джерелом формування економічного потенціалу є дохід від реалізації продукції, різні частини якої набувають форми грошових доходів і накопичень.

Економічний потенціал є базисом функціонування як підприємства, так і сільської територіальної громади в цілому [2]. За обсягом власного капіталу визначають потребу в залученні позикових коштів, але деякі підприємства воліють ризикувати і постійно позичати кошти, ніж визначати оптимальну структуру економічного потенціалу. Звідси випливає, що умовою успішного розвитку будь-якого підприємства є його економічна база. На території досліджуваного регіону функціонує 8300 підприємств, що на 642 одиниці більше порівняно з 2010 р. Веде свою господарську діяльність 6 великих підприємств, обсяг реалізованої продукції та фінансовий результат мають тенденцію до зростання. Відбулись зміни в кількості середніх підприємств. Найбільше закриття середніх підприємств прослідковувалось в період з 2010 по 2015 роки. Хоча за показниками обсягу реалізованої продукції та фінансовому результату прослідковуються позитивні зрушення. Щодо розвитку малих підприємств, то за всіма показниками видно позитивні зрушення. Зменшення фінансового результату мікропідприємств свідчить про процвітання «тіньового сектора».

Найвищі темпи зростання рентабельності операційної діяльності підприємств, в розрізі сфер економіки, прослідковуються в сферах: мистецтва, операцій з нерухомим майном, професійні, наукові та технічні діяльності, адміністративного та допоміжного обслуговування, будівництва, торгівлі.

Підприємства сфери машинобудування спрямовують свою діяльність на освоєння інноваційних видів продукції, яка в структурі реалізованої інноваційної продукції області займає більше половини. У сфері машинобудування працює близько 200 середніх та малих підприємств. Основний потенціал машинобудування області сконцентровано в містах Івано-Франківську, Калуші та Коломиї. Наприклад, ТОВ «Електролюкс Україна», яке спеціалізується на виробництві автоматичних пральних машин, торгових марок «Zanussi», «Electrolux», функціонують на території сільської територіальної громади с. Микитині, що поблизу м. Івано-Франківськ.

Розвиток деревообробної промисловості є традиційним і пріоритетним напрямком промислового виробництва в області. Серед найменувань основних видів продукції галузі - деревостружкові та

деревоволокнисті плити, фанера клеєна, пиломатеріали, дерев'яна тара, столярні вироби, паркет, ламель, шпон та ін. Обробкою деревини та виробництвом виробів з неї займається 90 великих та середніх підприємств області та більше 300 малих підприємницьких структур, які зосереджені в основному у Надвірній, Вигоді, Брошнєві, Верховині та Івано-Франківську.

Основними галузями економіки області є промисловість, сільське господарство, туризм, будівництво, транспорт і зв'язок. Валовий регіональний продукт становить 1,9 % від загальнодержавного. Область входить в число найбільш промислово розвинених областей західного регіону України та забезпечує 1,8% в загальнодержавному обсязі реалізованої промислової продукції. Серед п'яти областей західного регіону країни за цим показником та за обсягом реалізованої промислової продукції на одну особу населення Івано-Франківщина посідала друге місце, поступаючись тільки Львівській області.

Основним напрямком розвитку сільських територіальних громад є сільськогосподарське виробництво. В загальнодержавних обсягах виробництва валової продукції сільського господарства частка області становила 2,2%. За показником виробництво валової продукції сільського господарства у розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь досліджуваній регіон знаходиться на другому місці в Україні. У товарній структурі сільськогосподарського виробництва трохи вище частка тваринництва, що спеціалізується на м'ясо-молочному виробництві, а рослинництво — на вирощуванні зернових, цукрових буряків і картоплі. За даним показником виробництва продукції сільського господарства у підприємствах сільських територіальних громад, у розрізі адміністративних районів лідерство мають такі адміністративні райони: Галицький, Калуський, Рогатинський, Городенківський, Снятинський. Сільське господарство, як сфера економіки, має вагомий вплив на розвиток та стабільне функціонування економіки досліджуваного регіону, забезпечує населення продуктами харчування, а промисловість – сировиною.

Отже, стратегічна орієнтація підприємств – це комплексна програма дій, яка визначає місію, головні цілі, пріоритетні напрями діяльності та умови їх ефективного функціонування. Диверсифікація

як стратегічна орієнтація передбачає значні потенційні можливості для успішного розвитку підприємств. Забезпечення фінансової стійкості підприємства сприятиме конгломератна диверсифікація. Додаткові можливості виходу підприємств на нові ринки збуту створить вертикальна диверсифікація. Завдяки горизонтальній диверсифікації досліджувані формування отримують переваги, пов'язані з можливістю раціонального використання продукції, розширенню асортименту послуг.

Зміна пріоритетів повинна базуватися на зміні вектору взаємодії між владою та населенням, але також і на визначенні конкретних рамок взаємодії органів місцевого самоврядування такої адміністративно-територіальної одиниці та органів вищих ланок управління. Для як найефективнішого надання послуг громаді, нами запропоновано надати сільським, селищним та міським територіальним громадам таку низку функцій на забезпечення вирішення питання розвитку адміністративної одиниці, що дозволило запропонувати схему функціонування сільської територіальної громади в умовах адміністративно-територіальної реформи на мезо- і мікрорівнях.

Серед напрямів удосконалення економічного забезпечення підприємництва виділено:

- зростання обсягів капітальних та прямих іноземних інвестицій в економічну сферу;
- формування сприятливого регуляторного середовища в регіоні;
- розвиток інфраструктури підтримки підприємництва;
- подальше просування кластерної моделі функціонування бізнесу в регіоні;
- активізацію існуючих та створення нових індустріальних парків.

### ***Список використаних джерел***

1. Васьківська К.В., Децик О.І. Інвестиційна діяльність суб'єктів підприємництва в системі бізнес-адміністрування. Монографія/ За заг. ред. К. В. Васьківської. Львів : «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2019. 192 с.
2. Васьківська К.В., Лозінська Л. Д., Галімуков Ю. О. Економічний потенціал підприємства в умовах змін: суть та характерні особливості.

*Ватаманюк-Зелінська У.З., д.е.н., професор  
Львівський національний університет ім. Івана Франка,  
Україна*

### **СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ**

З огляду на реформи фіскальної децентралізації в Україні, – виникає необхідність детального дослідження та вирішення питань підвищення ефективності розвитку підприємництва, як явища, що здатне позитивно вплинути на зайнятість населення та доходи місцевих бюджетів за умови неспроможності централізованої фінансової підтримки регіонів з боку держави. Політична та економічна ситуація в Україні зумовлює додаткові ризики провадження підприємницької діяльності, а також стимулювання та потребу забезпечення фінансово-економічної безпеки розвитку цього явища. Це актуалізує потребу стимулювання ділової активності та підприємницької ініціативи і формування умов доступу до матеріально-фінансової ресурсної бази для новостворених суб'єктів підприємництва.

Зважаючи на започаткування реформ децентралізації влади в Україні, проблеми реалізації власних повноважень ОМС у поєднанні із засобами стимулюючого впливу на розвиток підприємництва, потребують своєї формалізації. Так, актуальність забезпечення фінансово-економічної ефективності розвитку підприємництва в умовах фіскальної децентралізації зумовлена потребою зменшення кількості безробітних з числа економічно активного населення України шляхом реєстрації нових фізичних осіб – підприємців. Так як децентралізація державної влади забезпечує додаткові можливості розвитку адміністративно-територіальних одиниць, – за рахунок отриманих повноважень органи місцевого самоврядування (ОМС) мають і додаткові джерела надходжень до бюджетів місцевого

самоврядування, у тому числі від сплати податків, зборів (обов'язкових платежів) цими суб'єктами. Виходячи з цього актуальність дослідження обумовлена наслідками реформи децентралізації в Україні. Адже у результаті її реалізації збільшилися адміністративні повноваження та фінансово-матеріальні ресурси органів місцевої влади. За рахунок цього ОМС здатні стимулювати розвиток підприємницької діяльності шляхом активізації підприємницьких ініціатив серед безробітних.

У зв'язку із цим виникає об'єктивна потреба визначення таких повноважень ОМС і фінансово-матеріальних ресурсів, поєднання яких одночасно задовольняло б наступні умови:

- зростання податкових і неподаткових надходжень до місцевих бюджетів за рахунок розвитку підприємництва;
- зменшення безробітних із числа економічно-активного населення;
- фінансову самостійність органів місцевого самоврядування.

Утім, сфера компетенції органів місцевого самоврядування (ОМС) не обмежується забезпеченням територіального розвитку й охоплює також функції, які пов'язані із задоволенням потреб місцевого населення, зумовлюючи також і проблеми у розмежуванні повноважень між органами місцевої влади. Зокрема, це залежність моделі та стану розмежування повноважень від політичної ситуації та настроїв у країні; відсутність гармонізації вітчизняної законодавчої бази з європейським стандартами та принципами Європейської хартії місцевого самоврядування; недосконалість і суперечливість інституту делегованих повноважень в Україні, а також його невідповідність європейській практиці; ускладнена система й структура управлінських інститутів і спричинене цим надмірне зростання бюджетних витрат тощо (Buhlak, 2018).

Таким чином, фіскальна самостійність місцевого самоврядування, має виявлятися, не лише у вартості повністю або частково переданих ресурсів (наприклад у формі фіксованих часток загальнодержавних податків; державних земель сільськогосподарського призначення, що знаходяться за межами населених пунктів, об'єктів комунальної власності та ін.) та закріплених і делегованих повноважень, що закономірно в умовах

децентралізації, а й у здатності органів місцевої влади ефективно управляти ними – раціонально використовувати і примножувати. Вона стає передумовою для формування фінансового потенціалу адміністративно-територіальної одиниці, а також ефективності розвитку підприємництва на території її юрисдикції, завдяки чому формуються бюджетоутворюючі джерела місцевих бюджетів.

Результати наукових досліджень у сфері управління бюджетними ресурсами в умовах децентралізації влади в Україні, показують нову концепцію запровадження гнучкої змішаної децентралізованої його моделі, яка передбачає підвищення рівня самостійності місцевих бюджетів та бюджетної безпеки регіонів. Це включає мотивування місцевих органів влади до мобілізації податків і заощадливості ресурсів, зокрема і шляхом активізації розвитку підприємницької діяльності. Пропонуються нові механізми зменшення податкового тиску на суб'єктів підприємництва та створення ресурсної самодостатності місцевих бюджетів.

Наприклад, підвищення ефективності фінансово-економічного регулювання земельних відносин за рахунок активізації реформи децентралізації полягає у можливостях створення бюджетоформуючих джерел надходжень для місцевих бюджетів. Це, зокрема, може відбутися шляхом проведення фінансових операцій в межах нових повноважень органів місцевого самоврядування стосовно встановлення вартості земель сільськогосподарського призначення, що знаходяться за межами їх населених пунктів, або із земельними ділянками з числа промислових земель, які перебувають у власності ОМС. Фінансові операції з такими земельними ділянками передбачають їх використання для підприємницької діяльності і забезпечують надходження до бюджетів місцевого самоврядування (Vatamanyuk-Zelinska & Sytnyk, 2019; Vatamanyuk-Zelinska & Melnychenko, 2020).

Незалежно від організаційно-правової структури, виду діяльності, галузі функціонування суб'єктів підприємництва та, виду комерційних операцій із земельними ділянками, що перебувають у комунальній власності ОМС – це впливає на формування фінансового потенціалу і суб'єктів підприємницької діяльності і території юрисдикції органу місцевого самоврядування а відтак, – на

фінансово-економічну ефективність розвитку підприємництва на території кожного регіону України.

Однією з причин необхідності активізації підприємницької діяльності є потреба зменшення числа безробітних в Україні та забезпечення надходжень бюджетів від її оподаткування. Для цього вже використовуються механізми, які, зокрема, передбачають: сприяння у працевлаштуванні для осіб, що втратили місце праці; надання поворотної (безповоротної) безвідсоткової фінансової допомоги; видання центрами зайнятості ваучерів на навчання особам, які не зареєстровані як безробітні; використання місцевих гарантій для підприємців, які реалізують перспективні проекти на території юрисдикції відповідного органу місцевого самоврядування та ін. Однак принципи роботи таких механізмів є неузгодженими і використовуються вони порізно.

Водночас, в умовах децентралізації органи місцевого самоврядування мають право залучати додаткові джерела надходжень до власних місцевих бюджетів, так як і право управляти своєю, вже наявною, фінансово-матеріальною базою. Наявність земель комунальної форми власності, як матеріального ресурсу ОМС, – дає змогу проводити фінансові операції із земельними ділянками з метою збільшення доходів місцевих бюджетів за рахунок надходжень від орендної плати за землю, земельного податку та єдиного податку платників 4 групи. Таким чином, якщо надавати їх в оренду підприємцям, які започатковують власний бізнес, а також спрямувати кошти фінансової допомоги на ведення підприємницької діяльності від *Фонду соціального страхування на випадок безробіття* для оплати оренди чи земельного податку, то місцеві бюджети отримають додаткове джерело надходжень, а кількість безробітних зменшиться.

Задля стимулювання розвитку підприємницької діяльності в Україні пропонується запровадити додаткові умови до Порядку надання допомоги по безробіттю, у тому числі одноразової її виплати для організації безробітними підприємницької діяльності. *Зокрема, передбачити у цьому Порядку спрямування коштів одноразової виплати такої допомоги на покриття видатків, пов'язаних з орендою земельної ділянки новозареєстрованого суб'єкта підприємництва; для оренди виділяти ділянки із числа промислових земель комунальної*

власності. Додаткові надходження до місцевих бюджетів України - забезпечать фінансово-економічну ефективність розвитку підприємництва в умовах фіскальної децентралізації. Своєю чергою, це також забезпечить факт державної реєстрації суб'єктів підприємницької діяльності сприяючи детінізації малого бізнесу в Україні.

**Список використаних джерел:**

1. Buhlak, Yu. (2018). Problemy rozmezhuвання povnovazhen mizh orhanamy vykonavchoi vlady i orhanamy mistsevoho samovriaduvannya v Ukraini. *Pidpriemnytstvo, gospodarstvo i pravo*, 11, 70-75. Retrieved from <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2018/11/15.pdf>
2. Vatamanyuk-Zelinska, U., & Sytnyk, N. (2019). Effectiveness of financial and economic regulation of land relations in Ukraine in the context of the decentralization reform. *Problems and Perspectives in Management*, Volume 17, 550-562. [https://doi: http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17\(2\).2019.43](https://doi.org/10.21511/ppm.17(2).2019.43)
3. Vatamanyuk-Zelinska, U., & Melnychenko O. (2020). The effectiveness of financial and economic regulation of land relations in the context of stimulating entrepreneurial activity in the regions of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, Volume 18, 11-27. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18\(3\).2020.02](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18(3).2020.02)

**Комарницький І.М.**, д.е.н., професор  
*Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут,*  
**Комарницька Г. О.**, д.е.н., доцент  
*Львівський національний університет імені Івана Франка,*  
*Україна*

**ОЦІНЮВАННЯ ДЕРЖАВНО-ПАРТНЕРСЬКОГО  
ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО УТВОРЕННЯ**

Територіальне утворення, яке має реальний намір залучати інвестиції та інновації на засадах державно-приватного партнерства, повинне сформувати з цією метою сприятливі організаційні умови.

Наприклад, слід здійснювати оцінювання викликів зовнішнього щодо утворення середовища, генерувати «дерево» цілей, ідентифікувати ключові точки дотику органу державної влади і бізнесу під час розв'язання суспільно значимих проблем громади, формувати регламенти у зазначеній сфері державно-приватного партнерства, виявляти сильні та слабкі боки, а також можливості і загрози тощо. Проведені дослідження дають нам змогу ідентифікувати місце державно-партнерського потенціалу територіального утворення у системі залучення інвестицій та інновацій на засадах державно-приватного партнерства. Очевидно, що з практичної точки зору важливо і запропонувати положення з оцінювання такого потенціалу.

Загалом слід зробити висновок про те, що процедура оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення значною мірою залежить від обраного методу такого оцінювання. Доцільно зауважити, що у літературі пропонується широкий спектр методів діагностування різних видів потенціалів.

Ми пропонуємо оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення у контексті залучення інвестицій та інновацій на засадах державно-приватного партнерства доцільно класифікувати за різними класифікаційними ознаками:

1) за кількістю показників оцінювання:

- оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення, що ґрунтується на розрахунку сукупності часткових показників оцінювання;
- оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення, що ґрунтується на розрахунку низки загальних індикаторів, які комплексно характеризують різні рівні такого потенціалу;
- оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення, що ґрунтується на розрахунку інтегрованого показника потенціалу.

2) за способом оброблення вхідної інформації:

- оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення, що ґрунтується на експертних опитуваннях (відповідно, воно є більшою мірою суб'єктивним);

- оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення, що не передбачає використання експертних оцінок (відповідно, воно більшою мірою має об'єктивний характер);
  - оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення, що поєднує експертні та неекспертні оцінки (об'єктивно-суб'єктивне).
- 3) за рівнем комплексності:
- фундаментальне (комплексне) оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення;
  - експрес-оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення.
- 4) за спрямуванням:
- самооцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення;
  - зовнішнє оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення.
- 5) за достовірністю результатів:
- детерміноване оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення;
  - ймовірнісне оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення.
- 6) за типом інформації, що використовується:
- ретроспективне оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення (за основу береться ретроспективна інформація);
  - поточне оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення (за основу береться поточна інформація);
  - перспективне оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення (за основу береться прогнозна інформація).
- 7) за періодичністю здійснення:
- перманентне оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення (умовно-постійного характеру);

- періодичне оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення (умовно-періодичного характеру);
  - разове оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення (разового характеру).
- 8) за врахуванням конкурентного середовища:
- абсолютне оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення (без порівняння такого потенціалу чи його складових з потенціалом іншого територіального утворення);
  - відносне оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення (оцінювання потенціалу на засадах його порівняння (чи його складових) з потенціалом (чи його складовими) іншого територіального утворення).



**Рис. 1. Складові державно-партнерського потенціалу територіального утворення**

Примітка: розроблено авторами

Таким чином, незалежно від підходу до трактування як поняття «потенціал», так і поняття «державно-партнерський потенціал територіального утворення», важливим є його ретельне оцінювання для ідентифікування фактичного стану, пошуку його проблемних місць, а також окреслення перспектив якнайкращого його використання. Важливо наголосити на тому, що з методичної точки зору складно, а навіть – непотрібно максимально охопити усю сукупність потенціалоутворюючих чинників, що формують державно-партнерський потенціал територіального утворення. У цьому контексті слід виокремити пріоритетні з-поміж них.

За результатами вищенаведеного, на підставі огляду й узагальнення літературних джерел, а також з урахуванням результатів виконаних досліджень, у структурі державно-партнерського потенціалу територіального утворення пропонується виокремлювати низку складових, що представлені на рис. 1.

Наведений підхід до структуризації державно-партнерського потенціалу передбачає врахування складових внутрішнього середовища територіального утворення, оскільки саме вони пріоритетно впливають на формування і розвиток такого потенціалу.

Для розв'язання завдання подальшого оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення слід охарактеризувати кожен із наведених його складових (табл. 1).

Оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення у контексті залучення інвестицій та інновацій на засадах державно-приватного партнерства зумовлює необхідність надалі формування комплексу показників для досягнення цієї мети. Теорією і практикою доведено, що кількість таких індикаторів не повинна бути великою, при цьому, діє правило оптимальності.

Вибір показників оцінювання державно-партнерського потенціалу – це одне із ключових завдань такого оцінювання. Не менш важливо в аналізованому контексті й обрати підхід до розрахунку узагальненого показника потенціалу. Слід враховувати і те, що показники оцінювання державно-партнерського потенціалу за

своїм змістом можуть належати до показників-стимуляторів чи показників-дестимуляторів, що вплине на подальші розрахунки.

**Таблиця 1**

**Складові державно-партнерського потенціалу територіального утворення\***

Групи складових	Складові державно-партнерського потенціалу територіального утворення	Умовні позначення складових	Змістова характеристика складових державно-партнерського потенціалу територіального утворення
Складові прямого характеру	Складова інформаційної інфраструктури і державно-приватного партнерства територіального утворення		<p>☐ Характеризує забезпеченість територіального утворення і рівень розвитку різної інформаційної інфраструктури як для безпосередньої участі у реалізації проектів державно-приватного партнерства, так і для поширення цієї інформації серед різних груп стейкхолдерів. Така інфраструктура може, зокрема, включати: інформаційні кампанії промоційного характеру, проведення циклів семінарів і тренінгів з проблем розвитку державно-приватного партнерства, проведення конкурсів проектів такого партнерства, створення інформаційного ресурсу з банком потенційних проектів державно-приватного партнерства, поширення серед стейкхолдерів територіального утворення актуальних новин щодо партнерства тощо.</p>
	Складова організаційно-функціонального забезпечення державно-приватного партнерства		<p>☐ Характеризує структурованість робіт в межах територіального утворення щодо управління усіма етапами державно-приватного партнерства (мова йде про чіткий розподіл обов'язків між різними підрозділами і посадовими особами щодо державно-приватного партнерства, наявність збалансованих за стратегічними, поточними й оперативними контурами планів, регламентів, бюджетів та інших документів у цій сфері тощо).</p>

Складові опосередкованого характеру	Науково-технологічна складова	<p>⚡ Характеризує процес та результати науково-технічної діяльності у межах територіального утворення, які свідчать про рівень його інвестиційно-інноваційного розвитку. Такий рівень, натомість, є одним з ключових індикаторів ухвалення рішень приватними партнерами вступати у перемовини з державним партнером відповідного територіального утворення щодо реалізації проектів державно-приватного партнерства.</p>
	Кадрова складова управління процесами інвестиційно-інноваційного розвитку	<p>⚡ Визначає рівень сформованості та розвитку компетенцій керівних органів територіального утворення щодо управління інвестиційно-інноваційними процесами, адже саме на ці сфери першочергово спрямоване державно-приватне партнерство. Низький рівень кадрового забезпечення у цій сфері опосередковано деструктивно впливатиме і на розвиток державно-приватного партнерства.</p>
	Економіко-фінансова складова	<p>⚡ Характеризує рівень фінансово-економічного розвитку територіального утворення, що, як і науково-технологічна складова, є одним з ключових індикаторів ухвалення рішень приватними партнерами вступати у перемовини з державним партнером відповідного територіального утворення щодо реалізації проектів державно-приватного партнерства.</p>

\*Примітка: розроблено авторами

Отож, здійснюючи оцінювання державно-партнерського потенціалу територіального утворення у контексті залучення інвестицій та інновацій на засадах державно-приватного партнерства, надалі слід обрати інструментарій узагальнення отриманих оцінок для формування висновків. Вивчення теорії та практики дає змогу зробити висновок про можливість використання з цією метою низки різних альтернативних підходів, наприклад, методу суми місць, методу відстаней, таксономічного методу, методу сумування показників, методу кількісно-лінгвістичних оцінок Харрінгтона тощо.

*Косач І.А., д.е.н., доцент  
Національний університет «Чернігівська політехніка»  
Україна*

## **ПАРТНЕРСТВО ДЕРЖАВИ ТА БІЗНЕСУ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ**

В останні роки тема партнерства держави та бізнесу в різних сферах діяльності стає все більш актуальною. Спостерігається тенденція посилення співпраці влади і суб'єктів підприємництва. В першу чергу це проявляється в таких сферах, як будівництво, електроенергетика, транспорт, охорона здоров'я, освіта. Український дослідник Г. Знаменський зазначає, що державно-приватне партнерство (публічно-приватне партнерство) доцільно розглядати як узагальнююче поняття для різноманітних форм партнерства [1]. Ефективним інструментом усунення цієї проблеми може бути передача частини функцій фаховим об'єднанням.

Особливої актуальності тема партнерства набула в умовах світової фінансової кризи, в зв'язку з яким багато галузей вітчизняної економіки відчули потребу в державній підтримці.

Впровадження механізму державно-приватного партнерства (далі - ДПП) та реалізація на його основі найважливіших проєктів розвитку регіонів в умовах децентралізації є на сьогоднішній день одним із прикладів партнерства держави і бізнесу.

Термін «державно-приватне партнерство» є усталеним перекладом з англійської мови «public-private partnership», що також можна перекласти як «публічно-приватне партнерство». Найбільш близьким до відображення змісту концепції є поняття «публічно-приватне партнерство», до того ж воно найбільш точно відтворює її сутність відносин, оскільки в ролі публічного партнера в зарубіжних країнах часто виступають не лише органи державної влади, але й органи місцевого самоврядування, громадські організації та благодійні фонди.

Законом України «Про державно-приватне партнерство» визначено, що ДПП – це співробітництво між державою Україна, Автономною Республікою Крим, територіальними громадами в особі

відповідних органів державної влади та органів місцевого самоврядування (державними партнерами) та юридичними особами, крім державних та комунальних підприємств, або фізичними особами-підприємцями (приватними партнерами), що здійснюється на основі договору [2].

Значна кількість зарубіжних та вітчизняних науковців та експертів дійшли спільної думки про те, що ДПП має на увазі співпрацю для реалізації загальної мети при об'єднанні ресурсів для збільшення вигод від використання відповідних компетенцій і сильних сторін державного і приватного секторів. Важливими для ДПП характеристиками є тривалість відносин держави і приватного сектору, поділ ризиків, обов'язків, витрат між партнерами, а також визначення вигід кожної зі сторін партнерства.

ДПП доцільно розглядати не лише як форму залучення коштів приватного сектору, а як об'єднання переваг та інтересів, розподіл можливих ризиків та відповідальності. Відповідно до наведених підходів до розгляду цього поняття, у державно-приватному партнерстві і держава, і бізнес у процесі взаємодії мають свій інтерес, який у подальшому приносить їм обом вигоду. Це дає нам можливість вважати, що більш доцільним є розгляд ДПП саме як системи співробітництва.

В умовах децентралізації з метою соціально-економічного розвитку територій доцільно усвідомити той факт, що приватний і державний сектори мають унікальні характеристики, які забезпечують їм перевагу у суспільно важливих сферах господарювання. При цьому має бути змінений підхід до розуміння функцій влади в умовах децентралізації, зокрема усвідомлення необхідності передачі їх частини приватному сектору як більш мобільному й ефективному стосовно використання ресурсів. Мотивація публічної влади в партнерстві з бізнесом це: зацікавленість в реалізації проєктів і в досягненні їх комерційних ефектів; залучення додаткових фінансових коштів в пріоритетні напрямки розвитку; розширення і вдосконалення взаємозв'язків між суб'єктами економіки; стимулювання розвитку малого та середнього підприємництва. Мотивація для бізнесу - можливість отримання прибутку в найчастіше нових для нього сферах, на умовах розподілу ризиків і комерційної вигоди. Бізнес,

отримує від публічної влади певний набір переваг і гарантій зростання його доходів у проекті. Можна сказати, що публічна влада в державно-приватному альянсі виступає для бізнесу своєрідним гарантом.

Концептуальним базисом ДПП стає завдання реформування управління як в приватному секторі, так і в публічному, що йде від потреб адаптації конкретної території до загальноекономічних умов, зростаючого тиску з боку населення, зацікавлених в робочих місцях та добробуті.

Розширення застосування механізму державно-приватного партнерства за реформи децентралізації як інституціональному та організаційному альянсі державної влади і бізнесу, має відповідати умовам нестабільної економіки і ґрунтуватися на наступних методологічних принципах:

- партнерство повинно відповідати цілям розвитку території та її суб'єктів;
- партнерство повинно бути підпорядковане вирішенню не тільки поточних, але і стратегічних завдань розвитку регіону та конкретної території в цілому і її суб'єктів окремо;
- дотримання рівності інтересів сторін і свобода вибору дій;
- невтручання держави в сферу відповідальності приватного партнера;
- конкурентність і відповідальність за виконання умов контракту.

Таким чином, в Україні в умовах децентралізації має бути сформоване відповідне інституційне середовище, організована підготовка кваліфікованих управлінських кадрів для роботи в проектах державно-приватного партнерства і сфери управління державною власністю, розроблені механізми надання пільг і гарантій з боку публічної влади. Партнерство бізнесу і держави може стати важливим інструментом розвитку економіки територій і підвищення якості життя населення.

**Список використаних джерел:**

1. Знаменський Г. Державно-приватне партнерство: український варіант. Юридичний вісник України. 2009. № 39 (26 вересня – 2 жовтня). С. 7.
2. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 1 липня 2010 року № 2404-VI. URL : <http://www.president.gov.ua>.

*Януш Нестерак, д.е.н., професор  
Економічний університет в Кракові,  
Польща*

*Маліновська О. Я., к.е.н., доцент,  
Львівський національний університет ім. Івана Франка,  
Україна*

***ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В МЕНЕДЖМЕНТІ:  
ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ В БІЗНЕСІ***

Розвиток бізнесу в останні роки відбувається на тлі радикальних і динамічних змін у навколишньому середовищі та високих темпів збільшення обсягів інформації. Заради виживання і адаптації до динамічно змінюваних умов існування, сучасні підприємства змушені перепроєктовувати і реорганізувати свою діяльність, видозмінювати стратегію і тактику поведінки у діловому світі. Першочергово це означає проведення інновацій, пов'язаних із гнучкою адаптацією організаційних структур підприємств до інноваційних змін. Їх реалізація вимагає порівняльного аналізу поглядів, обґрунтування і побудови множини окремих концептуальних моделей, що відображають:

- траєкторії розвитку організацій у конкурентному середовищі;
- тенденцію підприємництва до конкурентоспроможності на рівні знань;
- швидкий розвиток інформаційної сфери суспільства, яка охоплює не лише телекомунікації, інформаційні системи або засоби масової інформації, а й всю сукупність виробництв і стосунків, пов'язаних із створенням, зберіганням, обробкою, демонстрацією, передачею різної інформації .

Створення і використання в повсякденній практиці менеджменту систем підтримки прийняття рішень є однією з найважливіших умов успішного функціонування організацій. Природно, пріоритет прийняття рішень належить людині - менеджеру, що володіє стратегічним мисленням і здібностями передбачати появу нових подій. Однак один з недоліків людського інтелекту полягає в тому, що він не пристосований для виконання великого обсягу обчислень в процесі аналізу складних процесів і систем, що складаються з ланцюжків взаємозв'язків. [2]

Комп'ютерні технології проникли у життя суспільства у всіх його площинах, допомагаючи людству у розвитку, однак, в той же час, несучи ряд загроз. Яскравим прикладом цього є розробка нової форми розуму, а саме, - штучного інтелекту, що являє собою здатність автоматизованих систем формалізувати та виявляти властивості, асоційовані з поведінкою людини.

Ефективність штучного інтелекту беззаперечна. Перехід від процесів, орієнтованих на працівників, до процесів, орієнтованих на технології, вимагає від керівників здійснювати прориви у підходах і методах діяльності компаній в усіх секторах економіки.

Найлогічніший шлях зі створення штучного інтелекту - взяти за основу природний інтелект (як об'єкт живої природи) і цілеспрямовано перебудувати його мислення в необхідному напрямку.

Для створення діючого штучного інтелекту був використаний підхід, який враховує обмежуючі фактори, що визначають можливості людини по створенню штучних об'єктів (будь-який штучний об'єкт створюється на основі існуючих природних матеріалів). [4]

ШІ надає комп'ютеру риси розуму. Методи штучного інтелекту засновані на структуризації систем прийняття рішень. США визначають також як складну програму, що маніпулює знаннями з метою одержання задовільного й ефективного рішення у вузькій предметній області. Системи виконують у таких випадках роль експертів-консультантів, оскільки побудовані на знаннях компетентних експертів і володіють відповідною компетентністю (штучно відтворюють компетентність експертів).

Вважається, що підтримувати досягнення організацією її стратегічних цілей повинні функціональні підсистеми менеджменту, при цьому їх ядром у майбутньому стануть інтегровані інформаційні системи, що містять елементи штучного інтелекту (ШІ).

Виникають і деякі складнощі в управлінні інноваційними процесами, що пояснюється високими вимогами до сприйняття та подальшого оброблення різних типів знань, серед яких доцільно виділити:

- 1) предметні знання, що належать до галузі конкретних інновацій;
- 2) стратегічні і методичні знання про методичні засади планування і управління інноваційними процесами (загальні цілі, стратегії і сценарії впровадження, правила комбінування різних галузей діяльності та науки тощо);
- 3) предметні знання, що належать до оцінювання ефективності інноваційних процесів і гіпотези про сфери їх використання тощо;
- 4) ергономічні знання про ефективну організацію інтерфейсу з комп'ютерними системами;
- 5) мета знання про способи інтеграції знань. [8]

Дана технологія вимагає високого рівня професійної підготовки фахівців по роботі з інформаційними системами і передбачає функціональну структуру управління. Керівники не втручаються у справи один одного. Загальний керівник тільки координує дії керівників підрозділів і виконує обмежений перелік своїх функцій. Кожен керівник замикає на собі лише частину функцій, необхідних для виконання роботи конкретним виконавцем.[3]

Розглянемо частіше використовуванні системи в бізнесі – експертні.

За допомогою експертних систем, стає можливо робити прогнози, які на основі наявних даних можуть передбачати події, а так само результати цих подій. Наприклад, вже сьогодні існують програми, здатні аналізувати економічну ситуацію, яка складається і характеризується рівнями попиту і пропозиції на ринку, а також ринковою активністю, цінами, обсягами продажів, рухом процентних ставок, валютного курсу тощо. Крім цього, за допомогою програм

можливо розробляти план капіталовкладень, що також дуже важливо для ведення успішного бізнесу.

Експертні системи досить успішно застосовуються для управління і контролю підприємства, регулювання його фінансової діяльності, а також для розробки рішень в критичних ситуаціях. [6]

Однак ЕС не може оцінити нюанси поточної політики, економіки, соціального розвитку або поведінки споживача. Ці важливі фактори повинні аналізуватися консультантом-людиною. Розробляючи ЕС, необхідно осмислити і порівняти переваги експертної системи і витрати на неї. Можливі випадки, коли людина-експерт вирішує задачу за кілька хвилин, а створення ЕС вимагає створення декількох сотень правил і кілька місяців проектування. [2]

Варто зазначити, що основними перспективами розвитку ІІІ є: перетворення програмної інженерії в інтелектуальну інженерію; створення програмних систем для імітації інтелектуальної діяльності людини; розширення «природного інтелекту»; створення кібернетичних моделей людського розуму та штучної свідомості.

Інтелектуалізація підприємництва і освоєння ним методів творчості стає необхідною умовою виживання і розвитку підприємницьких структур в умовах сучасної економіки. Для належного управління творчими процесами менеджери повинні знайти ефективні шляхи і усунути перешкоди на шляху інновацій, забезпечити мотивацію і створити певні стосунки в організаціях, які підтримують особисту і групову інноваційну ініціативу усіх учасників тимчасового інтегрованого ланцюга. З цією метою пропонується застосовувати інформаційну модель управління інноваційними процесами на основі сучасних рішень в галузі штучного інтелекту, яка складається з бази знань, бази даних, системи планування. Використання елементів штучного інтелекту сприятиме стандартизації представлення інноваційних дій та прив'язці їх реалізації до конкретних умов потенційних учасників інноваційного проекту.

Нова технологія штучного інтелекту (ІІІ) набирає обертів у всьому світі. За деякими оцінками, впровадження ІІІ у 2030 році дасть 14% приросту світового ВВП (на \$15,7 трлн), що більше, ніж нинішній сумарний обсяг промислового виробництва Китаю та Індії.

Ефективність штучного інтелекту беззаперечна. Коли здійснюється перехід від процесів, орієнтованих на працівників, до процесів, орієнтованих на технології, підприємства мають незначні або навіть нульові додаткові витрати і можуть швидко здійснювати масштабні зміни без збільшення витрат. До того ж "розумні машини", які перебувають у процесі навчання та адаптації 24/7, не лише мають 100% точність, але й постійно вдосконалюватимуться. Тоді як люди це робитимуть лише за умови постійного інвестування в набір працівників та їхнє навчання. Крім того, бізнес-процеси, які традиційно передаються на аутсорсинг, уже є ідеальними кандидатами для роботизації.

**Список використаних джерел:**

1. Шамус Рає. Як запровадити штучний інтелект та не зруйнувати бізнес. URL:<https://delo.ua/business/jak-zaprovaditi-shtuchnij-intelekt-ta-ne-zrujnuvati-biznes-346885/>
2. Управління організацією: використання технологій штучного інтелекту. Менеджмент. Освіта UA : веб-сайт. URL : <https://osvita.ua/vnz/reports/management/14612/>
3. Технологія управління на базі штучного інтелекту. Studme.com.ua.: вебсайт.URL: [https://studme.com.ua/1924070111577/menedzhment/tehnologiya\\_upravleniya\\_isklyuchitelnyh\\_sluchayah.htm](https://studme.com.ua/1924070111577/menedzhment/tehnologiya_upravleniya_isklyuchitelnyh_sluchayah.htm)
4. Використання технологій штучного інтелекту в управлінні організацією. kursoviks.com.ua : веб-сайт. URL : [https://kursoviks.com.ua/bd\\_kompyuternyye/article\\_post/2352-tezi-vikoristannya-tekhnologiy-shtuchnogo-intelektu-v-upravlinni-organizatsieyu](https://kursoviks.com.ua/bd_kompyuternyye/article_post/2352-tezi-vikoristannya-tekhnologiy-shtuchnogo-intelektu-v-upravlinni-organizatsieyu)
5. Використання технологій штучного інтелекту в управлінні. Херсонский национальный технический университет.URL : <https://studfile.net/preview/5064248/page:19/>
6. Вілісова Катерина Сергіївна, Беркут Олена Валеріївна. Використання технологій штучного інтелекту в управлінні: переваги і загрози. 2016р. spilnota.net.ua : веб-сайт. URL : <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-1671/>

7. Галина Машлій, Ольга Мосій, Мар'яна Пельчер. Дослідження управлінських аспектів використання штучного інтелекту. 2019р. С.80-89. Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. URL : <http://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/57/601.pdf>
8. Новаківський І.І., Рачинська Г.В.. Застосування штучного інтелекту для управління інноваційними процесами у ланцюгах вартості. С.303-309. Національний університет “Львівська політехніка” URL: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13877/1/48\\_303-309\\_Vis\\_720\\_Menegment.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13877/1/48_303-309_Vis_720_Menegment.pdf)

*Larysa Sloboda, PhD (Economic Sciences), Associate Professor,  
Lviv Institute of Social and Economic relationships of Banking  
University,  
Ivan Franco National University of Lviv,  
Ukraine*

### ***CHALLENGES AND BENEFITS OF THE COMPLIANCE ASPECTS OF REGISTERING PAYMENT INSTITUTIONS IN THE EUROPEAN UNION***

Nowadays challenges is performed financial situation globally. The COVID-19 outbreak has prompted payment market to move with lightning speed toward digital planforms and with that move comes pressing enhanced compliance considerations. According to the Association of Chartered Certified Accountants (ACCA), a thriving global community of professional accountants across 179 countries, financial crime costs the world USD 3,5 trillion per year [1]. It's a hefty sum to pay against the flourishing backdrop of a highly competitive, increasingly digitized financial services world. With new-age disruptive technologies permeating the business of finance, banks and payment institutions are witnessing an all-time high in financial crime, cyber fraud and vulnerabilities. There is increasing pressure on them to maintain low-risk business activity amidst the unrelenting COVID-19 pandemic. In such a doubled-edged sword scenario, financial organizations have no choice but to go digital to sustain their existing business models. Due to the report by leading strategy consulting firm, *Quinlan & Associates*, one of the most common drivers of reduced profitability for payment institutions has been the increased cost of

regulatory compliance. Particularly, compliance with Anti-Money Laundering (AML)/Counter Terrorism Financing (CTF) regulations. Major financial institutions have reportedly been spending up to USD 500 million on KYC and customer due diligence [2].

As a fundamental practice of due diligence, KYC protects banks and PI and makes the financial industry a safer place to function. At a global level, governments have recognized financial fraud as a societal evil. Therefore, the implementation of an effective KYC process is sacrosanct for financial institutions, as part of the global regulatory compliance network.

The EU payment system relies on a chain of infrastructure that is generated by a large number of different payment service providers. Security, efficiency, reliability and accessibility of the payment system as a whole are of critical importance to society. The role of the payment system in society therefore requires a platform where suppliers and end-users of payment services can meet and enter into dialogue about their expectations, possible problem areas, and other developments.

The European payment market is sensitive to the existing challenges, and its development in the EU because of growing up number of authorised Fintechs payment institutions.

Following the According to the PDS 2 Directive (EU) the following activities shall constitute payment services [3]: incoming payment transactions; outgoing payment transactions; payment transactions; the execution of direct debits including one-off direct debits (direct debit transactions); the execution of payment transactions using a payment card or a similar instrument (payment card transactions); credit transfer transactions; payment transaction including the granting of credit): the execution of direct debits including one-off direct debits; the execution of payment transactions using a payment card or a similar instrument; the execution of credit transfers including standing orders; the issuance of payment instruments (issuing) or the acceptance and acquiring of payment instruments (acquiring); money remittance transactions; payment initiation services; account information services. Comparative analyses of the key requirements for the licensing e-money institution show some differences in the application process and substance criteria for authorisation presented

in [4]. However, the research shows the most attractive jurisdictions with beneficial conditions to carry business as a payment institution, such as Lithuania, Austria, Netherlands.

With only 87 active Fintech companies, Austria's Fintech scene remains relatively small when compared with neighbors Germany and Switzerland. Nevertheless, the Austrian Fintech industry has enjoyed increasing recognition over the past few years with numerous domestic Fintech start-ups successfully expanding their business internationally and raising considerable rounds of venture capital. New investment in Fintech firms remains strong, and the number of acquisitions and financial services partnerships are on the rise. According to the Financial Market Authority register directory, the Austrian Payment Institutions Market is represented by 860 existing entities. The key part of these companies (near 63,2%) comprises 543 EEA E-money institutions that carry business in Austria. Only 8 payment institutions are licensed by FMA to carry business in Austria and in the EEA. It comprises only near 1% of the payment institutions market in Austria. Another part of 30,7% of the payment market (or 264 entities) is presented by EEA Payment Institutions in Austria, which obtained a license in other European countries with the freedom to provide services across the EU [5]. It means that Austria is not a large e-commerce player but one that is poised to grow considerably in the coming years. This market expansion will be driven by increasingly ambitious local merchants, rising smartphone use leading to double-digit mobile commerce growth, and the arrival of international digital wallet players seeking to make their mark.

The Bank of Lithuania's statistics shows, that the Lithuanian financial market is represented by 419 existing Payment Institutions and 237 Electronic-Money Institutions, carrying business in Lithuania, which is esteemed as 41% and 23% of the financial market share accordingly. The Bank of Lithuania supervises 71 EMI's and 46 PIs. Total turnover of payment transactions amounted to EUR 1,97 billion. In 1Q 2020, income from electronic money issuance and payment services amounted to EUR 17,3 million [6]. The key part of the payment institutions market (656 or 97% of total number) provides unlimited payment activity in Lithuania and has access to the European financial market. Other 18 payment institutions hold a licence for restricted activity, and may only operate in Lithuania

with restrictions on average outstanding electronic money and/or on the turnover of payment transactions. Thus, reflecting trends in Europe and around the world, the Fintech sector in Lithuania has witnessed a significant increase in the number of companies engaged in digital banking, payments, lending, and Regtech & Identity. More than 96% of these FinTech companies see Europe as their target market. The majority of Fintech companies operating in Lithuania are also headquartered here. These companies either have Lithuanian owners, or are founded by international entrepreneurs who have chosen Vilnius as their European base. Nowadays Lithuania gain further international recognition as a Fintech hub, resulting in a 50% growth in the number of foreign companies establishing an office here. Many European Fintech companies headquartered in London, Stockholm, Amsterdam, and other European capitals have chosen to expand their operations by setting up in Lithuania.

One of the most beneficial country for the investors is The Netherlands – un-official offshore jurisdiction in Europe. The Netherlands is strategically located on the European continent . The international trade powerhouse borders Germany to the east, Belgium to the south and is in close proximity to the United Kingdom via the North Sea and the English Channel. Payment service providers from other EEA countries often provide services in the Netherlands on the basis of the so-termed single European licence through payment services agents established in the Netherlands. Instead, 46 payment institutions (or 8% of the total PSPs) are authorised to carry out the business of a providers of payment services in the Netherlands. A payment institution with registered office in the Netherlands and holding an authorisation issued by DNB may operate in any other Member State of the European Economic Area (EEA) without having to apply for authorisation by local authorities. Analyses show that, more than 80% of these payment institutions (482 PSPs) are offering payment services in the Netherlands on the basis of the so-termed single European licence. These undertakings are primarily supervised in the country of origin. The significant part of the EEA-based service providers (64%) is domiciled and licensed in the United Kingdom. Other represent Germany 4%), Belgium (3%), France (3%), Spain (2,8%), Malta (2,6%), Lithuania (2,2%), Poland (2,2%), Luxembourg (2%) and Sweden (1,8%)

[7]. Existing PSPs in the Netherland are facing increasingly stringent monitoring requirements, as one of the consequences of reporting obligations contained in new European legislation.

Comparison of licensing requirements in different European countries has shown some differences in the geopolitical and regulatory environment of these countries, but the sequence of the licensing process and the basic capital requirements are similar. The approach taken by central banks to the application process is relatively open and normally begins well before an application is submitted, involving a series of interactions, many of which occur at the pre-application stage. Besides of that, the most comprehensive challenges for all European domiciles is compliance with the increasing regulatory requirements.

The most important rationale for regulation in open banking is to address concerns over the safety and stability of financial institutions, the financial sector in totality, and the payments system. It's mandatory for payment institutions to provide KYC identification before opening accounts for corporates and individuals. They must follow AML and compliance rules to provide requisite information about clients. Avoidance of customer identification and failing to submit details of their beneficiaries and business may increase the risk of money laundering, and lead to fines and sanctions. With financial regulations becoming stringent, economists are predicting that 2020 will not see a decrease in non-compliance fines. The Prevention of Money Laundering Act requires financial intermediaries to ensure that they follow a minimum standard of KYC and AML.

Keeping all these factors and influencers in mind, new regulations and updates by global and European policymakers mean an increase in compliance requirements. Financial institutions are regularly required to make significant changes in compliance in response to stringent regulations. In like manner, it's imperative to know about key policymakers and international influencers for financial institutions globally. Staying in touch with laws, regulatory requirements, principles, guidelines, policies, market trends and best practices will have a valued on-time impact on decision making in business. Operational integration of legal laws and compliance will increase cost saving for profit-making

companies, through reduction in complexity and duplication, and create enhanced ability to respond to regulatory change.

### References

1. ACCA (2020). Think Ahead. Economic crime in a digital age. – 2020. – 28 p. Retrieved from <https://www.accaglobal.com/us/en/member/member/accounting-business/2020/01/insights/crime-technology.html>
2. Quinlan & Associates (2018). From KYC to KYT. Blockchain's emerging role in the global payment system. – 2018. - 36 p. Retrieved from: <https://www.quinlanandassociates.com/insights-from-kyc-to-kyt/>
3. Official Journal of the European Union. (n. d.). Directive (EU) 2015/849 of the European Parliament and of the Council of 20 May 2015 on the prevention of the use of the financial system for the purposes of money laundering or terrorist financing, amending Regulation (EU) No 648/2012 of the European Parliament and of the Council, and repealing Directive 2005/60/EC of the European Parliament and of the Council and Commission Directive 2006/70/EC. Retrieved from: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:32015L0849&from=EN>
4. Sloboda L. (2020). Licensing E-money Institutions in the European Union as a way of transferring global capital flows / Larysa Sloboda // Вісник Університету Банківської справи. - 2020. - No 1 (37). - С. 26-35. Retrieved from <http://visnukarchiv.ubs.edu.ua/article/viewFile/208192/208663>
5. Financial Market Authority (2020). Financial Market Supervision in Austria. Retrieved from <https://www.fma.gv.at/en/financial-market-supervision-in-austria/>
6. Bank of Lithuania (2020). Official web-site. Register of Payment Institutions. Retrieved from <https://www.lb.lt/en/fs-payment-institutions>
7. The Netherlands Bank. (2020). Official web-site. Supervision. Register of Payment Institutions. Retrieved from <https://www.dnb.nl/en/supervision/public-register/WFTBI/index.jsp?&page=2%23overzicht>

*Бобко Л. О., канд. пед. н., доцент  
Львівський національний університет імені Івана Франка,  
Україна*

### **КОРПОРАТИВНИЙ КОДЕКС ЯК ВАЖЛИВИЙ ІНСТРУМЕНТ РЕГЛАМЕНТАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ**

Важливу роль у формуванні корпоративної культури органів публічної влади відіграє створення корпоративного кодексу. Корпоративний кодекс є універсальним інструментом управління корпоративною культурою, що може бути використано для спрямування працівників на реалізацію стратегії, руху до єднання особистісних та організаційних цінностей, усвідомлення організації як цілісної й неповторної установи через сприйняття та прийняття норм і цінностей.

Сутність корпоративного кодексу впливає із загального змісту категорії «корпоративна норма» і полягає в тому, що він

1) регулює типові ситуації і взаємовідносини, які мають місце в даній організації відповідно до специфіки її діяльності;

2) корпоративний кодекс має багаторазове використання протягом терміну його існування;

3) норми корпоративного кодексу мають однаковий не персоніфікований характер, тобто одночасно застосовуються до усіх осіб, які працюють в установі і займають відповідні посади;

4) норми корпоративного кодексу є обов'язковими для усіх членів організації, але розповсюджуються тільки на них (не можуть бути застосовані для не членів організації);

5) виконання корпоративного кодексу забезпечується певними внутрішніми заходами і механізмами, в тому числі негативною моральною і матеріальною мотивацією, виключенням особи із членів організації (звільнення) [1].

Не буває універсальних корпоративних кодексів, які б однаково ефективно впливали на розвиток культури організації та регулювали взаємовідносини в ній. Розробляючи цей документ обов'язково беруться до уваги напрями та специфіка діяльності, розмір установи, філософія керівництва тощо.

Зокрема корпоративний кодекс поведінки державних службовців визначає стиль та методи здійснення службовцями своїх посадових повноважень. Серед загальних положень кодексу визначають забезпечення кожним службовцем підтримки конституційного устрою, реалізації законів та Конституції; сумлінне виконання посадових обов'язків, що передбачає забезпечення виконання та захист прав і законних інтересів громадян та держави; у межах посадових обов'язків розглядати звернення громадян та громадських об'єднань, а також підприємств, установ та організацій, державних органів та органів місцевого самоврядування та приймати рішення, згідно з регламентом виконувати установлені правила внутрішньої трудової дисципліни, посадові інструкції, правила роботи із службовою інформацією, підтримка рівня кваліфікації; зберігання державної таємниці, а також нерозголошення даних, що стосуються приватного життя, честі та гідності громадян [2].

Корпоративний кодекс виконує певні функції: іміджеву, управлінську та розвитку корпоративної культури. Іміджева функція кодексу полягає в формуванні довіри до організації ззовні. Таким чином, кодекс є інструментом корпоративних зв'язків з громадськістю (PR) і підвищує інвестиційну привабливість установи. Управлінська функція кодексу полягає в регулюванні поведінки у складних етичних ситуаціях. Кодекс може транслювати цінності організації усім співробітникам, орієнтувати їх на єдині корпоративні цілі і саме цим підвищувати корпоративну ідентичність. Проблема полягає у тому, що немає чітко сформованого стандарту стосовно наповнення кодексу. Зазвичай у ньому формулюється місія і завдання організації, її основні цінності, фіксуються стандарти поведінки персоналу.

Необхідними умовами для ефективного функціонування корпоративних кодексів органів публічної влади є: розробка та прийняття кодексу; широкомасштабне визнання кодексу; широке оприлюднення кодексу та його доступність; демонстрація можливого використання кодексу у щоденній практиці публічного управління; укладання «карт етики»; набуття управлінцями навичок етичної поведінки та відносин; пропагування позитивних зразків поведінки; установлення внутрішніх процедур контролю за дотриманням професійно-етичних вимог; створення умов для суспільного

контролю; заохочення управлінців до етичної поведінки; застосування санкцій проти порушників кодексу; звіти щодо дотримання кодексів.

До прикладу, Львівська мерія однією з перших в Україні розробила та затвердила Кодекс етичної поведінки посадовців ЛМР, її установ, організацій та комунальних підприємств.

Цей Кодекс розроблений робочою групою, куди входили представники громадських організацій та сфери бізнесу, охочі мешканці та працівники міськради. До створення проекту документу були залучені доктори наук з державного управління, а також міжнародні експерти з питань запобігання корупції організації «Governance and Integrity».

У загальних положеннях Кодексу зазначено, що його мета - встановити та запровадити морально-етичні принципи, а також єдині норми і правила поведінки працівників, які виконуючи свої службові обов'язки гідно, забезпечують авторитет, довіру і повагу мешканців міста до міської ради, а також сформувані спільне бачення майбутнього Львова як відповідального та успішного міста[3].

Основними нормативно-правовими актами, які регламентують етичну поведінку працівників є Конституція України, Кодекс законів про працю України, Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування», Закон України «Про запобігання корупції», Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», Статут територіальної громади м. Львова. Місія, задекларована у Кодексі, полягає в гідному та добросовісному служінні на благо високої якості життя громади міста як цілісної спільноти громадян з високим рівнем соціального капіталу.

Оскільки основою корпоративної культури організації є її внутрішні цінності, що фіксують основні положення та ідеї, прийняті в установі, керівництво Львівської мерії задекларувало в кодексі пріоритетні цінності, що лежать в основі політики та стратегії міської влади та відображають переконання і прагнення працівників.

Працівники при виконанні службових обов'язків керуються такими принципами:

1. Служіння міській громаді – працівники високо цінують довірену їм роботу і розуміють важливість своєї діяльності,

спрямованої на благо кожного мешканця та громади міста Львова загалом.

2. Гідність – працівники дбають про власну гідність, шанують гідність інших осіб

3. Професіоналізм – працівники компетентно, сумлінно та якісно виконують свої службові обов'язки, демонструючи високу управлінську культуру, що забезпечує повагу й довіру громади.

4. Доброчесність – у своїй діяльності працівники дотримуються засадничих моральних принципів справедливості, мудрості та відважності у відстоюванні прав людини, громадянина та громади; їхня поведінка, діяльність та рішення свідчать, що етичні норми стають регуляторами діяльності міської ради; вони не виконують рішення керівника, які порушують норми моралі й права.

5. Справедливість – працівники виконують свої службові обов'язки чесно і неупереджено та діють відповідно до законодавства України.

6. Відповідальність – працівники усвідомлюють сутність, значення та наслідки своєї діяльності для мешканців та міста, є підзвітними і підконтрольними громаді міста.

7. Нетерпимість до корупції – працівники жодним чином не толерують прояви будь-якої корупційної поведінки та своєю працею, внутрішніми і зовнішніми відносинами формують у місті вільне від корупції середовище.

8. Політична нейтральність – особисті політичні переконання або уподобання працівників не впливають на виконання їхніх службових обов'язків.

9. Прозорість і відкритість – працівники створюють можливість взаємодії громади з міською радою, її виконавчими органами, комунальними підприємствами, установами та організаціями при формуванні і реалізації місцевої політики, можливість впливати на їхні рішення та діяльність, мати доступ до повної, об'єктивної, достовірної інформації про її діяльність.

10. Принцип обґрунтованості рішень та дій – працівники обґрунтовують кожне своє рішення, всі дії або бездіяльність.

11. Принцип гуманізму – визнання гідності, цінності та неповторності кожної людської особи, утвердження прав людини у повсякденній діяльності[3].

Кодекс визначає права працівників та декларує необхідні стандарти поведінки в основі яких доброчесність, високий рівень культури, особисте сумління та усвідомлення важливості чесного та професійного служіння на благо громади та міста Львова.

Корпоративний кодекс є запорукою та важливою умовою формування ефективної корпоративної культури. Без створення дієвого корпоративного кодексу неможливо сформувати позитивний імідж, донести важливу інформацію про ціннісно-етичні засади діяльності організації до усіх зацікавлених сторін. Переконані, що створення Корпоративного Кодексу і Львівської обласної державної адміністрації стане кроком вперед у питанні чіткого формування етичних вимог до її діяльності та дасть суспільству ефективний механізм громадського контролю за дотриманням етики державного службовця. Погоджуємося з думкою про те, що ініціатива щодо розробки та впровадження етичного режиму має виходити від самих державних службовців, що є необхідною умовою успішності процесу.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Харчишина О. В. Корпоративний кодекс як засіб формування позитивного іміджу підприємств харчової промисловості в умовах міжнародного співробітництва. Стратегія розвитку України. 2011. № 1. С. 216-220.
2. Бобко Л. О. Актуальні проблеми формування етики державних службовців. Молодий вчений. 2019. №5. URL:<http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/4/103.pdf> (дата звернення 18.11.2020).
3. Кодекс етичної поведінки посадових осіб та працівників виконавчих органів Львівської міської ради, її установ, організацій та комунальних підприємств. URL: <https://city-adm.lviv.ua/lmrdownloads/Kodeks.pdf> (дата звернення 18.11.2020).

*Васьківський Ю.П., к.філол.н., доцент  
Львівський національний університет імені Івана Франка,  
Україна*

### **ОРИГІНАЛЬНІ ВИДАННЯ ЛЬВІВЩИНИ В ПРОЦЕСІ ДЕРЖАВОТВОРЕННЯ**

Головне завдання газети чи журналу місцевого значення – інформувати читачів про події та явища, які відбуваються на території певного міста чи області, яку представляє видання. Тематика статей залежить, насамперед, від системи рубрик, охоплених ЗМІ. Як показує практика, найчастіше у таких виданнях подають новини, що стосуються безпосередньо життя кожного читача – про політику, соціальну сферу, докільля, культуру, спорт. Російсько-українська війна назавжди змінила життя кожного українського громадянина. Окупація територій, нагальне зміцнення збройних сил, втрата важливих інфраструктурних об'єктів, щоденні обстріли і поранення захисників, «двохсоті» і «трьохсоті», тисячі інвалідів, сотні вдів і сиріт, розбиті сім'ї, повернення України у велику геополітичну гру. Усі ці теми стають викликом перед сучасною українською журналістикою, мета якої – як і журналістики світової – тримати руку на пульсі часу. Відтак, відсуваючи назад ряд інших важливих тем, війна повинна бути «несучою стіною» газетного номера, наповнюючи інформаційний простір якісними матеріалами про суспільні зміни, від яких залежить не лише сьогодення, а й майбутнє.

У кожному суспільстві і світі в цілому журналістика – засоби масової комунікації – виконують важливу роль – інформаційно-аналітичну. Це місток між державою і громадянином, людиною і владою, моїм і чужим. Через журналістику у державі здійснюється своєрідна комунікація суспільства, яке має можливість черпати інформацію про значущі події, бачити реакцію світу і авторитетних людей, реагувати самостійно і упродовж тривалого часу відстежувати причинно-наслідковий зв'язок.

Якщо ми говоримо про читацьку аудиторію певного регіону, області, міста, то тут ці ЗМІ, безумовно, мають регіональне спрямовані саме на аудиторію місцеву. Преса передбачає друковані ЗМІ. Їхня періодичність може бути різною – від щоденних випусків до

місячників або ж навіть річних каталогів. Утім, здебільшого це тижневики – газети або журнали. Рідше – місячники або видання, які бачать світ раз у квартал. Або ж річні збірники.

Якщо аналізувати Львівську область, то, без заперечень, найпопулярнішими регіональними виданнями, які користуються попитом серед читачів є газети «Ратуша», «Високий замок» та «Експрес» (назви видань подані у довільному переліку). Про це свідчать, зокрема, кіоски із пресою, де ці видання займають найвидніші позиції. А також тираж газет, які, попри масовий розвиток електронних ЗМІ, не сходять з медійного ринку. Йдучи у ногу з часом, вказані видання сьогодні мають також електронні відповідники, де найчастіше публікують новинні матеріали упродовж дня. Утім усе «найсмачніше» та найцікавіше залишають для газетних шпальт. У своїй роботі регіональні газети, на відміну від електронних медіа, не можуть користуватися принципом першості подачі новини. Але, дотримуються усіх решта принципів інформаційної подачі:

- точність подання новини виданням
- видання знає походження новин
- видання не стають ні на чий бік у публікаціях
- видання розповідають виключно про факти, а не ставлення до них авторів.

Вказані видання виконують основну функцію ЗМІ, яка передбачає створення громадської думки через поширення опрацьованої, раніше зібраної суспільнозначущої інформації.

Видання «Високий замок» - є суспільно-політичним виданням, що виходить у суботу, вівторок та четвер. Виходить у Львові. Міста, у яких розповсюджується газета, - Львів, Ужгород, Чернівці, Тернопіль, Хмельницький, Івано-Франківськ, Рівне, Луцьк, Київ, Вінниця. Газету «Експрес» відносять до переліку найбільших українських газет. Друкують видання на власному комплексі для видавництва, що розташований неподалік міста Львів. Найпоширенішим видання є у західних областях України. І хоча видання подає себе як «лідер газетного ринку України Правобережної», читачі видання є і серед мешканців Чернігівщини та Полтавщини. Окремі вкладки друкуються для різних українських регіонів. «Ратуша», «Високий замок» та «Експрес» мають здебільшого однакове тематичне наповнення, яке

відповідає замовленням і вподобанням читацької аудиторії. Поруч з матеріалами інформаційними, газети публікують і аналітику. Це великі змістовні матеріали, наповнені експертними думками і аналізом на майбутнє. Разом із замітками, репортажами, звітами, інтерв'ю, сторінки видань часто рясніють і рецензіями, коментарями, оглядами, розслідуваннями, великими аналітичними статтями. З розвитком журналістики мігрують і переплітаються жанри. Тому у регіональній пресі, як і у виданнях загальноукраїнського масштабу, все рідше і рідше можемо зустріти чисті жанри, без вкраплень і запозичень [1].

Тематичне спрямування матеріалів у досліджуваних видання різноманітне. Це і тема політики, і економіки, і культури, і екології, і соціальної несправедливості та місця України на карті світу. Частина матеріалів приурочена і важливим датам з історії України. Зокрема, Дню незалежності, річницям ЗУНР та подіям на Сході України і Революції Гідності. Від 2014 року у виданнях з'являються прізвища нових експертів, раніше не згадуваних у Засобах масової інформації – це військові капелани, громадські діячі, волонтери, фахівці військової справи, реабілітологи та військові психологи.

Виходячи із практики нинішньої журналістики і тенденцій її розвитку, саме авторське «Я» журналіста сприяє більш глибинному осмисленню описуваної події, коли ми говоримо про інформаційні та аналітичні матеріали. Застосовуючи цей інструмент, журналіст може імітувати спілкування з читачем, припускати, аналізувати. Інформаційні жанри у пресі відрізняються один від одного методом літературного подання та стилем викладу, засобами, які використовують для відображення фактів, прийомами для відображення побаченого, а також іншими якостями.

У газетній практиці, як і практиці телевізійній або ж радіо - використовуються різноманітні форми авторського «Я». Журналіст може поділитися в ході опису подій своїми спогадами або своєю думкою. Так само часто зустрічаються «авторські» емоції. Одним словом, автор може постати перед глядачем у різних образах: як герой-однодумець, як суддя, як простий свідок події. Щоб більш ґрунтовніше зрозуміти як індивідуальний стиль може виявлятися саме

в інформаційних жанрах на телебаченні, варто звернутися до праць дослідників телевізійної журналістики.

А з початком російсько-української війни, це авторське «Я» набуло яскравого патріотичного забарвлення. Ставши національно-громадянським «Я». Чимало журналістів зазначають, що саме Революція гідності пробудила в українцях приспану владою і антиукраїнською діяльністю свідомість і любов до своєї землі, свого народу, змусила їх поважати себе, викликала почуття національної гідності та патріотизму. Патріотична налаштованість проглядалася і у роботі медійників. Які, під прицілами снайперів і всупереч «темникам» адміністрації Януковича, говорили правду, доносячи світу, якою ситуація є насправді. І доносять сьогодні. У контексті дослідження – це газетярі «Ратуші», «Високого замку» та «Експресу», які за «смачними» текстами і світлинами їздять час від часу на передову.

Професор В. Різун в одній із своїх статей слушно висловився: «Журналіст, який не любить свого народу, не може бути по відношенню до нього об'єктивним, не може говорити тієї правди, яку говорять з любові до людей. Через те не національна і не державницька позиція журналіста дуже часто підмочує його професійну репутацію» [3]. Професор В.Й. Здоровега стверджував, що високий професіоналізм журналіста охоплює ще й глибин ніші психологічні людські якості, особливу внутрішню енергетику, яка дає йому змогу впливати на інших людей, підпорядковувати своїй духовно-моральній владі [2].

Зважаючи на те, що Україна сьогодні перебуває в епіцентрі масштабної інформаційної війни, саме засобам масової інформації належить провідна роль у гуртуванні українського суспільства. Журналістська творчість в Україні повинна базуватися передовсім на категоріях справедливості та правди, національних ідеалах. Сучасні журналісти є основною ланкою в процесі діалогу між владою та громадянами. А друковані ЗМІ «Ратуша», «Високий замок», «Експрес» – як вид ЗМІ - – це той чинник, який часто формує суспільну думку, тому вона мусить бути максимально об'єктивною.

Аналізуючи різноманітні інформаційні матеріали та виступи стає зрозуміло, що за кожне сказане в ефірі слово журналіст має нести

відповідальність не лише перед суспільством, а й власною совістю. Адже як показує телевізійна практика за «брехню» можна втратити довіру у глядачів. За останні роки в українському телевізійному просторі помітно збільшилась кількість якісних телевізійних матеріалів. Як зізнаються самі газетярі, після Революції Гідності, яка стала своєрідним каталізатором суспільно-політичних процесів в країні, їхня робота набула нового впливу, ставши дієвим інструментом боротьби з несправедливістю чи не в усіх сферах суспільного життя. Українська спільнота активізувалась, вийшовши із перманентного стану пасивності та байдужості. Для втілення в життя фахової та ефективної журналістської діяльності існує ряд чинників, завдяки яким можна до цього дійти. Холодний розум, добра теоретична база та вміння відповідати суспільно-політичним викликам часу – це все головні інструменти журналіста у боротьбі за увагу та довіру аудиторії. А також виявлення в журналістах національної ідентичності та журналістського «Я». У цьому контексті також варто відзначити, що в Україні функціонують обмаль журналістських спільнот, які могли б надавати рекомендації та прописувати спеціальні програми дій медійників під час висвітлення буремних для країни подій. Серед тих спільнот, які підходять до цього питання, надаючи йому актуальності, виокремлюються, зокрема, Інститут масової інформації. Натомість світова практика показує, що в більш розвинених країнах таких спільнот в рази більше.

Отже, формуючи образ журналіста-патріота, газетярам варто бути обережними, аби не вийти за межі дозволених професією рамок та не порушувати норми і стандарти, визначені провідними телевізійними організаціями. Зокрема, йдеться про принципи роботи журналістів оприлюднені «ВВС». У цьому контексті, у деяких репортажах досліджуваних видань варто висловити такі застереження, бо автори апелюють часто виключно до людських емоцій, не звертаючись до офіційних зведень та пояснень. Хоча репортаж – це у тому числі і точність.

### **Список використаних джерел:**

1. Васьківський Ю.П. Тенденції розвитку інтернет-реклами в сучасних українських медіях. Теле- та радіо журналістика. 2020. Вип. 19. С. 139–148. URL : <http://dx.doi.org/10.30970/trj.2020.19.2960>
2. Збірник праць кафедри української преси: На пошану професора Володимира Здоровеги з нагоди 70-річчя від дня народження. – Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2000. Вип. 3. 411 с.
3. Різун В. «Ідея журналістської освіти в контексті дискурсу про університет». URL : <http://journlib.univ.kiev.ua/Articles/ideya.pdf>

*Гонтар З.Г., к.держ.управл.*

*Повстин О.В., д.пед.н, доцент*

*Львівський державний університет безпеки життєдіяльності  
Україна*

### **АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ЧАС ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ**

Менеджмент — це безперервний процес впливу суб'єкта управління (керівника або групи керівників) на об'єкт управління (компанію, групу або окремих людей) з метою координації та організації їхньої діяльності за допомогою сучасних технологій, принципів, методів і засобів для підвищення ефективності роботи.

**Надзвичайний кризовий менеджмент** — це сукупність дій, спрямованих на недопущення розвитку кризи, стабілізацію ситуації та усунення негативних наслідків.

Навички будь-якого кризового менеджера включають 3 рівня — професійний, комунікативний і особистісний. **Професійний рівень** — це базова освіта в тій діяльності, яку ви вибрали для себе як справу життя. **Комунікативні навички** — це основа взаєморозуміння та взаємодії з людьми, організаціями та компаніями. Щоб бути результативним, потрібно володіти відповідними навичками: переговори, прийняття рішень, керівництво людьми, емоційний інтелект для розуміння рушійних мотивів людей, їхньої поведінки та емоцій. **Особистісні навички** — це чітке, швидке нестандартне мислення, високі гнучкість та адаптивність. Гарний фізичний, емоційний,

ресурсний стан і як результат — висока стресостійкість і вміння керувати емоціями не на шкоду здоров'ю.

Які ж антикризові заходи можуть допомогти бізнесу вижити в умовах карантину: трансформація бізнесу, пошук нових ринків/продуктів, також рішення пов'язані з фіксацією втрат, економією та скороченням ділової активності. Основним рішенням для підприємців має бути скорочення операційних видатків та пошук резервів для економії, перехід бізнесу в онлайн, пошук нових бізнес – моделей та впровадження нових технологій тощо.

З огляду на це підприємства повинні адаптуватись до тих умов, що створюються факторами зовнішнього середовища, а внутрішні керовані фактори повинні визначати можливість антикризової діяльності та адаптації фірми.

В умовах фінансової та політичної нестабільності комерційній діяльності загрожують різні кризові ситуації, наслідком яких може стати неспроможність або банкрутство. Тому дослідження антикризового менеджменту і регулювання є актуальним.

Постійні зміни та ускладнення середовища, в якому функціонують підприємства, підвищують складність управління ними і збільшують ризик виникнення кризових ситуацій.

Кризовий фінансово-економічний стан підприємств зумовлює важливе значення системи антикризового менеджменту. За умови впровадження в діяльність підприємства основних засад антикризового менеджменту можна вивести його з глибокої кризи та забезпечити передумови для подальшого розвитку й удосконалення.

Український бізнес намагається бути гнучким і впроваджувати нові, адаптивні бізнес-моделі для того, щоб вирішувати актуальні проблеми клієнта. Дуже промовистим є той факт, що однією з небагатьох витрат пріоритетних для компаній сьогодні є інвестиції у нові моделі, продукти/послуги – ці кошти не зменшуються, а часто навпаки – зростають. Це ощадність, яка має бути притаманна всім компаніям: різати кошт, де це можливо, але не заради того, щоб просто заощадити. А виключно для того, щоб інвестувати кожна додаткову гривню у вирішення проблем свого клієнта [ 2 ].

Бізнес потребує технологічного оновлення, але ці технології потрібно конвертувати в конкретні продукти і рішення, які бізнес зможе інтегрувати у власні процеси та прорахувати ефективність.

Від кризи не застрахований жоден бізнес. Кризи виникають як через внутрішні, так і через зовнішні причини. Щоб зупинити руйнівну дію кризи і спрямувати процес або на відновлення, або на закриття, або на трансформацію і розвиток бізнесу, потрібні особливі фахівці — кризові менеджери.

Кризові менеджери володіють специфічними навичками, компетенціями і здібностями вирішувати проблеми та діяти в жорстких, стресових умовах. Ними стають у міру практичного вирішення проблем і подолання криз спочатку в компанії, потім в галузі, потім на стику з іншими галузями.

З огляду на швидкий темп змін у житті й бізнесі, а також наявність великої кількості ризиків, завжди буде потреба в кризових менеджерах, які значно прискорюють процес виходу з кризи і відкривають нові можливості для бізнесу.

Криза не ламає тренди, а прискорює їх.

### ***Список використаних джерел:***

1. Перший етап дослідження «Бізнес під час кризи» [+інфографіка] [Електронний ресурс]: Центр Етики і Технології LvBS Львівської бізнес - школи УКУ (LvBS), - Режим доступу: <https://lvbs.com.ua/news/rezultaty-doslidzhennya-biznes-pid-chas-kryzy-infografika/>
2. Серія антикризових вебінарів для бізнесу. [Електронний ресурс] // Тепле місто. Платформа для ініціатив і синергії між ними / Валерій Пекар: Ідеальний шторм для України: як виплисти, 2020 - Режим доступу: [https://warm.if.ua/news/zapysy\\_antykryzovykh\\_vebinariv\\_dlya\\_biznesu](https://warm.if.ua/news/zapysy_antykryzovykh_vebinariv_dlya_biznesu)
3. Портна О.В. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник/ Портна О.В., Єршова Н.Ю., Юр'єва І.А. ; Видавництво «Магнолія 2006», 2015. – 283 с.

*Круглов В. В., к.держ.управл.  
Харківський національний університет будівництва та  
архітектури  
Україна*

## **ОСОБЛИВОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ ПРОЕКТІВ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА**

Наука у сфері публічного управління розвивалася у напрямі парадигми нового публічного управління, постмодерністських та постбюрократичних теорій, що побудовані на сучасному переосмисленні процесів, які відбуваються у суспільстві, в економічному просторі, технологічних укладах. Ключовим розумінням майбутніх потреб у публічному управлінні є нове бачення організації світових зв'язків, подолання протиріч, розширення мислення в контексті управління, визначення напрямів владних відносин. Реформи публічного управління, які становлять комплекс організованих дій і цілеспрямованих змін у структурі та процесах організації суспільного існування, що поєднує органи влади, приватний та громадський сектори з метою гармонізації спільних відносин, покращення ефективності дій, отримання очікуваних результатів, визначають найближчу перспективу розвитку суб'єктів державної влади.

В процесах публічного управління реалізуються правові механізми, які забезпечують суспільну відповідність і відносини між державою та особами, уповноваженими діяти від імені держави в межах суспільного інтересу; організацією суспільних питань, соціальних цілей і спільного прийняття рішень; розпорядження суспільною власністю. Поступово встановлюються певні принципи, які підтримують конкурентноздатну модель публічного управління: орієнтиром відносини у державному секторі стають ринкові принципи; функції політики, імплементації та надання послуг відокремлюються та реалізуються у договірному вигляді; запроваджуються нові технології адміністрування, включаючи угоди на основі ефективності, конкуренцію, ринкові стимули та дерегуляцію.

Впровадження конкурентних механізмів державних органів, а також інструментів гнучкості управління розглядаються як стимули та засоби для вдосконалення управління. На політичному рівні передбачається вдосконалення державних послуг шляхом імпорту концепцій, прийомів та принципів приватної ініціативи. Останнім часом найбільш інноваційне в публічному секторі спирається на використання аналітичних інструментів спільної роботи від дизайнерського мислення, гейміфікації, відкритих інноваційних стратегій (платформи краудсорсингу та практики, засновані на поведінковій економіці) [1].

Аналіз теоретичних досліджень дозволяє розглядати впровадження публічного управління у систему функціонування органів публічної влади як інструменту подолання неефективності, політики децентралізації, оптимального використання бюджетних ресурсів, спрощення бюрократичних процедур, пов'язаних з виконанням функцій держави. Питання, які мають розв'язуватися в державному секторі, використовують можливості надання якісних послуг для суспільства, управління за результатами, визначення вимірюваних стандартів функціонування державних органів, застосування конкурентних підходів у взаємодії приватного та публічного секторів, залучення альтернативних ресурсних джерел для вирішення суспільно важливих завдань, використання ринкових механізмів у реалізації державних функцій.

Доктрина Нового публічного менеджменту (NPM) розглядає управління державою на основі бізнес-підходів, використовуючи знання та досвід, набутий в управлінні бізнесом для підвищення ефективності, результативності та загальної роботи державних органів у сучасних управлінських процесах [2]. Основною сутністю NPM можливо визначити: скорочення – зменшення розміру та масштабів управління з боку держави, децентралізація повноважень – подолання ієрархічної логіки шляхом наближення прийняття рішень до одержувачів послуг, дебюрократизація – реструктуризація уряду з метою акцентування уваги на результатах, а не на процесах, приватизація – спрямування розподілу державних товарів та послуг приватним підприємствам, зміна орієнтації публічної адміністрації – з вхідних параметрів (правові норми та вкладені бюджетні ресурси) на

кінцеві ефекти (визначення цілей, які необхідно досягнути), конкуренція між державними управліннями та приватним сектором.

Виходячи з проаналізованого розвитку теорій публічного управління, сучасний шлях формування змін передбачає втілення принципів нового публічного менеджменту та, на основі останнього, впровадження такої державної політики, яка дозволить застосувати економічні та інноваційні можливості поєднання ресурсів держави та приватного сектору економіки на основі державно-приватного партнерства (ДПП) в реалізації суспільно значущих проєктів.

ДПП розглядається як інституційне поєднання ресурсної співпраці державних та приватних партнерів в процесі реалізації робіт з планування, будівництва та експлуатації суспільно важливих інфраструктурних об'єктів, де на основі укладених угод розподіляються ризики, витрати, вигоди, ресурси та відповідальність. На органи влади у державному секторі покладаються функції, що забезпечують надання суспільних послуг у сферах безпеки, захисту навколишнього середовища, освіти та науки, охорони здоров'я, за рахунок наявних інфраструктурних проєктах. Державний сектор несе відповідальність за надання визначених суспільних послуг, звертаючись до приватного сектору як повноправного партнера у реалізації окремих функцій публічного управління, підтримуючи бачення інклюзивного шляху розвитку, співпрацю, взаємну довіру та отримання спільних вигід. Партнером держави стають як суб'єкти господарської діяльності так і громадянське суспільство та окремий громадянин.

Враховуючи необхідність держави вирішувати постійно зростаючі потреби суспільства, система державного управління стикається з проблематикою визначення власної ролі, відносин з громадянами (клієнтами), пристосуванні до змін у адміністративній культурі, забезпечення контролю та підзвітності, класичні управлінські підходи не дозволяють отримувати необхідних результатів. Реформування, пов'язане з забезпеченням якості життя, підвищення конкурентоспроможності, інклюзивного шляху розвитку, ефективного виконання власних функцій передбачає впровадження підходів, які розвинулися в межах нового публічного менеджменту – поступове поглиблення співпраці публічного та приватного сектору.

Слід відзначити, що зазначена робота розширюється у напрямі від надання інфраструктурних послуг до реалізації адміністративних, безпекових та контрольних функцій в межах теоретичного напрацювання нового публічного менеджменту та її еволюційного розвитку.

Публічне управління у сфері державно-приватного партнерства реалізовує процедури, пов'язані з прийняттям управлінських рішень, спрямованих на реалізацію проектних угод, укладених між органами державної влади, місцевого самоврядування та суб'єктами підприємницької діяльності; проведенням відбору суб'єктів підприємницької діяльності на основі конкурсу та затвердження його результатів; реалізацією контрольних функцій щодо виконання укладених угод. Реалізації державної політики у сфері розвитку державно-приватного партнерства вимагає підготовки та затвердження проектів державних цільових програм, які сприяють широкому використанню ДПП; моніторинг забезпечення вимог законодавства у сфері ДПП; заходів з організації навчання фахівців у сфері державно-приватного партнерства та ін. [3].

Система публічного адміністрування у сфері державно-приватного партнерства за рахунок наявних повноважень, засобів та процедур забезпечує вирішення питань, спрямованих на державне регулювання економічної сфери, формуючи правове поле та нормативні умови реалізації суспільно важливих публічних проектів. Зазначені інфраструктурні проекти передбачають значні фінансові, майнові, управлінські витрати державного та приватного партнерів, довгостроковість відносин, солідарну відповідальність і ризики та мають на меті виконання функцій проектування, фінансування, будівництва, відновлення, експлуатації, пошуку й обслуговування задля отримання суттєвого соціально-економічного ефекту [4].

Отже, слід відзначити, що виокремлення теорій та практичної діяльності у сфері публічного управління звертається до окремих положень веберівської теорії, неолібералізму та менеджеризму, теорії Нового публічного менеджменту. Зазначені парадигми спираються на принципи управління приватним бізнесом, які дозволяють підвищити ефективність та результативність роботи органів публічної влади. Важливими напрямками, що потребували впровадження в практику

публічного управління є зменшення розмірів державного втручання, принципи децентралізації управлінської діяльності, процеси приватизації, дебіюрократизація. Публічне управління передбачає використання в роботі органів влади спрямованість на результативне виконання власних функцій, підвищення відповідальності за надання суспільних послуг, співпраця з приватним сектором, конкурентоспроможність урядових структур та ін.

Зміни, що відбулися в державному секторі, реформування останніх десятиліть, спричинили зміну традиційного бачення публічного управління на нові моделі, однією з яких є новий публічний менеджмент та державно-приватне партнерство. Безумовно, будь-який процес змін не має цілковитого завершення, але основні принципи визначено, та теорія успішно апробована в практиці публічного управління. Впровадження ДПП можна визначити як потребу у реформуванні системи публічного управління на основі впровадження ринкових принципів, ефективної реалізації державних повноважень, організаційної форми спрощення державних бюрократичних структур, методів реалізації стратегій, надання послуг, партнерської взаємодії між державою, бізнесом та громадянським суспільством. Подальше поглиблення зазначеної взаємодії в межах державно-приватного партнерства дозволяє спільно вирішувати широке коло питань у сфері охорони здоров'я, освіти, безпеки, житлово-комунального господарства, транспортних мереж, що розширює функції держави, спрямовані на соціально-економічний розвиток країни.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Cavalcante P. L. Trends in Public Administration after Hegemony of the New Public Management. *Revista do Serviço Público*. 2019. № 70(2) P. 195–218.
2. Kisner M., Vigoda-Gadot E. The provenance of public management and its future: is public management here to stay? *International Journal of Public Sector Management*. 2017. № 30(6-7). P. 532–546.
3. Круглов В. В. Публічне управління розвитком державно-приватного партнерства. Збірник тез науково-практичної конференції за міжнародною участю (в межах Третьої щорічної науково-освітньої виставки «Публічне управління XXI», приуроченої до Всесвітнього дня науки), 24 листопада 2016 р. Х. : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр»,

2016. URL : <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/conf/2016-5/doc/1/10.pdf>.

4. Круглов В. В. Публічне адміністрування в процесі державно-приватного партнерства. Актуальні проблеми державного управління. 2015. № 1(47). С. 145–153.

**Чопик О.В., к.е.н.**

*Національний лісотехнічний університет України,  
Шоп'як М., здобувач освітнього ступеня «бакалавр»  
Львівський національний університет імені І. Франка,  
Україна*

## **АДМІНІСТРУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА ПРИМІСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ**

Адміністрування підприємницької діяльності приміських територій є одним із вагомих завдань економічної політики регіонів. Вирішення таких завдань вимагає відповідних теоретико-методичних основ та ефективного, гармонізованого з міжнародною європейською фінансово-кредитною системою механізму фінансового забезпечення функціонування суб'єктів підприємництва. Умови функціонування приміських територій зазнали значних змін під впливом цілого спектра політичних, економічних, екологічних, природничих, соціальних чинників. Дія цих чинників зумовила зростання нерівномірності економічного розвитку як суб'єктів підприємництва, так і приміських територій.

Упродовж останніх років незалежності в Україні сформувалась система державного управління регіональним розвитком, яка включає економічний розвиток приміських територій. Але не вирішеними залишається ряд проблем розвитку приміських територій, які проявляються насамперед у нерівномірному розподілі економічної активності, загостренні недобросовісної конкуренції серед підприємців, різниця в наявності власного ресурсного потенціалу, інвестиційної привабливості територій, посиленні наслідків соціальної поляризації сільських територій тощо. А це дає підстави стверджувати, що чинна регіональна політика України не є достатньо

ефективною. У світлі цього на порядку денному сучасних процесів державотворення виникають нові завдання, спрямовані на розв'язання проблем економічного розвитку приміських територій, зокрема адміністрування підприємницької діяльності та прийняття ефективних управлінських рішень на національному, регіональному та місцевому рівнях щодо розвитку приміських територій на основі інвестиційно-інноваційного підходу [1, с. 76–82], реалізації державного курсу на децентралізацію влади та підвищення соціально-економічного рівня розвитку та рівня життя населення в цілому.

Для визначення основних критеріїв впливу на економічний розвиток приміських територій розв'яжемо багатокритеріальну задачу. Для розрахунків нами обраний період від 2000 р. до 2017 р., основними показниками, які найбільше впливають на економічний розвиток приміських територій були визначені за допомогою кореляційного аналізу:

- валовий регіональний продукт на одну особу, грн;
  - короткострокові кредити банків, млн. грн.;
  - рівень безробіття, %;
  - коефіцієнт злочинності на 100 тис. наявного населення, од.;
- капітальні інвестиції в охорону навколишнього середовища, млн. грн.

Проведені розрахунки виявили максимальне значення за двома показниками: валовий регіональний продукт на одну особу та капітальні інвестиції в охорону навколишнього середовища, а мінімальне значення за наступними трьома показниками: короткострокові кредити банків, рівень безробіття та коефіцієнт злочинності на 100 тис. наявного населення.

Результати проведених розрахунків дають підстави зробити висновок, що у 2017 р. була можливість оптимального економічного рішення за наявності визначених критеріїв. Використовуючи одержані результати розв'язку багатокритеріальної задачі запропонуємо SWOT-матрицю економічного розвитку суб'єктів підприємництва приміських територій. До сильних сторін економічного розвитку суб'єктів підприємництва приміських територій відносимо:

- вигідне розташування суб'єктів підприємництва;
- налагоджена співпраця органів місцевого самоврядування із підприємцями;

- високий рівень комунікації з містом;
- стабільний приріст населення;
- розвинена соціальна та технічна інфраструктура;
- вигідні виробничо-технічні умови для розвитку малих та середніх підприємств;

- вигідні соціально-економічні умови для жіночої праці;
- цільові програми інвестиційної діяльності суб'єктів підприємництва;

- ревіталізація приміських територій;
- інвестиційна привабливість приміських територій;
- наявність власного ресурсного потенціалу;
- програми розвитку лісового господарства, аграрного сектора економіки, підприємництва;

- вигідне транспортне розташування.

Серед слабких сторін виділимо:

- човникова міграція працездатного населення;
- висока ціна земельної ділянки за 1 м<sup>2</sup>;
- високі податкові та кредитні процентні ставки для підприємців-початківців;

- високий рівень злочинності;
- низький рівень охорони навколишнього середовища;
- застаріла матеріально-технічна база суб'єктів підприємництва;

- низький рівень заробітної плати працівників;
- високий рівень концентрації забудов населення з постійним місцем праці та бізнесу в місті;

- поступове виснаження ресурсного потенціалу;
- низький рівень екологічної культури як серед місцевого населення, так і серед підприємців.

Щодо можливостей економічного розвитку суб'єктів підприємництва приміських територій можна виділити:

- інвестування пріоритетних напрямів розвитку суб'єктів підприємництва;

- використання рівня освіти та кваліфікації місцевого населення, особливо молоді;

- кредитна підтримка на рівні держави молодих сімей, щодо будівництва будинків;
- на рівні органів місцевого самоврядування підтримка, заохочення молоді, молодих сімей для проживання і працевлаштування в сільській місцевості (приміській території);
- виявити чинники впливу на зростання інвестиційної привабливості регіону;
- використання інноваційних технологій у всіх сферах економіки;
- системно-комплексно оцінити взаємозв'язок та взаємовплив екологічних чинників на економічний розвиток суб'єктів підприємництва.
- збільшення обсягів капітальних вкладень у збереження навколишнього середовища;
- розвиток підприємств із виробництва екологічно чистої сільськогосподарської продукції рослинництва і тваринництва;
- відновлення теренів рекреаційних;
- розвиток туристичної індустрії;
- зростання іміджу приміських територій (робота над створенням власної марки території, відновлення традицій проведення щорічних ярмарків, фестивалів, тощо).

Не можна забувати і про певні загрози, а зокрема:

- нестабільна політична ситуація в країні;
- недосконалість правового забезпечення економічного розвитку підприємництва;
- високий рівень монополізації на ринку;
- низький рівень використання наявного географічного положення, природного потенціалу приміської території;
- фінансова нестабільність суб'єктів підприємництва, спричинена податковим тиском [2, с. 34–37];
- відсутність тренінгів для місцевого працездатного населення щодо інноваційного розвитку приміських територій;
- високі процентні ставки на кредити для суб'єктів підприємництва;
- недостатня державна підтримка підприємницької діяльності.

- наявність напівзруйнованих об'єктів промисловості, культури пострадянського періоду.

Економічний розвиток суб'єктів підприємництва перебуває у тісній взаємозалежності від економічних ризиків. Серед яких основними можуть бути:

- ризик зниження фінансової стійкості (або ризик порушення рівноваги фінансового розвитку) суб'єктів підприємництва;
- ризик неплатоспроможності (або ризик незбалансованої ліквідності) суб'єктів підприємництва;
- інвестиційний ризик;
- інфляційний ризик;
- процентний ризик;
- валютний ризик;
- депозитний ризик;
- кредитний ризик;
- податковий ризик;
- структурний ризик (цей вид ризику генерується неефективним фінансуванням поточних витрат підприємства, що обумовлює високу питому вагу постійних витрат у загальній їхній сумі);
- криміногенний ризик;
- інші види ризиків.

Не можна залишати поза увагою і ризики поточної діяльності суб'єктів підприємництва. Це насамперед, ризик помилкових дій з боку фінансових менеджерів (ризик упущеної вигоди, збільшення поточних витрат, зменшення та ризик впливу стихійних сил (виникнення форс-мажорних обставин). Другий ризик більше відноситься до функціонування на приміській території підприємств з виробництва сільськогосподарської продукції та домогосподарств. Значимість має процес управління економічними ризиками суб'єктів підприємництва, тобто передбачення і нейтралізації їх негативних економічних наслідків, що пов'язані з їхньою ідентифікацією, оцінкою, профілактикою та страхуванням.

**Список використаних джерел:**

1. Васьківська К. В., Децик О. І. Теоретичні аспекти інвестиційного розвитку регіону. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду: [зб. наук. пр.] / НАН України. ДУ «Ін-т регіональних досліджень ім. М.І. Долішнього НАНУ»; редкол.: В. С. Кравців (відп. ред.). Львів, 2016. Вип. 1 (117). С. 76–82.
2. Чопик О. В., Васьківська К. В., Децик О. І. Фінансове забезпечення розвитку приміських територій: місцевий рівень. Облік, аналіз і аудит: виклики інституціональної економіки: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (10 жовтня 2015 р.) / відп. ред. І. Б. Садовська. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2015. С. 34–37.

*Ясіновська І.Ф., к.е.н., доцент  
Львівський національний університет імені Івана Франка,  
Україна*

**ПРОЕКТНЕ ФІНАНСУВАННЯ ЯК ФОРМА  
ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ  
ПРОЕКТІВ**

Глобальний рух фінансового капіталу, посилення конкуренції між фінансово-кредитними установами, нові можливості в умовах розвитку фінансового ринку, кризові ситуації – основні причини, що обумовлюють необхідність вкладання капіталу в ті сфери, які потребують інвестиційних ресурсів. Відповідно за наявності обмежених ресурсів, варто звернути увагу на такий метод фінансування інвестиційних проектів, як проектне фінансування.

Проектне фінансування в Україні у сучасних умовах розвивається та ще не набуло широкого застосування. Проте, проектне фінансування наділене рядом переваг, що роблять його актуальним в умовах сьогодення, а саме розподіл ризиків між учасниками, можливість втілювати підприємницької ідеї навіть за умов скрутного фінансового стану, сприяє налагодженню відносин у довгостроковій перспективі з клієнтами, сприяє диверсифікації діяльності, виходу на нові сегменти ринку.

Використання проектного фінансування дає змогу знизити витрати з погашення боргів при реалізації інвестиційних проектів, встановити довгострокові зв'язки з постачальниками сировини та матеріалів, зменшити ризики, пов'язані з постачанням обладнання, введенням об'єктів в експлуатацію, забезпечити фінансовані об'єкти підтримкою монетарної влади та міжнародних фінансових організацій [1, с. 77].

Проектне фінансування дає широкі можливості для розвитку експортно-імпортних операцій, наприклад тих, що пов'язані з кредитуванням під майбутню продукцію. Саме з таких схем проектного фінансування бере свій початок. Перші механізми подібного роду були задіяні під час розробки нафтових родовищ у США. Так, кошти, необхідні для розробки родовищ нафти, надавались банком у кредит під нафтові запаси. Позичка погашалась з отриманих від продажу доходів [4, с. 136].

Водночас, проектному фінансуванню притаманні і певні недоліки, зокрема значні витрати на стадії проектування, тривалий період від моменту подачі заявки до моменту прийняття рішення щодо фінансування та ще триваліший період до моменту завершення проекту, обмежена відповідальність проектною компанією, значний ступінь ризику.

Фінансування проекту має здійснюватися при дотриманні наступних умов: динаміка інвестицій має забезпечувати реалізацію проекту відповідно до часових і фінансових обмежень; зниження витрат фінансових коштів та ризиків проекту повинно забезпечуватися за рахунок відповідної структури і джерел фінансування та певних організаційних заходів, у тому числі податкових пільг, грантів, різноманітних форм участі.

Фінансування проекту включає наступні основні стадії: попереднє вивчення життєздатності проекту (визначення доцільності проекту щодо витрат та запланованому прибутку); розробку плану реалізації проекту (оцінка ризиків, ресурсне забезпечення тощо); організацію фінансування, у тому числі: оцінку можливих форм фінансування, визначення інвесторів, що фінансують, визначення структури джерел фінансування; контроль виконання плану та умов фінансування.

З-поміж основних критеріїв вибору схем фінансування інвестиційних проєктів варто виділити: ймовірність її реалізації, вплив на комерційну ефективність проєкту, ступінь ризику, надійність надходження коштів від інвестора, відповідність загальній стратегії розвитку підприємства-реципієнта.

Таким чином, проєктне фінансування можна розглядати як альтернативу традиційному довготерміновому кредитуванню, а отже, і шлях часткового вирішення загальної проблеми нарощування капіталовкладень в інвестиційну діяльність. В Україні в силу розвитку ринку банківських послуг порівняно, наприклад з фондовим чи страховим ринками, саме банки мають можливості впливу на пошук розвитку проєктного фінансування. Розгляд ймовірних ролей банку як учасника проєктного фінансування продемонстрував багато альтернатив, доступних при використанні цього методу фінансування інвестиційних проєктів. Банки володіють необхідним фінансовим потенціалом для пошуків розвитку проєктного фінансування в Україні. Використання цього методу розкриває перед банком значні можливості реалізації цілого комплексу банківських послуг у межах проєктного фінансування [3, с. 418].

Проєктне фінансування в Україні в умовах сьогодення не може протистояти своїм традиційним альтернативам, як самостійний банківський продукт, а саме позикам на оновлення та придбання капітальних фондів і інвестиційному кредитуванню. Такі макроекономічні чинники, як політична нестабільність, проблеми фінансової системи, дефіцит державного бюджету негативно впливають на розвиток ринку банківського проєктного фінансування. Займатись проєктним фінансуванням, зважаючи на інвестиційні ризики, можуть надійні фінансово стійкі банки, що мають в своєму розпорядженні дієвий ризик-менеджмент, довгострокові ресурси, висококваліфікованих фахівців з фінансово-інвестиційного аналізу та консалтингу, ефективний механізм управління ліквідністю, надійних партнерів у сферах аудиту, страхування, проєктування тощо. Тому важко розраховувати на стрімкий ріст обсягів проєктного фінансування вітчизняних банківських установ [5, с. 164].

Світова практика відводить проєктному фінансуванню важливу роль при фінансуванні експорту. Коли мова йде про крупні проєкти,

єдиного джерела фінансування, як правило буває недостатньо. Тому для фінансування інвестиційного проекту та з метою розподілу ризиків іноземні банки створюють банківський консорціум, що керується банком-менеджером. У результаті створюється можливість не лише збільшити розміри кредитів та розподілити ризики, алей й створити об'єднання кредитних інститутів, яке в найбільшій мірі вигідно для кредитування крупного об'єкту [2, с.31].

Важливе значення в активізації інвестиційної діяльності належить регуляторній політиці держави. Визнаючи вагому роль держави у перехідній (транзитній) економіці, важливо віднайти оптимальне поєднання прямих і непрямих методів регулювання, які б, з одного боку, стимулювали пріоритетні напрями (види економічної діяльності), а з другого – мінімально шкодили конкуренції.

Державне регулювання інвестиційної діяльності реалізується шляхом застосування економічних, організаційних та правових важелів. Під економічними методами розуміємо сукупність податкової, кредитної, амортизаційної, інноваційної, цінової політики, а також політики формування людського капіталу.

Забезпечення відтворення основних фондів є основною функцією амортизаційної політики. Амортизаційна політика повинна бути спрямована на відновлення матеріально-ресурсної бази, технологічного переоснащення шляхом впровадження результатів науково-технічного прогресу. Підприємства повинні самостійно формувати амортизаційну політику враховуючи специфіку власної діяльності.

Податкова політика держави реалізується шляхом використання різних видів і форм податкового стимулювання за для покращення інвестиційної діяльності. Часто ефективним є надання підприємствам податкового інвестиційного кредиту, коли підприємства звільняються від сплати податку на прибуток з тієї частини доходів, що спрямовується на розширення та удосконалення власного виробництва. Розмір сплаченого податку з прибутку має залежати від ефективності інвестування. Зниження податків має супроводжуватись диверсифікацією податкових ставок, а самі знижки надаватися за цільові результати.

Активізація розвитку проектного фінансування в Україні потребує підвищення привабливості інвестиційного клімату; зниження вартості довгострокового позикового капіталу; вдосконалення комерційними банками індивідуальних гнучких умов кредитування; вдосконалення діяльності та поширення мережі спеціалізованих фінансових інститутів (інвестиційних банків, інвестиційних фондів, венчурних фондів, лізингових, факторингових, форфейтингових компаній); вдосконалення фінансово-кредитної політики держави. Застосування на практиці приведених пропозицій дасть поштовх розвитку форми проектного фінансування для залучення іноземних інвестицій на українському ринку капіталів та структурній перебудові економіки України.

### ***Список використаних джерел***

1. Андрійчук Ф. Ю. Проектне фінансування зовнішньоекономічної діяльності в умовах кризи. Економіка та держава. 2010. № 4. С. 76-77. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2010\\_4\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2010_4_22).
2. Ляхова О. О. Проектне фінансування зовнішньоекономічної діяльності в умовах європейського вибору України. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 13-14. С. 30-33. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2015\\_13-14\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2015_13-14_9).
3. Сас Б., Вітюк В. Проектне фінансування як особлива техніка фінансового забезпечення інвестиційних проектів. Економічний аналіз. 2012. Т. 11(1). С. 414-418. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan\\_2012\\_11\(1\)\\_91](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2012_11(1)_91).
4. Смірнова О. О. Проектне фінансування в Україні: сучасний стан та можливості застосування іноземного досвіду. Фінанси, облік і аудит. 2013. Вип. 2. С. 131-138. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Foa\\_2013\\_2\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Foa_2013_2_17).
5. Yasinovska I., Sheremeta O. Management of investment risks in the system of project financing. Інноваційна економіка: Науково-виробничий журнал. Тернопіль. 2019. № 5-6 [80]. С. 164-168.

*Васьків О. М.,  
Львівський національний університет імені Івана Франка,  
Україна*

### **АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

На сучасному етапі розвитку економіки України, коли підприємства функціонують в умовах загострення кризових явищ та геоекономічної нестабільності, великого значення набуває впровадження раціональних та ефективних форм і методів управління підприємством. З огляду на світові тенденції вітчизняні менеджери повинні втілювати у життєві реалії вже сьогодні нові управлінські технології та інші підходи до прийняття управлінських рішень. При цьому результативну діяльність підприємства можна забезпечити за рахунок впровадження системи адміністративного менеджменту, яка призначена спростити процес управління, підвищуючи якісні показники роботи, що дає змогу без істотних вкладень в модернізацію виробництва знизити собівартість продукції, ліквідувати брак і забезпечити довгострокову конкурентоспроможність [1].

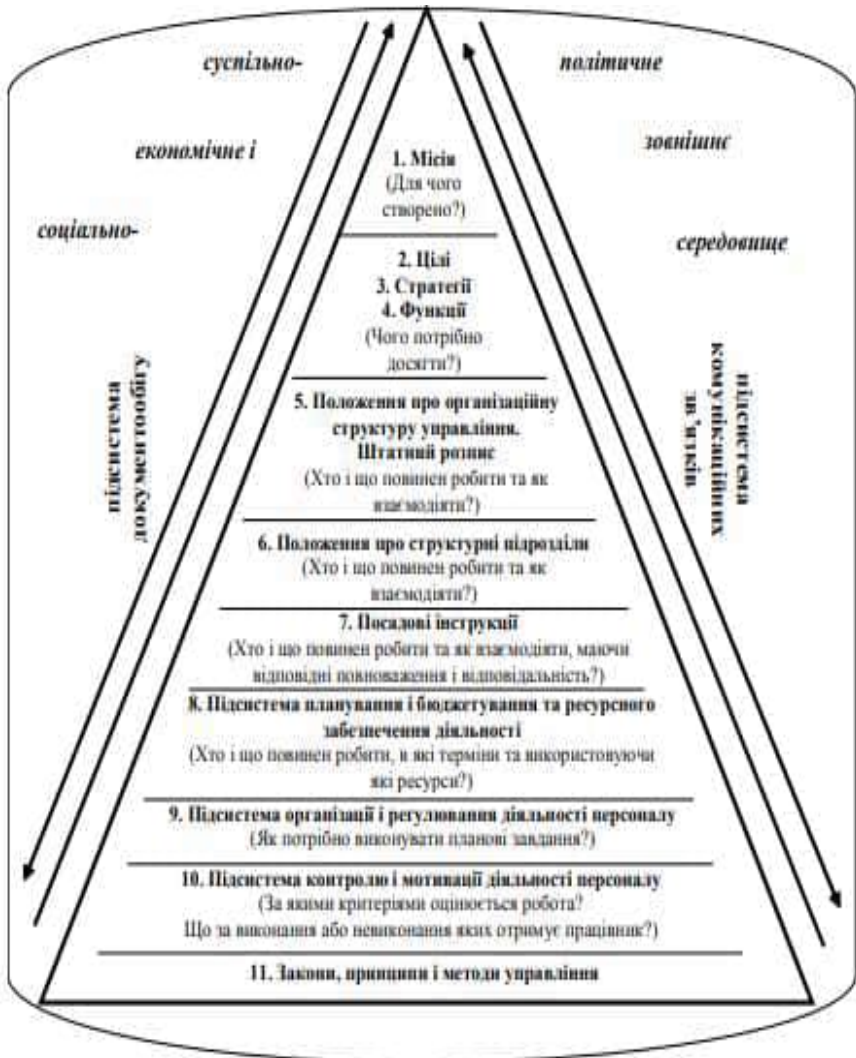
Як зазначає Новікова М. у своїй праці [2], роль адміністративного менеджменту постійно зростає, оскільки в нових умовах господарювання необхідні нові підходи до вирішення соціально-економічних проблем, глибоке розуміння сутності та форм управління, що використовуються у виробничій та комерційній діяльності організацій.

Варто звернути увагу на визначення поняття «адміністративний менеджмент», основні з яких зазначені в табл. 1 [2-4].

**Тлумачення поняття «адміністративний менеджмент» в наукових джерелах**

<b>Визначення</b>	<b>Автор (и)</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
Сучасний стиль управління, що принципово відрізняється від бюрократичних форм і методів, побудований на засадах демократії з мінімізованим втручанням держави в усі сфери суспільного буття, за винятком надання тих послуг, які відсутні на ринковому полі»	Мельник А.
Адміністративний менеджмент – це одна з основних функцій управління для керівника будь-якого рівня, в якій він відповідно до мети та завдання його діяльності розробляє плани, визначаючи що, де і коли потрібно зробити, хто і як буде виконувати накреслене, а також дотримує процедури прийняття рішення, організації управління і контролю та організує методи та форми документального забезпечення процесів управління	Бойко С.
Адміністративний менеджмент – це функціональний підвид управління, так само як і фінансовий менеджмент, ризик-менеджмент, управління персоналом тощо, який увібрав у себе певні специфічні ознаки управлінської діяльності, відмінні від інших видів управління	Чепіль Б.
Адміністративний менеджмент – це діяльність по управлінню всередині колективу підприємства, установи, організації, державного органу, що направлена на вирішення завдань, які пов'язані з їх місією та створення в колективі найкращих умов для її реалізації	Новікова М.

Візуальну оцінку системи адміністративного менеджменту підприємства представлено у вигляді моделі, що відображена на рис. 1 [5].



**Рис. 1. Візуалізована модель системи адміністративного менеджменту підприємства**

У той же час варто відмітити, що автор структурує основні етапи покращення функціонування системи адміністративного

менеджменту підприємства. Схематичне представлення даного процесу подано на рис. 2 [5].



**Рис. 2. Етапи покращення функціонування системи адміністративного менеджменту підприємства**

Крім того, заслуговують на увагу функції та задачі адміністративного менеджменту, які виписані в [2] та подані на рис. 3.

Функція адміністративного менеджменту	Задачі адміністративного менеджменту
Проектувальна	1. Організація розробки стандартів, які визначають види та напрямки діяльності організації; 2. Розробка установчих документів; 3. Формування стратегії та тактики розвитку організації; 4. Розробка колективного договору та посадових інструкцій; 5. Розробка організаційних, економічних, техніко-технологічних та корпоративних норм та нормативів.
Організаційна	1. Формування організаційної структури та структури адміністративної служби; 2. Розподіл повноважень, обов'язків і відповідальності між структурними підрозділами; 3. Формування кадрової політики та визначення форм та методів роботи з персоналом; 4. Організація кадрового забезпечення; 5. Організація інформаційного забезпечення діяльності організації; 6. Організація документообігу організації; 7. Формування корпоративної культури організації; 8. Організація забезпечення безпеки праці та дотримання санітарно-гігієнічних вимог.
Управлінська	1. Організація управлінських дій; 2. Коригування напрямів розвитку організації; 3. Розробка поточних та оперативних планів діяльності організації та її структурних підрозділів; 4. Розробка та затвердження графіків та термінів виконання робіт; 5. Формування інформаційної інфраструктури організації; 6. Коригування та регулювання інформаційно-аналітичної роботи; 7. Ведення ефективної комунікативної політики.
Виконавська	1. Реалізація завдань операційної діяльності структурними підрозділами організації; 2. Забезпечення ефективності виконання завдань; 3. Реалізація заходів щодо зміцнення трудової і виробничої дисципліни; 4. Реалізація кадрової політики; 5. Ведення організаційно-розпорядчої документації; 6. Забезпечення своєчасної підготовки та подання звітів про виконання планових завдань; 7. Створення належного морально-психологічного клімату у колективі та дотримання принципів корпоративної культури.
Контрольна	1. Моніторинг реалізації обраної стратегії; 2. Контроль результатів здійснення кадрової політики; 3. Контроль дотримання трудової і виконавської дисципліни; 4. Адміністративний аудит; 5. Контроль достовірності та прозорості надання інформації у вигляді звітності організації; 6. Контроль за дотриманням вимог безпеки праці та санітарно-гігієнічних вимог.

**Рис. 3. Функції та задачі адміністративного менеджменту**

В сьогоденній реальності роль адміністративного менеджменту є визначальною, якщо управлінські процеси має бути ефективними. Як вид менеджменту, адміністративний менеджмент має певні переваги як економічного так і соціального характеру для стійкого розвитку організації, незалежно від її розміру, виду економічної діяльності та форми власності.

### **Список використаних джерел:**

1. Крупельницька І. Г. Теоретичні аспекти адміністрування як складової системи управління підприємством / Т. В. Євась, О. А. Жукова // Приазовський економічний вісник. – Випуск 3(03). – 2017. – С. 50-53. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2017/3\\_03\\_uk/13.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2017/3_03_uk/13.pdf).
2. Новікова М. М. Роль і місце адміністративного управління у системі менеджменту організацій / М. М. Новікова // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». – серія «Економіка». – № 16(44). – березень, 2020 р.
3. Мельник А. Ф., Васіна А. Ю., Кривокульська Н. М. Менеджмент державних установ і організацій: навч. посіб. ; за ред. А. Ф. Мельник. К. : ВД “Професіонал”. – 2006. – 464 с.
4. Чепіль Б. А. Розмежування адміністративних та управлінських витрат підприємства. URL: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/15963/1/60\\_390-397\\_Vis\\_725\\_Ekonomika.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/15963/1/60_390-397_Vis_725_Ekonomika.pdf).
5. Міненко М. А., Сучасні підходи до побудови ефективної системи адміністративного менеджменту підприємства / М. А. Міненко // Економіка та держава. – № 12/2012. – С. 4-7. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.economy.in.ua/pdf/12\\_2012/3.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/12_2012/3.pdf).

**Барбір І. М.**

*аспірант Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України,  
Україна*

### **ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК МЕХАНІЗМ ВЗАЄМОДІЇ ІЗ БІЗНЕСОМ У СФЕРІ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УКРАЇНІ**

Історія державного управління свідчить про те, що партнерства у державно-владних відносинах були добре відомими, ще з часів античного державотворення. Зазвичай партнерства у багатьох країнах передбачають систему взаємодії між партнерами, які юридично закріплені в законодавстві. Кожна держава виписуючи умови такого

партнерства враховує стан державно-владних відносин, що склалися в країні, стан соціально-економічного розвитку країни, виробничі відносини тощо. Найбільш узагальнено, партнерства поділяються на – цивільні (унормовують відносини між юридичними та/чи фізичними особами), соціальні (узгоджують інтереси учасників виробничих процесів: робітники та роботодавці) та публічно-приватні (ППП – англ. Public Private Partnership або PPP), або державно-приватні партнерства (ДПП).

Роль публічно-приватних, або державно-приватних партнерств полягає у тому, щоб забезпечити синергію від взаємодії держави або інших публічних інститутів та приватного сектора для вирішення суспільно визнаних та значимих завдань. На сучасному етапі розвитку виробничих відносин такі партнерства є актуальним інструментом в умовах необхідності подолання розриву між потребою в розвитку багатьох галузей промисловості та можливості залучення бізнесу у модернізацію існуючої і створенні нової інфраструктури. В результаті такої взаємодії та залученні реальних інвестицій спостерігається збалансованість бюджетних фінансових ресурсів, покращення якості робіт, безпеки надання послуг у відповідь на зростаючі вимоги суспільства в контексті сталого розвитку [1, с. 80-81].

Насамперед, це розвиток основних елементів базової інфраструктури, а саме: доступне житло, школи, лікарні, надання основних комунальних та публічно-адміністративних послуг, утилізація відходів, санітарно-гігієнічні та транспортні системи. Раніше органи публічної влади фінансували реалізацію своїх соціальних функцій переважно з бюджету, який наповнювали через механізм оподаткування та приватизації. Однак починаючи з останньої чверті минулого століття зростання суспільного невдоволення щодо фіскальної політики, посилення процесів глобалізації, попит на децентралізацію управління тощо, знизили можливість урядів більшості розвинених країн фінансувати соціальну сферу за допомогою податкових та приватизаційних механізмів [2, с. 5].

Реалізація державно-приватного партнерства є вигідною для обох договірних сторін, бо дозволяє отримувати її учасникам певні переваги у досягненні кінцевої мети – надання якісних послуг

населенню і отриманню прибутку підприємцем. Завдяки партнерству держави і бізнесу відбувається оптимальний розподіл повноважень контролю над співпрацею сторін щодо узгодження ролей, ризиків, винагород, стимулів для виробництва й використання гнучких підходів для отримання бажаних результатів. Перевагами для держави при реалізації проектів із залученням державно-приватного партнерства є: можливість зменшення бюджетних видатків; скорочення строків будівництва; використання управлінської експертизи приватного сектору у великих проектах; доступ до сучасних технологій, що використовуються бізнесом; залучення значних фінансових ресурсів для реалізації проекту через посередництво бізнес-структур. Перевагою ж у партнерстві для приватного сектору є можливість інвестування коштів у традиційно державні сфери капіталовкладень на які поширювалися обмеження для приватного капіталу.

Передбачається що партнерство між державою і приватним сектором повинно вибудовуватися на принципах прозорості; конкуренції; підзвітності; законності; зрозумілості і передбачуваності; врахування специфіки; економічної та фінансової сталості; гнучкості; рівності; соціального залучення [3, с. 178].

До переваг щодо упровадження державно-приватного партнерства у виробничі та державно-владні відносини можна віднести відмінності у системі стимулювання праці, що застосовується на підприємствах державної і приватної форм власності. На державних підприємствах можуть існувати різні системи стимулювання. Деякі з них зумовлені відсутністю конкуренції та можливості банкрутства. Обмежене використання такого стимулу, як підвищення заробітної плати, та високий ступінь гарантії зайнятості можуть, певною мірою, пояснити відмінності у поведінці осіб, які працюють на державних або приватних підприємствах.

Зважаючи на це, Організація з Економічного Співробітництва та Розвитку (ОЕСР) визначає державно-приватне партнерство як угоду між урядом та одним чи кількома приватними партнерами (які можуть включати операторів та фінансистів), згідно до якої приватні партнери постачають послуги таким чином, що цілі надання послуг

урядом узгоджуються з цілями прибутку приватних партнерів, а ефективність узгодженості залежить від відповідної передачі ризиків до приватних партнерів [4, с. 141].

Аналіз закордонного досвіду впровадження проектів свідчить про те, що в кожній країні є своя найбільш пріоритетна галузь з використання державно-приватного партнерства. У США такою галуззю є автодороги, у Великій Британії – охорона здоров'я та освіта, в Німеччині – освіта, в Італії, Канаді та Франції – охорона здоров'я. У країнах з перехідною економікою – країни Центральної та Східної Європи (Болгарія, Чехія, Угорщина, Хорватія, Польща, Румунія, Україна) такі галузі як охорона здоров'я та освіта навпаки не є пріоритетними для національних економік. Зате, у цих країнах при застосуванні механізмів державно-приватного партнерства превілеює будівництво, експлуатація, обслуговування автодоріг, мостів, тунелів, наземного метро, аеропортів тощо. Таким чином проекти у сфері транспортної інфраструктури займають вагомую частину у проектах державно-приватного партнерства у країнах із перехідною економікою [5, с. 146].

Важливо зазначити, що державно-приватне партнерство застосовується із урахуванням особливостей правового режиму щодо окремих об'єктів та окремих видів діяльності, установлених законом. Законодавство України обумовлює розвиток державно-приватного партнерства у багатьох сферах економіки. Зокрема, будівництво та/або експлуатація автострад, доріг, залізниць, злітно-посадкових смуг на аеродромах, мостів, шляхових естакад, тунелів і метрополітенів, морських і річкових портів та їх інфраструктури згідно до ст. 4 Закону України «Про державно-приватне партнерство» визнано тією сферою у якій дозволено і рекомендовано застосування державно-приватного партнерства. Реалізація закону у значній мірі залежить від вдалого вибору механізму реалізації державно-приватного партнерства у кожній конкретній сфері економіки.

Умови, що склалися в Україні та досвід інших країн вказують на те, що формування, становлення та розвиток механізму реалізації державно-приватного партнерства в транспортній інфраструктурі потрібно здійснювати на загально визначених у світовій практиці принципах: пріоритетності інтересів держави (державна виступає

замовником проекту і визначає основні правила взаємодії з бізнесом); ефективного розподілу ризиків між учасниками (сторонами), тобто ризик має передаватись тій стороні, яка може ефективніше ним управляти; політичної підтримки держави (здійснення чіткої державної політики у вирішенні спірних питань, що виникають у процесі виконання проектів ДПП); прозорості (суспільство має доступ до інформації щодо діяльності партнерів); паритетності (партнерський, рівноправний характер відносин між сторонами) [6, с. 83-86].

Отже, узагальнюючи прослідковуємо, що успішний міжнародний та вітчизняний досвід використання державно приватного партнерства є свідченням того що, воно є інструментом партнерської, рівноправної та взаємовигідної співпраці між державою, територіальними громадами в особі відповідних органів державної влади чи органів місцевого самоврядування та бізнесом, у рамках якої спільні зусилля спрямовується на реалізацію проектів, що дозволяють вирішувати важливі для України проблеми з урегулювання виробничих відносин та підвищення темпів соціально-економічного зростання.

Резюмуючи вищенаведене потрібно зазначити, що оскільки у більшості випадків державі не вистачає власних ресурсів, щоб повноцінно виконувати всі покладені на неї функції, а існування природної монополії й відсутність конкуренції на ринку негативно відображається на якості, вартості та своєчасності надання послуг виникає об'єктивна необхідність у пошуку інноваційних підходів подолання цих обмежень, а залучення державно-приватного партнерства є одним із найефективніших механізмів в її реалізації.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Никифорок О. І., Гусев Ю. В., Чмирьова Л. Ю. Державно-приватне партнерство: інституціональне середовище для розвитку та модернізації інфраструктури України / ISSN1605-7988. Економіка і прогнозування, 2018. – № 3. – С. 79–101.
2. Пухкал О. Г., Інституційний вимір державно-приватного партнерства в Україні / Інституціоналізація публічного управління в Україні в умовах євроінтеграційних та глобалізаційних викликів /

Матеріали щорічної Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю, 2019. – Т. 1. – С. 5–7.

3. Дробот І. О., Управління проектами у сфері державно-приватного партнерства в Україні / Проблеми розвитку публічного управління в Україні / Матеріали науково-практичної конференції за міжнародною участю, 2016. – С. 178.

4. Public-Private Partnerships: in pursuit of risk sharing and value for money. – Paris: OECD publication, 2008. – P. 141.

5. Private Participation in infrastructure Projects Database// The World Bank Group — The Public-Private infrastructure. Advisory Facility July 2008 — <http://ppi.Wordbank.org>

6. Постніков В. Соціальне партнерство як передумова ефективної взаємодії бізнесу і органів державної влади в питаннях регулювання якості життя населення / Економіка&Держава, 2014. – № 6. – С. 83–86.

**Галімук Ю.О.,**

*Антимонопольний комітет України,*

**Богуцька Р.В.,**

*здобувач освітнього ступеня «магістр»*

*Львівський національний університет імені Івана Франка,*

*Україна*

### ***ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА АКТИВІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД***

Процеси глобалізації вплинули на формування нових викликів у сфері публічної політики України. Відповідно набули змін й основні цілі публічної політики. У науковій літературі немає єдиного загальноприйнятого визначення даної категорії «публічна політика». Виходячи з досліджуваної проблеми можемо трактувати публічну політику як цілеспрямована діяльність різних публічних учасників, щодо прийняття рішення з метою вирішення громадської проблеми, тобто проблеми територіальної громади. Тому можемо говорити, що публічна політика є політикою вирішення конкретних, назрілих проблем економічного, соціального, екологічного, правового і т. д. характеру. Розвиток ефективних інститутів влади в Україні

неможливий без кардинальних змін у політико-адміністративній системі.

Функціонуванням публічної політики як відкритого прозорого процесу прийняття владно-політичних рішень, доступного для всіх суб'єктів, зацікавлених у вирішенні територіальних, громадських проблем, є ступінь розвитку громадянського суспільства та його інститутів [1, с. 5-7]. В умовах децентралізації виникає необхідність дослідження розвитку територіальних громад, як суб'єкта реалізації публічної політики, що і підкреслює актуальність даної проблеми.

Виходячи з сучасних цілей серед структурних компонентів публічної політики можна виділити:

громадські проблеми: економічні, соціальні, екологічні, правові та інші;

суб'єкти публічної політики, які здатні приймати рішення та конкретні дії, гнучкість у встановленні контактів;

органи місцевого самоврядування;

приватні учасники (громадяни, керівники бізнес-структур, яким притаманні риси комунікабельність, здатність стратегічно мислити);

громадські організації, товариства;

інституції з надання публічних послуг, які можна розділити на наступні групи:

- публічні послуги, щодо конституційних прав і свобод громадян, зокрема, у сферах медицини, освіти, соціального захисту, культури, безпеки людини. Особливої актуальності набувають в період пандемії.
- публічні послуги юридичного характеру (видача документів, ліцензій і т. д.);
- публічні послуги щодо використання природних ресурсів (норми витрат);
- публічні послуги, щодо благоустрою житла та умов проживання громадян (газо-, водо-, теплопостачання, каналізація, транспортні, і т. д.);
- публічні послуги, щодо створення умов суб'єктам для виконання завдань згідно цілей економічного розвитку територіальної громади.

Публічна політика спрямована на вирішення проблем громади. В умовах децентралізації, державна влада поступається окремими своїми повноваженнями на користь органам управління територіальної громади і саме в цій частині можна стверджувати про поєднання державної влади і громадського самоврядування, тобто суб'єктами державної політики є суб'єктами публічної політики.

Новий підхід до розуміння багаторівневої публічної політики, з одного боку, більш адекватно відображає реальності, але з другого – надзвичайно ускладнює окреслення ролі державних інститутів у публічній політиці. Зміщення констант від централізованого управління та регулювання до багатополосного, для якого є характерним наявність багатьох рівнів і центрів діяльності, високий ступінь незалежності між численними акторами з різними інтересами, зумовило потребу у визначенні процедур у публічній діяльності. Це означає, що діяльність вже не окреслюється встановленими ще до початку дії та назавжди закріпленими правилами. Правила виникають під час взаємодії акторів різних рівнів протягом усього процесу публічної політики. Зміни у грі політичних сил визначаються природою політичних проблем та зростанням значення самих акторів і їх позицій. Так, конфігурації публічних взаємодій у вирішенні тих чи інших проблем можуть бути такими, що у них урядові структури можуть виявитися набагато слабшими, аніж, наприклад, муніципальна влада чи територіальні громади.

Нове розуміння публічної діяльності відносно державної політики включає такі положення: держава та її інститути втрачають спроможність "монополізувати" публічну діяльність, що зумовлює необхідність їх гнучкості у взаємодіях акторів публічної політики; зміст публічної діяльності визначається процесом колективних дій із залученням різних акторів; стратегії акторів стають основними детермінантами публічної діяльності.

Поряд з політичною участю використовується поняття "громадська участь", під яким розуміється один з принципів громадянського суспільства, побудованого на засадах конституційної демократії. Ідея громадянської участі передбачає включення чи залучення суспільства до управління (обговорення і розробка політичних, соціально-економічних, культурних програм та проєктів),

вплив на прийняття рішень і контроль за їх виконанням, самоуправління на муніципальному рівні. Участь – це цілеспрямована інструментальна активність, з допомогою якої громадяни намагаються впливати на уряд таким чином, щоб у відповідь отримувати бажані для них дії. До дій, які визначають зміст участі, належать: голосування, участь у демонстраціях, мітингах, пікетах, висунення громадських ініціатив на місцевому рівні. Політична участь розглядається як вплив на процеси прийняття політичних рішень, з одного боку, і як вплив на характер та реалізацію управлінських рішень – з другого.

В Україні політична участь громадян реалізується шляхом участі у виборах, місцевих та загальнонаціональних референдумах, членства у політичних та громадських об'єднаннях, подання петицій, скарг до органів влади усіх рівнів. В умовах сьогодення важливим є налагодження результативної взаємодії громадськості з органами державної влади та органами місцевого самоврядування в питаннях формування та реалізації публічної політики.

Серед основних пріоритетних напрямів вдосконалення взаємодії органів публічної влади і територіальних громад доцільно виділити наступні:

- запровадження стандартів та ефективних процедур участі територіальних громад щодо формування та напрямів реалізації публічної політики;

- активізація участі територіальних громад у виробленні й реалізації публічної політики на локальному рівні;

- інституційного забезпечення цифровізації публічного управління;

- модернізація процедур, на локальному рівні, розгляд електронних скарг, електронне консультування;

- підвищення кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування з питань удосконалення публічної політики за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій, підтримання зворотного зв'язку із населенням громади, вчасне реагування на електронні звернення.

Реалізація цих напрямів забезпечить підвищення ефективності взаємодії органів публічної влади і територіальних

громад, сприятиме активізації населення територіальних громад в управлінні публічними справами.

**Список використаних джерел:**

1. Васьківська, К. В., Науменко, В. В., Довбенко, А. Я. та Шуєва, Д. Д., 2019. Активізація підприємницької діяльності об'єднаних територіальних громад в умовах різноукладності. Вісник ЛНАУ: економіка АПК, 2019, 26, с. 5–10.

*Гривко С.Д.,  
здобувач Національного університету «Чернігівська  
політехніка»  
Україна*

**ІНФОРМАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ  
ІННОВАЦІЙНИХ КЛАСТЕРІВ В ЕКОНОМІЦІ**

Інтеграційні зміни, які формують сучасний орієнтир європейського руху України та нові формати більш відкритої взаємодії з світовими ринками насамперед передбачають становлення модернізованого бачення механізмів реалізації державної політики забезпечення сталого розвитку економіки регіонів та країни загалом. Сучасні тенденції щодо ускладнення конкурентних відносин, відповідні інтеграційні й дезінтеграційні процеси в національній економіці, порушення налагоджених господарських зв'язків із зовнішнім світом формують негативні аспекти розвитку суб'єктів господарювання, значно ускладнюють соціально-економічні відносини із зовнішніми стейкхолдерами.

Вітчизняні науковці жваво обговорюють нагальні питання щодо розвитку інформаційного потенціалу економіки регіонів, який передбачає злагоджений взаємозв'язок і наявність сходжень, особливого щодо рівня комунікацій із різними ринками в регіонах і насамперед з інфраструктурою інформаційного ринку. Саме такі процеси потребують розробки та реалізації дієвих заходів державної політики щодо комплексного розвитку, як повинні мати своє відображення у відповідних регіональних стратегіях, різноманітних

програмних і цільових документах, стратегічних пріоритетах державної інформаційної політики. Таким чином спеціалізація регіонів (аграрна, транспортна, індустріальна, туристична тощо), їх галузева структура вимагає розробки відповідної орієнтації для забезпечення всіх стейкхолдерів своєчасною та достовірною інформацією. Відповідно зміни, які виникають у галузевій структурі потребують вчасного реагування і структурної зміни відповідних напрямів й пропозицій щодо інформаційного забезпечення економіки регіонів. У свою чергу це відіграє значну роль у інформаційному відтворенні економіки регіонів. Таким чином, формування спеціалізованого інформаційно-координаційного центру сприятиме не лише своєчасності використання необхідної інформації, а й формувати стратегічні заходи щодо реалізації державної політики регулювання якості товарів і послуг. Становлення та розвиток інформаційного ринку на рівні регіонів, його функціонування дозволить насамперед нейтралізувати відповідні регіональні диспропорції, усунути відповідні факти щодо інформаційної асиметрії [1-2].

Варто розуміти таке питання, як якість наданих інформаційних технологій, які залучаються і сприяють просуванню інноваційних кластерних ініціатив й інтегрування до відповідних процесів сучасної державної політики. У досліджуваній площині діють певні особливості і принципи їх використання. Представимо найбільш важливі особливості державного регулювання процесу організації системи інформаційного забезпечення: представлення технологічної мети і поточних завдань; освоєння всіх можливих складових й операцій в системі процедурного й технологічного забезпечення; проведення структурування процесів відповідно до поставленої мети, завдань (дорожніх карт, тактичних й стратегічних планів держави); проведення нежорсткої контрольованості інформації, мінімізація конкурентної напруги; сприяння збільшення інформаційних ризиків й інших конфліктних питань, які насамперед стосуються соціально-економічних інтересів стейкхолдерів кластеризації.

Таким чином, інформаційні технології, які необхідно опрацювати і реалізувати, формують певним чином інформаційний потенціал кластерних формувань. Вони повинні відповідати

відповідним управлінським стандартам [3]: можливість уніфікації та стандартизації; структурованість відповідно до поставлених завдань; урахування змістовного наповнення всіх складових (які, відповідають потребам інноваційного розвитку стейкхолдерів процесу кластеризації); дотримуватись логіці використання вже існуючих технологій; оптимізувати значні масиви інформації; відповідати міжнародним стандартам інформаційного прогресу; комплексність та єдиний підхід до реалізації інструментарію для опрацювання інформаційних ресурсів; сталість використання, якісне програмне забезпечення й його адаптивність до інших складових процесу управління рухом інформації; постійно самооновлюватись і мати чіткі інноваційні властивості.

Щодо інтегрованого інформаційного потенціалу кластерів економіки регіонів варто мати чітко регламентовану модель державної політики щодо формування і використання такого інформаційного потенціалу. Можливими вбачається використання таких моделей:

1. Відкрита, яка передбачає надання доступу до інформаційних ресурсів абсолютно усіх учасників та стейкхолдерів кластеру. Доступ є безкоштовним (однак витрати на утримання і розширення відповідних баз даних несуть у рівній частині усі учасники кластеру). Всі зовнішні суб'єкти, які бажають отримати відповідну інформацію повинні вступати в комерційні відносини і вносити свою частку оплата за доступ й використання таких інформаційних ресурсів. Для обслуговування такого виду моделі доцільно використовувати так звані хмарні технології. Важливим моментом для використання хмарних сервісів є використання широкого спектру пристроїв формуючи двосторонню інформованість між хмарою та клієнтом.

2. Напіввідкрита модель. Тобто доступ до таких інформаційних ресурсів обмежується для певних учасників кластеру. Відповідно коло вільного доступу безпосередньо із зовнішнім середовищем обмежується умовами договірних відносин учасників кластеру.

3. Напівзакрита модель. У даному випадку доступ до інформаційних ресурсів має більш чітко визначене й обмежене коло учасників кластеру із спеціальними умовами доступу.

4. Закрита модель – для зовнішніх користувачів відповідні інформаційні ресурси є закритими. Повна конфіденційність документації, інформаційних ресурсів.

До основних вимог якісного інформаційного забезпечення у контексті забезпечення розвитку інноваційного кластеру з позицій техніко-технологічних й соціально-економічних можливостей, потреб, інтересів стейкхолдерів економічної системи регіонів в питаннях удосконалення ресурсного забезпечення.

1. Комплексність в методології, науково-методичному й технологічному формуванні відповідних баз даних.

2. Єдиний системний підхід до управління відповідними інформаційними ресурсами у контексті формування баз даних, проведення обробки інформації, накопичення і розширення наявного потенціалу, дотримання стандартів безпеки й інших нагальних питань.

3. Єдиний підхід до використання управлінських технологій використання певних інформаційних ресурсів щодо програмного забезпечення, певного доступу до хмарних технологій тощо.

4. Колективність контролювання та цільове використання.

5. Комплексні підходи до проведення реінжинірингу в питаннях забезпечення змін бізнес-процесів й викривання інформаційних ресурсів, проведення прогнозування попиту в інформації для певного регіону, зростання потенційних клієнтів.

6. Організація обліку й оцінки колективних інформаційних ресурсів, як важливого процесу забезпечення розвитку всієї кластерної системи.

7. Представлення єдиних стандартів щодо дотримання інформаційної культури, як перспективного майбутнього у контексті розвитку інформаційної економіки України.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Кондратенко О.О. Роль бізнес-інкубаторів у активізації інноваційного розвитку України. Вісник Економічної науки України. 2018. № 2. С. 99-104.
2. Назаренко С.А. Кластерний механізм підвищення конкурентоспроможності регіону. Сталій розвиток економіки. 2011. №1. С.26-29.

3. Кропивко М.Ф. Концептуальний підхід до кластерної організації та управління розвитком агропромислового виробництва. Економіка АПК. 2011. № 11. С. 3-13.

*Гуменюк А.І.,  
здобувач Національного університету «Чернігівська  
політехніка»  
Україна*

### ***ІНСТРУМЕНТИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ***

Регулювання розвитку туристичної сфери займає важливе місце в сучасній політиці кожної держави. Сукупність високорозвинених країн досить тривалий час визначають розвиток туризму як пріоритетний стратегічний напрям національної політики, адже туризм є головним джерелом національного доходу, сприяє забезпеченню залучення інвестицій в національну економіку, формує додаткові робочі місця, й насамперед позитивно впливає на сталий розвиток інших сфер в економіці. Характерною особливістю механізмів регулювання туристичної сфери є нееластичність, яка викликана тим, що процес виробництва й споживання туристських послуг насамперед пов'язані із певною територією та часовим лагом. При значному зменшенні споживчого попиту туристичної організації, які створюють туристичні послуги, не можуть їх безпосередньо реалізувати в іншому місці, а тому є нездібними до накопичення таких послуг.

В умовах трансформації ринкової економіки для досягнення балансу соціально-економічних інтересів в туристичній сфері та суспільства важлива роль належить саме державі. Саме на етапі переходу потреба в державному регулюванні значно посилюється з двох причин: 1) ринок ще перебуває на етапі становлення, а його регулюючі можливості до сьогодні не великі; 2) безпосередньо процес становлення туристичного ринку, за умови коли він відбувається стихійно, то насамперед супроводжується досить високими соціально-економічними витратами, тому держава повинна своєчасно регулювати такий процес переходу.

За таких умов, ринок туристичних послуг характеризується місткістю, відповідним рівнем збалансованості попиту і пропозиції, необхідними умовами реалізації туристичних продуктів.

Отже, саме держава відіграє головну роль у процесі динамічного розвитку національної туристичної сфери, маючи необхідні можливості робити значний регулюючий вплив. Для визначення причин та перспектив розвитку існуючої ситуації щодо державного регулювання туристичної сфери розглянемо важливість держави в процесі організації та управління туризмом. Світова практика підтверджує те, що розробка і реалізація стратегічних планів у сфері розвитку туристичної сфери, отримання позитивних результатів є практично неможливим без врахування важливого принципу історизму, зміст якого полягає в оцінці цілісності, завершеності того або іншого історичного етапу соціально-економічного розвитку країни та її регіонів [1]. Враховуючи зауваження стейкхолдерами регулювання розвитку туристичної сфери необхідно визнати не тільки уповноважені органи держави, але й громадські туристичні організації або об'єднання. Саме тому, постає завдання визначити, яким чином можна розподілити діяльність між різними інститутами регулювання: державою та туристичними організаціями.

У міжнародній практиці використовуються різні інструменти державного регулювання економіки, які можуть бути адаптовані до умов функціонування туристичної сфери (таблиця 1): нормативно-правове регулювання (правила, які визначають обов'язковість участі у різних туристичних організаціях); державне управління об'єктами, які мають особливе значення (заповідники, музеї, національні парки, історичні пам'ятники тощо); грошово-кредитне регулювання; податкове регулювання; бюджетне регулювання; цінове регулювання; антимонопольне регулювання; регулювання охорони та відновлення довкілля; зовнішньоекономічне регулювання.

Таблиця 1

**Інструменти державного регулювання розвитку туристичної сфери**

<b>Сфери регулювання</b>	<b>Інструменти регулювання</b>
Правова	<ul style="list-style-type: none"> <li>- прийняття законів, нормативно-правових актів, положень;</li> <li>- прийняття національних і регіональних концепцій та програм розвитку туризму.</li> </ul>
Економічна	<ul style="list-style-type: none"> <li>- прямі інвестиції в туристичну інфраструктуру;</li> <li>- податкові пільги;</li> <li>- адміністративні пільги;</li> <li>- зовнішньоекономічні пільги;</li> <li>- пільгове кредитування;</li> <li>- регулювання цін і тарифів;</li> <li>- страхування.</li> </ul>
Соціальна	<ul style="list-style-type: none"> <li>- субсидування створення робочих місць;</li> <li>- розвиток соціального туризму;</li> <li>- розвиток дитячого і молодіжного туризму;</li> <li>- інвестування в розвиток людського потенціалу;</li> <li>- захист прав та інтересів туриста.</li> </ul>
Політична	<ul style="list-style-type: none"> <li>- встановлення мораторіїв та інших санкцій;</li> <li>- визначення порядку в'їзду-виїзду іноземних туристів і внутрішньої міграції;</li> <li>- формування іміджу країни.</li> </ul>
Науково-освітня	<ul style="list-style-type: none"> <li>- організація й фінансування підготовки кадрів у системі середньої і вищої освіти;</li> <li>- фінансування наукових досліджень у галузі туризму;</li> <li>- організація міжнародних і внутрішніх стажувань.</li> </ul>
Екологічна	<ul style="list-style-type: none"> <li>- охорона і відновлення природних ресурсів за рахунок податків, інвестицій, стандартизації, розподілу ренти.</li> </ul>
Культурна	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формування програм з охорони й реставрації історичних пам'яток;</li> <li>- фінансування установ культури.</li> </ul>

Джерело: [2]

Деякі методи державного регулювання розвитку туристичної сфери є досить специфічними, адже практично не використовуються також й для інших галузей й тому потребують більш конкретної

характеристики. Наприклад, заходи у напрямку просування туризму є важливою складовою сучасного макромаркетингу, який проводиться державою та насамперед мету збільшення попиту у потенційних клієнтах. Такі заходи повинні бути орієнтовані на формування позитивного та більш привабливого іміджу держави. Існують різні способи формування позитивного іміджу держави – зустрічі фахівців із журналістами, запрошеними в країну, відрядження вітчизняних фахівців за кордон, виступи.

Про важливість такого методу регулювання говорить також той факт, що засоби, які виділяються із державного бюджету на організацію заходів щодо просування іміджу країни в туристичній сфері, в деяких країнах перевищують значну частину бюджету відповідних державних організацій, однак значна частина бюджету йде на фінансування заходів для налагодження зв'язків з громадськістю. Результативність заходів щодо просування також може бути збільшена за допомогою різних міжнародних угод по кооперації між різними міністерствами з туризму або ж організаціями, які відповідальні за туризм. Мета таких дій – обмін або ж об'єднання зусиль із процесом просуванням. Оскільки кількість організацій, які проводять заходи щодо розвитку туризму, значну роль відіграє координація дій, якою насамперед займаються представництва різних державних організацій за кордоном.

Отже, державне регулювання розвитку туристичної сфери є актуальною науковою проблемою, вирішення якої дозволить забезпечити достойний рівень розвитку туристичної сфери й посилити її вплив на сучасний соціально-економічний стан регіонів країни. Аналіз завдань та ключових напрямів щодо формування комплексного механізму державного регулювання розвитку туристичної сфери, а також інструментів та методів регулювання дозволило зробити наступні висновки:

1. Учасниками державного регулювання розвитку туризму є спеціально уповноважені органи влади, а також різні громадські туристичні організації, які є специфічним для всієї туристичної сфери. Процес формування державної політики розвитку туристичної сфери повинен ґрунтуватись на засадах їх активної взаємодії.

2. Державне регулювання щодо розвитку туристичної сфери представляє собою дії держави на результати діяльності господарюючих суб'єктів та ринкової кон'юнктури для забезпечення оптимальних умов функціонування механізму, реалізації соціально-економічних пріоритетів та розробки єдиної концепції щодо розвитку такої сфери.
3. Зміст державного регулювання розвитку туристичної сфери визначається стратегічними завданнями, які виникають перед державними органами, а також інструментами, які перебувають у розпорядженні держави з метою проведення такої політики.
4. За умови відсутності спеціально розробленої державної політики регулювання розвитку туристичної сфери й інтеграції певних її положень в інші політики держави втрачається їх цільова орієнтація регулювати туристичну діяльність.
5. Досить важливе значення серед існуючих методів регулювання туристичної сфери мають заходи щодо активного просування національних туристичних продуктів, які є важливою складовою макромаркетингу, що проводиться на рівні держави та переслідує мету щодо позитивного іміджу країни й збільшення її конкурентоспроможності на міжнародному ринку туристичних послуг.

### ***Список використаних джерел***

1. Шупік Б.В. Поняття й ефективні методи державного регулювання міжнародного туризму в Україні. Держава та регіони. Серія «Державне управління». 2010. № 1. С. 130–135.
2. Козловський Є.В. Форми та методи державного регулювання туристичної діяльності. International Academy Journal Web of Scholar. RS Global. 2018. Vol. 7. № 6(24). С. 12–17.

*Дегтярьов А.В.*  
*аспірант Національного університету «Чернігівська*  
*політехніка»*  
*Україна*

### ***ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ПІДТРИМКИ МАЛОГО БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ***

Малий бізнес - один з провідних секторів, багато в чому визначає темпи економічного зростання, стану зайнятості населення, структуру і якість валового внутрішнього продукту. Розвиток малого бізнесу відповідає загальносвітовим тенденціям до формування гнучкої змішаної економіки, поєднанню різних форм власності та адекватної моделі господарства, в якій реалізується складний синтез конкурентного ринкового механізму і державного регулювання великого, середнього і дрібного виробництва.

На даний момент малий бізнес відіграє значну роль у розвитку економіки багатьох країн, і Україна не виняток. Масштаби розвитку малого бізнесу та його внесок в оздоровлення економіки на даний час явно недостатні. Одна із причин – недостатній рівень державної підтримки підприємств, в той самий час, як ці суб'єкти економіки найбільш залежать від коливань ринку та потребують державної підтримки [1]. Отже, проведення ефективної державної політики з підтримки малого підприємництва, а також створення сприятливого підприємницького середовища є дуже важливою умовою розвитку цього сектора.

Необхідним є суттєве оновлення всієї ідеології державної підтримки малого бізнесу в Україні як з урахуванням вже досягнутого рівня розвитку малих форм господарювання в національній економіці, так і тих завдань, які визначають її пріоритети на перспективу, перш за все в контексті переходу на євроінтеграційний тренд розвитку. При цьому основна увага має приділятися практичним шляхам узгодження заходів державної політики підтримки і розвитку малого бізнесу з формуванням єдиної системи стратегічного управління в Україні. Сказане повною мірою відноситься до кола питань, що стосуються різних сторін стратегічної державної політики розвитку та підтримки малого підприємництва, розробкою активної промислової політики,

розширенням сфери застосування практики державно-приватного партнерства та ін. Важливою умовою ефективного стратегування державної політики розвитку та підтримки малих та середніх підприємств при цьому виступає децентралізація.

Стратегічне управління розвитком та державною підтримкою малого бізнесу сьогодні розглядається як комплекс не тільки стратегічних управлінських рішень, що визначають довгостроковий розвиток підприємництва, але і конкретних дій, які забезпечують швидке реагування на зміни. В цьому випадку виникає необхідність стратегічного маневру, перегляду цілей та вибору нового напрямку розвитку. Органи публічної влади є обов'язковими учасниками цього процесу.

На забезпечення стабільності інституцій наголошував Дж. Бьюкенен, вказуючи на те, що «необхідно створити такі «правила гри» в економіці, які будуть залишатись стабільними після зміни декількох поколінь людей» [1].

Ми пропонуємо розглядати систему стратегічного управління державною підтримкою малого бізнесу як впорядковану сукупність організаційних, правових та регуляторно-контролюючих заходів держави, спрямованих на створення сприятливого інституціонального середовища. Впровадження механізмів стратегічної державної підтримки має стати об'єктом стратегічного управління в рамках загальноекономічної політики держави, що сприятиме стабільності інституціонального регулювання.

Нами пропонуються наступні ключові завдання стратегічного управління розвитком малого підприємництва:

- стимулювання попиту на продукцію малого підприємництва;
- стимулювання розвитку підприємництва в окремих регіонах країни;
- підвищення якості державного регулювання;
- удосконалення політики як в сфері оподаткування, так і в області неподаткових платежів;
- забезпечення доступності фінансових ресурсів;
- зміцнення кадрового потенціалу;
- підвищення продуктивності праці.

Реалізація стратегічного управління державною підтримкою малого бізнесу повинна здійснюватись в межах відповідних цільових програм, що представляють собою взаємопов'язаний комплекс задач, ресурсів, термінів, виконавців і споживачів, та враховувати:

- системний підхід до формування стратегічних напрямків;
- погодженість галузевих і державних пріоритетів; - усунення протиріч між бізнесом та державою;
- концентрацію ресурсів на пріоритетних напрямках з чітким визначенням джерел фінансування та відповідальних за розпорядження ними.

В основу стратегічних заходів має бути покладено створення інституційної, економічної та правової бази підтримки та регулювання розвитку малого бізнесу на національному, регіональному і муніципальному рівнях, формування пакету цільових державних програм, розробка і впровадження системи заходів економічної підтримки. Доцільно передбачити формування системи партнерських взаємовідносин держави і бізнесу, що включає комплекс заходів з підтримки державно-приватного партнерства, передбачений відповідними державними програмами.

***Список використаних джерел:***

1. Бьюкенен, Дж. Конституція економічної політики / Дж. Бьюкенен // Питання економіки. - 1994. - № 6. - С.104-113.
2. Кашуба, Я. М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва/ Я. М. Кашуба // Економіка та держава. – 2011. - №9. – С.16.

**Кулик О.С.**  
*аспірант Національного університету «Чернігівська  
політехніка»,  
Україна*

## **ВПЛИВ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ НА ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ**

Що ж таке публічне адміністрування і яке воно має значення для бізнесу? Його ще називають державним управлінням, тому що, це певний вид діяльності держави, яка пов'язує вирішення завдань державних органів, підприємств з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів впливу, підкріплюючи це здійсненням управління через організацію виконання законів, здійснення управлінських функцій з метою розвитку держави, забезпечення реалізації державної політики, тобто створює всі умови для реалізації громадянами їх прав[2].

Питання залишається тільки в тому, чи завжди закони які пропонує нам держава, сприяють бізнесу чи може навпаки? Як ми знаємо бізнес є фундаментом для сучасної держави. Він підвищує ефективність економіки, забезпечує соціальну стабільність і зайнятість населення. Тому рівень розвитку малих і середніх підприємств використовують в якості показника стійкого економічного розвитку держави. В Україні ж на початку 2018 року частка малих та середніх підприємств становила 99 відсотків, тобто майже 100 відсотків від загальної кількості всього бізнесу країни, потім ввели новий закон "Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування" [1]. Щодо цього закону, то за ним підприємці мають платити єдиний внесок незалежно від того мають прибуток чи ні. З входом в дію даного закону велика частка малого бізнесу припинила свою діяльність, адже не здатна платити державі, коли бізнес не надто процвітає. Тому вже до кінця 2019 року велика частка таких підприємств збанкрутували і закрилися. З ситуацією на початку 2020 року та з карантинними обмеженнями, ще значна частка не великих підприємств не витримала

конкуренції, хоч і не значні «поблажки» в законі з'явилися, але великого значення не принесли.

Що ж заважає належному розвитку малого бізнесу в Україні та які потрібні стимули для зацікавленості підприємців виробництвом вітчизняної продукції та впровадженням інноваційних технологій? Як на мене, то в першу чергу ганебно впливає політичне становище держави, яке є дуже не стабільним останні роки, потенційні бізнесмени, та і ті, що вже давно в цій сфері, не знають, чого очікувати від завтрашнього дня і не наважуються пробувати щось нове, оскільки не мають прогнозів, що буде через тиждень чи місяць, а от те, що від держави не дочекаєшся підтримки, це вже точно, в цьому вона вже встигла себе зарекомендувати.

На другому місці високі податки, інфляція та часті зміни в економічному законодавстві. Також наболілим питанням для нашої країни вважаю корупцію, з року в рік держава намагається боротися с даною проблемою, але результату не видно. Влада змінюється і кожного разу обіцяє побороти цю проблему, натомість ми спостерігаємо, нажаль, як вона все набирає обертів. Бізнесмени-початківці мали б покладатися на кредитування, але тут також ні. Надто високі ставки по кредитах, які також настожують.

Важливим фактором є підтримка державою рівних умов ведення бізнесу для всіх суб'єктів підприємництва незалежно від виду діяльності, серед інших чинників, дуже вагомою перешкодою для розширення діяльності залишається недостатність фінансових можливостей. Проблема на самперед актуальна для малих підприємств. Також це є найбільш поширеною проблемою, яка стримує вихід підприємств на закордонні ринки.

Крім згаданого вище, маю ще виділити такі актуальні проблеми:

- низький рівень захищеності прав власності, що викликає численні випадки рейдерства і утримує підприємців від збільшення масштабу бізнесу;
- недосконалість законодавства, що дозволяє неоднозначно тлумачити правові норми, в результаті чого судові рішення залежить

від кваліфікації судді та його схильності до застосування тих чи інших норм;

- неефективний розподіл ресурсів, виділених на підтримку розвитку малого та середнього бізнесу через відсутність належного механізму оцінки впливу цієї допомоги на розвиток економіки в цілому[3].

Методи публічного адміністрування зазвичай визначаються історичними умовами економічного, соціально-політичного розвитку суспільства, особливостями правової культури народу, професіоналізмом і формою державного пристрою. Однак виклики зовнішнього середовища змушують будь яку державу реформувати адміністративну систему, пристосовуючи її до тих змін, що відбуваються в глобальній системі. Ці зміни можуть призводити до необхідності виконання державних функцій в умовах ринкової економіки, підвищення якості надання державних послуг, а також становлення повноправного громадянського суспільства та зміцнення довіри до органів державної влади з боку населення і бізнес-спільноти.

Для того, щоб система запрацювала на користь бізнесменів, а вони на користь державі, важливо розібратися в основних управлінських напрямках, що використовуються органами влади для досягнення визначеної мети.

### ***Список використаних джерел:***

1. Законодавство України, закон "Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua>.
2. Вікіпедія [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://uk.wikipedia.org>.
3. Фінансовий пульс [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://finpuls.com/upload/docs/news/industry/business>.

*Халімон П.В.,  
здобувач Національного університету  
«Чернігівська політехніка»  
Україна*

### ***СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ РЕГУЛЮВАННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН УКРАЇНИ***

Сучасна земельна реформа в Україні в сучасних умовах акумулювала відповідні системно-універсальні характеристики й основні напрями щодо реалізації сучасної державної політики регулювання земельних відносин, які, насамперед передбачають оновлення існуючого нормативно-правового забезпечення та засобів для реформування земельних відносин на засадах децентралізації влади. Саме це вимагає розробки і формування адекватного сучасним соціально-економічним процесам механізму реалізації державної політики, включаючи сукупність законодавчих, соціально-економічних, техніко-технологічних та організаційних заходів щодо забезпечення трансформації системи земельних відносин [1-2].

Неефективність інструментів механізму реалізації сучасної державної політики регулювання земельних відносин в Україні виправдано існуванням сукупності проблем, а саме: 1) неефективний розподіл функцій та повноважень між суб'єктами регулювання земельних відносин; 2) відсутність стабільності системи органів державного управління земельними відносинами; 3) значна кількість нормативно-правових актів, які регулюють земельні відносини; 4) корупція в системі управління земельними відносинами; 5) відсутність стратегії розвитку земельних відносин та чіткого плану дій для кожного елементу механізму реалізації державної політики регулювання земельних відносин в умовах децентралізації.

Для вирішення різного роду проблем регулювання земельних відносин в Україні пропонуємо комплексний механізм реалізації державної політики регулювання земельних відносин в умовах децентралізації, який наповнений сукупністю спеціалізованих механізмів (нормативно-правового, організаційно-адміністративний, фінансово-економічний, екологічний та механізм встановлення земельної власності) та представляє собою їх інтеграцію з комплексом

інструментів, принципів, функцій та ресурсного забезпечення на різних управлінських рівнях.

Для вирішення комплексу таких проблем безпосередньо на рівні держави було висунуто пропозицію надати органам місцевого самоврядування початкового рівня повноважень у вирішенні актуальних питань щодо забудови (надання дозволів на проведення будівництва, відведення відповідних земельних ділянок), представлення матеріальної основи для місцевого самоврядування майна, а саме землі, яка перебуває у власності конкретних територіальних громад сіл, селищ, міст і необхідної бази для оподаткування й інше.

Запропонований механізм орієнтований на досягнення ефективності регулювання земельних відносин в умовах децентралізації з метою забезпечення раціонального використання та охорони землі як головного ресурсу природи, використання якого в ресурсних обмеженнях, які притаманні Україні дозволить забезпечити продовольчу безпеку країни та створити екологічно безпечні умови для ведення господарської діяльності й підвищення рівня якості життя громадян.

Відтак, зауважимо, що формування механізму реалізації державної політики регулювання земельних відносин в Україні на комплексних інтеграційних засадах дозволить: а) вирішити більшість проблем у даній сфері, а також створить прозорі, стабільно діючі, ефективні механізми державного регулювання земельних відносин в умовах децентралізації; б) сприяти значному зниженню корупційних ризиків й порушень законних прав й інтересів учасників земельних відносин; в) сформувати інвестиційно-привабливий клімат при плануванні та забудові територій, а також при використанні земель сільськогосподарського призначення; г) створити сучасну інтегровану систему органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування з управління земельними ресурсами; д) удосконалити економічні і правові відносини власності, адаптувати нормативно-правове регулювання у цій сфері до вимог країн ЄС [3].

Формування механізмів реалізації державної політики регулювання земельних відносин повинно базуватися на визначенні форм землекористування, які є найбільш ефективними, підтримці

будь-якої форми земельної власності з боку держави, сприянню виробників сільськогосподарської продукції у розгортанні виробництва, становленні такої економіки, яка була б заснована на двох окремих соціально-економічних системах, які співіснують на одній географічній території й основою якої мають бути різні форми власності на землю. Визначені проблеми у сфері державного управління земельними відносинами в умовах децентралізації та представлені напрями їх вирішення у контексті запровадження сучасного законодавства щодо зняття мораторію на землю в Україні. Ідентифіковані ключові можливості та ризики прийняття й впровадження представленого діючим Урядом законодавства щодо зняття мораторію на землю в Україні. З метою нейтралізації дій тіньового ринку продажу землі в Україні, налагодження прозорих взаємних відносин між власниками паїв та тими, хто виступає потенційними покупцями або орендарями необхідно розробити чіткий механізм та його інструментарій ґрунтуючись на потребах аграрного сектору. Для цього пропонуємо створити в Україні іпотечну установу, діяльність якої повинна бути орієнтована на викуп сільськогосподарської землі у громадян (власників паїв), якщо вони не хочуть її продавати діючим орендарям, громадам. Така установа повинна також викуповувати сільськогосподарську землю у юридичних осіб, які брали у іноземних банків кредити для покупки землі, і вони або виходять з бізнесу, або компанія (власник землі) стала банкрутом. Паралельно із запуском ринку землі варто створити загальноукраїнську регіональну біржу з інвестиційних проєктів в аграрному секторі метою якої є зацікавлення інвесторів та диверсифікація проєктів за напрямками: тваринництво, рослинництво, сільгоспкооперація тощо. Запропоновано структуру комплексного інтегрованого механізму реалізації державної політики регулювання земельних відносин в умовах децентралізації, який включає такі складові: нормативно-правову, організаційно-адміністративну, фінансово-економічну, екологічну та встановлення власності на землю. Обґрунтовані переваги використання такого механізму в сучасних реаліях.

***Список використаних джерел:***

1. Щурик М. В. Збереження та охорона земель як ключові передумови їх поліпшення. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Сер. : Економіка. 2017. Вип. 1. С. 61-66.
2. Бородіна О., Прокопа І. Подолання структурних деформацій в аграрному секторі України: інституціалізація і модернізація мало товарного сільськогосподарського виробництва. *Економіка України*. 2015. №4. С. 88-96.
3. Аграрії вимагають у Зеленського заборонити продаж землі іноземцям. URL: <https://agropolit.com/news/13258-agrariyi-vimagayut-u-zelenskogo-zaboroniti-prodaj-zemli-inozemtsyam>

## СЕКЦІЯ 7: УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ



## SECTION 7: PERSONNEL MANAGEMENT IN PUBLIC AUTHORITIES AND LOCAL GOVERNMENTS

*Дубик В.Я., к.е.н., доцент*  
*Вацяк Д.І., здобувач вищої освіти «магістр»*  
*Львівський національний університет ім. Івана Франка*  
*Україна*

## **ПРОБЛЕМИ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Кадрове планування завжди розглядалося як одна з основних задач в системі управління персоналом. Однак в умовах ринкової економіки її актуальність значно зросла. Це стало наслідком декількох очевидних причин. По-перше, істотно збільшилися витрати на утримання персоналу, особливо по кваліфікованим працівникам затребуваних професій, що вимагає відповідної віддачі вкладених коштів. По-друге, в умовах наповнення ринку особливої важливості набуло питання про втрачений прибуток, що виникає в результаті неможливості вирішувати актуальні завдання за допомогою наявного кадрового потенціалу. По-третє, підвищилася динаміка бізнесу і, як наслідок, постійно змінюються вимоги до працівників як за обсягом, так і за характером вирішуваних завдань.

В результаті виникла певна невідповідність традиційних методів кадрового планування специфіці цих завдань. Планування трудових ресурсів є одним з ключових елементів роботи будь-якої організації, так як від якості персоналу залежить ефективність роботи організації та використання всіх інших ресурсів.

Під кадровим плануванням розуміється процес забезпечення організації необхідною кількістю працівників, які володіють необхідними навичками для виконання своїх обов'язків, в необхідний для організації час за відповідні гроші [1].

На сьогоднішній день кадрове планування на підприємствах, зокрема великих, здійснюється на трьох рівнях: стратегічному, тактичному і оперативному. Кожен з цих рівнів має свої відповідні відмінності, які визначають особливості його використання з точки зору часу та мети.

Стратегічне кадрове планування – вид управлінської діяльності по визначенню напрямків, підходів і цілей кадрової політики для реалізації генеральної стратегії.

Організаційне призначення даного виду – визначення не тільки основних напрямків розвитку персоналу і можливих заходів, необхідних для досягнення планових показників, але і підвищення керованості ним в тривалій перспективі залежно від виробничих, економічних та інших стратегічних цілей компанії. Що стосується термінів, то, як правило, терміни стратегічного планування зумовлені термінами стратегії (терміни стратегії, в свою чергу, характеристиками ринку).

Тактичне планування орієнтоване на «середньострокову перспективу» і в більшій мірі орієнтоване на вирішення кадрових проблем окремих підрозділів організації.

Оперативне планування (переважно короткострокове; до одного року) – діяльність кадрових служб не стільки з розробки цілей, скільки по вирішенню поточних кадрових проблем і розробці заходів в рамках кадрової політики, викликаних зміною ситуації.

У реальній практиці корпоративного планування перевага віддається стратегічному і оперативному. Хоча в деяких країнах, зокрема в Німеччині, широко застосовується і тактичне кадрове планування.

Основні завдання, які вирішуються в процесі кадрового планування, полягають в прогнозуванні стану кадрових ресурсів підприємства, потенційного кадрового резерву і майбутньої потреби; в стратегічному і поточному плануванні зайнятості співробітників; в адаптації персоналу до перетворенням в техніко-технологічної, фінансової, організаційної та інших сферах діяльності; у впровадженні сучасних форм і технологій управління співробітниками в організації.

Планування персоналу включає всі види напрямів кадрової політики організації, серед яких:

- передбачення і виявлення стратегічних питань і проблемних областей, а також їх рішення шляхом розробки і реалізації ряду заходів у вигляді оперативних планів;
- розробка, контроль і корекція основних показників організації;
- особливості визначення матеріальних, фінансових, людських і інших ресурсів для вирішення завдань;

- визначення підрозділів і служб, з якими буде здійснюватися взаємодія [6].

Завдання кадрового планування – з одного боку, забезпечити людей робочими місцями в потрібний момент часу відповідно до їх здібностей і вимог виробництва. Робочі місця, з точки зору продуктивності і мотивації, повинні давати можливість працюючим оптимальним способом розвивати свої здібності, підвищувати ефективність праці, відповідати вимогам людини щодо умов праці і забезпечення зайнятості. З іншого боку, – забезпечити реалізацію планів підприємства з точки зору людського фактора – персоналу, його кількості, кваліфікації, продуктивності та витрат на найм працівників [2].

У кадровому плануванні треба враховувати загальну стратегію розвитку підприємства, політику розвитку його відділень, диверсифікованість виробництва і характер діяльності.

Незважаючи на накопичений досвід підприємств в області кадрового планування існує ряд проблем, які пов'язані із:

- Труднощами процесу планування кадрів, обумовленими складністю прогнозування трудової поведінки, можливістю виникнення конфліктів тощо. Можливості використання кадрів у майбутньому і майбутнє ставлення їх до роботи прогнозується, якщо це взагалі можливо, з високим ступенем невизначеності.

- Подвійністю системи економічних цілей у кадровій політиці. . Якщо при плануванні в галузі маркетингу, інвестицій тощо цілі планування зачіпають економічні аспекти, то при плануванні кадрів сюди додаються компоненти соціальної ефективності [3].

Слід зауважити, що ринок праці, який існує на сьогоднішній день, потерпає від жахливої ситуації, що склалася на ньому – досить низьким є відсоток кваліфікованої робочої сили. В більшості випадків ця проблема зумовлена низькою якістю освіти та браком практичного досвіду у кандидатів. Мала кількість або навіть відсутність висококваліфікованих працівників спричиняє дисбаланс на ринку людських ресурсів [5].

Для вдосконалення кадрового планування персоналу підприємствам слід інтенсифікувати власні зусилля в напрямках роботи з персоналом, а саме:

- упровадження системи стимулювання праці;
- покращення організаційної культури;
- адаптація нових працівників;
- програма навчання та підвищення кваліфікації;
- здійснення аналізу роботи та нормування праці.

В свою чергу, ефективне кадрове планування позитивно вплине на результати діяльності підприємства завдяки:

- оптимізації використання персоналу: детальне планування дозволяє виявити та ефективно використати персонал шляхом створення робочих місць; переведення працівників на інші робочі місця; реорганізації виробничих процесів;
- удосконалення процесу наймання працівників;
- організації професійного навчання: детальна розробка плану професійного навчання дозволяє забезпечити потрібну кваліфікацію працівників і досягти реалізації цілей підприємства з меншими витратами;
- скорочення загальних витрат на робочу силу за рахунок послідовної та активної політики на ринку праці [4].

Таким чином, кадрова політика і кадрове планування як одна з її провідних напрямів сприяють не тільки формуванню певної системи роботи з кадрами, але і отримання економічного і соціального ефекту за умов дотримання норм чинного законодавства; можливості розрахуватися щодо кількості службовців, необхідних компанії, і професійної структури, необхідної в даний період.

Отже, подібно до того як організації ретельно зважують рішення про фінансові витрати, вони повинні також ретельно зважувати рішення щодо управління персоналом за допомогою кадрового планування.

### ***Список використаних джерел:***

1. Planning resource center [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://work911.com/planningmaster/faq/hrdefinition.htm>
2. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навчальний посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. - "Кондор" - 2005. - 311 с.
3. Новікова О. С. Проблеми планування та формування персоналу на підприємствах / О. С. Новікова, Є. Г. Галкін // Вісник ХНУ. – 2010. –

- № 5. – С. 68 -70. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010\\_5\\_2/068-071.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_5_2/068-071.pdf)
4. Базалійська Н. П. Удосконалення системи кадрового планування на промисловому підприємстві / Н. П. Базалійська, Д. Ю. Фещенко // Регіональна економіка та управління : наук.-практ. журн.– Запоріжжя, 2015. – № 2 – С. 10-14. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/5024>
5. Пушкар З. Кадрове планування як елемент реалізації кадрової політики / З. Пушкар, Г. Мацькова // 6. Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. – 2010. № 14-15.– С. 193-198. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/26624/1/%D0%9F%D1%83%D1%88%D0%BA%D0%B0%D1%80%20%D0%97.pdf>
7. Планування роботи з персоналом кадрового планування: цілі та завдання, основні види та стадії кадрового планування. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://schetuchet.ru/uovpni-kadrovogo-planirovaniya/>

*Іванченко Г.В., к.е.н, доцент  
Іванченко А.В., здобувач освітнього ступеня «бакалавр»  
Вінницький торговельно-економічний інститут  
Київського національного торговельно-економічного  
університету,  
Україна*

### ***РОЗВИТОК ТАЛАНТІВ НА МУНІЦИПАЛЬНОМУ РІВНІ (ПРИКЛАД М. ВІННИЦЯ)***

Аутсорсинг, скорочення, скорочення бюджету, старіння населення – це питання, що викликають серйозне занепокоєння в державному секторі. Загальновідомо, що успіх організації залежить від персоналу, який працює в організації. Тому виявлення та розвиток потенційних лідерів призводить до нестачі талантів. Розв'язання даної проблеми можливе вирішити із впровадження процесу виявлення та розвитку ключових людей, які володіють важливими знаннями, навичками та здібностями, тобто управління талантами.

Сучасні світові тенденції безпосередньо пов'язані з тенденціями в управлінні талантами і визначають напрями реалізації

політики та подальших змін, що обґрунтовує необхідність пристосування до потреб організації. Інтерес до управління талантами зростає в період загострення демографічної кризи та старіння робочої сили. Зіткнувшись із такими викликами, приватні та державні організації особливо відчують потребу у кадрах та розуміють важливість підбір талановитих людей із лідерськими здібностями.

Управління талантами – це процес, коли найкращих людей залучають, розвивають та утримують. Ламуре, Кемпбелл та Сміт стверджують, що управління талантами включає набір, відбір, ідентифікацію, утримання, управління та розвиток робочої сили, яка має потенціал для високих показників [4]. Талант часто визначається як з точки зору високої продуктивності та потенціалу, проте різні організації призначають таланти, виходячи з власних пріоритетів, наприклад, деякі схеми управління талантами зосереджені на виявленні людей з потенціалом, тоді як інші підходи – стосуються виявлення, відстеження та утримання найкращих виконавців [2; 3].

Наразі в державному секторі України немає єдиної методології управління талантами. Відсутність єдиного підходу змушує державні (муніципальні) органи розробляти власні підходи до технологій управління персоналом. Крім того, існує ряд законодавчо закріплених обмежень (у тому числі у законі України «Про державну службу»), які не допускаються або обмежувальне застосування деяких технологій управління талантами [1]. Проте, існує ряд позитивних практик, які спрямовані на якісну роботу в сфері управління людськими ресурсами на державному та муніципальному рівнях. Так, прикладом успішного впровадження кадрових ініціатив можна розглянути порядок роботи з кадрами у Вінницькій міській раді.

В січні 2016 році Вінницька міська рада за участю активних містян була проведена робота над створенням Концепції інтегрованого розвитку міста 2030. В рамках концепції було передбачено досягнення трьох основних цілей, а саме:

1. Посилення місцевого самоврядування в Україні шляхом проведення реформи децентралізації. Міста стають сильнішими, більш незалежними від Києва та отримують нові повноваження. Звісно, нам ще багато належить зробити, але процес прийняття рішень на місцях стає значно ефективнішим, ніж раніше.

2. Спираючись на міжнародний досвід, забезпечення участі громадян в обговореннях майбутнього міста та прийнятті важливих рішень.

3. Налагодження міжвідомчої комунікації, оскільки досі дуже часто департаменти міської ради працюють незалежно один від одного, недостатньо поінформовані про цілі та дії своїх колег [5].

Складовою Концепції інтегрованого розвитку Вінниці – 2030 стала програма підвищення кваліфікації Вінницької міської ради «Кваліфікація 2030: Нове мислення. Нові дії». Програма була впроваджена за підтримки урядів Німеччини та Швейцарії та передбачала проведення шести модулів: комунікація, координація, кооперація; вузькоспеціалізовані тренінги та передача досвіду; підготовка фахівців з інтегрованого міського розвитку; передача досвіду на національному та міжнародному рівнях; школа молодого посадовця; професійне управління проектами (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Структура програми «Кваліфікація 2030: Нове мислення. Нові дії», м. Вінниця**

<b>Модуль</b>	<b>Зміст тренінгів</b>	<b>Мета навчання</b>
<b>Комунікація, координація, кооперація</b>	Вміння вести переговори; управління конфліктами та безконфліктна поведінка; особистий розвиток та емоційний інтелект; професійне вигорання, мотивація та самомотивація»; управління проектами; модерація дискусій, фасилітація, ефективна комунікація з громадськістю	Покращення комунікації, співпраці та взаєморозуміння в робочому процесі
<b>Вузькоспеціалізовані тренінги та передача досвіду</b>	Економічний розвиток; переробка відходів; житлове господарство; озеленення та дозвілля; трансформація колишніх промислових об'єктів; управління	Визначення шляхів та стандартів кращого управління та планування у відповідних сферах з вінницькими фахівцями, які працюють над

	енергією та розвиток малих і середніх підприємств	розробкою концепції інтегрованого розвитку міста, та співробітниками департаментів вінницької міської ради
<b>Підготовка фахівців з інтегрованого міського розвитку</b>	Нові методи та підходи до сучасного розвитку міст	Підготовка фахівців, які безпосередньо займатимуться питаннями міського розвитку
<b>Передача досвіду на національному та міжнародному рівнях</b>	Міській розвиток, обмін міжнародним досвідом	навчальні та інформаційні поїздки, вузькоспеціалізовані конференції на національному та міжнародному рівні
<b>Школа молодого посадовця</b>	Аналіз соціально-економічних процесів; публічні фінанси та залучення додаткових інвестицій; управління проектами; менеджмент інновацій; брендинг міст; стратегічне управління та планування; комунікативні навички та навички публічних виступів	Підготовка молодих та активних спеціалістів для роботи в державних органах влади; відбір талановитих кандидатів для виконання робочих обов'язків на державній службі, які працюватимуть з громадою і для громади міста
<b>Професійне управління проектами</b>	Теоретично-практичний навчальний курс «Проектний менеджмент»	Оптимізація управління проектами в місті, підвищення його ефективності та прискорення відповідних процесів

\* Сформовано за даними [5]

Протягом лютого-листопад 2017 року 379 осіб брали участь у 22 тренінгових заходах. Після кожного проведеного тренінгу відбувалося анкетування учасників і тренерів, з метою визначення враження та оцінки заходу. Також проводилося додаткове

дослідження з метою визначення змін у поведінці працівників та якості їх роботи. Отримані результати були узагальнені та враховані при розробці та оновлення навчальних програм.

Отже, навчальна програма «Кваліфікація 2030» була спрямована на розвиток працівників Вінницької міської ради, громадських організацій та активістів громадян та оволодіння ними новими підходами управління містом, взаємодії в команді, інструментами та технологіями партисипативного управління. Програма включала тренінги, які мали на меті підвищити особистісний розвиток працівників міської ради різних профілів. Проведені заходи мали на меті розвиток працівників та стали першим кроком для розробки та формування системи управління талантам у Вінницькій міській раді.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Про державну службу: Закон України 10.12.2015 № 889-VIII. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#n658>
2. Cross Walker T. Inclusive talent management in the public sector: theory and practice //Transnational Corporations Review. – 2020. – С. 1-9.
3. Kravariti F., Johnston K. Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management //Public Management Review. – 2020. – Т. 22. – №. 1. – С. 75-95.
4. Lamoureux, K., Campbell, M., & Smith, R. (2009). High-impact succession management. Executive summary. Retrieved from North Carolin. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eric.ed.gov/?id=ED507599>.
5. Нове мислення – нові дії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.vmr.gov.ua/Lists/IntegratedUrbanDevelopment/ShowContent.aspx?ID=8>

*Капленко Г.В., к.е.н., доцент  
Львівський національний університет ім. Івана Франка,  
Україна*

***ПРО ОСНОВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ В ДРУГІЙ  
ПОЛОВИНІ ХХ Й НА ПОЧАТКУ ХХІ СТ. НАУКОВИХ  
ПОГЛЯДІВ НА МОТИВАЦІЮ ПРОФЕСІЙНОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ***

У другій половині ХХ й на початку ХХІ ст. наукові погляди на мотивацію професійної діяльності державних службовців розвивалися в основному у двох напрямках. Це: 1) розробка теорій, за якими мотивацію професійної діяльності державних службовців повністю або визначальною чи значною мірою характеризують мотиви егоїстичного характеру; 2) створення та еволюція концепції, за якою професійна діяльність державних службовців визначається виключно прагненням забезпечувати публічні інтереси, тобто тим, що відомо в науковій літературі як мотивація служіння суспільству (МСС).

Найбільш резонансними науковими здобутками, належними до першого з названих напрямів, є теорії, запропоновані Г. Таллоком, Е. Даунсом, В. Нісканеном.

Хоча існує думка, що, за Г. Таллоком, мотивацію професійної діяльності державних службовців насамперед характеризують перспектива кар'єрного зростання і прагнення до справедливого просування по службі [1, с. 31–32], насправді справа стоїть інакше. Так, в одній із праць Г. Таллока читаємо: “Якщо ми розглянемо цілі, які можуть зацікавити бюрократа, ми можемо розпочати з переліку тих, які є для нього першочерговими: заробітна плата, умови роботи, офісні меблі тощо (суворо розподіляється відповідно до рангу в більшості бюрократичних організацій), його влада над іншими людьми, його суспільна повага та репутація. На додаток до цих... цінностей, припустімо, що він також зацікавлений працювати на благо суспільства й свідомо хоче досягти чогось у своїй роботі” [2, с. 63].

За теорією Е. Даунса, ті представники бюрократичного апарату, чия професійна діяльність мотивується як егоїстичними, так і альтруїстичними мотивами, поділяються на три групи, а саме на

“зелотів” (“фанатиків”), “захисників”, “державних мужів” [3, с. 5]. “Зелоти” прагнуть до влади й престижу, налаштовані на реалізацію відносно вузьких концепцій [3, с. 5]. Владу вони бажають використовувати задля досягнення високої мети [3, с. 5]. Подібно до них, “захисники” також прагнуть до влади й престижу, але, на відміну від “зелотів”, прихильні до реалізації більш широких концепцій [3, с. 5]. “Зелоти” й “захисники” “...сприятимуть організаціям чи ідеям, до яких вони лояльні, навіть якщо це зашкодить їхнім власним шансам на просування” [3, с. 11]. “Державні мужі” нагадують “ідеальних” посадовців у підручниках із державного управління. Притаманне їм прагнення до влади й престижу викликане як особистими, так і альтруїстичними причинами. Їм подобається справляти вплив на важливі політичні рішення [3, с. 5].

Що ж до тих державних службовців, які “...цілковито мотивовані цілями, які приносять користь їм, а не їхнім бюро чи суспільству в цілому” [3, с. 4], то, за Е. Даунсом, вони поділяються на “кар’єристів” і “консерваторів”, причому, на його думку: 1) “кар’єристи” прагнуть максимізувати свою владу, дохід і престиж; 2) “консерватори” прагнуть максимізувати власну безпеку та зручність, побоюються змін, оскільки це може зменшити їх нинішні привілеї, а тому виступають проти інновацій та змін взагалі [3, с. 4–5].

Тепер про модель бюрократії В. Нисканена. У наведеному ним у праці [4] переліку змінних, які можуть увійти до функції корисності бюрократа, фігурують заробітна плата, офісні блага, суспільна репутація, влада, патронаж, легкість управління бюро й легкість здійснення змін. Та було б неправильним на цій підставі зараховувати модель бюрократії В. Нисканена до кола тих теорій, за якими мотивацію професійної діяльності державних службовців повністю характеризують егоїстичні мотиви. Річ у тому, що слід зважати на те, що в абзаці праці [4], який містить наведений перелік змінних, говориться також про “...бюрократів з відносно низькою грошовою мотивацією і відносно високою мотивацією здійснення змін в інтересах суспільства” [4, с. 293–294].

Звертаючись до концепції мотивації служіння суспільству (МСС), зазначимо, що серед наявних визначень її суті найбільш

вдалим, на наш погляд, є таке: МСС – це “...мотивувальна сила, яка спонукає індивідів виконувати значущі для держави, спільноти або соціуму роботи” [5, с. 174]. За твердженням одного з провідних розробників цієї концепції Дж. Перрі, початок дослідження МСС “...завзвичай асоціюється з опублікуванням двох статей” [6, с. 34]. Ідеться про опубліковану 1982 року в “Американському огляді публічної адміністрації” статтю Г. Рейні “Преференції щодо винагород серед публічних і приватних менеджерів: у пошуках службової етики”) та статтю Дж. Перрі й Л. Вайс “Мотивувальні основи державної служби” [6, с. 34–35]. Справді, перша з них містила заклик до створення концепції, про яку йдеться, а в другій було подано перелік мотивів, які, на думку її авторів, характеризують МСС, висунуто й обговорено три такі положення: а) чим сильніша мотивація людини до служіння суспільству, тим більше шансів, що вона прагне членства в публічній організації; б) у публічних організаціях МСС позитивно впливає на трудову діяльність особи; в) публічні організації, які залучають членів із високим рівнем МСС, швидше за все, будуть менш залежні від утилітарних стимулів для ефективного управління індивідуальною діяльністю [7, с. 370–371].

На наш погляд, до кола праць, з яких розпочалися дослідження в царині МСС, належить також стаття “Особисті мотиви й організаційні системи стимулювання”, яку 1982 року опублікували Д. Кноке й Х. Райт-Айзек у виданні “Дослідження із соціології організацій”. Річ у тому, що саме завдяки їй у науковій літературі отримав прописку поділ мотивів служіння суспільству на три категорії, а саме на раціональні (такі, які ґрунтуються на максимізації індивідуальної корисності); засновані на нормах; емоційні<sup>1</sup>.

У статті [7] було наведено вісім мотивів, що характеризують МСС. Проте в статті Дж. Перрі [8] було зроблено висновок, що, для того щоб охарактеризувати МСС, достатньо брати до уваги чотири мотиви, а саме: 1) тяжіння до участі у формуванні державної політики; 2) відданість суспільним інтересам; 3) співчуття, під яким розуміється те, що в праці [7] фігурує як “доброзичливий патріотизм”

---

<sup>1</sup> Це, до речі, визнано в праці Дж. Перрі й Л. Вайс [7, с. 368].

[7, с. 369]; 4) самопожертва (“...готовність замінити матеріальні особисті винагороди служінням іншим”) [8, с. 7, 20].

Концепція МСС має точки дотику з деякими іншими теоріями мотивації. Так, як зазначає Г. Манн, МСС може розглядатися як потреба в самоактуалізації відповідно до ієрархії А. Маслоу та мотивувальний чинник у двофакторній теорії Ф. Герцберга [9].

При оцінці можливостей використання в нашій країні концепції МСС належить урахувувати, що, як свідчать соціологічні дослідження, егоїстичним мотивам належить важлива роль у мотивації вітчизняних державних службовців.

Слід також узяти до уваги те, що наслідки пандемії COVID-19 для ринку праці можуть сприяти посиленню ролі прагматичного елемента в прагненні працювати на державній службі. Тому видається, що в сучасному українському суспільстві регулювання професійної діяльності державних службовців має базуватися на синтезі найконструктивніших елементів теорій, належних до розглянутих вище основних напрямів розвитку в другій половині ХХ й на початку ХХІ ст. наукових поглядів на мотивацію професійної діяльності державних службовців.

### **Список використанх джерел:**

1. Абильмажинов Т.Т. Совершенствование системы мотивации профессиональной деятельности государственных служащих Республики Казахстан : дис. ... д-ра по профилю 6D051000. Астана, 2018. 143 с. URL: [https://www.apa.kz/download/dissert/Adilmazhinov/dissert\\_Adilmazhinov.pdf](https://www.apa.kz/download/dissert/Adilmazhinov/dissert_Adilmazhinov.pdf) (дата звернення: 03.06.2020).
2. Tullock G. The Vote Motive. London : The Institute of Economic Affairs, 2006. 141, [9] p. URL: <http://www.iea.org.uk/sites/default/files/publications/files/upldbook397pdf.pdf> (дата звернення: 14.10.2020).
3. Downs A. Inside Bureaucracy. Santa Monica :The RAND Corporation, 1964. 29 p. URL: <https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/papers/2008/P2963.pdf> (дата звернення: 15.07.2020).
4. Niskanen W.A. The Peculiar Economics of Bureaucracy // The American Economic Review. Vol. 58, No. 2. P. 293–305. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/aebf/9d1f763b486228cb6cfbbe3fee80c7802e39.pdf> (дата звернення: 16.07.2020).
5. Лиу Бенг-Ченг, Танг Томас Ли-Пинг. Действительно ли любовь к деньгам ослабляет взаимосвязь между мотивацией служения обществу и удовлетворенностью работой? На примере государственных служащих в

- Китає // Вопросы государственного и муниципального управления. 2014. № 2. С. 171–194. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/deystvitelno-li-lyubov-k-dengam-oslablyaet-vzaimosvyaz-mezhdu-motivatsiey-sluzheniya-obschestvu-i-udovletvorennostyu-raboty-na-primere> (дата звернення: 03.06.2020).
6. Perry J.L. The motivational bases of public service: foundations for a third wave of research // Asia Pacific Journal of Public Administration. 2014. Vol. 36, No. 1. P. 34–47. URL: <http://dx.doi.org/10.1080/23276665.2014.892272> (дата звернення: 03.06.2020).
7. Perry J.L., Wise L.R. The Motivational Bases of Public Service // Public Administration Review. 1990. Vol. 50, No 3. P. 367–373. URL: <https://web.archive.org/web/20110304181115/http://campus.murraystate.edu/academic/faculty/mark.wattier/Perry1990.pdf> (дата звернення: 03.06.2020).
8. Perry J.L. Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity // Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART. 1996. Vol. 6, No. 1. P. 5–22. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/28ab/537ff28aaa8a2b9aa8cb4669ab25edfcf4a4.pdf> (дата звернення: 03.06.2020).
9. Mann G.A. A Motive To Serve: Public Service Motivation in Human Resource Management and the Role of PSM in the Nonprofit Sector // Public personnel management. 2006. March. URL: [https://www.researchgate.net/publication/258179609\\_A\\_Motive\\_to\\_Serve\\_Public\\_Service\\_Motivation\\_in\\_Human\\_Resource\\_Management\\_and\\_the\\_Role\\_of\\_PSM\\_in\\_the\\_Nonprofit\\_Sector](https://www.researchgate.net/publication/258179609_A_Motive_to_Serve_Public_Service_Motivation_in_Human_Resource_Management_and_the_Role_of_PSM_in_the_Nonprofit_Sector) (дата звернення: 18.07.2020).

*Іванус А. А., здобувач освітнього ступеня «магістр»,  
Стащишин С.А., здобувач освітнього ступеня «бакалавр»  
Львівський національний університет імені Івана Франка,  
Україна*

### ***МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ЗА ТЕОРІЄЮ А. МАСЛОУ***

Щоб організація ефективно функціонувала, необхідно правильно використовувати її ресурси. Людські ресурси одні з найефективніших, але до них потрібен особливий підхід. Необхідна постійна взаємодія між керівником організації і працівниками, причому, щоб перший знав, чого чекають від нього працівники, як він може домогтися від них ефективної роботи та позитивно впливати на робочий процес.

У державному управлінні мотивація є набагато більш складним і спірним процесом. Це пов'язано зі специфікою роботи державних службовців, з тим, що початкові їх цілі відрізняються від цілей тих, хто працює у комерційних галузях. Державні службовці – це, в першу чергу, люди, які керують іншими. Основними цілями діяльності державних службовців є вирішення завдань держави, задоволення суспільних потреб та інтересів на основі принципів і положень, закріплених Конституцією України, нормативно-правових актів, а також забезпечення добробуту суспільства. Таким чином, якість державного апарату залежить від якості діяльності державних службовців, яка, в свою чергу, залежить від того, яку поведінку вони вибирають. Держава повинна прагнути зрозуміти причини, за якими службовці поведуться так чи інакше, а причини можуть бути абсолютно різними: від структури підрозділу в публічній адміністрації до сімейних стосунків.

Отже, необхідно розібратися, що рухає людиною, що стимулює її до діяльності, а що обмежує її, і тоді можна спробувати розробити ефективну систему мотивації, яка буде направляти державного службовця у напрямку, який потрібен органу влади/місцевого самоврядування чи державній установі.

Мотивація персоналу – одна з найважливіших ланок у системі управління персоналом, адже саме рівень вмотивованості працівників визначає якість виконуваної роботи і відповідно успіх діяльності організації. Мотивація кадрів формує рівень їх задоволення працею, сприяє саморозвитку, стимулює до професійного навчання, застосовування інноваційних методів діяльності, формування реальних цілей і допомагає досягати їх [1, с. 56].

Не секрет, що мотиваційні фактори працівників державної служби, відрізняються від мотиваційних факторів працівників приватних організацій. У приватних організаціях працівники традиційно мотивовані підвищенням заробітної плати та достатньо обширними соціальними пакетами, працівники ж органів публічної влади мотивовані готовністю служити громадськості. Тому важливо зрозуміти, які фактори мають найбільший вплив на досягнення високого рівня мотивації держслужбовців.

У системі публічного управління мотиваційні стимули службовців визначені Законом України «Про державну службу», «Про службу в органах місцевого самоврядування». Відповідно до чинного законодавства, основними мотиваційними факторами кадрів системи державного управління є матеріальне заохочення, соціально-побутове забезпечення тощо. Як зазначено в Законі України «Про державну службу», матеріальним забезпеченням (матеріальним мотивом) публічного службовця в Україні є оплата праці (посадовий оклад; надбавка за вислугу років; надбавка за ранг; виплата за додаткове навантаження тощо) [2]. Згідно з ст. 53 Закону механізми нематеріального заохочення за бездоганну та ефективну державну службу, за особливі заслуги передбачено у вигляді: оголошення подяки; нагородження грамотою, почесною грамотою, іншими відомчими відзнаками державного органу; дострокове присвоєння рангу в порядку, визначеному Законом; представлення до нагородження урядовими відзнаками та відзначення урядовою нагородою (вітальний лист, подяка, почесна грамота); представлення до відзначення державними нагородами [2].

Для кращого розуміння мотиваційних факторів персоналу органів публічної влади можна застосувати теорію ієрархії потреб Маслоу. Відповідно до теорії Маслоу, психологічне благополуччя людей залежить від задоволення їхніх потреб у порядку пріоритету, тобто люди повинні задовольняти свої основні потреби, щоб мати змогу продовжувати власне особисте зростання і розвиток.

Отож, основні потреби за теорією Маслоу:

1) Самореалізація. За ієрархією в піраміді Маслоу потреба у самореалізації посідає найвище місце серед інших потреб. Це необхідність розкрити індивідуальний потенціал та відчутти себе реалізованими в особистому та професійному житті.

2) Повага – почуття самооцінки, досягнення та престижу.

3) Соціальність – потреба в дружбі, любові, прихильності та почутті приналежності.

4) Безпека та захищеність – потреби стабільності, безпеки, законності та правопорядку.

5) Фізіологічні потреби – основні потреби, включаючи їжу, воду, тепло і любов.

Незважаючи на те, що потреби Маслоу аргументуються як основа для виживання, ці потреби також можна інтерпретувати на організаційному рівні, як фундамент нематеріальної мотивації працівників. З точки зору державного управління, почуття задоволеності в професійному житті є одним з головних мотиваційних факторів, щоб щодня працювати, неухильно виконувати посадові обов'язки і, що важливо, виконувати обов'язки без відчуття примусу. Згадані вище аспекти – основа самореалізації. У працівників, які отримують задоволення від виконаних покладених на них обов'язків, формується відчуття того, вони що роблять важливу і цінну роботу, яке в свою чергу слугує каталізатором підвищення рівня мотивації.

Працюючи 40 годин на тиждень, важливим мотиваційним фактором є відчуття приналежності до структури/колективу та своєї вагомості на конкретній ділянці роботи. Ці потреби в повазі дозволяють і допомагають співробітнику відчувати успіх у своїх професійних досягненнях та пишатися виконаною роботою.

У випадку відсутності відчуття соціалізації у колективі є ризик нівелювання працівником своєї значущості в організації. Власне, виходячи з даного прикладу – вкрай важливим є надання співробітникам зворотного зв'язку, або ж фідбеку, дає працівникам розуміння свого рівня праці та нагадує працівникам, що їх працю не оминають увагою і їх бачать.

Безпека та захищеність (стабільність) є ще однією важливою мотиваційною потребою працівників. Безпека та стабільність роботи допомагають підтримувати мотивацію працівників, шляхом регулярної та вчасної оплати праці, справедливої оцінки виконаної роботи та самого фахівця. Відчуваючи впевненість у тому, що рівень оплати праці буде відповідати якості виконуваної роботи, у працівника підвищується мотивація та бажання до більшого професійного залучення.

Фізіологічні потреби людина реалізує за допомогою винагороди за виконання своєї роботи – це заробітна плата, яка в свою чергу формує почуття фінансової незалежності.

Мотивація держслужбовців повинна бути одним із головних питань ефективного управління персоналу будь-якої структури. Вмотивовані працівники – це енергійні, ініціативні, сповнені

ентузіазму працівники. Теорію Маслоу потрібно використовувати як фундамент і базу для розробки мотиваційного механізму державних службовців, адже задовольняючи свої базові потреби, людина вмотивована до вивчення нового, до професійного розвитку, до виконання і перевиконання своїх обов'язків.

Якщо державний службовець через низьку заробітну плату не може задовольнити базові потреби, тобто відчуває нестачу в їжі, відпочинку, теплому одязі, то його бажання самореалізуватися прямує до нуля, і він не буде зацікавлений у підвищенні ефективності або виконанні додаткових завдань. Отже, на початковому етапі необхідна така система оплати праці, яка дозволяє задовольнити вихідні потреби.

Можна зробити висновок, що матеріальна складова мотивації відіграє головну роль до певного моменту, при проходженні якого у індивіда з'являються зовсім інші пріоритети. Однак слід зазначити, що під час вступу на державну службу, людьми рухає не почуття голоду, а потреба в повазі, соціальної захищеності і так далі. Звідси випливає, що для всіх людей властиві різні рівні потреб і для ефективного їх задоволення, необхідно постійне відстежувати потреби державних службовців і їх задоволення, а також реакцію на появу нових. У публічному управлінні мотивація є більш складним і важливим елементом через специфіку діяльності державних органів. Розвиток мотивації в державному органі дозволяє підвищити ефективність праці державних службовців і належним чином організувати його, що позначається на кращому виконанні своїх професійних обов'язків держслужбовцями і збільшує лояльність до державного органу, держави та інтересів суспільства, зниження корупції, а значить ефективність діяльності державних органів влади і публічного управління в цілому підвищується. Ступінь ефективності діяльності державних органів є показником престижу країни і рівня її соціально-економічного розвитку.

### ***Список використаних джерел:***

1. Слоньовський М. В. Мотивація як основний принцип розвитку людських ресурсів системи публічного управління. Ефективність державного управління. Ефективність державного управління. 2018.

Вип. 1. С. 56-61. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu\\_2018\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2018_1_8) (дата звернення: 08.11.2020).

2. «Про державну службу»: Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВ), 2016, №4, ст. 43. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 08.11.2020).

*Маліновська О.Я., к.е.н., доцент  
Вовк В.В., здобувач освітнього ступеня «бакалавр»  
Львівський національний університет імені Івана Франка,  
Україна*

### ***ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ВИКОРИСТАННЯ В УКРАЇНІ***

В умовах стрімкого розвитку бізнесу як в Україні, так і закордоном, фірми та підприємства все активніше розвивають систему управління персоналом, адже розуміють важливість даного чинника для продуктивності та результативності їх діяльності. На сьогодні такі елементи як знання, навички, ініціативність, уміння становлять основу стратегічного ресурсу, на противагу фінансовому чи виробничому капіталу. Тому постає питання вибору найоптимальнішої моделі управління персоналом. [1]

Вітчизняна система управління не є досконалою, що спричиняє плінність кадрів, негативний психологічний клімат в колективах, а, як результат, низку продуктивність. В результаті чого робота виконувалася неефективно та з недотриманням планових норм, а в певних випадках це призводило до банкрутства. Тобто менеджмент персоналу зараз виступає одним з найважливіших елементів діяльності підприємств в сфері мотивації працівників, організації, соціального захисту тощо. Досвід вітчизняної системи потребує вдосконалення, тому доцільним є вивчення напрацювань інших розвинених країн та запозичення їх позитивних аспектів в даному питанні.

Насамперед варто розглянути найвідоміші моделі управління персоналом: американську та японську. Зокрема, Японія використовує

наступне: при вирахуванні заробітної плати до уваги береться вік, стаж, освіта та здібності; вираховуються сильні та слабкі сторони працівника, з подальшим підбором для нього підходящої посади; працівники дуже залежні від фірми; використовується практика «довічного найму»; більший пріоритет надається колективним формам; відповідно до традицій, менеджмент будується на колективізмі, ввічливості, відданості фірмі та повазі до старших. В США застосовується система «Pay for Performance» («плата за виконання»); принцип індивідуалізму; система індивідуалізації заробітної плати; керівництво розглядає персонал як основоположний елемент в підвищенні ефективності діяльності фірми; робітники приймаються на роботу з урахуванням освіти, практичного досвіду, психологічної сумісності, вміння працювати колективно; більшість компаній розробляють власні системи навчання; перевага надається вузькій спеціалізації управлінців, інженерів та вчених.

В Європі, зокрема в Німеччині, працівники беруть участь у наглядових радах, які складаються з власників капіталу та самих робітників. Також існують виробничі ради на підприємствах, а серед працівників проводять різноманітні тренінги та стажування для підвищення кваліфікації. При оплаті праці застосовують різні системи в залежності від досвіду працівника, його орієнтації в методах діяльності компанії, знань іноземних мов, освітнього рівня кваліфікації, досвіду роботи тощо.

У Франції для проводиться відбір кадрів за допомогою конкурсної системи, кар'єрне зростання напряму залежить від підвищення рівня кваліфікації, робітники постійно отримують актуальну інформацію про вакансії, а навчання проводиться з допомогою програми «Психологія спілкування». [2]

Підприємства Великобританії мають стандартизовану систему «Інвестори в людей», а працівники проходять розвиваючі програми з метою реалізації відповідних стратегічних цілей організації. Також навчання співробітників проводиться з урахуванням конкурентної стратегії і використовуються заходи для збереження та підвищення розвитку персоналу.

Італія застосовує на північних територіях переважно американську систему управління персоналом. Тоді як на півдні

держави досі використовуються більш суб'єктивні аспекти в підборі персоналу. Тобто в працівників немає явних стимулів щоб покращувати свій кваліфікаційний рівень, а пріоритет має адміністративний характер управління.[3]

Вітчизняна система управління персоналом не є ефективною, існує відсутність системного підходу до роботи та менеджменту з працівниками. Це впливає на необізнаність співробітників в питаннях перспективного розвитку компанії, значну плінність кадрів, низьку продуктивність праці, що, в свою чергу, викликає проблеми в економічній та соціальній сферах держави.

Ситуація в системі управління персоналом в Україні на даний час зумовлена недостатністю взаємодії між підрозділами підприємства, відсутністю законодавчої, нормативної, економічної, політичної стабільності тощо. Аналізуючи ринок освітніх послуг, можна констатувати, що існує недостатня збалансованість між реальними потребами ринку та наявними спеціалістами. Так, ступінь компетентності персоналу в певній мірі не відповідає вимогам міжнародного ринку праці. Рівень управління працівниками багатьох підприємств не відповідає сучасним вимогам. Методом уникнення помилок в майбутньому могло б стати планування природного руху співробітників, тобто звільнення у зв'язку зі здоров'ям або ж пенсія через настання відповідного віку. Однак, варто також враховувати і кваліфікаційний рівень керівників та менеджерів, створювати програми, які б включали досвід розвинених закордонних підприємств, враховували б наявні вимоги часу з максимальною орієнтацією на ефективність виробництва.

Закордонний досвід управління персоналом дає можливість визначити головні питання та завдання на які варто звернути увагу українським управлінцям а науковцям в даній тематиці. Варто звернутися до питання запозичення такого досвіду. Так, Японія може стати прикладом в аспекті традицій, а саме: повага до старших, колективізм, ввічливість, відданість фірмі, створення ефективних умов праці. Цього часто не вистачає в роботі вітчизняних підприємств. А також японська система формує високу продуктивність та низьку плінність кадрів. Однак, Україна в більшій мірі має схильність до американської або ж європейської моделі

управління персоналом, що в більшій мірі пов'язано з історичним фактором та ментальністю.

Українцям також варто увагу на Великобританію, де існує система «Інвестори в людей». Її суть полягає в орієнтації, тренуванні та розвитку людей, які працюють на підприємстві, з метою реалізації поставлених цілей. Тобто зростає ефективність та прибутковість за рахунок якіснішої та продуктивнішої роботи персоналу. В вітчизняній системі поки що не до кінця розуміється необхідність вкладень в персонал для досягнення результатів. [4]

Отже, досвід розвинених країн в сфері управління персоналом спрямований на створення сприятливого психологічного клімату в колективі, використання мотиваційних заходів та різноманітних способів підвищення професійного рівня. Закордонну практику потрібно використовувати в роботі, однак варто також враховувати історичний досвід, політичні та економічні відмінності тощо. Так, основною ціллю управління повинно стати забезпеченість кадрами як на сучасному етапі, так і в потенційному майбутньому. Закордонний досвід має низку позитивних тенденцій та наслідків в управлінні на підприємствах, які слід застосовувати і в Україні. Однак, в нас в багатьох випадках існують проблеми пов'язані з відсутністю ефективної системи оновлення кадрів, системи визначення умінь та можливостей, якісної системи кар'єрного зростання та ін. Проте останнім часом справи в даній галузі міняється в кращу сторону. Подальші дії повинні бути спрямовані на вдосконалення стимулювання, розширення можливостей професійного та кваліфікаційного росту, створення умов для активнішого впливу працівників на процес прийняття управлінських рішень.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Сухоруков А.М. Аналіз відомих моделей управління персоналом підприємства / Сухоруков А.М., Ляшок Н.Ю – URL: <http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/20107/1/Suhorukov%20A.M.%20%20Ljashok%20N.Ju.pdf>.
2. Лібусь Т. Зарубіжний досвід управління персоналом. VI Всеукраїнська студентська науково-технічна конференція «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання». URL:

<http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/9503/2/>

Conf\_2013v2\_Libus\_T-Zarubizhnyi\_dosvid\_upravlinnia\_62.pdf

3. Романюк Л.М. Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування стратегії розвитку персоналу та його використання на вітчизняних підприємствах.. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/2424/1/20.pdf>.

4. Шостак Л.В. Зарубіжний досвід управління персоналом [Електронний ресурс] / Шостак Л.В., Болобан Є.О.. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/3\\_08\\_uk/3\\_08\\_2018.pdf#page=94](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/3_08_2018.pdf#page=94).

*Пак Н.Т., к.е.н., доцент  
Мізік А. О., здобувач освітнього ступеня «магістр»  
Львівський національний університет Івана Франка,  
Україна*

### ***ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ***

Сьогодні перед Україною постали важливі інституційні випробування щодо підвищення діяльності органів виконавчої влади задля розвитку ринкової економіки та покращення соціального захисту населення.

Процеси реформування й модернізації в Україні державної служби обумовлюють необхідність удосконалення управління персоналом у сфері державної служби, впровадження нових форм, методів і технологій роботи з кадрами [1].

Сутність управління персоналом полягає у процесі впливу на працівників для реалізації цілей організації, які здійснюються шляхом застосування технології управління персоналом за допомогою спеціальних кадрових технологій.

Управління персоналом включає в себе функції, пов'язані з плануванням кар'єри, залученням, добром, соціалізацією, професійним розвитком, оцінюванням показників діяльності, оплатою праці, мотивацією, підтримкою робочих відносин з метою максимального використання людського потенціалу.

Головною метою сучасної системи управління персоналом державної служби є раціональне та ефективне використання кадрів державної служби, залучення, розвиток та вдосконалення кадрового потенціалу державних службовців.

Вирішення кадрових питань є однією із найактуальніших проблем державної служби, адже для втілення будь-яких політичних чи економічних перетворень потрібні відповідні інститути, органи та підготовлені висококваліфіковані кадри.

Сьогодні основна увага має бути приділена вдосконаленню системи державної служби відповідно до вимог нової соціальної, політичної та економічної ситуації в Україні. Дана система повинна відповідати сучасним вимогам результативної роботи з кадрами з урахуванням міжнародних стандартів.

На жаль, функціонуючі кадрові служби не відповідають новим вимогам кадрової політики. Їх діяльність часто обмежується в основному вирішенням питання прийняття та звільнення працівників, оформлення кадрової документації.

В органах виконавчої влади відсутні відділи які б займались плануванням кар'єри службовця, розробкою системи підвищення кваліфікації державних службовців, проведенням аналізу роботи відділів та службовців даної установи.

Структура кадрових служб, якісний склад та рівень оплати праці кадрових працівників не відповідає завданням реалізації активної кадрової політики. Слабка робота з кадрами – одна з головних причин неефективності системи управління органами виконавчої влади.

Основними характерними ознаками управління персоналу в органах виконавчої влади України сьогодні є:

- нестабільний склад управлінських кадрів, порушення спадкоємності в роботі;
- непрозорість діяльності органів державної влади в роботі з кадрами;
- недосконала система професійного навчання кадрів та недостатнє ресурсне забезпечення цього процесу;
- не престижність державної служби (низький рівень соціальної мотивації та соціального захисту державних службовців);

– відсутність цілісної системи кадрової роботи на рівні держави;

– немає належного громадського та державного контролю за діяльністю персоналу органів виконавчої влади, критеріїв та механізму об'єктивної оцінки їх роботи [4, с.135].

У дослідженні Гайдученко С. О. було запропоновано напрями вдосконалення системи роботи з кадрами в державній службі:

– реорганізація кадрових служб (адже, сучасне управління персоналом не відповідає поняттю роботи з кадрами. Потрібно створити такі кадрові служби, які, крім відомих класичних задач адміністрування кадрів, виконували б також основну стратегічну концепцію по керівництву організацією);

– створення банку даних про психологічні типи працівників (це дозволить належно визначити сумісність людей, а також допоможе формувати найбільш стійкі колективи з оптимальним соціально психологічним кліматом та високою працездатністю);

– розробка нового мотиваційного механізму (який поставить державного службовця перед необхідністю постійного оновлення своїх професійних знань, вмінь та навичок);

– встановлення чіткого та прозорого механізму зв'язку між висновками атестаційної комісії (рівнем кваліфікації, компетентністю, діловими якостями, освітою) та службовим просуванням і рівнем заробітної плати [2].

Реалізація зазначених заходів управління персоналу державної служби дозволить досягти основну мету – створенню в Україні дійсно стабільної, політично незалежної, професійної державної служби, яка спроможна ефективно та результативно формулювати політику щодо суспільного розвитку та надавати гарантовані державою послуги населенню.

Принципова, виважена і цілеспрямована кадрова політика повинна забезпечити подолання непрофесіоналізму і безвідповідальності державних службовців та докорінно покращити діяльність органів виконавчої влади. Особливу увагу слід приділити розвитку самоосвіти державних службовців установи, в тому числі і керівного складу [3, с.196].

### **Список використаних джерел:**

1. Пархоменко-Куцевіл О. І. Теоретико-методологічні засади впровадження інноваційних методів управління персоналом державної служби України / О. І. Пархоменко-Куцевіл. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/ebook/db/2010-1/doc/3/02.pdf>
2. Гайдученко С. О. Кадрове планування в сфері державної служби: цілі, завдання, заходи / С. О. Гайдученко. // Державне будівництво. 2008. № 2 URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/DeBu\\_2008\\_2\\_49.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/DeBu_2008_2_49.pdf).
3. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу / О.Я. Гугул // Інноваційна економіка. – 2013. - №6(44). С.194-198.
4. Левицька Н. А. Особливості управління керівним персоналом в органах державної служби України / Н. А. Левицька // Управління розвитком. 2014. - №7 (170). – С.135-138.

*Перетятко Л.А., к.е.н., доцент  
Екологічний коледж ЛНАУ,  
Україна*

## **СВІТОВИЙ ДОСВІД ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Мотивація праці належить до проблем, вирішенню яких у світовій практиці завжди приділялася велика увага. Вітчизняні теорія й практика трудової мотивації зводяться до оплати праці, основаної на фіксованих тарифних ставках і посадових окладах малоефективні.

Тому, при формуванні систем мотивації праці на підприємствах слід використовувати вже накопичений світовою практикою досвід. З усього розмаїття моделей систем мотивації праці в ринковій економіці більшості промислово розвинених країн можна виділити як найбільш характерні японську, американську, французьку, англійську, німецьку та шведську моделі.

*Японська модель.* Японська модель ґрунтується на принципі позиттивного найму працівників, що обов'язково передбачає навчання, ротацію та перекваліфікацію кадрів. Навчання, ротація та перекваліфікація кадрів існують як єдиний мотиваційний механізм, який сприяє забезпеченню висококваліфікованими кадрами,

вмотивованими до реалізації особистісних професійних, інтелектуальних та творчих здібностей.

Важливу роль у мотивації персоналу згідно з японською моделлю відіграє ротація кадрів, яка дає змогу регулярно та систематично змінювати сферу діяльності, що зменшує напруженість та втому від однотипності трудової діяльності. Окрім того, ротація сприяє розширенню професійних знань, освоєнню нових професій та робочих місць.

Система мотивації праці в Японії порівняно з іншими промислово розвиненими країнами є достатньо гнучкою. Традиційно вона будувалася із урахуванням трьох чинників: професійна майстерність, вік та стаж роботи. Розвиток японської економіки потребував інноваційних підходів до мотивації трудової діяльності персоналу. Насамперед, інноваційного наповнення не вистачало у системі оплати праці. Японські підприємці запропонували, з одного боку, встановити залежність заробітної плати від віку працівника. Такий підхід уможливив врахувати стаж та практичний досвід працівника у діяльності підприємства. З іншого боку, було запропоновано зробити заробітну плату на 60 % залежною від результатів діяльності та виконання обов'язків, досягнення поставлених цілей та завдань. Такий підхід запропонували металургійні заводи. Тоді як підприємства, що спеціалізувалися на виробництві електротоварів, запропонували зробити заробіток на 80 % залежним від результатів діяльності і лише на 20 % – від стажу працівника та його віку.

Неефективне управління працівниками призводить до малоєфективної роботи усього підприємства. Сьогодні для вітчизняних підприємств особливої актуальності набуває нематеріальне стимулювання, оскільки національні підприємства часто функціонують в умовах обмеженості ресурсів. В умовах жорсткої економії важливими стають вміння менеджерів втримати та вмотивувати кадри не завдяки рівню оплати праці, а через нематеріальну мотивацію до трудової діяльності.

Отже, заслуговує уваги також і світовий досвід нематеріальної мотивації. До основних методів нематеріального стимулювання, які широко використовуються в Японії, можна зарахувати активне

залучення працівників до виробничих гуртків та об'єднань, як, наприклад, “За підвищення продуктивності праці”, “За роботу без браку”, “Контроль за якістю продукції” [1, с. 95].

*Американська модель.* Американська модель мотивації праці побудована на всілякому заохоченні підприємницької активності й збагачення найбільш активної частини населення. Модель заснована на соціально-культурних особливостях нації – масової орієнтації на досягнення особистого успіху кожного, а також високому рівні економічного добробуту.

В основі системи мотивації праці у Сполучених Штатах лежить оплата праці. Найбільшого поширення набули різні модифікації погодинної оплати з нормованими завданнями, доповнені різноманітними формами преміювання.

Відмітною рисою розглянутої системи є простота нарахування заробітку й планування витрат на заробітну плату. Однак більшість фірм як у США, так і в інших країнах схильються до застосування систем, що поєднують оплату праці з преміюванням.

*Французька модель.* Ця модель мотивації праці характеризується більшим розмаїттям економічних інструментів, включаючи стратегічне планування й стимулювання конкуренції, гнучкою системою оподаткування. Відмінна риса її – включення стратегічного планування в ринковий механізм. Базисом ринкових відносин у французькій моделі є конкуренція, що безпосередньо впливає на якість продукції, задоволення потреб населення в товарах і послугах, зменшення витрат виробництва.

У політиці оплати праці французьких фірм спостерігається дві тенденції: індексація заробітної плати залежно від вартості життя й індивідуалізація оплати праці. Індокси цін на споживчі товари враховуються в оплаті праці практично на всіх великих підприємствах, що відбивається в колективних договорах із профспілками. Принцип індивідуалізації оплати праці у Франції здійснюється шляхом урахування рівня професійної кваліфікації, якості виконуваної роботи, кількості внесених раціоналізаторських пропозицій, рівня мобільності працівника [2].

У французькій моделі становить інтерес методика оцінки праці (яка зазвичай має багатофакторний характер) і використовувани

критерії. Зміст цієї методики в загальному вигляді зводиться до такого.

Перевага французької моделі мотивації праці полягає в тому, що вона відчутно стимулює ефективність і якість праці, слугує фактором саморегулювання розміру фонду оплати праці. При виникненні тимчасових труднощів фонд оплати праці автоматично скорочується, завдяки чому підприємство безболісно реагує на кон'юнктурні зміни. Модель забезпечує широку поінформованість працівників про економічне становище компанії.

*Британські модифікації.* У Великобританії нині існує дві модифікації оплати праці, що залежать від прибутку: грошова й акціонерна, що передбачає часткову оплату акціями. Крім того, передбачається можливість застосування системи заробітної плати, що коливається, повністю залежачи від прибутку фірми.

На підприємствах Великобританії участь у прибутках запроваджується тоді, коли, відповідно до індивідуальної чи колективної угоди, на додачу до встановленої зарплати регулярно виплачується певна частка від прибутку підприємства. Залежно від бази для вирахування суми, що розподіляється через систему участі в прибутках, розрізняють участь у прибутках, участь у чистому доході, участь в обороті або утвореній вартості, трудову пайову участь, чисто трудову участь.

Практичне застосування зазначених моделей нової системи оплати праці у Великобританії показало, що дохід працівників від участі в прибутках у середньому становить 3% від базового окладу, лише в деяких фірмах він досяг 10 % від окладу. Після впровадження участі у прибутках кількість робочих місць зросла на 13%, при цьому середня зарплата на фірмах з такою системою участі виявилася на 4% нижчою, ніж у звичайних фірмах[2]. Разом з тим участь у прибутках у формі розподілу акцій позитивно позначається як на компанії, так і на її службовцях, поліпшує їхнє ставлення до роботи, створює сприятливу атмосферу у фірмі, стимулює ефективнішу роботу. Від застосування такої системи можна чекати значного підвищення продуктивності праці.

*Німецька модель.* У центрнімецької моделі мотивації праці перебуває людина з її інтересами як вільна особистість, що

усвідомлює свою відповідальність перед суспільством. Свобода в економічному значенні – це розуміння інтересів суспільства й знаходження свого місця в системі “виробництво–споживання”. Але не кожний громадянин у змозі працювати відповідно до вимог ринку.

Ринкове господарство Німеччини називається соціальним тому, що держава створює умови для всіх громадян, перепиняє прояви несправедливості й боронить усіх обділених і беззахисних: безробітних, хворих, старих і дітей.

Соціальна справедливість і солідарність – неодмінні передумови суспільного консенсусу. Західні дослідники дійшли висновку, що гармонійне поєднання стимулювання праці й соціальних гарантій становить собою одну з найкращих моделей, будь-коли відомих в історії економічних теорій. Ця модель забезпечує рівною мірою як економічний добробут, так і соціальні гарантії.

*Шведська модель.* Шведська модель мотивації праці відзначається сильною соціальною політикою, спрямованою на скорочення майнової нерівності через перерозподіл національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Починаючи з 50-х років, шведські профспілки на переговорах про переукладання колективних трудових договорів проводять політику так званої солідарної заробітної плати, що ґрунтується на таких принципах: рівна оплата за рівну працю, скорочення розриву між розмірами мінімальної й максимальної зарплати.

Згідно прикладу країн Скандинавії (Швеція, Данія, Норвегія, Фінляндія), в компаніях із циклічною структурою персонал (колектив або команда) створюється на час виконання якогось завдання. Топ-менеджер задає лише напрям роботи, ставить завдання, не забуваючи про головне – створення сприятливих умов. Така організація тримається на трьох “р” – *people, purpose&process* (люди, мета і процес). А ось класична вертикальна структура побудована на трьох “s” – *structure, system&strategy*. У Швеції витрати на оплату праці завжди були високими. Робота із не вмотивованим персоналом обходиться фірмі досить дорого. Соціальний пакет забезпечує шведу 80% оплати за бюлетенем із непрацездатності. Фахівці стверджують, що сьогодні в багатьох шведських фірмах в ієрархії корпоративних цінностей лідирує саме командний дух. Для

співробітника такі цінності, як дружба, партнерство і колектив мають першорядне значення. На другому місці – цікава робота, на третьому – усвідомлення того, що співробітник сам піклується про якісне виконання завдання.

Шведські профспілки не дозволяють власникам низькорентабельних підприємств знижувати заробітну плату нижче встановленого на переговорах з переукладання колективних трудових угод загального рівня. Це спонукає підприємців або модернізувати виробництво, або закрити підприємство. Таким чином, політика солідарної заробітної плати сприяє росту рентабельності підприємств.

Ще однією характерною рисою солідарної заробітної плати є скорочення розриву між розмірами мінімальної й максимальної зарплати. Сама система визначення єдиного рівня підвищення заробітної плати сприяє його вирівнюванню: заробітки піднімаються в низькооплачуваних і стримуються у високооплачуваних працівників. Крім того, у ході переговорів про переукладання колективних договорів профспілки, як правило, домагаються включення в них спеціальних пунктів про випереджувальні темпи росту заробітної плати в низькооплачуваних категорій персоналу. Усе це створює сприятливі умови для відтворення висококваліфікованої робочої сили як у матеріальних, так і в невиробничих, інтелектуальних сферах виробництва[3].

Знання мотиваційних дій працівників має важливе значення для впливу на них з боку органів управління, що дозволяє ефективно використовувати професійно-кваліфікаційні здібності і можливості чиновника й стримувати “кар’єристські” наміри.

Включення мотивів працівника в трудовий процес служить засобом його активізації, підвищення ефективності його праці.

Отже, здобутий досвід ефективного управління крізь призму мотиваційних механізмів провідних корпорацій Японії, США, Великої Британії, Німеччини, тощо повинен бути використаний для формування, запровадження та розвитку вітчизняної системи мотивації персоналу. Сучасні мотиваційні механізми повинні враховувати не лише матеріальні аспекти стимулювання трудової діяльності. Моральні аспекти повинні також бути всіляко враховані, оскільки високий рівень їх результативності доведено практичним

досвідом іноземних компаній, а простота та дешевизна застосування буде вигідною для вітчизняних роботодавців. Тому, на нашу думку, подальші дослідження доцільно проводити в напрямку детального вивчення американських та західноєвропейських моделей мотивації персоналу з метою їх подальшої трансформації та адаптації до українських економічних реалій.

**Список використаних джерел:**

1. Гольда А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки / А. В. Гольда // Формування ринкових відносин в Україні: збірник наук. праць. – Вип. 2 (33). – 2008. – С. 94–97.
2. Ганна Козаченко. Зарубіжний досвід мотивації праці – Режим доступу: <http://www.milkua.info/uk/post/zarubiznij-dosvid-motivacii-praci>
3. Демко І. І. Зарубіжний досвід вдосконалення процесів формування та використання трудового потенціалу [Текст] / І. І. Демко // Вісник Львівського державного аграрного університету. Економіка АПК. – 2009. – № 16. – С. 255–260.

*Решота О. А., к. держ. упр.*

*Львівський національний університет імені Івана Франка,  
Україна*

**ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ  
СЛУЖБОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

Сучасні глобалізаційні та євроінтеграційні вимоги до трансформаційних процесів вітчизняного публічного управління передбачають зміну не лише ціннісних орієнтирів, рівня професійної підготовки, зорієнтованості на ефективність і результативність діяльності державної служби, а й формування інноваційного типу мислення державних службовців. Відтак, підвищення професіоналізму державної служби, переорієнтація з управлінського процесу на ефективність на результативність надання якісних адміністративних послуг, на задоволення потреб громадян, створення позитивного іміджу державної служби виступають актуальними питаннями реформування системи державної служби в Україні.

Розглядаючи професіоналізм державного службовця як сукупність характеристик професійної діяльності, що відображає рівень кваліфікації та професійної компетентності, професійні якості та високі морально-етичні цінності державних службовців, ефективність професійних навичок та вмій, володіння сучасними способами вирішення професійних завдань, варто також акцентувати особливу увагу на сучасних євроінтеграційних вимогах у процесі добору кадрів на державну службу, а саме на пріоритетності людиноцентристського підходу в публічному управлінні, креативності, ініціативності, транспарентності, інноваційності та новаторським якостям державного службовця, неконфліктності, умінні працювати в команді тощо.

Задля наповнення системи державної служби висококваліфікованими та професійно- підготовленими кадрами відбувається вдосконалення законодавчої бази з питань державної служби, удосконалюються та розробляються освітні програми навчання й підвищення кваліфікації управлінців, навчальні тренінги щодо покращення рівня професійної компетентності державних службовців, поглиблюється співпраця між закладами підготовки та органами публічної влади щодо професіоналізму діяльності державних службовців та інноваційності методів навчання.

Оскільки формування професіоналізму державного службовця являється довготривалим процесом проходження особистісних трансформацій, які відбуваються під час виконання службових обов'язків, варто виокремити основні критерії професіоналізації державного службовця, такі як: наявність вищої освіти та практичного досвіду роботи, загальні та фахові компетентності, професійні уміння та навички, новаторське мислення та аналітичні здібності, творчий підхід до вирішення складних професійних завдань в особливих умовах, бажання кар'єрного зростання, професійний саморозвиток та самовдосконалення, високі морально-етичні якості, дисциплінованість, відповідальність, самокритичність та організаційно-управлінські здібності.

Саме система заходів, спрямованих, на покращення кадрового забезпечення органів державної влади виступає професіоналізацією державних службовців. Однак у практичній реалізації

професіоналізації посадовців варто виокремити низку проблемних аспектів, що потребують вирішення, а саме: недосконалість системи мотиваційних чинників державних службовців щодо підвищення рівня професійної кваліфікації, недостатня ефективність системи оцінювання професійної діяльності державних службовців, зокрема за наслідками професійного навчання, невідповідність змісту і методів діяльності державних службовців і посадовців органів місцевого самоврядування стандартам Європейського Союзу, недосконалість контролю за професійним і моральним зростанням державних службовців й посадовців місцевого самоврядування, недостатній рівень стимулювання фахівців до постійного управлінського самовдосконалення та саморозвитку тощо.

Професіоналізація державного службовця розглядається у широкому та вузькому значеннях, а саме: як становлення професійної самосвідомості посадовця (особистісно-психологічний аспект окреслений у понятті «професійний розвиток»); формування професійних знань, умінь, становлення державного службовця як професіонала (соціальний аспект - «професійна соціалізація»). Професіоналізація державного службовця у вузькому значенні - це професійна соціалізація службовця (засвоєння ним професійних норм, цінностей, знань; набуття умінь і навичок, необхідних для успішної професійної діяльності; становлення його професійної моралі, світогляду). Наразі в Україні професіоналізація державних службовців відбувається шляхом поєднання системи безперервної професійної освіти (підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації, самоосвіта, стажування) й практичної діяльності на посаді [1].

Основними структурними компонентами професійної компетентності державних службовців виокремлюють наступні компоненти, як от: емоційно-регулятивний (визначає здібності фахівця до саморегуляції, самоконтролю, передбачає володіння вміннями й навичками управління емоційною сферою, різними технологіями подолання професійної деструкції), поведінково-діяльнісний (представлений психологічними характеристиками, що віддзеркалюють спрямованість особистості, її ставлення до діяльності, до себе, розвиток вольових рис), комунікативний (визначається як система знань, мовних і немовних умінь, навичок спілкування),

соціально-психологічний (передбачає здатність державного службовця ефективно взаємодіяти з колегами як на рівні формальних, так і неформальних відносин), спеціально-професійний (репрезентований такими характеристиками, як професійні знання, здібності, уміння, що пов'язані з фаховою спрямованістю особистості) [2].

Відповідно до ст. 2 Закону України «Про державну службу» надано визначення основних понять з досліджуваної проблематики. Так, «професійна компетентність» є здатністю особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку. Водночас вищевказаний Закон містить також визначення поняття «професійний розвиток» як безперервний, свідомий, цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей [3].

Необхідно також зауважити, що професіоналізм виступає одним із ключових принципів державної служби. Зокрема, ст. 4 Закону України «Про державну службу» визначає, що професіоналізм – це компетентне, об'єктивне і неупереджене виконання посадових обов'язків, постійне підвищення державним службовцем рівня своєї професійної компетентності, вільне володіння державною мовою і, за потреби, регіональною мовою або мовою національних меншин, визначеною відповідно до закону.

Важливим елементом виявлення професійної компетентності та професіоналізму державних службовців, а також їх професійного розвитку виступає оцінювання результатів службової діяльності. Правові передумови проведення такого оцінювання передбачено у ст. 44 Закону України «Про державну службу», де зазначено, що результати службової діяльності державних службовців щороку підлягають оцінюванню для визначення якості виконання поставлених завдань, а також з метою прийняття рішення щодо преміювання, планування їхньої кар'єри.

Відтак, оцінювання результатів службової діяльності державних службовців проводиться на підставі показників

результативності, ефективності та якості, визначених з урахуванням посадових обов'язків державного службовця, а також дотримання ним правил етичної поведінки та вимог законодавства у сфері запобігання корупції, виконання індивідуальної програми професійного розвитку, а також показників, визначених у контракті про проходження державної служби у випадку його укладення. Відмінні оцінки за результатами оцінювання службової діяльності підлягають заохоченню державних службовців у вигляді преміювання.

Детальніше порядок оцінювання службової діяльності державних службовців визначено у Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, що затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 р. № 640. [4]. Цей Порядок визначає процедуру проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців і поширює свою сферу на службовців усіх категорій – А, Б та В. Метою такого оцінювання відповідно до п. 2 Порядку є визначення якості виконання державним службовцем поставлених завдань, а також прийняття рішення щодо його преміювання, планування службової кар'єри. Водночас варто звернути увагу, що таке оцінювання проводиться на підставі ключових показників, визначених з урахуванням посадових обов'язків державного службовця, а також дотримання ним загальних правил етичної поведінки та вимог законодавства у сфері запобігання корупції.

Висновок щодо результатів оцінювання службової діяльності затверджується наказом (розпорядженням) суб'єкта призначення. За результатами оцінювання службової діяльності державного службовця йому виставляється негативна, позитивна або відмінна оцінка з її обґрунтуванням.

Отже, доходимо висновку, що питання підвищення рівня професіоналізації державних службовців щодо формування в них необхідних професійних якостей, компетентностей та морально-етичних цінностей, потребує подальших наукових досліджень щодо вдосконалення мотиваційного чинника, новаторського підходу до здійснення державно-управлінських функцій та формування інноваційного типу мислення сучасних посадовців.

### **Список використаної літератури:**

1. Енциклопедія державного управління. у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. К. : НАДУ, 2011. Т. 6: Державна служба. 2011. 524 с. URL: [http://www.dut.edu.ua/uploads/1\\_203\\_38537912.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/1_203_38537912.pdf) (дата звернення 30.10.2020 р.)
2. Мудрик А. Б. Професійна компетентність державних службовців: теоретико-емпіричний аналіз феномену URL: <http://http://esnuir.eenu.edu.ua/bitstream/> (дата звернення 30.10.2020 р.)
3. Закон України «Про державну службу» (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2016, № 4, ст.43). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#n86> (дата звернення 30.10.2020 р.)
4. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. Постанова Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 р. № 640. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text> (дата звернення 30.10.2020 р.)

*Решота О. А., к. держ. упр,  
Дрозд Ю.І., здобувач освітнього ступеня «бакалавр»  
Львівський національний університет імені Івана Франка,  
Україна*

### **ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ: ЕТИЧНИЙ ВИМІР**

Створення ефективної системи державної служби вимагає вдосконалення підходів до формування нового типу державного службовця, який керується такими цінностями, як самореалізація, підвищення кваліфікації, професійний розвиток, моральність, творчість, відстоювання власної думки, самоповага тощо.

Державна служба нерозривно пов'язана з мораллю, етикою та людськими якостями державного службовця. Знання службового етикету – один з важливих показників професіоналізму працівника. Вміння поводити себе з людьми належним чином є одним з важливих факторів, який допомагає досягти успіху у службовій діяльності. Існує шість основних принципів, які пов'язані із етичними нормами державного службовця, а саме: пунктуальність,

конфіденційність, доброзичливість, увага до оточуючих, зовнішній вигляд, грамотність.

Однією з функцій службового етикету є зближення людей з різними соціальними статусами, поліпшення їх взаєморозуміння та взаємоповаги.

Важливою умовою демократичного державного управління, яке б користувалося повагою у суспільстві є неупереджені державні службовці, котрі володіють сучасними професійними знаннями і діють у межах закону.

Вступ на державну службу передбачає гідну поведінку, чесність, почуття гідності і обов'язку, оскільки на державного службовця покладається величезна суспільна довіра. Разом з тим влада створює певні можливості для зловживань, використання службового становища в корисливих цілях. Тому, претендент на посаду державного службовця, приходячи на державну службу, робить свідомий вибір і погоджується на суворі обмеження як в публічній, так і приватній діяльності, дотримання вимог професійної етики та професійного етикету, оскільки це сприяє зміцненню авторитету державної влади, зростанню довіри громадян до державних інститутів.

Етика державного службовця – це система норм поведінки, порядок дій і правил, взаємин й принципів у державно-службових відносинах, що являють собою сукупність найбільш придатних, глибоко усвідомлених і конкретизованих правил, які належать даному суспільству і є нормами загальнолюдської моралі.

Відтак, етика державної служби тісно пов'язана із соціальною структурою конкретного суспільства і чітко визначається нею. У цьому, як правило, відображаються традиційні уявлення суб'єктів того або іншого суспільства про статус свого суспільства в цілому тощо. Разом з тим етика державної служби являє собою об'єднання універсальних правил, що застосовуються в усьому цивілізованому світі.

Якщо дані моральні норми у відносинах відсутні, то цілком можна говорити про невідповідність етики розвитку суспільства або його норми підмінени ідеологією.

Проблема професійної етики державного службовця пов'язана з тим, що його діяльність має відповідати не тільки положенням Конституції і чинного законодавства, а й моральним принципам і нормам. При цьому етичний кодекс, яким державні службовці повинні керуватися, не просто спирається на загальноприйнятую мораль, а й конкретизує її вимоги відповідно до специфіки службової діяльності, неординарних обов'язків і повноважень, що покладаються на них [1].

Моральні норми є універсальними нормами в регулюванні суспільних відносин, тому безумовно державна служба нерозривно пов'язана з моральністю, етикою, естетичним виглядом державного службовця.

Професіоналізм і ефективність державного службовця є показником його моральності, вірності своєму професійному покликанню й обов'язку. Саме поєднання високої професійної компетентності і моральності державних службовців створюють умови для якомога більш ефективного впливу державної служби на реальне життя громадян.

Етика державно-службових відносин у широкому розумінні являє собою практично-виховну і регульовану чинність. Через критичний аналіз моральної свідомості учасників цих відносин, яка реально функціонує, виявляється ступінь відповідності існуючих правових і моральних взаємин.

Етичні вимоги до державних службовців дуже важливі, тому що вони є невід'ємною частиною програми соціального управління, тому врахування морально-психологічного рівня розвитку суспільства впливає на виконання управлінського рішення, тобто на ефективність державної служби загалом.

Моральні цінності і норми, що стосуються державної влади, її інститутів (державної служби), являють собою, у сукупності, етику державного управління.

Функціонування сучасного державного апарату неможливо уявити без раціонально розроблених, твердо встановлених і обов'язкових формальних правил, без строгої професіоналізації механізму управління. Інструментом і одночасно результатом такої професіоналізації, зокрема, стали державні службовці, діяльність яких ґрунтується на принципах професійної компетентності, ієрархії і

спеціалізації функцій. У даному контексті, природно, виникає питання про співвідношення професіоналізму і моральності.

Безумовно, державний службовець несе особисту відповідальність за свої дії. Така відповідальність припускає наявність у суб'єкта цієї відповідальності власних морально-етичних позицій і переконань. З цього погляду професіоналізм і ефективність діяльності державного службовця і є показником його моральності, вірності своєму професійному покликанню.

Дуже важливо, щоб морально-етичний аспект в управлінні відповідав правовому аспекту. У даному разі дуже складно не допустити перегину в який-небудь один бік: професіоналізм на шкоду моральності, і навпаки, моральні основи на шкоду правовим засадам.

Практика світового досвіду вказує на те, що ефективне функціонування будь-яких сфер життєдіяльності вимагає впливу конкурентних важелів на процеси суспільного розвитку. Разом з тим, будь-яка суспільно-політична система, будь-який режим не можуть тривалий час існувати без легітимізації, яка, у свою чергу, не може існувати хоча б без видимого дотримання елементарних норм справедливості.

В основі права лежить моральність. А через те, що державна служба функціонує на основі норм права, тому і професійна діяльність державного службовця безумовно ґрунтується на моральних нормах.

Таким чином можна стверджувати, що державна служба як культурний інститут – це такий рівень розвитку системи державної служби, в якому компетентність, професіоналізм, моральні принципи державних службовців мають втілювати цей рівень, створювати умови для її найефективнішого впливу на реальне життя громадян.

Кар'єра державного службовця – це свідомо обраний шлях службового просування, прагнення досягти певного статусу – соціального, посадового, кваліфікаційного, професійного, що сприяє самостверженню державного службовця як особистості та самореалізації як громадянина в суспільних відносинах [2].

Сутністю успішної кар'єри державного службовця є позитивна динаміка професійного розвитку людини в контексті просування її по службі, що пов'язано з набуттям професіоналізму, досвіду і

виявленням ділової активності в межах посади й передбачає реалізацію особистісного потенціалу, економічне зростання та досягнення відповідного статусу. Успіх у кар'єрі передусім залежить від особистісного потенціалу людини, який, у свою чергу, залежить від певних її якостей. Серед якостей особистості державного службовця в контексті побудови успішної кар'єри варто виділити такі: енергійність; професіоналізм; працездатність; відповідальність; комунікабельність; ініціативність; креативність.

Великого значення у побудові кар'єри набувають рушійні мотиви кар'єри, цінності, установки, інтереси особистості, що впливають на вибір кар'єрних орієнтацій.

За даними соціологічного опитування, загальний кар'єрний настрій державних службовців достатньо високий: кожний другий висловив бажання зайняти вищий посадовий щабель. Це бажання характерніше для службовців, які орієнтовані власне на кар'єру (68%) і які прагнуть реалізувати себе в управлінні (61%) [3].

Отже, зв'язок бажання просування по службі з посадою має дві підстави, а саме: 64% респондентів свій кар'єрний настрій мотивують тим, що їх професійні можливості вище потрібних по посаді. Другою підставою є те, що 45% опитаних прагнуть до просування у зв'язку з тим, що їхня посада низько оплачується. Найбільша незадоволеність невідповідністю своїх службових можливостей вимогам посади спостерігається серед молодих службовців. Конкурентоспроможним можна вважати того державного службовця, який має очевидні переваги порівняно з іншими державними службовцями завдяки своєму особистісному і професіональному потенціалу, здатний витримати конкуренцію, подолати перешкоди, добитися успіху в житті, у професіональній сфері, закріпити цю успішність у свідомості інших людей і зробити власні дії певною нормою, зразком, еталоном для інших. Однак слід підкреслити, що кар'єра державного службовця, незважаючи на рівень його конкурентоспроможності, з огляду на специфіку його діяльності великою мірою залежить від безпосереднього керівника або керівника вищого рівня, а точніше – прихильність, тобто схвалення, підтримка з боку керівника, доброзичливе його ставлення до підлеглого є суттєвим моментом у вирішенні питання щодо службового просування працівника.

**Список використаних джерел:**

1. Конституція України // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 30. – Ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 02.11.2020 р.)
2. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика: монографія / К. Ващенко. – Івано-Франківськ: Місто НВ, 2017. – 416 с.
3. Там само.
4. Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року. розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. (в редакції розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 грудня 2018 року. № 1102-Р) URL: [https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reform%20office/01\\_strategy\\_ukr.pdf](https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reform%20office/01_strategy_ukr.pdf) (дата звернення 30.10.2020 р.)
5. Закон України «Про державну службу» (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2016, № 4, ст.43). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#n86> (дата звернення 30.10.2020 р.)

*Татарин Н. Б., к.е.н., доцент  
Мізік А.О., здобувач освітнього ступеня «бакалавр»  
Львівський національний університет Івана Франка,  
Україна*

***СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В  
ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ***

Якість державного управління на центральному та місцевому рівнях залежить від професіоналізму державних службовців, а також від їх уміння надавати якісні публічні послуги, мотивованості та добросовісності.

Служіння народу як служіння кожному громадянину є справою відповідальною, оскільки вимагає не просто здійснювати належний відбір кращих професіоналів на державну службу, а й допомагати

державному службовцю професійно розвиватися та ставати більш ефективним та результативним.

Головною метою державної кадрової політики є прогнозування та програмування кадрового забезпечення, визначення стратегічного бачення формування, професійного розвитку та раціонального використання кадрів, всіх трудових ресурсів України.

Трудовими ресурсами країни, вважають працездатну частину населення, яка в силу психофізіологічних та інтелектуальних якостей спроможна призводити матеріальні блага чи послуги.

Кадрова політика у сфері державного управління визначає місце і роль кадрів у суспільстві, мету, завдання, найважливіші напрями і принципи роботи державних структур з кадрами, головні критерії їхньої оцінки, шляхи вдосконалення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, раціональне використання кадрового потенціалу країни.

Своє практичне втілення як кадрова політика держави та і кадрова політика організації знаходить в реалізації функції управління персоналом.

Управління персоналом організації – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації, керівників та спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, яка включає розробку концепції та стратегії кадрової політики, принципів та методів управління персоналом організації [1].

З набуттям чинності Законом України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. № 889 виникла необхідність посилення стратегічної ролі служб управління персоналом у системі державного управління, які відповідатимуть за реалізацію питань управління персоналом у державному органі, добір персоналу, планування та організацію заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення тощо [2].

Система управління персоналом у сфері державної служби включає такі компоненти, як: організаційна структура управління персоналом державної служби, система роботи з персоналом державної служби, нормативно-правова база управління персоналом,

інформаційно-методичне забезпечення системи управління персоналом, методи управління персоналом державної служби.

Служба управління персоналом у питаннях реалізації державної політики у сфері державної служби керується Конституцією України, законами України «Про державну службу», «Про місцеві державні адміністрації», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про запобігання корупції» та іншими законами України, міжнародними договорами, постановами Верховної Ради України, указами Президента України, актами Кабінету Міністрів України та центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби.

Принципи у сфері управління персоналом – це основні, вихідні положення, що визначають головний зміст наукової і практичної діяльності в цій сфері, включаючи побудову системи управління персоналом, механізми її функціонування, організаційну культуру.

Найбільш поширеними принципами у сфері управління персоналом є: принцип адаптивності, ієрархічності, колегіальності, оперативності, оптимальності, плановість, добір і розстановка кадрів, узгодженість та комплексність.

Основними завданнями служби управління персоналом виступає: реалізація державної політики з питань управління персоналом у державному органі; забезпечення здійснення керівником державної служби своїх повноважень з питань управління персоналом; забезпечення організаційного розвитку державного органу; добір персоналу державного органу; прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри, підвищення рівня їх професійної компетентності; документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення, тощо [4].

В Україні у процесі управління персоналом в органах державної служби використовується набір методів:

- адміністративні, спрямовані на прийняття ефективних управлінських рішень, підтримку виконавчої дисципліни, порядку, дисциплінарної та адміністративної відповідальності;

- організаційно-розпорядчі, базуються на використанні встановлених організаційних зв'язків, кадрових рішень, резолюцій,

наказів, розпоряджень, вказівок, інструкцій, контролю за їх виконанням і є методами організаційного і розпорядчого впливу;

- правові методи, базуються на регулюванні норм права, встановлених для державної служби;

- економічні методи, стимулюють і підвищують мотивацію керівного персоналу, сприяють підвищенню його матеріальної зацікавленості, підвищенню ефективності і результативності його роботи;

- соціально-психологічні, є конкретними засобами впливу на формування і розвиток свідомості та поведінки державного службовця;

- морально-етичні, є засобом морального регулювання поведінки персоналу, передбачають відповідність моральним нормам, визначають поведінку, формують моральну свідомість.

Проблеми управління персоналом у сфері державної служби України пов'язані з відсутністю чіткого розподілу політичних і адміністративних посад, відкритого конкурсного відбору державних службовців, кар'єрним зростанням, безперервного професійного навчання, єдиних критеріїв оцінювання та стимулювання [1].

Сучасна кадрової ситуації в Україні, і характеризуються низьким професіоналізмом, відсутністю спеціальної управлінської підготовки, невідповідністю фахової підготовки профілю діяльності, бюрократизмом, байдужістю і корумпованістю керівних кадрів.

В нових умовах працівники кадрових служб повинні відповідати умовам: бути здібними, розуміти соціально-економічні процеси, що відбуваються у країні і за її межами; мати спеціальні знання в галузі організації виробництва і, зокрема, ефективних методів праці; вміти працювати з сучасною обчислювальною технікою [3].

Модернізація системи державної служби відповідно до кращих світових практик та стандартів – одне з ключових завдань реформування державного управління в Україні. Тому необхідною умовою є створення таких кадрових служб, які б також виконували керівництво організацією, створення банку даних про психологічні типи працівників; розробити новий мотиваційний механізм, який

забезпечить прагнення державного службовця до постійного оновлення своїх професійних знань, вмінь та навичок [5].

Реалізація зазначених напрямків системи управління персоналом дозволить створити в Україні стабільну, політично незалежну, професійну державну службу, яка спроможна ефективно та результативно формулювати політику держави щодо суспільного розвитку.

Отже, для формування ефективної державної політики суспільного розвитку запропоновано створення таких кадрових служб, які б також виконували керівництво організацією, створення банку даних про психологічні типи працівників; розробити новий мотиваційний механізм, який забезпечить прагнення державного службовця до постійного оновлення своїх професійних знань, вмінь та навичок.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Захарова І.В. Перспективні напрями вдосконалення кадрової політики в органах державної влади в умовах адміністративно-територіальної реформи / І.В. Захарова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2013. - № 16(205). - С. 116-120.
2. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889 [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
3. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу / О.Я. Гугул // Інноваційна економіка. – 2013. - №6(44). – С.194-198.
4. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ Національного агентства України з питань державної служби 03.03.2016 № 47 [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16?lang=ru>
5. Левицька Н. А. Особливості управління керівним персоналом в органах державної служби України / Н. А. Левицька // Управління розвитком. 2014. - №7 (170). – С.135-138.

*Божко Ю.М., здобувач освітнього ступеня «магістр»  
науковий керівник – Капленко Г.В., к.е.н., доцент,  
Львівський національний університет імені Івана Франка,  
Україна*

### **КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД У ПРОФЕСІЙНОМУ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

Особлива роль у побудові сучасної правової держави європейського типу, утвердженні демократичної моделі публічного управління належить державній службі. Покликання державної служби – забезпечити законність державно-управлінських рішень, цілісність держави як інституту, забезпечувати належний рівень реалізації конституційних гарантій громадян шляхом стабільного і безперервного надання якісних публічних послуг. У сучасних умовах проблема професійного розвитку державних службовців є досить актуальною. Знання і людський потенціал є частиною процесу структурних змін в сучасній моделі управління державною службою. Саме тому необхідні нові підходи до підбору кадрового складу на державній службі, адже сучасний державний службовець повинен володіти знаннями в професійній і інформаційно-комунікаційній сфері, вміти мислити глобально, бути готовим до постійних інноваційних викликів, а також володіти цифровими компетенціями. Велика увага приділяється підготовці кадрів, додатковій професійній освіті, атестації державних службовців, особливо їх професійним якостям і навичкам, з огляду на постійні зміни вимог до управлінської діяльності та управлінської культури. На даний момент сучасна сфера державного управління виставляє значні вимоги до державних службовців незалежно від займаної посади.

Для того, щоб забезпечувати належний рівень професіоналізму, державний службовець зобов'язаний постійно підтримувати високий рівень своєї компетентності, періодично підвищувати кваліфікацію. Професійний розвиток державного службовця повинен мати безперервний характер, здійснюватися протягом всієї його професійної діяльності.

Професійний розвиток в органах державної влади та місцевого самоврядування є одним з механізмів підвищення якості управління.

Головною проблемою є те, що відсутність необхідних професійних знань і навичок у державних службовців призводить до низької якості виконання повноважень і функцій, покладених на них, а також створює складності при прийнятті управлінських рішень. Як наслідок, це призводить до втрати авторитету органів влади у населення.

Професійна підготовка державних службовців в якості ключового має саме морально-етичне спрямування, оскільки орієнтує на формування таких якостей, як посилена відповідальність, толерантність, чесність, порядність, справедливість, які в цілому й складають комплекс так званих «довіро-моделюючих» чеснот. [1]

За своєю сутністю компетентністний підхід складається з двох основних споріднених понять, таких як «компетенція» і «компетентність». У сучасному науковому середовищі є безліч тлумачень даних понять різними авторами науково-дослідних праць, таких як Панова Е. А., Баринів Д. А., Чуланова О. Л., Лапігін Ю. М., Єрашова О. В., Яхонтова Е.

У “Новому тлумачному словнику української мови” слово “компетенція” трактується як “добра обізнаність із чим-небудь; коло повноважень якої-небудь організації, установи, особи” [2, с. 874]

У наведених тлумаченнях компетенції загальним є їх змістова основа: знання, які повинна мати особа; коло питань, в яких особа повинна бути обізнана; досвід, необхідний для успішного виконання роботи у відповідності з установленими правами, законами, статутом [3]

У “Новому тлумачному словнику української мови” слово “компетентний” означено так: “1) який має достатні знання в якій-небудь галузі; який з чим-небудь добре обізнаний; тямущий; який ґрунтується на знанні; кваліфікований; 2) який має певні повноваження; повноправний, повновладний” [2, с. 874].

Професіоналізм і компетенції державних службовців завжди були предметом уваги наукових досліджень. М. Вебер (M. Weber), розглядаючи легальне панування, визначав компетенцію як: а) об'єктивно розмежовану (в силу поділу праці) сферу посадових обов'язків; б) розстановку необхідного для цього керівництва і в) розподіл допустимих засобів примусу і можливостей їх застосування [4, с. 61]. При цьому чиновників він визначав, як

«висококваліфікованих фахівців духовної праці, професійно вишколених багаторічною підготовкою» [5, с. 494], що висуває вимоги до визначення набору знань і навичок, які повинні формуватися в ході цієї підготовки.

Р. Мертон (R. Merton) розширив поняття компетенції державних службовців. Розглядаючи бюрократію відповідно до критеріїв М. Вебера, він звернув увагу на те, що для чиновників істотно більше значення мають нормативні складові посадових обов'язків, а не їх професійний зміст та наповнення. Як дисфункцію бюрократії він визначив формалізацію, знеособленість відносин і «дух корпоративності», вказавши, що наявність цих норм призводить до соціальних конфліктів і зниження ефективності діяльності. Він ставив питання: чи властиві ці дисфункції самій суті бюрократії чи проблема полягає у відборі людей, які спочатку володіють певними особистісними якостями? [6, с. 336].

В системі державної служби більш значущим є визначення компетентності, ніж виявлення і оцінка окремих навичок і повноважень. Особливості організації управління персоналом в системі державного управління та місцевого самоврядування обумовлені специфікою праці державних службовців. З одного боку, державна служба виступає як основний суб'єкт державного управління (нормативно встановлено, що основною метою діяльності органів державної влади є виконання функцій держави). І в той же час як у літературі, так і в громадській думці чиновники не розглядаються в якості ключових осіб, що приймають важливі рішення. Концепція New Public Management запропонувала розглядати державну службу як інститут надання державних послуг, знизивши статус державних службовців до статусу адміністративних функціонерів.

А. Кекез, М. Хоулетт і М. Рамеш (A. Kekez, M. Howlett & M. Ramesh), спираючись на рекомендації, розроблені Радою Європи, запропонували модель компетенції, яка включає аналітичні, управлінські та політичні навички. На індивідуальному рівні аналітичні компетенції розглядають як здатність визначити проблему і розробити шляхи її вирішення, управлінські – здатність ефективно використовувати державні ресурси для досягнення стратегічних цілей,

а політичні – вміння здійснювати взаємодію в сфері надання державних послуг [8].

Чому ж компетентнісний підхід в останні десятиліття набув настільки феноменальної популярності в літературі, присвяченій кадровому розвитку державної служби? Найбільш коректною відповіддю на це питання слід визнати постійне реформування публічного управління не тільки на рівні конкретної держави, але й у глобальному вимірі, в контексті якого все частіше можна почути заклики звернутися до успішного зарубіжного досвіду, наприклад, британського, де державна служба взяла на озброєння даний підхід як основу розробки інтегральної системи вимог до посад, описуваних поведінковими характеристиками, розбитими на кластери компетенцій державних службовців для всіх посадових рівнів і видів діяльності (управління людьми, інформацією, комунікаціями, фінансами, проектами і ін.). Також на Заході, підбір людини, державного службовця, здійснюється під уже наявну посаду, а посада моделюється під функції органу державного управління (в нашій країні в більшості випадків, навпаки).

В даний час багато в чому саме на основі компетентнісного підходу в сучасній практиці управління кадрами державної служби обирають шляхи підвищення ефективності застосовуваних кадрових технологій таких як атестація, навчання, формування кадрового резерву. Таким чином, компетентнісний підхід являє собою інтегральну управлінську технологію, яка відтворює поведінку людських ресурсів, необхідну для досягнення стратегії організації. Перехід на компетентнісний підхід дозволяє будь-якій організації, в тому числі і державній, перейти на більш досконалий рівень управління людськими ресурсами за допомогою узгодження цілей, що стоять перед державною організацією і інтересами працівників, в нашому випадку з інтересами державних службовців, і наявності механізму управління мотивацією результативної праці і професійним розвитком. Якісно вибудована компетентнісна модель персоналу державної служби, що складається з цілого комплексу таких елементів як: предметні і операційні знання; вміння та навички; здатність і готовність до їх використання в діяльності; відповідальність за результати цієї діяльності, являє собою надійну

основу для розробки програм навчання, дозволяє цілеспрямовано займатися професійним розвитком державних службовців, кар'єрним просуванням.

**Список використаних джерел:**

1. Болотіна С.В.. "Компетентнісний підхід в державному управлінні: становлення та еволюція" Економічний вестник Донбасса, no. 3 (49), 2017, pp. 138-145.
2. Новий тлумачний словник української мови(у трьох томах). том 1, А – К / Укладачі: В.В. Яременко, О.М. Сліпущко. – Київ, Вид-во “АКОНІТ”, 2006. – 926 с.
3. Головань, М.С. Компетенція і компетентність: досвід теорії, теорія досвіду [Текст] / М.С. Головань // Вища освіта України.– 2008.– № 3.– С. 23-30.
4. Вебер М. Господарство і суспільство як загальні поняття // <http://litopys.org.ua/weber/wbs03.htm>
5. Вебер М. Протестантська етика і дух капіталізму // <http://litopys.org.ua/>
6. Мертон Р. Соціальна теорія і соціальна структура. М.: АСТ Москва; Хранитель, 2006. 873 с.
7. Marjani R. Public Service Leadership Competency Framework [PSLCF]: Is It a Holy Grail of Service Delivery? // Open Journal of Social Sciences. 2017. No. 5. P. 169–184. doi: 10.4236/jss.2017.510015.
8. Kekez A., Howlett M., Ramesh M. Varieties of collaboration in public service delivery // Policy Design and Practice. 2018. No. 4. DOI: 10.1080/25741292.2018.1532026.

*Носик М.А., здобувач освітнього ступеня «магістр»  
науковий керівник – Капленко Г.В., к.е.н., доцент,  
Львівський національний університет імені Івана Франка,  
Україна*

**РОЛЬ ЛІДЕРА В СУЧАСНОМУ УПРАВЛІННІ  
ПЕРСОНАЛОМ**

Регулювання суспільних відносин, що виникають в результаті різноманітної діяльності, є однією з основних функцій держави, що здійснюється в специфічній формі діяльності - державному управлінні.

Ефективність і злагодженість управлінської роботи державних органів та органів місцевого самоврядування, значною мірою визначається саме особою, яка очолює ці органи, наявності чи відсутності у такої особи досвіду, належних фахових знань та вроджених чи набутих лідерських якостей.

Відповідно в сучасних умовах зростає увага до підбору керівників органів державної влади та органів місцевого самоврядування, які повинні бути, як зазначає М. Логунова, не просто виконавцями, а управлінцями, яким притаманна компетентність, інформованість, відповідальність, здатність і готовність до творчої, інноваційної діяльності.

Державна посада формально дає керівникові необхідні передумови бути лідером колективу, але автоматично його таким не робить, хоча сам термін “лідер” (від англ. leader) в перекладі і означає “керівник”, “провідник”, ці поняття тотожними не є. Різниця між поняттями полягає в тому, що «лідер» висувається завжди «знизу - догори», а керівник навпаки, «згори - вниз». З поняттям «лідер» тісно пов’язане поняття «лідерство» під котрим в загальному розуміють складний механізм взаємодії тих хто проявляє свою спроможність бути лідером та тих на кого цей прояв направлено. Розглядаючи лідерство ми маємо на увазі, в першу чергу, психологічні відносини, які виникають в групі, категорію ж «керівництво» розглядають з погляду організації діяльності групи та керування нею. Борис Паригін вважав, що лідер регулює міжособистісні стосунки в групі, керівник натомість регулює офіційні відносини групи як певної організації. Лідерство виникає стихійно, керівництво - ні, бо воно поставлене в певні рамки та норми, воно стабільніше та надійніше. Американський політолог Роберт Такер також застерігає від автоматичного ототожнення лідерства з перебуванням певних осіб на посадах в державному апараті, він зазначає, що лідерство це щось значно більше ніж прийняття управлінських рішень, це вплив на розум та енергію тих людей, які мають зіграти свою роль в тому чи іншому процесі. Спрямованість діяльності лідера та керівника також різна - керівник зорієнтований на реалізацію завдань групи, а лідер на її внутрішні інтереси.

Лідером може бути лише та особа, яка користується авторитетом серед оточення. Механізм реальної влади спирається або на повноваження, або на авторитет, чи на те й інше разом. Влада керівника заснована на повноваженнях і передбачає обов'язкове підкорення та наявність можливості легітимного примусу. Обсяг повноважень документально закріплений та визначається місцем керівника в ієрархії влади та не залежить від його індивідуальних здібностей. На відміну від повноважень, авторитет дає змогу здійснювати владу без примусу.

Лідерство на державній службі нерозривно пов'язане зі стилем керівництва і проявляється в мистецтві управління та в умінні працювати в команді.

Виходячи з реалій сучасності вважається, що керівник з лідерськими якостями в державному управлінні означає в першу чергу відмову від примусу у взаємодії керівника і підлеглих. На думку американського вченого Пітера Сенге джерелом лідерства є здатність підтримувати творчу напругу й енергію, що виникає тоді, коли люди говорять правду і передають іншим своє уявлення майбутнього та розуміння теперішнього, тобто іншими словами лідерство має бути спрямоване на пробудження в членів групи мрії, до якої вони прямуватимуть та наснаження їх необхідною для цього енергією.

Однозначно, що владні позиції керівника зміцнюються, якщо він, окрім формальних підстав керувати, отримає й визнання своїх підлеглих як лідера завдяки особистим якостям. У підпорядкованому йому колективі складаються стосунки "лідер-послідовник", які є набагато тіснішими і результативнішими, ніж стосунки "начальник-підлеглий".

Отже ефективність керівництва групою напряму залежить від лідерського потенціалу керівника та його відповідності умовам і завданням діяльності групи.

*Павлюк М.М., здобувач освітнього ступеня «бакалавр»  
науковий керівник – Капленко Г.В., к.е.н., доцент,  
Львівський національний університет імені Івана Франка,  
Україна*

## **УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЯХ**

Розвиток будь-яких бізнес-організацій насамперед залежить від успішної роботи з людськими ресурсами. Людські ресурси стали унікальною категорією в економіці, яка сприяє зламу існуючих парадигм та діалектиці новітніх, створенню нових наукових теорій та пошуку практик, які б давали можливість найбільш повно використовувати та розвивати ці ресурси. Термін «управління людськими ресурсами» виник у 60-х роках ХХ ст. На теперішній час не існує єдиного визначення, яке б відповідало усім завданням та науковим інтересам, які постають перед дослідниками. Причиною цього є багатогранність та формування наукової думки.

У будь-якій організації людські ресурси є одним з найбільших капіталовкладень. Управління людськими ресурсами у бізнес-організації – це система методів спрямована на формування людських ресурсів організації, заходів впливу на її працівників заради максимального використання їхнього потенціалу та компетентності в досягненні основної мети.

Для бізнес-організації людські ресурси мають такі необхідні якості:

- людські ресурси цінні. Високоякісні працівники забезпечують потрібними послугами, оскільки вони виконують безліч важливих функцій;

- людські ресурси рідкісні в тому сенсі, що людина з високим рівнем потрібних навичок і знань не часто трапляється. Організація може витратити місяці на пошуки талановитого і досвідченого менеджера або техніка;

- людські ресурси не можна скопіювати. Для імітації людських ресурсів у високопродуктивного конкурента вам доведеться з'ясувати, які співробітники забезпечують перевагу і як. Тоді вам доведеться наймати людей, які можуть зробити з

точністю таку ж річ і налаштувати системи, які дадуть можливість цим людям наслідувати вашого конкурента;

– людські ресурси не мають хороших замісників. Коли люди добре навчені й високо мотивовані, вони вчать розвивати свої здібності та дбають про клієнтів. Важко уявити собі інший ресурс, який може відповідати зацікавленому і талановитому працівникові.

Новітня концепція управління кадрами полягає в тому, що працівники розглядаються як основна цінність бізнес-організації, яка потребує розвитку та інвестиції. Суть даної концепції полягає у наданні допомоги працівникам бізнес-організації в усвідомленні ними власних можливостей та налагодженні міжособистісних відносин. На відміну від концепції управління персоналом, вона виправдовує економічну доцільність витрат, пов'язаних із залученням якісної робочої сили, її безперервним навчанням, підтримкою у працездатному стані і навіть створенням умов для повнішого виявлення можливостей і здібностей, закладених в особистості, для майбутнього її розвитку.

Основні цілі управління людськими ресурсами:

- Формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу із сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної гордості;
- Забезпечення соціальної ефективності колективу.

Управління людськими ресурсами як цілісна система виконує такі функції:

- Організаційну. Планування потреб і джерел комплектування персоналу;
- Соціально економічну. Забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення і використання персоналу;
- Відтворювальну. Забезпечення розвитку персоналу.

В центрі моделі системи управління кадрами бізнес-організацій – людина як особистість. Але людина не завжди достатньо само організована в трудових відносинах, активна й ініціативна, економна у витратах робочого часу. Вищої продуктивності праці досягають, зазвичай, ті працівники та

організації, які в кінцевому результаті краще розподіляють робочий час.

Серед всіх вище названих функцій з управління людськими ресурсами аналіз робочих місць має вагоме значення та повинен передувати їхньому виконанню. До прикладу, якщо немає чітких вимог до робочого місця, то ефективний набір персоналу неможливий.

Організація праці у бізнес-організаціях повинна розглядатися з точки зору двох позицій :

1. Як стан системи, що складається з конкретних взаємопов'язаних елементів і відповідає цілям організації;
2. Як систематична діяльність людей із впровадження нововведень існуючу організацію праці для узгодження її із сучасними вимогами до управління людськими ресурсами.

Важливим фактором ефективності управління кадрами в системі бізнес-організацій є оцінка їхньої праці, яка вимагає розробки відповідних нормативів. Відсутність нормативів на типові операції, неможливо якісно оцінити працю фахівців, а тому неможливо винагороджувати їх, забезпечуючи відповідну мотивацію до активної праці. Я вважаю, використовуючи нестандартні підходи та досвід розвинутих країн особливу увагу необхідно приділити критеріям оцінки.

Однією з важливих вимог при визначенні критеріїв оцінювання є участь безпосередніх виконавців завдань не лише як активних респондентів, але як і розробників відповідних нормативів без будь-яких наказів.

Ще одним не менш важливим фактором можна виділити створення сприятливого клімату в бізнес-організаціях як умови усвідомлення працівниками своєї ролі в їх діяльності.

Управління людськими ресурсами має вирішальне значення для успіху організації, тому що людський капітал має певні якості, які роблять його цінним. З погляду бізнес-стратегії організація може добитися успіху, якщо вона має стійку конкурентну перевагу і може утримувати цю перевагу протягом тривалого часу, організації потрібні такі ресурси, які забезпечать їх такою перевагою.

Отже, управління людськими ресурсами у бізнес-організаціях – це не звичайне управління персоналом, а ширше поняття, яке вишло за межі простого адміністрування традиційної діяльності із найму, регулювання трудових відносин і організації системи оплати. Людина й нині є найважливішим ресурсом виробництва.

***Список використаних джерел:***

1. Зайченко О. І., Кузнецова В.І. Управління людськими ресурсами, 2015. 12с.
2. Берега В. Соціально-адекватний метод-менеджмент.- К.: Академія, 2001.– 272с.
3. Хміль Ф. Управління персоналом: підруч. для студ. вищ. навч. закл./ Ф.І. Хміль – К.: Академвидав, 2006. 488с.

***П'єкна Я.О.*** здобувач освітнього ступеня «бакалавр»  
***науковий керівник – Капленко Г.В., к.е.н., доцент,***  
***Львівський національний університет імені Івана Франка,***  
***Україна***

***НЕОБХІДНІСТЬ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ  
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ***

Існує низка праць, у яких піднімається проблема ролі вдосконалення системи управління персоналом підприємств. Управління персоналом підприємства – це складний та багатогранний процес, що має специфічні особливості та закономірності. Проблематика даного питання завжди знаходилася у центрі уваги вітчизняних та закордонних науковців і спеціалістів.

Система управління персоналом на підприємстві, незалежно від форми власності є наймогутнішим інструментом забезпечення конкурентоздатності й розвитку. Виходячи з цього, виникає необхідність у підвищенні ефективності системи управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки.

Система управління персоналом, яка склалась на провідних вітчизняних підприємствах під впливом запровадження прогресивних зарубіжних технологій управління персоналом та кристалізації власного досвіду, містить сьогодні такі підсистеми:

- Аналіз та планування персоналу;
- Підбір та наймання персоналу;
- Оцінювання персоналу;
- Організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- Атестація та ротація кадрів;
- Управління оплатою праці;
- Мотивація персоналу;
- Облік співробітників підприємства;
- Організація трудових відносин на підприємстві;
- Створення умов праці;
- Соціальний розвиток та соціальне партнерство;
- Кадрова безпека;
- Правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом.

В Україні існують досить специфічні умови розвитку ринкової економіки, тому для підвищення ефективності системи управління персоналом необхідно їх аналізувати та враховувати. Незалежно від організаційно- правової форми величезну значимість для кожного підприємства має розробка методики оцінки . Вона дозволяє визначити дійсну ситуацію на підприємстві в області управління персоналом, а також виявити слабкі місця і надати рекомендації щодо підвищення ефективності.

Для того, щоб адаптуватися до умов ринку, який розвивається, потрібно здійснити перехід від традиційного до концепції сучасного управління персоналом. На нашу думку нові системи управління персоналом – це відповідь на швидкі зміни та постійне вдосконалення як технологій виробництва на підприємстві, так і турбулентність зовнішнього середовища.

Можна виділити такі шляхи для вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві:

- Проведення ефективної соціальної політики та політики оплати праці ( матеріальні стимули, які підприємства пропонують своїм працівникам, а також вручення подарунків у зв'язку з святами та встановлення тарифної сітки тощо.)
- Використання управління соціально-психологічних методів менеджменту, тобто способів впливу на колектив

працівників, що базуються на загальній психології та соціології в управлінні виробництвом.

Для вирішення даного питання можна запропонувати такі рекомендації:

- Створення гнучкої організаційної структури підприємства;
- Ліквідація зайвих підрозділів;
- Часткове звільнення співробітників за рахунок перерозподілу обов'язків;
- Розробка та послідовна реалізація концепції антикризового управління персоналом;
- Впровадження методів кадрового маркетингу, що дозволить якісніше підбирати персонал;
- Щорічна атестація, аудит персоналу;
- Модернізація культури управління;
- Розробка системи заходів щодо заохочення робітників з урахуванням їх орієнтації та впливу на кінцеві показники роботи організації.

В сучасних умовах європейської інтеграції спостерігається величезний приріст рівня освіти, культури, духовних цінностей у працівників. Несуттєві недоліки, які відіграють величезну роль спостерігаються у всіх напрямках системи управління персоналом.

Останнім часом ведеться активний пошук шляхів формування оптимальної системи управління персоналом на підприємстві, котра б відповідала трьом основним вимогам: висока ефективність, гнучкість та регулярне оновлення.

Для збереження конкурентоспроможності підприємства в умовах кризи економіки необхідно разом з управлінням технологією виробництва – ефективно управляти наявними кадрами, а також у разі потреби отримувати відповідне число працівників з належним рівнем кваліфікації. Прогресивні методи управління людським потенціалом – це одні з основних передумов до конкурентоспроможності підприємства в складних економічних умовах.

Виходячи з цього слід переглянути ті, що існують і розробити нові моделі розвитку і використання людських ресурсів, які були б адекватні стану регресивного розвитку сучасної економіки і

гармонійно вписувалися в систему моделей механізму стратегічного управління.

Залучення персоналу використовується для забезпечення бізнес процесів необхідною робочою силою відповідно до організації позиціонування, виходячи з максимального кадрового потенціалу при ефективних витратах на нього; забезпечує якісний набір персоналу відповідно до рівня змістовності й складності праці, можливості синергії взаємодії з іншими працівниками, а також факторами й ресурсами розвитку бізнесу.

Процес управління трудовою діяльністю є елементом загальної стратегії підприємства і необхідний для того, щоб упорядкувати процедуру виконання виробничих функцій кожним працівником, об'єднати в єдине ціле питання стратегічного управління і оперативної роботи на рівні конкретного виконавця. Ці цілі витікають із стратегічного плану підприємства. Можна сказати, що система управління персоналом направлена на встановлення зв'язку між стратегіями, індивідуальними цілями і критеріями ефективності праці на всіх рівнях ієрархії виробництва.

Отже, можна зробити висновок, що успіх управління персоналом на підприємстві визначається двома основними чинниками: здатністю підприємства чітко визначити, яка поведінка працівників потрібна для досягнення його стратегії, і можливістю застосовувати ефективні управлінські важелі для спрямування працівників на бажану поведінку. Система управління персоналом, як показує вітчизняна та зарубіжна практика, складає логічний ланцюжок, через який проходить кожний працівник за весь цикл роботи на підприємстві – від прийому до звільнення. Система управління персоналом на підприємстві ефективна та результативна. Побудова систем управління персоналом і стандартизація їх у відповідності дасть українським підприємствам реальну конкурентну перевагу – досвідчений, підготовлений, правильно мотивований та стимульований персонал.

**Список використаних джерел:**

1. Управління персоналом [Текст] : навч. посібник/ М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська та ін. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.
2. Менеджмент персоналу [Текст] : навч. посіб/ В. М. Канюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін. – К.: КНЕУ, 2006. – 398 с.
3. Крушельницька, О. В. Управління персоналом [Текст] : навчальний посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К., 2005. – 308 с.
4. Савельєв, В. С. Управління персоналом [Текст] / В. С. Савельєв, О. Л. Еськов. – К.: Професіонал, 2005. – 335 с.

**Федотова І.О.**, здобувач освітнього ступеня «магістр»  
**науковий керівник – Стасишин А.В.**, к.е.н., доцент,  
Львівський національний університет імені Івана Франка,  
Україна

## **МОТИВАЦІЙНИЙ МОНІТОРИНГ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ**

Підвищення якісного потенціалу персоналу розпочинається з його оцінки та моніторингу діяльності. Досвід країн із розвинутою ринковою економікою демонструє, що мотивація персоналу є запорукою підвищення ефективності його роботи. Широкого розповсюдження сьогодні набуває мотиваційний моніторинг персоналу, який потребує створення сучасних служб мотивацій персоналу та кваліфікованих фахівців, які зможуть ефективно оцінювати працівників. Для органів виконавчої влади України сьогодні — це важке завдання. Адже якість вживаних заходів для підвищення якості роботи персоналу потребує значних фінансових та часових витрат [1].

На сьогодні дослідженням питань моніторингу персоналу займалися такі науковці як С.Д.Дубенко, В.Б.Авер'янов, В.С.Венедіктов. Різних аспектів оцінювання державних службовців і органів державної влади стосувалися роботи А.А.Гришковця, А.Богородіченко, Н.О.Алюшиної, О.Пархомчука, В.М.Сороко та ін.

Однак, більшість існуючих досліджень із використання органами державної влади методів визначення моніторингу й оцінки не враховують специфіки роботи того чи іншого органу державної влади. Разом із тим регулярний моніторинг результатів, ефективності,

результативності послуг або програм розуміється як вимірювання результатів [2].

Зокрема, на думку Єдгарової І.В., визначення лише фінансових показників діяльності органів з ефективності використання ресурсів не гарантує досягнення оптимального результату діяльності державного органу в цілому, а вимірювання лише якісних показників та соціальної думки щодо якості публічної послуги не дає підстав для оцінки розвитку професійного потенціалу працівників цього органу [3].

Моніторинг є невід'ємним складником ефективної системи управління персоналом. Та якщо підприємства прагнуть розвиватися в ногу з часом, цілі та завдання внутрішнього моніторингу також слід переосмислити відповідно до зрушень, що сталися в самій системі управління персоналом. Комерційні підприємства, що прагнуть розвиватися, усе частіше переосмислюють завдання та цілі моніторингу. Із фокусом та збереженні в працівниках мотивації, вони відстежують, аналізують та покращують досвід працівників на робочому місці з увагою не лише до кількісних показників, а й до якісних.

Відтак, у сучасних ринкових умовах моніторинг персоналу мусить постати чимось більш комплексним, ніж лише інструментом нагляду та контролю за сумлінністю та ефективністю персоналу. Натомість він покликаний підвищувати мотивацію працівників та спонукати їх до кращої якості праці. Оскільки нове використання можливостей моніторингу персоналу демонструє дедалі кращі результати в комерційних підприємствах, зокрема, у розвинених країнах, на нашу думку, є доцільним поступове переосмислення потенціалу моніторингу і для державних підприємств [4].

Аналізуючи стан внутрішнього моніторингу на українських підприємствах, Дяків О.П. та Пилипчук М.В. зазначають, що сьогодні не приділяється недостатньо уваги саме мотиваційному розвитку персоналу [4]. Неправильно підібрані методи моніторингу та оцінки персоналу на думку дослідників, призводять «зменшення ефективності діяльності організації в цілому».

Як найважливіша частина в системі персонал-контролінгу моніторинг мотиваційних процесів складається з наступних блоків:

моніторинг формування потреб відповідно до цілей праці та системою цінностей персоналу;  
моніторинг очікувань задоволення потреб персоналу;  
моніторинг трудової поведінки як реакції на задоволення очікувань персоналу;  
моніторинг зв'язку між трудовими зусиллями, винагородою і результатами праці.

Моніторинг заснований на безперервному процесі отримання, систематизації, аналізу інформації, яка визначає «картину» ситуацій та факторів мотиваційного процесу і дозволяє обґрунтовано сформулювати рекомендації персонал-контролінгу для підтримки нормального, передбаченого регламентами, використання персоналу для досягнення цілей діяльності організації. У процесі моніторингу мотиваційних процесів передбачені різноманітні інструменти збору інформації. Мотиваційний моніторинг – це система постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики і оцінки в динаміці, прийняття ефективних управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності діяльності.

Науковці пропонують до існуючих методів моніторингу персоналу залучати такі новітні системи оцінки, як Assessment-center або 360, що дають можливість відділу управління персоналом повною мірою оцінити знання, вміння, навички, здібності, особисті якості та потенціал працівників у певних ситуаціях і визначити відповідності компетенцій кадрового складу організації згідно до її цілей, стратегій, корпоративної культури, структури технологій із застосуванням спеціалізованих оціночних процедур. [5].

На нашу думку, залучення таких методів моніторингу може сприяти значним якісним покращенням роботи персоналу органів державної влади. Едгарова І.В. аналізуючи моніторинг у державному секторі США зазначає, що його суть полягає в «забезпеченні ефективного та своєчасного зворотного зв'язку, який відбувається протягом періоду оцінювання діяльності». На думку дослідниці такий моніторинг дає можливість службовцям краще усвідомлювати критерії оцінки та якість своєї роботи, а також відзначати сфери, які потребують корекції діяльності для досягнення запланованих

результатів [3]. Комплекс заходів із мотиваційного моніторингу підвищує мотивацію, а отже й ефективність працівників.

Отже, розробка та реалізація системи внутрішнього мотиваційного моніторингу персоналу в органах виконавчої влади є досить складним процесом і потребує залучення фінансових витрат. Утім, ці витрати, згідно з принципами управління людськими ресурсами, менеджменту підприємства слід вважати інвестиціями. Зокрема, тому що в перспективі комплекс заходів із мотиваційного моніторингу призводить до більшої ефективної праці, й відповідно - до більш ефективного управління кадровими ресурсами та підприємством загалом. Впровадження заходів спрямованих на мотиваційний розвиток персоналу вимагає подальшого наукового дослідження в напрямку чіткого розподілу зони відповідальності відділу управління персоналом, розробки та обґрунтування стратегії управління моніторингом розвитку персоналу та її бюджетного фінансування.

#### ***Список використаних джерел***

1. Бабак І.М. Впровадження мотиваційного моніторингу як умови ефективного впливу на поведінку персоналу // Ефективна економіка № 12, 2013.
2. Едгарова І.В. Моніторинг діяльності державних службовців із надання публічних послуг: НАДУ, Київ.
3. Баценко Л. М. Кадровий менеджмент: перехід від управління персоналом до управління людськими ресурсами [Електронний ресурс] / Л. М. Баценко // Вісник Сумського національного аграрного ун-ту : науковий журнал. – Сер. «Економіка і менеджмент» / Сумський НАУ. – Суми, 2010. – Вип. 6/1(41). – С. 29-33.
4. Дяків О.П. Оцінка персоналу методом Assessment center / О. Дяків, М. Пилипчук // Міжнародна науково-практична конференція "Формування та розвиток трудового потенціалу України: проблеми і перспективи" збірник матеріалів / Вісник Східноукраїнського національного університету імені В.Дала // Науковий журнал №14 (168), 2011.- с.100-103
5. Пархомчук О. Деякі обмеження вимірювання результатів діяльності в суспільному управлінні та їх подолання / О. Пархомчук // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. — Вип. 3 (6). — 200 с.

## ЗМІСТ

### СЕКЦІЯ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

<i>Petr Jakubek</i> <b>PUBLIC ADMINISTRATION INNOVATIONS</b>	5
<i>Dariusz Pawliszczy</i> <b>EVOLUTION OF THE INSTITUTION OF LOCAL SELF-GOVERNMENT IN THE POLISH REPUBLIC</b>	9
<i>David Jalagonia, Larisa Takalanadze</i> <b>NEW REQUIREMENTS FOR GLOBAL GOVERNANCE IN THE CONTEXT OF THE FOURTH INDUSTRIAL REVOLUTION</b>	11
<i>Ананьєва Ю.В.</i> <b>МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ ІНТЕГРАЛЬНОГО ФІНАНСОВОГО РИЗИКУ НА ЄВРОПЕЙСЬКИХ РИНКАХ АКЦІЙ</b>	16
<i>Західна О.Р., Петик Л.О.</i> <b>ТЕХНОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ СПРОМОЖНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД</b>	19
<i>Гончарук С.М.</i> <b>СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ АУДИТОРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b>	26
<i>Гукалюк А.Ф.</i> <b>КОНЦЕПЦІЯ СЕРВІСНОЇ ДЕРЖАВИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ</b>	33
<i>Лобода Н. О., Лопушанський Р. В.</i> <b>ТЕРИТОРІАЛЬНІ ГРОМАДИ У СТРУКТУРІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ</b>	37
<i>Пономаренко С.І.</i> <b>ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА ІНСТИТУТІВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА</b>	39
<i>Попович Д. В.</i> <b>ФОРМУВАННЯ НОВІТНЬОЇ МОДЕЛІ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СТРАХОВОГО</b>	45

<b>РИНКУ</b>	
<i>Приймак С.В.</i>	
<b>СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ АНАЛІЗУВАННЯ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ</b>	<b>51</b>
<i>Радух Н. Б.</i>	
<b>СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ В ІННОВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМАХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ</b>	<b>56</b>
<i>Свідерська О. І.</i>	
<b>ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ</b>	<b>58</b>
<i>Щербак Н.В.</i>	
<b>УПРОВАДЖЕННЯ СТАНДАРТІВ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ ТА ПРОВЕДЕННЯ ГЕНДЕРНОГО АУДИТУ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ</b>	<b>62</b>
<i>Безбородова О.Л.</i>	
<b>ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИЙ МЕХАНІЗМ ГЕНДЕРНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ</b>	<b>67</b>
<i>Кодіс Є.І.</i>	
<b>УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОНТРОЛЬНОГО МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ</b>	<b>70</b>
<i>Лелека Ю.Ю.</i>	
<b>ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ВЛАДИ: ПОРЯДОК ДЕННИЙ НА КОРОТКОСТРОКОВУ ПЕРСПЕКТИВУ</b>	<b>74</b>
<i>Масло Т.О.</i>	
<b>АДМІНІСТРАТИВНА РЕФОРМА В УКРАЇНІ</b>	<b>78</b>
<i>Михайлишена К. П.</i>	
<b>ОКРЕМІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ</b>	<b>82</b>
<i>Оріховська Н. В.</i>	
<b>ЗАСТОСУВАННЯ КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ПІДХОДІВ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ В СУДОВУ ГІЛКУ ВЛАДИ</b>	<b>85</b>

<i>Пурнак В. П.</i> <b>ФОРМУВАННЯ СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ПІДХОДІВ З РЕФОРМУВАННЯ ОСВІТНЬО- ВИХОВНОЇ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ НАЦІОНАЛЬНОЇ ГВАРДІЇ</b>	89
<i>Ременюк Я.А.</i> <b>ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ І ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ</b>	92
<i>Сасевич Р.</i> <b>МОДЕЛІ СУСПІЛЬНО-ВЛАДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ГРОМАДСЬКОСТІ З ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ</b>	95

## **СЕКЦІЯ 2. ФІЛОСОФІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

<i>Жигайло Н.І., Кохан М.О.</i> <b>ВАЖЛИВІСТЬ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ДУХОВНОСТІ ДЛЯ СУЧАСНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ</b>	100
<i>Карпінський Б.А., Карпінська О.Б.</i> <b>УПРАВЛІНСЬКА ПАРАДИГМА АКСІОМАТИКИ ГЕНЕЗИСУ ЖИТТЯ ТА ДЕРЖАВОТВОРЕННЯ: СТРАТЕГІОЛОГІЯ РОЗВИТКУ</b>	103
<i>Шипунов Г.В.</i> <b>ТЕОРІЯ УХВАЛЕННЯ ПОЛІТИКО- УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ: ОСОБЛИВОСТІ СТАНОВЛЕННЯ</b>	109
<i>Стасишин А.С.</i> <b>ТЕОРЕТИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ ПУБЛІЧНИХ ЦІННОСТЕЙ</b>	112

<i>Гарбадин А.С.</i>	
<b>Р. ТАЛЕР ПРО СПІВВІДНОШЕННЯ ПРАВОВОЇ ТА ПОВЕДІНКОВОЇ МОТИВАЦІЇ У ФОРМУВАННІ СПРАВЕДЛИВОСТІ: ПОЛІТОЛОГІЧНИЙ КОНТЕКСТ</b>	116
<i>Іленьків Г. В.</i>	
<b>СПІВВІДНОШЕННЯ ПРИНЦИПІВ ЗАКОННОСТІ ТА ПОЛІТИЧНОЇ ДОЦІЛЬНОСТІ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ</b>	121
<i>Угрин Л.Я.</i>	
<b>КОМУНІКАЦІЯ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ</b>	124

### **СЕКЦІЯ 3. МОДЕЛІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД**

<i>Петришин Л.П., Хірівський Р.П.</i>	
<b>ТРАНСКОРДОННА СПІВПРАЦЯ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРАГНЕНЬ УКРАЇНИ</b>	130
<i>Шестаковська Т.Л.</i>	
<b>ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ЗМІНИ У НАЦІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ</b>	135
<i>Gerasymenko O.V.</i>	
<b>PARTICULARS OF CREATING SHARED VALUE OF THE STATE, BUSINESS, AND SOCIETY</b>	141
<i>Долбнєва Д.В.</i>	
<b>ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ ЕЛЕКТРОННОЇ ДЕМОКРАТІЇ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ В УКРАЇНІ</b>	148
<i>Онищук О., Бойко Ігор</i>	
<b>ОСОБЛИВОСТІ СПІВПРАЦІ УКРАЇНИ З КРАЇНАМИ “ВИШЕГРАДСЬКОЇ ГРУПИ” ТА “БАЛТО-ЧОРНОМОРСЬКОЇ ОСІ”:</b>	
<b>СУСПІЛЬНО-КУЛЬТУРНИЙ КОНТЕКСТ</b>	153

<i>Решота О. А., Стеблик Н. В.</i> <b>ФОРМУВАННЯ УКРАЇНСЬКОЇ МОДЕЛІ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ НА ПРИКЛАДІ ДОСВІДУ ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇН</b>	157
<i>Ігнатченко Т.А.</i> <b>ПЕРЕВАГИ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ ПРИ ПОШУКУ ТА ВІДБОРІ ПЕРСОНАЛУ У БІЗНЕСІ</b>	161
<i>Калакун Н.Г.</i> <b>ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ВЛАДИ В ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇНАХ</b>	165
<i>Клочко А.А.</i> <b>ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД</b>	170
<i>Куцевол А.А.,</i> <b>РОЛЬ МІЖНАРОДНОЇ ТЕХНІЧНОЇ ДОПОМОГИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ</b>	177
<i>Стефанишин Я.Р.</i> <b>ПРОБЛЕМИ АДАПТАЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКИХ МОДЕЛЕЙ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ</b>	180

#### **СЕКЦІЯ 4. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ СУСПІЛЬНО- ПОЛІТИЧНОГО ТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ**

<i>Дука А.П.</i> <b>ЗАСАДНИЧІ КОНЦЕПТИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ</b>	186
<i>Ситник Н.С., Жовтяк К.В.</i> <b>ГРОМАДСЬКІ ОБ'ЄДНАННЯ ЯК ВАЖЛИВИЙ ІНСТИТУТ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ</b>	192
<i>Сичова В.В., Бондаренко Д.П.</i> <b>МОДЕЛІ ДЕРЖАВНОЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ЗАЙНЯТОСТІ МОЛОДИ В УКРАЇНІ</b>	197

<i>Старченко Г.В.</i> <b>ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ</b>	203
<i>Шевчук І.Б., Депутат Б.Я.</i> <b>ІНТЕГРАЦІЯ ХМАРНО-ОРІЄНТОВАНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПРОЦЕСИ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-СТРУКТУР</b>	209
<i>Ярема Я.Р., Сенишин Б.Б.</i> <b>ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ МЕХАНІЗМ АНТИКРИЗОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІКИ</b>	216
<i>Ярема Я. Р., Сподарик Т. І.</i> <b>ФЕНОМЕН УХИЛЕННЯ ВІД СПЛАТИ ПОДАТКІВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ ТА ПАНДЕМІЇ COVID-19</b>	221
<i>Reshota O.A., Dobosevych Y.</i> <b>PROBLEMS OF YOUTH POLICY IN MODERN UKRAINE</b>	227
<i>Блащук-Дев'яткіна Н.З., Петик Л.О.</i> <b>НАПРЯМИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ БАНКАМИ</b>	230
<i>Власюк Н.І.</i> <b>МАКРОЕКОНОМІЧНІ РЕЗЕРВИ ЗРОСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ПІДПРИЄМСТВ</b>	235
<i>Зеленко В.А., Зеленко Н.М.</i> <b>ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕНСІЙНОЮ СИСТЕМОЮ НА ОСНОВІ КОМПЛЕКСНОГО ПІДХОДУ – ОДИН ІЗ ВЕКТОРІВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОГО ПОСТУПУ УКРАЇНИ</b>	239
<i>Костишин Е.І.</i> <b>ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ДЕІНСТИТУАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ІНСТИТУЦІЙНОГО ДОГЛЯДУ ТА ВИХОВАННЯ ДІТЕЙ В УКРАЇНІ</b>	243

<i>Круглякова В. В.</i> <b>СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ В УКРАЇНІ</b>	249
<i>Михайловська О.В.</i> <b>АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЯКОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ</b>	256
<i>Олійник Н.М</i> <b>СУЧАСНА ПАРАДИГМА ЕКОЛОГІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ ЯК УМОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ</b>	260
<i>Пак Н.Т.</i> <b>РИНОК ПРАЦІ В УКРАЇНІ</b>	264
<i>Пак Н.Т., Кобець К.О.</i> <b>БЕЗРОБІТТЯ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ ЯК ОДНА ІЗ ЗАГРОЗ УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ ПРАЦІ</b>	269
<i>Пікулик О.І.</i> <b>ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ НА ЕТАПІ БОРТЬБИ З КОРОНАВІРУСОМ</b>	275
<i>Смолінська С.Д.</i> <b>ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ</b>	281
<i>Смолінський В.Б.</i> <b>ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ</b>	285
<i>Табачук А.Я.</i> <b>ІНДИКАТИВЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ КРАЇНИ</b>	288
<i>Чорний О. В.</i> <b>РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ ЩОДО РЕФОРМУВАННЯ САНІТАРНО- ЕПІДЕМІОЛОГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В ПЕРІОД ЕПІДЕМІЇ COVID-19</b>	292

<i>Харечко Д. О.</i> <b>СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ЗАЙНЯТІСТЬ НАСЕЛЕННЯ У НОВИХ СУСПІЛЬНИХ РЕАЛІЯХ В УМОВАХ КАРАНТИННИХ ОБМЕЖЕНЬ ПЕРІОДУ ПАНДЕМІЇ</b>	295
<i>Шот А.П.</i> <b>ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЇХ ВИКОРИСТАННЯ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ</b>	298
<i>Дейнеко С.В.</i> <b>АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЗАВЕРШЕННЯ ДОГОВІРНО-ПРАВОВОГО ОФОРМЛЕННЯ УКРАЇНСЬКО-РОСІЙСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО КОРДОНУ</b>	303
<i>Радіо М.В.</i> <b>FACEBOOK І TWITTER ТА СУПЕРНИЦТВО КАНДИДАТІВ У ДРУГОМУ ТУРІ ВИБОРІВ ПРЕЗИДЕНТА ПОЛЬЩІ 2020</b>	306

## **СЕКЦІЯ 5. ЕЛЕКТРОННЕ ВРЯДУВАННЯ ТА ЕЛЕКТРОННА ДЕМОКРАТІЯ В УКРАЇНІ: СТРАТЕГІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ 310**

<i>Шевчук І.Б.</i> <b>ХМАРНІ ІННОВАЦІЇ У СИСТЕМІ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ</b>	311
<i>Долбнєва Д.В., Сподарик Т.І.</i> <b>ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННОЇ ДЕМОКРАТІЇ В УКРАЇНІ: СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ</b>	319
<i>Задорожна А.В.</i> <b>ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ</b>	325

<i>Маліновська О.Я., Корпан А.В.</i> <b>РОЗВИТОК ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ НА МІСЦЕВОМУ ТА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНЯХ</b>	329
<i>Ніколіна І.І.</i> <b>ОЦІНКА ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ У ВІННИЦЬКІЙ МІСЬКІЙ ОБ'ЄДНАНІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ</b>	333
<i>Подвірна Н.С.</i> <b>Е-ДЕМОКРАТІЯ ЯК МЕХАНІЗМ ПОЛІТИЧНОЇ ВЗАЄМОДІЇ</b>	338
<i>Решота О. А., Баляс Я. С.</i> <b>ЕЛЕКТРОННЕ УРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ</b>	345
<i>Решота О. А., Мізік А. О.</i> <b>ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ</b>	350
<i>Стадник Ю. А.</i> <b>ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІНВЕСТУВАННЯ У ВІТЧИЗНЯНІ ІТ ПРОЕКТИ</b>	355
<i>Старух А.І.</i> <b>ОЦІНКА І МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ ТА СУСПІЛЬСТВА У УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ</b>	359
<i>Копняк К.В.</i> <b>ЕЛЕКТРОННИЙ ДОКУМЕНТООБІГ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ ЦИФРОВОГО УРЯДУВАННЯ</b>	363
<i>Берега С.Є.</i> <b>ЗНАЧЕННЯ ВІДКРИТИХ ДАНИХ У СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ</b>	367

**СЕКЦІЯ 6. ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ ТА  
УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ**

<i>Васьківська К. В., Лозінська Л. Д.</i> <b>ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ: ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ</b>	375
<i>Ватаманюк-Зелінська У.З.</i> <b>СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ</b>	381
<i>Комарницький І.М., Комарницька Г.О.</i> <b>ОЦІНЮВАННЯ ДЕРЖАВНО-ПАРТНЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО УТВОРЕННЯ</b>	385
<i>Косач І.А</i> <b>ПАРТНЕРСТВО ДЕРЖАВИ ТА БІЗНЕСУ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ</b>	392
<i>Януш Нестерак, Маліновська О.Я.</i> <b>ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В МЕНЕДЖМЕНТІ: ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ В БІЗНЕСІ</b>	395
<i>Larysa Sloboda</i> <b>CHALLENGES AND BENEFITS OF THE COMPLIANCE ASPECTS OF REGISTERING PAYMENT INSTITUTIONS IN THE EUROPEAN UNION</b>	400
<i>Бобко Л. О.</i> <b>КОРПОРАТИВНИЙ КОДЕКС ЯК ВАЖЛИВИЙ ІНСТРУМЕНТ РЕГЛАМЕНТАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ</b>	406
<i>Васьківський Ю.П.</i> <b>ОРИГІНАЛЬНІ ВИДАННЯ ЛЬВІВЩИНИ В ПРОЦЕСІ ДЕРЖАВОТВОРЕННЯ</b>	411
<i>Гонтар З.Г., Повстин О.В.</i> <b>АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ЧАС ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ</b>	416
<i>Круглов В. В.</i> <b>ОСОБЛИВОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ ПРОЄКТІВ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА</b>	419

<i>Чопик О.В., Шоп'як М.</i> <b>АДМІНІСТРУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА ПРИМІСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ</b>	424
<i>Ясіновська І.Ф.</i> <b>ПРОЕКТНЕ ФІНАНСУВАННЯ ЯК ФОРМА ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ</b>	429
<i>Васьків О.М.</i> <b>АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ</b>	434
<i>Барбір І. М.</i> <b>ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК МЕХАНІЗМ ВЗАЄМОДІЇ ІЗ БІЗНЕСОМ У СФЕРІ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УКРАЇНІ</b>	439
<i>Галімух Ю.О., Бозуцька Р.В.</i> <b>ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА АКТИВІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД</b>	444
<i>Гривко С.Д.</i> <b>ІНФОРМАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНИХ КЛАСТЕРІВ В ЕКОНОМІЦІ</b>	448
<i>Гуменюк А.І.</i> <b>ІНСТРУМЕНТИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ</b>	452
<i>Дегтярьов А.В.</i> <b>ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ПІДТРИМКИ МАЛОГО БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ</b>	457
<i>Кулик О.С.</i> <b>ВПЛИВ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ НА ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ</b>	460
<i>Халімон П.В.</i> <b>СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ РЕГУЛЮВАННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН УКРАЇНИ</b>	463

## СЕКЦІЯ 7. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

- Дубик В.Я., Вацяк Д.І.*  
**ПРОБЛЕМИ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ** 468
- Іванченко Г.В., Іванченко А.В.*  
**РОЗВИТОК ТАЛАНТІВ НА МУНІЦИПАЛЬНОМУ РІВНІ (ПРИКЛАД М. ВІННИЦЯ)** 475
- Капленко Г.В.*  
**ПРО ОСНОВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ В ДРУГІЙ ПОЛОВИНІ ХХ Й НА ПОЧАТКУ ХХІ СТ. НАУКОВИХ ПОГЛЯДІВ НА МОТИВАЦІЮ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ** 477
- Іванус А.А., Стасишин С.А.*  
**МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ЗА ТЕОРІЄЮ А. МАСЛОУ** 481
- Маліновська О.Я., Вовк В.В.*  
**ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ВИКОРИСТАННЯ В УКРАЇНІ** 486
- Пак Н.Т., Мізік А. О.*  
**ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ** 490
- Перетятко Л.А*  
**СВІТОВИЙ ДОСВІД ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ** 493
- Решота О. А.*  
**ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ СЛУЖБОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ** 499
- Решота О. А., Дрозд Ю.І.*  
**ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ: ЕТИЧНИЙ ВИМІР** 504
- Татарин Н. Б., Мізік А.О.*  
**СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ** 509

<i>Божко Ю.М.</i> <b>КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД У ПРОФЕСІЙНОМУ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ</b>	514
<i>Носик М.А.</i> <b>РОЛЬ ЛІДЕРА В СУЧАСНОМУ УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ</b>	518
<i>Павлюк М.М.</i> <b>УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЯХ</b>	521
<i>П'єкна Я.О.</i> <b>НЕОБХІДНІСТЬ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ</b>	524
<i>Федотова І.О.</i> <b>МОТИВАЦІЙНИЙ МОНІТОРИНГ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ</b>	528

**Наукове видання**

**СУЧАСНА ПАРАДИГМА ПУБЛІЧНОГО  
УПРАВЛІННЯ**

**Збірник тез II Міжнародної науково-практичної  
конференції (Україна, Львів, 12 листопада, 2020 р.)**

**THE MODERN PARADIGM OF PUBLIC  
ADMINISTRATION**

**Верстка: Задвірний Я.О.**

Львівський національний університет імені Івана Франка  
вул. Університетська, 1, м. Львів, 79000

**СВІДОЦТВО**

Про внесення суб'єкта видавничої справи  
До Державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів  
видавничої продукції.

Серія ДК № 13059 від 01.11.2018 р.

Друк ФОП Стадник С.О.  
79040, Україна, м. Львів, вул. Конюшинна, 10,  
тел. (38-032) 247-99-82,

Свідоцтво держреєстру:  
Серія В02, №967439 від 21.09.2009 р.