

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**КОМІТЕТ ВЕРХОВНОЇ РАДИ УКРАЇНИ З ПИТАНЬ СОЦІАЛЬНОЇ
ПОЛІТИКИ ТА ЗАХИСТУ ПРАВ ВЕТЕРАНІВ
ЦЕНТР АДАПТАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ДО СТАНДАРТІВ
ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ**

**ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЧЕРНІГІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАФТИ І ГАЗУ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**

за підтримки

Львівської обласної військової адміністрації
Асоціації місцевих рад «Ради Львівщини»
Чернігівської обласної військової адміністрації
Івано-Франківської обласної військової адміністрації
Центру досконалості імені Жана Моне ЛНУ імені Івана Франка
«Західноукраїнський дослідницький центр з європейських студій»

за участі

DTI UNIVERSITY, DUBNICA NAD VAHOM (SLOVAKIA)
TECHNICAL UNIVERSITY OF KOŠICE (SLOVAKIA)
POLITECHNIKA ŚWIĘTOKRZYSKA KIELCE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY (POLAND)
BATUMI NAVIGATION TEACHING UNIVERSITY – RESEARCH CENTER (GEORGIA)
POLITECHNIKA ŁÓDZKA (POLAND)

**ЗБІРНИК ТЕЗ
У МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ
КОНФЕРЕНЦІЇ
«СУЧАСНА ПАРАДИГМА
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ»**

30 листопада -2 грудня 2023 р.

ISBN 978-617-10-0862-5

Збірник тез друкується згідно з рішенням Організаційного комітету за рекомендацією Вченої ради факультету управління фінансами та бізнесу Львівського національного університету імені Івана Франка (Протокол №9 від «20» квітня 2024 року).

Сучасна парадигма публічного управління : Збірник тез V Міжнародної науково-практичної конференції (30 листопада – 2 грудня 2023р.) / За наук. ред. к.е.н., доцента Стасишина А.В. – Львів : ЛНУ імені Івана Франка, – Львів, 2024. – 762 с.

До збірника увійшли матеріали П'ятої 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 закладів вищої освіти, наукових установ, органів влади та місцевого самоврядування, громадськості щодо пошуку спільних ефективних підходів до вирішення актуальних проблем забезпечення національної і міжнародної безпеки; досягнення ефективності інституційної та функціональної взаємодії в системі публічного управління в умовах невизначеності, глобальних викликів, ризиків та криз; відбудова України після війни.

Редколегія:

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

Ольга Руденко, д.держ.упр., професор, НУ «Чернігівська політехніка», Україна

Галина Капленко, д.е.н., професор, ЛНУ ім. І.Франка, Україна

Бадрі Гечбайя, доктор економіки, доцент, Грузія

Відповідальність за інформацію, викладену в публікаціях, несуть автори.

© Колектив авторів, 2024

© Львівський національний університет імені Івана Франка, 2024

ISBN 978-617-10-0862-5

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 IV Intern. scientif.-pract. conf. (November 30 - December 2, 2023) / for the Sciences. edited by Ph.D. in Economics, associate Professor Andrii Stasyshyn – Lviv : IFNUL, 2024. – 762 P.

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

In the book of thessis includes materials of The 5th 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, Professor, Chernihiv Polytechnic National University, **Ukraine**

Halyna Kaplenko, Doctor of Economic Sciences, Professor, Ivan Franko National University of Lviv, **Ukraine**

Badri Gechbaia, Doctor of Economics, Associate Professor, Batumi Shota Rustaveli state University (National institute of economic research, director), **Georgia**

© The team of authors, 2024
© Ivan Franko National University of Lviv, 2024

**Від Організаційного комітету
V Міжнародної науково-практичної конференції
«Сучасна парадигма публічного управління»**

Постійні випробування, які нам нав'язує ворог, тільки підсилюють нашу внутрішню мотивацію. Академічна спільнота працює неухильно для того, щоб забезпечити перемогу України та активно планує відбудову країни після війни. Україна завжди була за мирне існування із сусідніми країнами. І сьогодні Україна продовжує боротьбу проти російської агресії, яка спрямована на поневолення не лише нашої країни, але й багатьох інших держав. Світова політична еліта визнає внесок України у боротьбу за мир.

Українське суспільство вже другий рік поспіль живе в стані війни з російською федерацією, що негативно впливає на функціонування всіх сфер його життєдіяльності. Головною умовою запобігання та протидії загрозам, які постали перед Україною, є розроблення та впровадження ефективної публічної політики для вирішення складних проблем, що зумовлює необхідність їх відповідних наукових досліджень. Водночас процеси модернізації в Україні ще не завершені, інституціональні і соціально-економічні підстави регулювання існуючих суспільних протиріч залишаються слабкими і нестійкими, що є великою науковою і практико-політичною проблемою, і тому наразі актуальною є тісна співпраця науковців та практиків у пошуку відповідей на запитання як запобігти цим викликам і загрозам у сучасних умовах державотворення.

Ця конференція вже стала знаковою подією у сфері дослідження та розвитку публічного управління в Україні та за кордоном. Її успіх протягом попередніх років свідчить про актуальність обраної теми, високий рівень наукових дискусій та важливість обміну досвідом між науковцями, практиками та представниками влади.

Доповіді та дискусії, які відбулися в рамках конференції та сформований Збірник тез дадуть нам можливість:

- проаналізувати сучасні тенденції розвитку публічного управління в Україні та світі;
- оцінити вплив актуальних факторів на систему публічного управління та адміністрування;
- визначити ключові виклики та шляхи їх подолання;
- обмінюватися досвідом та кращими практиками в цій сфері;
- внести практичні пропозиції щодо вдосконалення системи публічного управління та адміністрування у воєнний та повоєнний час, майбутньої безпечної України в складі ЄС.

Демократія не може функціонувати без активної участі громадян та спільної нашої взаємодії. Особливо цінно, що до участі в конференції долучилися не лише науковці, але й практики – представники органів влади та місцевого самоврядування, громадських організацій та бізнесу. Це дає нам можливість поєднати теоретичні знання з практичним досвідом та виробити комплексні та дієві рішення актуальних проблем публічного управління.

Особливу подяку за ґрунтовну доповідь та участь у дискусії висловлюємо: професору Григорію МОНАСТИРСЬКОМУ, професорці Ользі ІВАНИЦЬКІЙ, професору Володимирові МАНДРАГЕЛІ, доцентці Олені ЗАЇЦІ, доцентці Інні КУЛЬЧІЙ, доцентці Ларисі МОСОРІ, виконавчому директору Асоціації Місцевих Рад «Ради Львівщини» Данилові СОРОКОВОМУ, керівникові аналітичного напрямку Координаційних центрів при ЛОВА Володимирові ГОРАКУ.

Матеріали конференції сприятимуть глибшому розумінню нагальних проблем публічного управління та адміністрування та викликів сучасного світу, подальшому обговоренню та науковому розвитку різноманітних аспектів публічного управління, включаючи теоретичні основи,

правові аспекти, фінансово-економічні та стратегічні виміри, а також практичні аспекти управління в умовах військового конфлікту та створення стійкої безпеки для людей, суспільства та держави, питань гендерної політики, партнерства України з Європейським Союзом, а також досягнень у сфері сталого розвитку. Вони, безумовно, становлять інтерес для всіх, хто цікавиться проблематикою, якій присвячено конференцію.

За дорученням Оргкомітету
Андрій СТАСИШИН, декан факультету
управління фінансами та бізнесу Львівського
національного університету імені Івана Франка



Загальнотеоретичні та правові аспекти публічного управління



General theoretical and legal aspects of public administration

Наталія ФІЛІПОВА (Nataliia Filipova),

д.е.н., доцент,

Микола КОЛОТОВ (Mykola Kolotov),

докторант кафедри менеджменту та адміністрування

Національний університет «Чернігівська політехніка»,

м. Чернігів, Україна

ПРОЄКТНЕ УПРАВЛІННЯ ПО ВПРОВАДЖЕННЮ ЦИФРОВИХ ІННОВАЦІЙ ДЛЯ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Значення Project Management в контексті ефективного впровадження цифрових інновацій можна оцінити через кілька фундаментальних складових: стратегічне планування, координація та управління командою, управління ризиками. Основоположним аспектом стратегічного планування є розробка політики проєкту, яка включає визначення мети та цілей проєкту, переліку процесів для діджиталізації, розподіл обов'язків та ресурсів, бюджетування, а також формування чітких термінів реалізації. Чітко сформульована мета та цілі проєкту та стратегії виконання є ключовими для успішного впровадження цифрових інновацій, дозволяючи якісно розподілити ресурси та ефективно управляти процесом реалізації проєкту.

Ефективне керування командою сприяє підвищенню продуктивності, мотивації та спільної залученості до реалізації проєктних завдань. Також Project Management забезпечує систематичний підхід до ідентифікації, оцінки та управління ризиками. Це включає аналіз потенційних загроз для успішного впровадження цифрових інновацій та розробку стратегій їх мінімізації або нейтралізації. Адекватне управління ризиками дозволяє знизити ймовірність невдачі проєкту та забезпечити більш передбачувані результати.

З огляду на вищезазначене, Project Management виступає як вирішальний елемент в процесі впровадження цифрових інновацій, забезпечуючи стратегічне планування, ефективне керування командою та ресурсами, а також комплексне управління ризиками. Це сприяє оптимізації процесів впровадження та забезпечує необхідні умови для успішної реалізації цифрових проєктів у різних сферах діяльності [1,2].

В сфері охорони здоров'я побудовано схему керування проєктами по впровадженню цифрових інновацій (див. рис.1).

У контексті імплементації цифрових рішень у сфері охорони здоров'я, різні урядові та комерційні організації виконують визначені функції. Основні стратегічні напрямки та цілі проектів формуються Міністерством охорони здоров'я України, в той час як відповідальність за забезпечення необхідних ресурсів для досягнення цих цілей покладається на Кабінет Міністрів України. Національна служба здоров'я України бере на себе реалізацію політики у цій сфері, тоді як безпосереднє впровадження цифрових рішень здійснюється державним підприємством «Електронне здоров'я» та інформаційними системами, розробниками яких є комерційні підприємства, що забезпечують обслуговування медичних закладів та пацієнтів. Останні, в свою чергу, є безпосередніми користувачами цих цифрових рішень [1].

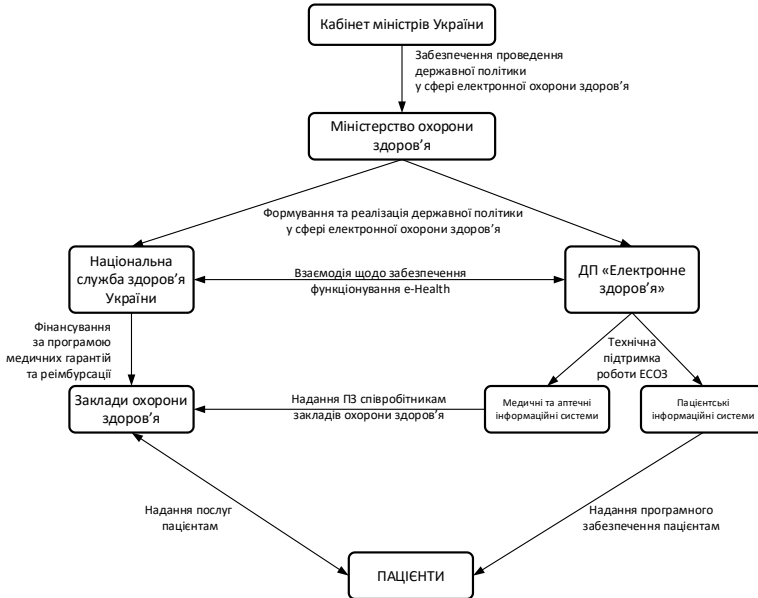


Рис. 1. Схема керування проектами по впровадженню цифрових інновацій

Джерело: побудовано на основі [1]

Значення Project Management у контексті впровадження цифрових інновацій, особливо в сфері охорони здоров'я, є надзвичайно великим і має

кілька важливих аспектів. Його значення полягає у забезпеченні стратегічного планування, ефективної координації та управління командами, а також у компетентному управлінні ризиками. Стратегічне планування, включаючи розробку політики проекту, визначення цілей, процесів діджиталізації, розподіл ресурсів та бюджетування, становить основу для ефективного впровадження цифрових інновацій. Керування командою сприяє підвищенню продуктивності, мотивації та залученості учасників проекту. Управління ризиками, включаючи їх ідентифікацію, оцінку та мінімізацію, є критичним для запобігання невдачам та забезпечення стабільності проєктів.

В умовах імплементації цифрових рішень у сфері охорони здоров'я, важлива роль припадає на урядові структури, які формують політику та стратегічні напрямки, комерційні організації, що забезпечують реалізацію та підтримку цифрових рішень, а також на кінцевих користувачів, які використовують ці інновації. Взаємодія між цими сторонами, ефективно координована через принципи Project Management, є запорукою успішного впровадження цифрових інновацій, що сприятиме покращенню якості охорони здоров'я та доступності медичних послуг.

Використані літературні джерела:

1. Аналіз поточної політики розвитку електронної системи охорони здоров'я в Україні. URL: https://amer.org.ua/wp-content/uploads/2023/01/Research_e-Health_UKR_FINAL_2022.pdf
2. Мережа електронної охорони здоров'я URL: <https://eufordigital.eu/uk/ehealth/>

Борис БРАТАНІЧ (Boris Bratanich),
д.філософ.н., професор,
Дніпровська академія неперервної освіти,
м. Дніпро, Україна

ДЕФІНІТИВНИЙ ВИМІР ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Інноваційна діяльність є ефективним поєднанням технології, організації та людської творчості, тобто найбільш оптимальним способом використання наявних соціальних ресурсів. Відтак інноваційне перетворення життя людей виступає найдоцільнішою формою організації суспільного життя. Інновації завжди були одним з аспектів управлінської діяльності, проте протягом досить довгого часу стосувалися лише технологій і загалом інтерпретувалися або в контексті регулювання розвитку об'єкта управління (управління інноваціями), або стосовно конкретних форм галузевого управління. Застосуванню цього терміну та відповідної сфери наукового знання у галузі публічного управління стало можливим у зв'язку з розширенням його змісту. Загальнонаукового, а не конкретно-технологічного значення поняття «інновація» набуло в процесі розширення свого змісту за межі простих технологічних процесів, коли воно стало широко застосовуватися для характеристики соціальних феноменів. Соціальна інновація як сфера наукового дослідження та практичного застосування виникла з перших спроб систематизації даних про упровадження нового і про подолання організаційного та особистісно-психологічного опору цьому процесу.

У межах сучасної науки соціальна інновація стала об'єднуючим поняттям для змін у будь-яких сферах діяльності, включаючи і сферу публічного управління, і конкретне значення терміну «інновація» залежить від мети дослідження, вимірювання або аналізу об'єкту. Таким чином, управлінські інновації є самостійним класом інноваційних явищ та процесів з власною специфікою та сферою функціонування. Разом з тим для управлінських інновацій в сфері публічного управління у вигляді окремих елементів характерні і риси інновацій усіх інших типів (формування нових послуг, ринку управлінських послуг, впровадження

нових управлінських технологій, реалізація нових маркетингових підходів тощо).

Управлінські інновації в органах державної влади та місцевого самоврядування стосуються досить значного спектру явищ та процесів. У контексті особистісного виміру вони включають у себе не лише зміни у методологіях та технологіях галузевої управлінської діяльності, а й певні аспекти духовної творчості суб'єктів управлінської діяльності загалом, їх мотивацію і способи поведінки, які якісно відрізняються від тих, що мали місце раніше; нові ціннісні елементи тощо. Структурно-функціональний вимір управлінських інновацій дозволяє аналізувати організаційні зміни та трансформування функціонального імперативу управлінської діяльності. У межах системного підходу управлінську інновацію в доцільно визначити як активну або пасивну зміну галузевої управлінської системи по відношенні до зовнішнього середовища. Це поняття має широкі межі свого застосування і відповідно величезний методологічно-евристичний потенціал. Розкриття тих чи інших його аспектів є важливою методологічною основою дослідження проблем реформування системи публічного управління.

Специфіка управлінських інновацій як методологічної основи аналізу управлінських явищ полягає у тому, що 1) на перший план виходять ті зміни, які відіграють суттєву роль у розвитку досліджуваного явища; 2) у центрі уваги знаходяться не стільки процеси продукування нового, скільки процеси його впровадження

Перша методологічна особливість дає можливість відрізнити власне інновації від неістотних видозмін у системі публічного управління. Відповідно у фокусі уваги знаходяться найбільш суттєві для розвитку управлінських систем феномени, які на найбільш загальному рівні об'єднуються у інноваційні управлінські моделі або парадигми. Друга методологічна особливість орієнтує будь-яке дослідження інновацій на кінцевий результат діяльності. В сучасному розумінні інновація – це не просто поява нового, а поширення нового в управлінській практиці. Відповідно на парадигмальному рівні інноваційні зміни є засобом досягнення нового стану як системи управління, так і її об'єкта – самої сфери публічного управління. Управлінські інновації як цілісність виступають як кінцевий результат системних змін і отримання за рахунок цього значного соціального ефекту. Слід особливо підкреслити, що

інновації в публічному управлінні орієнтовані саме на соціальний ефект в силу специфіки даної галузі управлінської діяльності.

Інновації в управлінні мають процесуальний характер, виступають у вигляді інноваційного процесу. Категорія інноваційного процесу відіграє важливу методологічну роль, оскільки відображає динамічний аспект інновацій. Інноваційний процес у сфері публічного управління - це послідовний ланцюг подій, в ході яких управлінська інновація здійснює свій шлях від ідеї до конкретної управлінської практики і системно поширюється в діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. Дослідження інноваційного процесу орієнтує на постійний характер змін та систему перманентних реформ. Важливим методологічним аспектом застосування поняття «інноваційний процес» є його орієнтованість на кінцевий результат в межах певного управлінського циклу. Тому розробка проблематики реформування публічного управління у межах концептуального змісту поняття «інноваційний процес» є певною методологічною гарантією послідовності та узгодженості етапів інноваційних змін, а з іншого боку – має опиратися на модельно-парадигмальні уявлення про цілісність трансформаційних змін.

Загалом розкриття змісту цієї категорії є методологічною основою аналізу сукупності інноваційних феноменів у контексті реформування системи державної влади та місцевого самоврядування загалом. Важливе методологічне значення має положення про те, що у процесі управління інноваційною діяльністю слід не тільки виявляти взаємозв'язки різних новацій, але і підтримувати безперервну еволюцію інноваційних складових в межах системи управління. Це пов'язано з розширенням меж саморозвитку і самоорганізації самої системи публічного управління і демонструє збільшені можливості вдосконалення як управлінської діяльності загалом, так і структурних перетворень стохастичного характеру зокрема. У цьому контексті можна вважати, що з розширенням ролі інноваційних процесів сама сфера публічного управління стає комплексним об'єктом інноваційного регулювання із застосуванням інноваційних управлінських парадигм.

При цьому потрібно мати на увазі, що наростання управлінських інновацій зовсім не означає спрощення, стандартизації, тотальної прогнозованості розвитку, як це розуміють деякі вітчизняні дослідники. Навпаки, цей процес спричиняє розмивання чітких внутрішньосистемних

меж, диверсифікацію діяльності у відповідності з потребами суб'єктів публічного управління і формування нових сфер діяльності. Інновації наповнюють новим змістом як сам процес публічного управління, так і різні напрями діяльності об'єктів управління. Інноваційні перетворення, в результаті яких росте невизначеність, разом з тим збільшують багатоваріантність підходів у сфері управлінської практики і на ділі надають його суб'єктам належну свободу вибору та можливість творчої самореалізації. Зрозуміло, що в цьому методологічному контексті невизначеність і різновекторність модернізаційних змін в системі управління слід інтерпретувати як позитивно-конструктивне явище, що веде до становлення нової, більш ефективної і з більшими регулюючими здатностями системи публічного управління.

Оскільки інноваційний процес здійснюється передусім завдяки діяльності його суб'єкта, велике методологічне навантаження має термін «інноваційна діяльність». Через інноваційну діяльність реалізується закладений у кожній системі, включаючи і систему публічного управління, потенціал до саморозвитку. Реалізація цього потенціалу у системі управління здійснюється через цілеспрямовану інноваційну діяльність його суб'єктів. Інноваційна діяльність в управлінні відображає передусім процес цілепокладання трансформаційних змін, формування їх ідеальної моделі у вигляді мети, змісту самої діяльності і її засобів. Саме цю функцію, зокрема, має виконувати інноваційна управлінська парадигма.

Велике значення з погляду теоретико-методологічної обґрунтованості має застосування до інновацій в управлінні терміну «інноваційна сфера». Відповідно інноваційна сфера стосовно досліджуваного об'єкта - це особлива підсистема відтворення соціально-управлінських функцій, особлива інституційна єдність в межах системи публічного управління, що включає сукупність суб'єктів, які продукують інноваційні зміни, а також структуроутворюючі елементи вказаних змін. Найбільше методологічне значення для дослідження управлінських інновацій має змістовне наповнення поняття «інноваційна сфера» через виокремлення нових пріоритетів управлінської діяльності в умовах соціальних трансформацій. При цьому особливо важливим елементом змісту поняття «інноваційна сфера» є його зорієнтованість на неречовий потенціал системи публічного управління. Тим самим і управлінська діяльність отримує інтегроване категоріальне узагальнення не просто як

тип соціальної практики, а як вертикально інтегрована сфера соціальної життєдіяльності. Методологічна значущість указанного поняття посилюється також тим, що саме в межах інноваційної сфери розрізнені управлінські феномени об'єднуються в єдиний інноваційний процес, який забезпечує цілеспрямований характер змін у діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. Саме через поняття інноваційної сфери інновації в системі управління набувають статусу модернізаційних соціально-управлінських практик і інтегруються в глобальні трансформаційні процеси, які відображаються в концептах інноваційних парадигм.

Проаналізовані вище поняття створюють категоріальну мережу аналізу інновацій у системі публічного управління. Вони фактично формують теоретико-методологічний фундамент дослідження управлінських інновацій на основі міждисциплінарної наукової теорії, що дає потім можливість конкретизації стосовно практичної системи управління у сфері публічного управління певних сфер життєдіяльності суспільства. Становлення інноваційних форм управлінської діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування має системне методологічне обґрунтування з залученням інструментарію теорії управління та інноватики. Загальнонаукова методологія включає в себе адаптацію категоріального апарату, і на цій основі - формування інноваційної управлінської моделі.

Ольга РУДЕНКО (Olga Rudenko),
д.держ.упр., професор,
Володимир МАКСАК (Volodymyr Maksak),
здобувач наукового ступеня доктора філософії,
Національний університет «Чернігівська політехніка»,
м. Чернігів, Україна

ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ПИТАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ

Ефективність публічного управління впливає на забезпечення соціальної справедливості та рівності, а також на здатність держави реагувати на соціальні потреби. Актуальність ефективності функціонування системи публічного управління доцільно розглядати в її контексті адаптації до сучасних викликів. У загальному вигляді зазначене стосується процесів глобалізації та швидких соціально-економічних змін, коли вивчення ефективності публічного управління є ключовим для забезпечення адекватної реакції на сучасні виклики та потреби суспільства. Однією з таких потреб є оптимізація використання ресурсів. Так, ефективне публічне управління сприяє раціональному використанню державних ресурсів, зниженню витрат та підвищенню якості надання послуг громадянам. При цьому, аналіз системи публічного управління дозволяє оцінити рівень прозорості та відповідальності урядових інституцій, що є важливим для підтримки довіри громадян в цілому та в умовах війни зокрема [1].

Аналіз ефективності системи публічного управління важливий для інтеграції держави в міжнародні процеси та встановлення ефективної міжнародної співпраці, здатність системи публічного управління адаптуватися та ефективно управляти змінами є ключовим фактором стабільності та розвитку суспільства.

Дослідження щодо шляхів підвищення ефективності функціонування системи публічного управління сьогодні набувають додаткової актуальності в контексті пошуку шляхів оптимізації управлінських процесів, підвищення якості управління та відповідності його вимогам сучасного динамічного світу [2].

Зазначимо, що сумарне оціночне значення технічної та економічної ефективності визначає *системну ефективність управління* як показник

ефективності функціонування окремих елементів системи управління та їх вплив на показники функціонування керованого об'єкта управління в цілому. Системну ефективність управління оцінюють через наступні критерії [3]:

- ефективність функціонування кожного конкретного елемента системи управління;

- якою мірою діяльність кожного конкретного елемента системи управління підвищує загальну ефективність функціонування керованого об'єкта в цілому;

- які умови створює кожний елемент системи управління для зростання ефективності керованого ним об'єкта.

Тож, виконавчим органам місцевого самоврядування необхідно здійснювати поточний контроль якості підготовки управлінських рішень, що передбачає систематичне оцінювання процесів планування, аналізу, розробки та реалізації цих рішень. Такий контроль має базуватися на принципах об'єктивності, комплексності та системності, що дозволяє забезпечити не тільки ефективність ухвалених рішень, але й їх відповідність потребам громади та нормам законодавства.

Ключовим елементом цього процесу є залучення до аналізу широкого спектру даних: статистичної інформації, зворотного зв'язку від громадян, експертних оцінок та передового досвіду. Важливо також враховувати специфіку місцевого контексту та динаміку соціально-економічних процесів у регіоні.

Крім того, ефективний контроль якості управлінських рішень передбачає розвиток механізмів внутрішнього аудиту, регулярного моніторингу та оцінки результативності вже імplementованих рішень. Це допомагає ідентифікувати та коригувати можливі недоліки у процесі управління, а також забезпечує неперервний процес вдосконалення управлінської діяльності.

Враховуючи швидкі зміни сучасного світу, постійний контроль та адаптація управлінських рішень є ключовими для відповідності рішень актуальним викликам та забезпечення сталого розвитку місцевих громад."

Остаточне рішення, що до визначення ефективності, результативності, наслідків результатів публічного управління визначають через впровадження системи моніторингу та громадського контролю при вирішенні таких питань [4]:

- забезпечення захисту прав і свобод громадян та їх об'єднань;
- цільове та економне витрачання ресурсів та публічних фінансових коштів;
- забезпечення екологічної безпеки, а також збереження життя і здоров'я людей; - забезпечення якості та обсягу публічних послуг;
- реалізація національних програм і проєктів.

Вплив публічності на процеси управління через позицію громадських структур, відстоювання ними суспільних інтересів на державному, регіональному, місцевому, приватному, громадському рівні спрямовано на досягнення кінцевих результатів ефективності публічного управління [5].

Список використаних джерел

1. Яремко І.І. Ефективність публічного управління та адміністрування: проблеми та напрямки вдосконалення процесів оцінювання. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. №1 (7). 2022. С. 49-56.
2. Бакуменко В.Д., Красноруцький О.О. Предметна системологія публічного управління та адміністрування. *Публічне управління XXI століття: світові практики та національні перспективи*. Збірник тез. Харків. 2018. С. 386-388.
3. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики : монографія / В. Д. Бакуменко. - К. : Вид-во УАДУ, 2000. - 328 с.
4. Ткачова О. Ефективність державного управління: поняття та підходи до оцінювання. *Вісник Національної академії державного управління при Президенті України*. 2013. №2. С. 30-37.
5. Мороз О.С. Ефективність публічного управління в виконавчих органах місцевого самоврядування. *Економіка і організація управління*. №3(23). 2016. С. 243-251.

Алла БАРБІНОВА (Alla Varbinova),

к.пед.н., доцент

Полтавський національний педагогічний університет імені

В.Г. Короленка,

м. Полтава, Україна

ПЕРШОЧЕРГОВІ ЗАВДАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПРОЕКТІВ

Сучасна соціальна сфера в Україні постійно зазнає реформ. Про це свідчать постійні уточнення та зміни у нормативно-правових документах різного рівня, а також організаційні аспекти діяльності соціальних державних установ. Для того, щоб державна соціальна сфера продовжувала розвиватися та удосконалюватися, необхідно приділяти увагу своєчасному внесенню комплексних змін у розвиток всіх її галузей (сфера послуг, освіта, культура, охорона здоров'я, соціальне забезпечення, громадське харчування, комунальне обслуговування, пасажирський транспорт, зв'язок тощо). Щоб досягти успіху в процесі здійснення означених змін, необхідно переходити на сучасне професійне управління, одним з ефективних напрямків якого є управління проектами. Одним із вагомих аспектів управління соціальними проектами є стратегічне планування зазначених проектів.

Соціальний проект – сконструйоване соціальне нововведення, метою якого є створення, модернізація чи підтримка в середовищі матеріальної або духовної цінності, яка має просторово-часові та ресурсні обмеження і вплив якої на людей визнається позитивним за своїм соціальним значенням.

Соціальні проекти, як і будь які інші проекти, не можливо реалізувати без наявності конкретного плану дій. Тому важливо раціонально здійснювати стратегічне планування соціальних проектів. На цьому етапі розробки соціального проекту необхідно чітко сформулювати сукупність взаємопов'язаних дій з чітко визначеними датами початку та завершення роботи, які потребують залучення спеціалістів та ресурсів з метою досягнення певних цілей організації. Етап стратегічного планування соціального проекту покликаний забезпечити концептуальну основу (опис ініціативи, її культурно-історичного смислу, гіпотези, оцінку

їх новизни і можливих актуальних наслідків) і системно-організаційну частину (опис конкретних механізмів й етапів реалізації проекту). На цьому етапі доречно визначити і чітко окреслити об'єкт, суб'єкт проектування, методи соціального проектування, умови проектування, механізми соціального проектування. Це дозволить логічно визначити пріоритети, цілі та першочергові завдання із забезпечення соціального проекту, визначені з урахуванням проблематики соціального проекту та його спрямованості.

При розробці стратегії проектна група повинна враховувати такі вимоги до стратегічного планування проектів:

чітке формулювання цілей, досягнення яких є вирішальним для загального результату місцевого розвитку;

зацікавленість громадської ініціативи у підтримці;

раціональна концентрація зусиль в потрібний час у потрібному місці;

прогнозування гнучкості поведінки зацікавлених сторін проекту та його учасників;

чітка координація управління проектом;

наявність конкретного плану дій та їх логічна послідовність виконання.

Алгоритми вирішення соціальних проблем не можуть розроблятися без врахування основних принципів проектування:

принцип наукового обґрунтування;

принцип соціальної доцільності і цілезумовленості, що передбачає відповідність очікуваних результатів нормативним (ціннісним) цілям суспільного розвитку;

принцип відповідності змін, що проектуються, фізіологічній, психічній і соціальній природі людини;

принцип комплексності, інтегративності, співставлення різних видів моделей;

принцип реалістичності і можливості для реалізації, що передбачає не тільки адекватну постановку цілей, а й опору на дійсні, що піддаються обліку, соціальні ресурси.

Враховуючи здобутки науковців у даному питанні, на нашу думку, при розробці стратегії соціального проекту головними принципами варто визнати такі:

- інтеграції – пошук балансу між економічним, соціальним та екологічним аспектами збалансованого розвитку;

- партнерства – залучення зацікавлених сторін до процесу стратегічного планування та прийняття рішень;
- пріоритетності – побудова чіткої ієрархії цілей збалансованого розвитку територіальної соціально-економічної системи;
- комплексності – орієнтація на досягнення згоди в різних сферах та галузях економіки;
- ефективності – здатність досягти позитивних результатів керуючого впливу як для суб'єкта, так і для об'єкта управління найраціональнішим шляхом при мінімальних витратах;
- гнучкості – реакція на постійні соціальні, економічні та екологічні внутрішні та зовнішні зміни, що стосуються конкретної територіальної соціально-економічної системи;
- відповідальності – відповідальність суб'єктів управління за виконання поставлених завдань або бездіяльність;
- прозорості – відкритість державної політики із забезпечення збалансованого розвитку територіальної соціально-економічної системи та процедур прийняття управлінських рішень [1].

Впровадження цих та інших принципів на практиці стратегічного планування соціальних проєктів дозволяє припустити, що вони дозволять забезпечити такі важливі показники, за якими здійснюється розробка та впровадження соціального проєкту:

- відповідність проєктної пропозиції пріоритетним напрямам розвитку, що затверджені програмними та стратегічними документами розвитку держави; території реалізації проєкту; стратегічно важливим інвестиційним проєктам та цільовим програмам;
- тривалість досягнутого ефекту;
- соціальна резонансність: відчутність результатів проєкту для поліпшення якості життя значного прошарку громадян;
- значущість (цінність) результатів реалізації проєкту з позицій державного, суспільного та приватного сектору;
- ефективність соціального проєкту.

Список використаних джерел

1. Стратегічне планування збалансованого розвитку територіальних соціально-економічних систем в умовах децентралізації: монографія // [М.І. Зверяков, А.І.Ковальов, Н. В.Сментина]. – Одеса: ОНЕУ, 2017. – 175 с.

Ірина КАНЦІР (Iryna Kantsir),

к.е.н., доцент

Національний університет «Львівська політехніка»,

м. Львів, Україна

В.С. ПАЙТАК

**ВСП «Інститут інноваційної освіти» Київського
національного університету будівництва та архітектури»**

м. Київ, Україна

ПРОЕКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Трансформаційні процеси, зумовлені викликами правового режиму воєнного стану в Україні безпосередньо корелюються із ефективністю розвитку усіх сфер національної економіки. Ефективність діяльності економічних агентів залежить не лише від рівня конкурентоспроможності, потенціалу, компетенцій, повноважень, а, й від інноваційної активності та політики управління змінами.

Публічне управління – це здійснення сукупності раціональних (тобто запрограмованих і відокремлених за певними ознаками із можливих з урахуванням стану зовнішнього середовища) впливів на функціонування та розвиток колективу людей на основі програми управління та інформації про поведінку та стан об'єкта управління, спрямованих на підтримку, поліпшення та розвиток об'єкта управління для досягнення визначеної сукупності цілей [1].

Аксіоматичним є твердження про зміну інструментарію реалізації мети та завдань стратегічного розвитку економічних суб'єктів – представників бізнес-середовища та сфери публічного управління. Основними методами в управлінні змінами сьогодні вважаються: аутсорсинг, бенчмаркінг, реінжиніринг, даунсайзинг, управління якістю, лінпродакшн, концепція 6-Сигма та інші.

Удосконалення публічного управління на основі застосування проектного підходу в даний час обумовлена вичерпністю і досить низькою ефективністю традиційних форм державного управління, заснованих на жорсткому адмініструванні, суворій ієрархії і централізації. Тенденції розвитку сучасного суспільства відображають необхідність формування нових підходів до організації та реалізації публічного управління, що

підтверджується реорганізацією органів влади, вдосконаленням нормативно-правової бази для підвищення ефективності їх діяльності, розширенням переліку публічних послуг, інтеграцією нових інформаційних технологій і управлінських структур [2, с. 23].

Імплементация проєктного менеджменту у сфері публічного управління набуває дедалі більш практичного спрямування. Проєктний менеджмент у сфері публічного управління – різновид управлінської діяльності, зорієнтованої на розв’язання суспільної проблематики опосередком проєктних технологій. Концепт проєкту у сфері публічного управління спрямовано на створення нового унікального інноваційного продукту.

Швидке поширення проєктного менеджменту в публічному управлінні стало своєрідною відповіддю на виклики часу, насамперед на зростання невідповідності очікуваних і реальних результатів діяльності суб’єктів господарства так само як і органів публічного врядування внаслідок нестійкості сучасної економіки, скорочення міжпікового періоду накопчування чергових хвиль економічних криз, інфляційних процесів, скорочення державних інвестицій через збільшення дефіциту державного бюджету, недостатньої суспільно-політичної стабільності тощо [3].

Ідея проєктного підходу полягає в розгляді проєкту як інструмента управління змінами, алгоритму трансформації вихідного системного стану до очікуваного результату в умовах обмежених ресурсів. Домінантою проєкту вважається інноваційність.

У стратегічному плані проєктний підхід дає можливість: спрямовувати зусилля відповідних органів публічної влади на вирішення нагальних проблем перспективного розвитку об’єднаної територіальної громади, регіону, держави на його ключових напрямках, зниження напруги в соціально-політичній сфері; завдяки підвищенню ефективності діяльності державних органів зміцнити їх легітимність та стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз, встановити стійкий партнерський діалог із громадами та інституціями громадянського суспільства. У тактичному плані досягається економія бюджетних коштів, скорочення термінів виконання державних програм та національних проєктів, відбувається певна оптимізація державних управлінських структур і органів місцевого самоврядування та покращується координація діяльності органів

публічного врядування, налагоджується співпраця й публічно-приватне партнерство із суб'єктами ведення господарської діяльності [3].

Погоджуємось з позицією проф. Старченко Г. В., щодо доцільності оновлення системи публічних послуг в Україні, яка б сприяла розвитку демократичних традицій у відносинах влади та суспільства. Також необхідно запровадити інституційні стандарти професійної діяльності управлінців у публічній сфері. Неготовність таких управлінців до розробки та впровадження сучасних інструментів публічного управління негативно впливає на довіру громадян до владних структур та репутацію держави в цілому. Методологія проектного менеджменту може стати ефективним засобом впровадження нової системи надання публічних послуг. Використання методології управління проектами для вдосконалення системи надання публічних послуг в Україні є актуальним завданням. Головним завданням органів державної влади має стати розробка та впровадження стандартів демократичного врядування, які базуватимуться на діяльності виконавчої влади у форматі надання публічних послуг суспільству. Це завдання повинно бути спрямоване на розвиток системи публічних послуг відповідно до сучасних демократичних європейських підходів з використанням методології проектного менеджменту [4].

З врахуванням міжнародного досвіду та національних здобутків, доцільно виокремити потенційні переваги використання проектного менеджменту в публічному управлінні: формування інноваційних цільових програм; підвищення ефективності розвитку регіонів; ефективне та раціональне використання обмежених ресурсів; формування сучасної бізнес-екосистеми; модернізація комунікаційних каналів; залучення стейкхолдерів до реалізації проектів; впровадження інституції з координації проектного розвитку у структуру публічного управління.

Список використаних джерел

1. Чемерис А. О. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України. Швейцарсько український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». К. : ТОВ «Софія-А2», 2012. 80 с.
2. Харченко Т., Самойленко Т. Впровадження інструментів проектного підходу в систему публічного управління. Вісник Сумського

національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2019. Вип. 1. С. 21–25.

3. Богуцький С. Сутність та структура проекту як ключового об'єкта проектного менеджменту в публічному управлінні: теоретичні засади. Науковий вісник: Державне управління. 2023. № 1 (13). С. 86-101. URL: <https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/article/view/293/267> (дата звернення: 22.11.2023).

4. Старченко Г. В. Проектний менеджмент в сфері надання публічних послуг. Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій. 2023. С. 54–55. URL: <https://reicst.com.ua/asp/article/view/404> (дата звернення: 23.11.2023).

Марія КРАСІЙ (Maria Krasii),

к.юр.н., доцент

Ю.Ю. ЛЕВКООВИЧ

Івано-Франківський національний технічний

університет нафти і газу,

м. Івано-Франківськ, Україна

ПРОБАЦІЯ ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ У СФЕРІ БОРОТЬБИ ЗІ ЗЛОЧИННІСТЮ

Державна політика України у сфері боротьби зі злочинністю впливає на багато аспектів суспільства, включаючи правову систему, соціальні відносини, правосвідомість та розвиток галузі законодавства. Глобалізаційні процеси пов'язані із забезпеченням безпеки суспільства шляхом запобігання вчиненню нових правопорушень, а також наближення нашої держави до міжнародних стандартів зумовили впровадження нового інституту пробації.

Інститут пробації почав своє існування не внаслідок бажання застосувати до злочинця методи, засновані на наукових знаннях про поведінку людини, а лише як прагнення захистити менш небезпечних злочинців або осіб, які вперше вчинили злочини, від згубного впливу в'язниці» [1, с. 675]. «Пробація дешевше обходиться державі та убезпечує громаду від вчинення повторних злочинів. Всі країни, які розуміють це, впроваджують інститут пробації. За невеликий час Україна

продемонструвала значний прогрес у розвитку національної моделі пробації. Дуже важливо налагоджувати кооперацію між усіма ланками кримінального правосуддя», – говорить Віллі Гілл, керівник Проекту NORLAU «Підтримка судової реформи в Україні через повномасштабне впровадження пробації в Україні» [2]. Інститут пробації в Україні спрямований на адаптацію позитивного досвіду інших країн та врахування соціально-економічних умов.

На думку Д.В. Ягунова, термін «пробація» вживається в декількох значеннях:

- 1) як концепція соціальної роботи з правопорушниками та іншими соціально вразливими групами;
- 2) як ієрархічна організаційна структура;
- 3) як орган державної влади (служба);
- 4) як умовне невинесення вироку або як умовне звільнення від покарання з випробуванням;
- 5) як специфічний процес виконання альтернативних покарань;
- 6) стан, у якому перебуває злочинець упродовж певного терміну: злочинець (probationer) перебуває «на пробації» – тобто під пробаційним наглядом (on probation, under probation supervision);
- 7) як з'єднувальна ланка між кримінальним процесом, виконанням покарань та соціальною роботою [3].

Впровадження пробації в національне законодавство відбулося у зв'язку з прийняттям 5 лютого 2015 року Закону України «Про пробацію». Законодавець, під пробацією розуміє систему наглядових та соціально-виховних заходів, що застосовуються за рішенням суду та відповідно до закону до засуджених, виконання певних видів кримінальних покарань, не пов'язаних з позбавленням волі, та забезпечення суду інформацією, що характеризує обвинуваченого. На законодавчому рівні визначено, що пробація застосовується з метою забезпечення безпеки суспільства шляхом виправлення засуджених, запобігання вчиненню ними повторних кримінальних правопорушень та забезпечення суду інформацією, що характеризує обвинувачених, з метою прийняття судом рішення про міру їхньої відповідальності [4]. Відповідно, після прийняття зазначеного закону були внесені зміни до Кримінально-виконавчого кодексу України (далі – КВК України), Кримінального кодексу України (далі – КК України) та Кримінального процесуального кодексу України (далі – КПК України).

Це є свідченням того, що розвиток інституту пробації є характерним для таких складових політики у сфері боротьби зі злочинністю як: кримінально-правова, кримінально-процесуальна та кримінально-виконавча політики [5, с. 5].

Зокрема, у ч. 3 ст. 6 КВК України зазначено, що «одним із основних засобів виправлення і ресоціалізації засуджених є пробація».

Ч. 2 ст. 50 КК України передбачено, що «покарання має на меті не тільки кару, а й виправлення засуджених, а також запобігання вчиненню нових кримінальних правопорушень як засудженими, так і іншими особами».

23.08.2023 р. Президент підписав Закон «Про внесення змін до Кримінального, Кримінального процесуального кодексів України та інших законодавчих актів України щодо удосконалення видів кримінальних покарань» [6] згідно з яким ст. 51 КК України буде доповнено новим видом покарання «пробаційний нагляд», який полягає в обмеженні прав і свобод засудженого, визначених законом і встановлених вироком суду, із застосуванням наглядових та соціально-виховних заходів без ізоляції від суспільства.

У ч. 1 ст. 314-1 КПК України визначено, «з метою забезпечення суду інформацією, що характеризує обвинуваченого, а також прийняття судового рішення про міру покарання представник уповноваженого органу з питань пробації складає досудову доповідь за ухвалою суду».

Проаналізувавши законодавчі положення можемо зробити висновок, що формування та реалізація державної політики у сфері пробації буде залежати від взаємозв'язку кримінально-правової, кримінально-процесуальної, кримінально-виконавчої підсистем політики у сфері боротьби зі злочинністю. В умовах воєнного стану триває розвиток інституту пробації і формування державної політики у сфері пробації.

Список використаних джерел

1. England R. What is Responsible for Satisfactory Probation and Post-Probation Outcome. Journal of Criminal Law and Criminology. 1957. Vol. 47, № 6. P. 675–694.
2. NORLAU Probation Project Проект Пробації Willy Giil. Я розбудовую пробацію. URL: <https://www.probation.gov.ua/?p=4321> (дата звернення: 25.11.2023).

3. Ягунов Д.В. Що стоїть на заваді створення служби пробації в Україні? (до питання про створення національної моделі пробації). URL: http://www.yagunov.in.ua/wp-content/uploads/2016/07/Ягунов_Служба_пробації.pdf (дата звернення: 25.11.2023).
4. Про пробацію: Закон України від 5.02.2015 р. № 160-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/160-19> (дата звернення: 25.11.2023).
5. Красій М. О. Політика в сфері боротьби зі злочинністю: взаємозв'язок кримінально-правової та кримінально-процесуальної підсистем: дис. ... канд. юрид. наук. Івано-Франківськ, 2018. 236 с.
6. Про внесення змін до Кримінального, Кримінального процесуального кодексів України та інших законодавчих актів України щодо удосконалення видів кримінальних покарань: Закон України від 23.08.2023 р. № 3342-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3342-20> (дата звернення: 25.11.2023).

Олена КРИТЕНКО (Olena Krytenko),

к.держ.упр., доцент кафедри публічного управління та митного адміністрування,

Олексій ЧОРИЧ (Oleksii Chorych),

аспірант,

Університет митної справи та фінансів,

м. Дніпро, Україна

ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНСТИТУЦІЙ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ КУЛЬТУРИ

Ефективність публічного управління та адміністрування у будь-які часи і у будь-якій сфері, окрім оптимального і збалансованого законодавства, цілком залежить від інституційних механізмів, котрі забезпечують реалізацію державної політики.

У вітчизняній і зарубіжній спеціальній літературі нерідко висловлюється теза, що культура менше за інші сфери громадського життя піддається інституціональному впорядкуванню і державному управлінню. Найчастіше таку думку висловлюють самі творці культурних цінностей, аргументуючи це тим, що через особливу роль творчого начала в

соціокультурних процесах культура, передусім, пов'язана з індивідуальною діяльністю художників і мислителів, письменників і артистів, яка не вкладається в спроби її регламентації.

Останнім часом, особливо в умовах протистояння України російській агресії, стало цілком очевидним, що вітчизняне культурне середовище тривалий час втрачало національну ідентичність та колорит, який притаманний українським історико-культурним традиціям. Останні події вказують на необхідність втручання держави в сферу культури, яка має у своєму арсеналі як засоби організаційно-правового механізму так і системи інституційного забезпечення, за допомогою яких може забезпечити створення умов для розвитку належного культурного середовища.

Під інституційним забезпеченням публічного управління в сфері культури розуміють спроможність органів влади реалізовувати ефективну політику, зокрема впроваджувати інновації та нові форми соціальних відносин, що досягається засобами ієрархізації та впорядкування відносин між різними державними інституціями, в межах досягнення єдиних цілей державної політики реформ у сфері культури.

Тобто інституціоналізація через наявність чітко детермінованих принципів і засад створює умови державним і недержавним установам і органам солідарно формувати державну політику в сфері культури, реалізовувати відповідні програми сприяння та стимулювання, проводити моніторинг за станом розвитку культури та векторами її розвитку з метою недопущення деградації та деформації культурного середовища [1, с. 18].

В інституційній структурі публічного управління в сфері культури в Україні головне місце посідає Верховна Рада України, однак її роль в більшій мірі установча, оскільки вона визначає політику держави в сфері культури, правові, економічні та соціальні гарантії її реалізації, систему соціального захисту працівників культури.

Не дивлячись на законодавчу функцію, яка дає змогу саме Верховній Раді України затверджувати засади та визначити напрями державної політики в сфері культури, центральне місце в системі інституційного забезпечення такої політики займає Міністерство культури та інформаційної політики України, яке є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України.

Також означене Міністерство є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сферах культури, державної мовної політики, популяризації України у світі, державного іномовлення, інформаційного суверенітету України та інформаційної безпеки, а також забезпечує формування та реалізацію державної політики у сферах відновлення та збереження національної пам'яті, мистецтв, охорони культурної спадщини, музейної справи, вивезення, ввезення і повернення культурних цінностей [2].

Крім Міністерства, вважаємо за доцільне виокремити такі державні інституції та органи публічного управління в сфері культури:

1. Державне агентство України з питань кіно є центральним органом виконавчої влади, який реалізує державну політику в сфері кінематографії, основними завданнями якого є: реалізація державної політики у сфері кінематографії; внесення на розгляд міністра культури пропозицій щодо забезпечення формування державної політики у сфері кінематографії; здійснення державного нагляду (контролю) у сфері кінематографії [3].

2. Український інститут національної пам'яті є центральним органом виконавчої влади, який реалізує державну політику в сфері відновлення та збереження національної пам'яті Українського народу, основними завданнями якого є: реалізація державної політики у сфері відновлення та збереження національної пам'яті українського народу, а саме: організація всебічного вивчення історії українського державотворення, етапів боротьби за відновлення державності та поширення відповідної інформації в Україні та світі; здійснення комплексу заходів з увічнення пам'яті учасників Українського визвольного руху, Української революції 1917–1921 рр., воєн, жертв Голодомору 1932-1933 рр., масового голоду 1921–1923, 1946-1947 рр. та політичних репресій, осіб, які брали участь у захисті незалежності, суверенітету та територіальної цілісності України, а також в антитерористичних операціях; організація дослідження історичної спадщини та сприяння інтеграції в українське суспільство національних меншин і корінних народів; популяризація історії України, її видатних особистостей; подолання історичних міфів; подання міністру культури пропозицій щодо формування державної політики у сфері відновлення та збереження національної пам'яті українського народу і національної

свідомості громадян з урахуванням багатонаціонального складу населення та регіональних відмінностей України [4].

3. Державний комітет телебачення і радіомовлення України є центральним органом виконавчої влади із спеціальним статусом, діяльність якого спрямовується на формування та реалізацію державної політики у сфері телебачення і радіомовлення, інформаційній та видавничій сфері [5].

4. Український центр культурних досліджень це підвідомча установа Міністерства культури та інформаційної політики України, що займається культурно-просвітницькою діяльністю. Був створений для прикладних досліджень і аналізу проблем української культури, розробки науково-практичних рекомендацій у галузі культурної політики. Його основним призначенням є створення науково-аналітичної платформи міжнародного рівня з досліджень, генерування, вивчення, обміну та апробації ідей і методів у галузі культурного розвитку.

5. Український державний інститут культурної спадщини – державна установа, що проводить наукову, науково-організаційну та науково-технічну діяльність, має всі умови для підвищення ефективності наукових досліджень і використання їх результатів у сфері охорони культурної спадщини. Діяльність інституту спрямована на практичне вирішення проблем, пов'язаних з дослідженням і охороною пам'яток, розробленням нормативних документів, які спрямовані на збереження та створення належних умов для використання об'єктів культурної спадщини [6].

6. Державне агентство України з питань мистецтв та мистецької освіти є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра культури та інформаційної політики і який реалізує державну політику у сфері мистецтв та спеціалізованої мистецької освіти. – державна інституція, створена з метою упорядкування процесів розвитку українського театрального мистецтва [7].

7. Територіальні органи управління культурою входять до відповідних державних адміністрацій і створюють необхідні умови для культурного розвитку громадян, керують закладами, підприємствами і організаціями культури.

За результатами нашого дослідження можемо зробити висновки, що інституційна складова державної політики в сфері культури уособлюється в системі державних органів управління культурою до яких належать: Міністерство культури та інформаційної політики України, державні агентства та державні комітети, науково-дослідні інститути та державні центри розвитку різних сфер культури, управління культури обласних і районних державних адміністрацій, управління культури органів місцевого самоврядування, театри, концертні організації, художні колективи, цирки, бібліотеки, музеї, клуби та інші підприємства й заклади, діяльність яких має культурне спрямування, спеціальні навчальні заклади культури та мистецтва, музичні й художні школи.

Отже, інституційну складову публічного управління в сфері культури можна характеризувати як надзвичайно розгалужену структуру державних органів й інституцій із різним правовим статусом і механізмами управління, що вимагає подальших пошуків напрямів її раціоналізації та оптимізації.

Список використаних джерел

1. *Червякова О. В.* Інституційна складова механізму державного управління у сфері культури // Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв. № 2. 2017. С. 17 – 23.
2. Міністерство культури та інформаційної політики України: оф. сайт. URL: <https://mcip.gov.ua/>
3. Державне агентство України з питань кіно: оф. сайт. URL: <https://usfa.gov.ua/>
4. Деякі питання Українського інституту національної пам'яті: Постанова Кабінету Міністрів України від 12 листопада 2014 р. № 684. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/684-2014-%D0%BF#Text>
5. Про затвердження Положення про Державний комітет телебачення і радіомовлення України: Постанова Кабінету Міністрів України від 13 серпня 2014 р. № 341. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/341-2014-%D0%BF#n8>
6. Український державний інститут культурної спадщини: оф. сайт. URL: <https://www.spadshina.org.ua/>
7. Державне агентство України з питань мистецтв та мистецької освіти: оф. сайт. URL: <https://arts.gov.ua/>

Тетяна ПІДЛІСНА (Tetyana Podlisna),
к.держ.упр., доцент
**Хмельницький університет управління
та права імені Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький, Україна**

ІННОВАЦІЙНЕ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

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

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

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

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

Інноваційне лідерство – це комбінація усіх можливих стилів лідерства задля впливу на працівників або колег, що допомагає

створювати та впроваджувати креативні ідеї. Тобто воно є дієвим способом до позитивних змін та організаційного розвитку.

Пропонуємо власну дефініцію поняття «інноваційне лідерство» в органах місцевого самоврядування. Так, під інноваційним лідерством в органах місцевого самоврядування слід розуміти сукупність різноманітних сучасних методів, що змінюють світогляд працівників та громади в кращу сторону та здійснюють вплив на підлеглих, на управління командою та психологічні фактори, активуючим тим самим досягнення потреб працівників та мешканців громади в розвитку, інноваціях, та самоствердженні.

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

Найефективнішим прикладом для втілення інноваційного лідерства в органи місцевого самоврядування є модель Д. Гліддона «CREATE» - це модель інноваційного лідерства, яка передбачає 6 етапів, які лідери можуть використовувати в органах місцевого самоврядування для розвитку та розповсюдження інновацій та створення прогресивних змін [3] (Рис. 1).

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

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

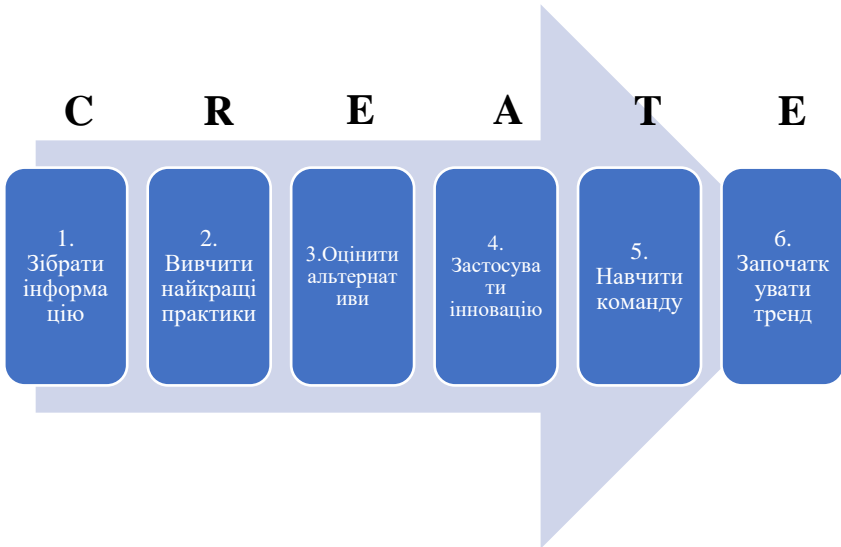


Рис. 1. Модель CREATE інноваційного лідерства

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

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

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

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

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

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

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

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

Список використаних джерел:

1. Про місцеве самоврядування: Закон України від 21.05.1997р. *Відомості Верховної Ради України*.1997. № 24. Ст. 170.
3. Gliddon, D.G., & Rothwell, W.J. *Innovation leadership*. 2018. 1st ed.

Сергій ФЕДИК (Serhiy Fedyk),

к.юр.н, доцент,

Львівський національний університет імені Івана Франка

Ольга ФЕДИК (Olga Fedyk),

к.е.н.,

Львівський національний університет природокористування,

м. Львів, Україна

ДО ПИТАННЯ ВИЗНАЧЕННЯ СУДОВОЇ ЮРИСДИКЦІЇ ПРИ ВИРІШЕННІ СУДОВИХ СПОРІВ ЗА УЧАСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.

Судова система в Україні складається із розгалуженої системи судів. А відтак постає й питання розмежування юрисдикційності судів при вирішенні справ у суді, коли однією із сторін виступає орган публічної влади.

Цікавим видається питання юрисдикційне розмежування вирішення спорів у Господарських та Адміністративних судах України. В нашій державі доволі тривалий час функціонують Адміністративні суди, в яких вирішуються справи за участю представників публічних органів влади. Притаманною ознакою, яка розмежовує господарську та адміністративну юрисдикцію є те, що в господарському судочинстві вирішуються спори за участю публічних органів влади у випадку, коли спір носить приватно-правовий характер, а в порядку адміністративного судочинства, спір носить публічно-правовий характер.

До найбільш поширених справ адміністративного судочинства відносяться податкові спори, в яких однією із сторін виступають органи фіскальної служби. У даному випадку ми не можемо говорити про приватно-правовий характер спору в силу того, що відносини у сфері сплати податків та зборів до бюджетів різних рівнів носять публічний характер, тобто дані відносини прийнято вважати такими, як відносини по «вертикалі», коли у одного суб'єкта по відношенню до іншого існують владно-розпорядчі повноваження.

У випадку, коли фіскальний орган нараховує штрафні санкції суб'єкту господарювання, а останній, в свою чергу, не погоджується із ними, тобто вважає, що органом публічної влади порушені права самого

суб'єкта господарювання, він і звертається до окружного адміністративного суду з вимогою щодо скасування штрафних санкцій, нарахованих податковими органами.

У зв'язку із цим виникає публічно-правовий спір, оскільки суб'єкт господарювання та податковий орган знаходяться на різних площинах субординаності.

Варта відмітити, що у минулому, до часу створення Адміністративних судів, вирішенням податкових спорів займалися Господарські суди.

Концепція створення Адміністративних судів покликана саме на те, що саме ці суди займаються питанням правовідносин виключно у публічно-правовій площині.

Так, відповідно до Глави 2 Кодексу адміністративного судочинства України, зокрема у ст. 19 зазначається, що юрисдикція адміністративних судів поширюється на справи у публічно-правових спорах, «зокрема:

1) спорах фізичних чи юридичних осіб із суб'єктом владних повноважень щодо оскарження його рішень (нормативно-правових актів чи індивідуальних актів), дій чи бездіяльності, крім випадків, коли для розгляду таких спорів законом встановлено інший порядок судового провадження;

1-1) спорах адміністратора за випуском облігацій, який діє в інтересах власників облігацій відповідно до положень Закону України "Про ринки капіталу та організовані товарні ринки", із суб'єктом владних повноважень щодо оскарження його рішень (нормативно-правових актів чи правових актів індивідуальної дії), дій чи бездіяльності;

2) спорах з приводу прийняття громадян на публічну службу, її проходження, звільнення з публічної служби;

3) спорах між суб'єктами владних повноважень з приводу реалізації їхньої компетенції у сфері управління, у тому числі делегованих повноважень;

4) спорах, що виникають з приводу укладання, виконання, припинення, скасування чи визнання нечинними адміністративних договорів;

5) за зверненням суб'єкта владних повноважень у випадках, коли право звернення до суду для вирішення публічно-правового спору надано такому суб'єкту законом;

б) спорах щодо правовідносин, пов'язаних з виборчим процесом чи процесом референдуму;

7) спорах фізичних чи юридичних осіб із розпорядником публічної інформації щодо оскарження його рішень, дій чи бездіяльності у частині доступу до публічної інформації;

8) спорах щодо вилучення або примусового відчуження майна для суспільних потреб чи з мотивів суспільної необхідності;

9) спорах щодо оскарження рішень атестаційних, конкурсних, медико-соціальних експертних комісій та інших подібних органів, рішення яких є обов'язковими для органів державної влади, органів місцевого самоврядування, інших осіб;

10) спорах щодо формування складу державних органів, органів місцевого самоврядування, обрання, призначення, звільнення їх посадових осіб;

11) спорах фізичних чи юридичних осіб щодо оскарження рішень, дій або бездіяльності державного замовника у правовідносинах, що виникли на підставі Закону України "Про оборонні закупівлі", крім спорів, пов'язаних із укладенням державного контракту (договору) про закупівлю з переможцем спрощених торгів із застосуванням електронної системи закупівель, а також зміною, розірванням і виконанням державних контрактів (договорів) про закупівлю...» [1].

Окремо від цього, Кодексом адміністративного судочинства України врегульована юрисдикція адміністративних судів, яка не поширюється «на справи:

1) що віднесені до юрисдикції Конституційного Суду України;

2) що мають вирішуватися в порядку кримінального судочинства;

3) про накладення адміністративних стягнень, крім випадків, визначених цим Кодексом;

4) щодо відносин, які відповідно до закону, статуту (положення) громадського об'єднання, саморегулювальної організації віднесені до його (її) внутрішньої діяльності або виключної компетенції, крім справ у спорах, визначених пунктами 9, 10 частини першої цієї статті.

3. Адміністративні суди не розглядають позовні вимоги, які є похідними від вимог у приватно-правовому спорі і заявлені разом з ними, якщо цей спір підлягає розгляду в порядку іншого, ніж адміністративне, судочинства і знаходиться на розгляді відповідного суду»[1].

Адміністративна система судочинства в Україні є відносно новою, однак доволі дієвою з огляду на обсяг питань, які підвідомчі вирішенню саме Адміністративним судам, а відтак компетенція даного суду потребує подальших наукових досліджень.

Список використаної літератури:

1. Кодекс адміністративного судочинства України // <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15#n9684>

Ірина ЮРИЧИНА (Iryna Yurychyna),
асистент кафедри публічного управління та адміністрування,
аспірант за спеціальністю Публічне управління та адміністрування
Хмельницький університет управління та права
імені Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький, Україна

**РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД НІМЕЧЧИНИ:
ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ**

Територіальна громада – жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, що мають єдиний адміністративний центр [1].

Право та змога територіальних громад як безпосередньо так і через представницькі органи місцевого самоврядування в межах закону здійснювати регулювання й управління суттєвою часткою суспільних справ, які належать до їхньої компетенції, забезпечують не тільки інтереси місцевого населення, а й гармонійний розвиток країни. Розвиток територіальних громад у Німеччині може слугувати важливим досвідом для України. Варто зауважити, що Німеччина акцентує свою увагу на децентралізації влади, місцевому самоврядуванню та залученні громадян до прийняття рішень.

У Німеччині, як і в Україні, територіальна громада є первинним суб'єктом місцевого самоврядування. Згідно зі ст. 28 (п. 2.) Конституції

Німеччини 1949 року за громадою закріплене виключне право на вирішення справ локального спрямування в межах загальнодержавного законодавства. Вона визнає громади як «територіальні корпорації» та в загальних рисах регулює питання їх прибутків.

У Німеччині територіальні громади відповідають за широкий спектр питань, включаючи освіту, соціальне забезпечення, охорону здоров'я, розвиток місцевої інфраструктури та місцеве економічне зростання.

Розвиток територіальних громад у Німеччині відбувався в кілька етапів:

I етап розпочався в 19 столітті з прийняттям Конституції Німецької імперії, яка гарантувала місцевому самоврядуванню широкі повноваження.

II етап почався після Другої світової війни, коли Німеччина була розділена на два німецькі держави: ФРН та НДР. У ФРН відбулася реформа місцевого самоврядування, яка зміцнила роль територіальних громад.

III етап розвитку територіальних громад у Німеччині розпочався після об'єднання Німеччини в 1990 році. У цей період відбулося об'єднання територіальних громад, які були занадто малими для ефективного функціонування.

В результаті цих реформ територіальні громади Німеччини набули значної автономії та самостійності. Вони мають власні законодавчі органи, виконавчі органи та бюджети. Громади також мають широкі повноваження у сфері управління місцевими справами.

Дослідження показують, що розвиток територіальних громад у Німеччині призвів до підвищення якості життя населення, а також до економічного зростання. Громади стали більш відповідальними за свої справи, а місцеве самоврядування стало більш ефективним.

Надзвичайно важливе ставлення Уряду Німеччини до розвитку економіки та підтримки малих підприємств на рівні місцевих спільнот, адже бізнес відіграє неабияку роль в економічному зростанні територіальної громади.

Допомога малим та середнім підприємствам надається за такими напрямками:

- 1) надання кредитів на розширення, реконструкцію, а також придбання та створення підприємств;
- 2) фінансування участі в капіталі великих підприємств;
- 3) довгострокове інвестування створення або збереження робочих місць;
- 4) гарантування перед кредитними товариствами;
- 5) інвестиційна допомога в проведенні енергозберігаючих заходів;
- 6) підвищення кваліфікації кадрів, охорона навколишнього середовища;
- 7) субсидування науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт;
- 8) регулювання доходів підприємств, капітальних вкладень за рахунок реалізації спеціальних програм кредитування, а також прибутку – за допомогою встановлення диференційованих податкових ставок [3]. Варто зазначити, що у Німеччині розвинені податкові пільги для малого бізнесу. Перші два роки мале підприємство взагалі не сплачує податків, що позитивно позначається на розвитку підприємництва.

Крім того, важливо взяти на увагу механізми фінансування місцевих громад у Німеччині, зокрема податкову систему та механізми розподілу бюджетних коштів. Виділяють такі основні джерела місцевих бюджетів: місцеві податки, збори, субсидії органам місцевого самоврядування, місцеві позики. Основна частина власних доходів місцевих бюджетів формується за рахунок різних податків. У Німеччині громади збирають «прямі» податки на професійну діяльність, на землю, з розважальних закладів, від продажу алкогольних напоїв, податки на собак тощо. Поряд з податками джерелом доходів місцевих органів влади в Німеччині є різні збори з населення, компенсації за послуги. До них, зокрема, належать платежі за каналізацію; паркування; видачу ліцензій, паспортів і водійських документів; благоустрій вулиць; користування будівельними й оздоровчими спорудами, установами культури, громадським транспортом; плата за нотаріальні, ритуальні та інші послуги. Вважаємо, що аналіз цих аспектів може допомогти вдосконалити фінансовий стан та управління ресурсами в українських територіальних громадах. Також важливо враховувати культурні та історичні особливості, адаптуючи кращі практики до конкретного контексту України.

Експерти вважають, що досвід Німеччини може бути корисним для України. Україна також розпочала реформу місцевого самоврядування ще в 2014, яка передбачає посилення ролі територіальних громад, проте на сьогодні процес децентралізації не завершено, але спостерігаємо за позитивними діями та викликами, які постають перед громадським суспільством.

Тому, вважаємо за необхідне надати низку рекомендації, які могли б покращити розвиток територіальних громад в Україні, на основі досвіду Німеччини:

забезпечити територіальним громадам достатні повноваження та ресурси для ефективного функціонування;

зміцнити фінансову самостійність територіальних громад;

підвищити рівень обізнаності населення про місцеве самоврядування;

створити належні умови для розвитку малого та середнього бізнесу;

здійснити посилений контроль за дотриманням та вчасною сплатою податків до бюджету.

Отже, із проаналізованого матеріалу, виокремили, що співпраця між різними рівнями влади та партнерство із громадянським суспільством є ключовим для успішної моделі формування територіальних громад у Німеччині. Цей досвід може послужити цінним взірцем для України в контексті реформування та розвитку місцевого самоврядування.

Список використаної літератури:

1. Про місцеве самоврядування в Україні. Закон прийнятий 21 травня 1997 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> Дата звернення: 27.11.2023 р.
2. Кохалик Х. Організація та функціонування системи комунального самоврядування на прикладі міст Німеччини та України: компаративний аналіз. Ефективність державного управління : збірник наукових праць. 2010. Вип. 25
3. Свірідов І.І. Закордонний досвід формування та розвитку економічної основи місцевих органів влади. Глобалізаційні та інтеграційні процеси. Актуальні проблеми державного управління. 2011. №2 (40). С. 1–7.

Володимир АРТЕМЕНКО (Volodymyr Artemenko),
аспірант,
Науковий керівник: д.держ.упр., професор **І. М. Олійченко**
кафедри менеджменту та адміністрування
Національний університет «Чернігівська політехніка»,
м. Чернігів, Україна

АДАПТАЦІЯ ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ПРАЦІ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО РІВНЯ

З розвитком сучасних технологій у багатьох сферах господарської діяльності та розвитком суспільства виникає потреба у впровадженні сучасних підходів до безпеки та здоров'я працівників на роботі. Воно і не дивно, адже будь-яке законодавство завжди буде відставати від розвитку технологій. Так відбувається тому, що законодавством прописуються вимоги щодо безпеки до вже існуючих засобів виробництва, однак наука постійно розвивається, з'являються нові технології які починають застосовувати на виробництві, саме тому законодавство певною мірою відстає від темпів розвитку технологій. Звертаючи увагу на високий технологічний та економічний розвиток країн Європи, розуміємо, що ці країни не досягли б такого високого рівня розвитку виробництв без впровадження ефективних систем управління безпекою та здоров'ям працівників на роботі. Саме тому варто приділити увагу вивченню європейського досвіду у цій сфері. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, яка була підписана 21 березня 2014 року (економічна частина 27 червня 2014 року), встановила вимоги, щодо змін у сфері безпеки та здоров'я працівників на роботі в Україні. Зважаючи на це та на прагнення України якнайшвидше приєднатися до Європейського Союзу, було розроблено Проект Закону України «Про безпеку та здоров'я працівників на роботі». В ході аналізу цього проекту були визначені положення котрі варто було б доопрацювати та докорінно змінити деякі положення.

Перш за все хотілося б акцентувати увагу на виконанні робіт підвищеної небезпеки. В проекті закону «Про безпеку та здоров'я працівників на роботі» в статті 11 «Спеціальні умови виконання робіт підвищеної небезпеки», зазначено, що у випадках коли цього вимагають

характер і ступінь небезпеки робіт, виконання яких пов'язане з об'єктивно вищим ризиком впливу небезпечних та шкідливих професійних факторів на життя і здоров'я працівників (роботи підвищеної небезпеки), такі роботи можуть виконуватися лише за наявності щонайменше однієї з таких умов:

1) встановленого регулятором договору страхування життя, здоров'я та працездатності працівників, які виконують роботи підвищеної небезпеки, за класом страхування 1, визначеним статтею 4 Закону України "Про страхування" ; або

2) дозволу на виконання робіт підвищеної небезпеки, отриманого відповідно до цієї статті, або зареєстрованої декларації відповідності.

Тобто, в даному проекті закону ми бачимо одночасно і європейський підхід до виконання робіт підвищеної небезпеки, який проявляється у страхуванні працівників від нещасних випадків, так і нинішній, який полягає у отриманні дозволів на виконання дозволів. Сама пособи дозвільна система вже давно застаріла і не є ефективною. Про це свідчить значна кількість нещасних випадків в Україні в порівнянні з країнами Європи. Страхування працівників – це дівість, в той час коли дозвільна система – це корупційні ризики. Наприклад в Німеччині таке звичне для нас поняття, як «дозвіл на роботи підвищеної небезпеки» виглядає дещо інакше, а дозвільної системи у сфері охорони праці як такої взагалі немає. Під дозвільною системою в Німеччині мають на увазі саме процес видачі ліцензій на право вести будь-яку господарську діяльність. Ліцензія видається на платній основі на п'ять років. Після її отримання кожне підприємство, яке виконує роботи підвищеної небезпеки, зобов'язане самостійно розробити внутрішню систему видачі дозволів на виконання робіт підвищеної небезпеки або на експлуатацію того чи іншого виду обладнання. Такий дозвіл видається конкретному працівнику чи бригаді. Видає дозволи або служба охорони праці, або (якщо такої немає) спеціальний представник на підприємстві. Як бачимо, за своєю суттю дозвіл у Німеччині більше підходить під опис прийнятого в Україні наряду-допуску який видається на підприємстві працівникам або бригаді які будуть виконувати певні роботи підвищеної небезпеки. До того ж в законі Німеччини «Про впровадження заходів з охорони праці для покращення безпеки та охорони здоров'я працівників на виробництві» встановлена вимога, щодо обов'язкового страхування працівників від

нешасних випадків, і жодних дозволів на виконання робіт підвищеної небезпеки немає. Отже доцільно буде виключити вимогу щодо отримання дозволів на виконання робіт з підвищеної небезпеки з проекту закону, адже вона давно вже є неефективною та має корупційні ризики.

Ще одним «пережитком» пострадянського підходу до охорони праці залишається атестація робочих місць за умовами праці. Так ч.3 ст.10 проекту закону передбачає, що проведення атестації робочих місць/зон за умовами праці є обов'язковим у випадках, коли законодавством або колективним договором, угодою прямо встановлено її проведення для відповідних виробництв, робіт, професій, посад, показників та/або коли забезпечення певних гарантій особи та/або набуття нею права на пільги і компенсації визначається законодавством у прямій залежності від результатів такої атестації. Сама по собі атестація робочого місця передбачає виявлення шкідливих факторів (шум, пил, вібрація і т.д.) на робочому місці, значення яких перевищують встановлені норми та завдають шкоди здоров'ю. На перший погляд це сприяє виявленню шкідливих факторів, що в свою чергу має послугувати їх подальшому усуненню. Однак роботодавцю, з економічної точки зору, значно вигідніше надати робітнику компенсацію передбачену законодавством за роботи у шкідливих умовах праці (доплати до заробітної плати, додаткові дні відпустки і т.д.), а ніж усунути шкідливі фактори виробництва, адже досить часто для того, щоб позбутися шкідливих факторів потрібно переобладнати підприємство, придбати більш безпечне обладнання і т.д. Тому, варто відійти від практики надання компенсацій працівникам за шкідливі умови праці, а натомість визначити на законодавчому рівні, обов'язок роботодавця вжити дії щодо усунення, шкідливих факторів після їх виявлення в результаті проведення атестації робочого місця, а у випадках коли це неможливо привести їх значення до нормативних та безпечних для людини. В законодавстві європейських у сфері охорони праці відсутня практика видачі компенсацій за роботу у шкідливих умовах праці, тому виникає питання для чого «тягнути» стару систему у нове законодавство України.

Проаналізувавши проект закону України «Про безпеку та здоров'я на роботі» та законодавство європейських країн, можемо констатувати наступне:

1. Проект закону значною мірою відповідає директивам МОП та кращим європейським практикам у сфері охорони праці. Зокрема в проекті чітко визначений перехід від «реактивних» до «проактивних» методів управління охороною праці. Так функціонування системи управління безпекою та здоров'ям працівників на роботі, на підприємствах, згідно проекту закону базується на наступних ієрархічних та послідовних принципах:

- уникнення небезпечних та шкідливих професійних факторів і професійних ризиків;

- оцінювання небезпечних та шкідливих професійних факторів і професійних ризиків, яких не можна уникнути;

- усунення небезпечних та шкідливих професійних факторів і професійних ризиків у джерелах їх виникнення;

- адаптації працівника до умов праці, зокрема під час облаштування робочого місця/зони, вибору методів праці та робочого обладнання, з метою полегшення монотонної роботи та роботи в ритмі, заданому обладнанням, та запобігання або зменшення впливу небезпечних та шкідливих професійних факторів і професійних ризиків на працівника, зокрема з урахуванням гендерних особливостей;

- адаптації умов праці до технічного прогресу;

- заміні небезпечного робочого обладнання, робочих процесів, небезпечних та шкідливих професійних факторів фізичної, хімічної, біологічної та іншої природи на безпечні або менш небезпечні;

- розробленні політики запобігання професійним ризикам, що охоплює організацію роботи, умови праці, соціальні відносини та вплив факторів, пов'язаних із робочим середовищем;

- наданням заходам колективного захисту пріоритету перед заходами індивідуального захисту працівників;

- забезпеченням інформування працівників про умови праці, проведення навчання з питань безпеки та здоров'я працівників на роботі та інструктажів.

Тобто, визначається чіткий порядок дій для роботодавців, щодо уникнення професійних ризиків та створення безпечних умов праці.

2. Спостерігається певна «нерішучість» законодавців у питанні остаточного переходу від пострадянської системи управління охороною праці до сучасної європейської. Це проявляється у залишенні в проекті

дозвільної системи виконання робіт підвищеної небезпеки та атестації робочих місць за умовами праці. Ці підходи вже давно застарілі і лиши заважають розвитку нових підходів до створення безпечних умов праці.

Для того щоб розвивати ефективні підходи до охорони праці, зменшення рівня виробничого травматизму та професійних захворювань, варто повністю позбутися пострадянських методів та остаточно перейти на сучасні європейські практики, адже перший етап дослідження цілком і повністю доводить, що європейські підходи значно ефективніші.

Розуміємо, що перехід від пострадянського підходу до безпеки працівників до сучасного європейського дається Україні нелегко, адже це потребує зміни як законодавства у цій сфері так і зміни суспільного мислення та підходів до безпеки праці. Європейські підходи до безпеки праці є новими для України, адже вся стара система сформована на тому, що впроваджувались лише коригувальні дії, тобто, реагування відбувалось вже після настання нещасного випадку, в результаті чого впроваджувались правила та правила які встановлювали вимоги до роботодавців, щодо недопущення подібних випадків. Європейська ж система побудована кардинально іншим методом, коли роботодавці повинні оцінити всі ризики, обдумати їх, поставити собі питання: «А що може піти не так?», та взяти всіх можливих заходів для того щоб нещасні випадки не траплялися. Даний підхід є кардинальним кроком вперед для України та її роботодавців.

Ми впевнені в тому, що Україна має всі можливості та ресурси для того щоб збудувати дійсно якісну та ефективну систему управління безпекою та здоров'ям працівників на роботі, для того щоб зберегти життя та здоров'я своїх громадян.

REFERENCES

1. Antonio José Robalo dos Santos (2018). There are different visions on how to achieve the goal. but ukrainians have one goal. Labor protection, 4, 6-9.
2. Association agreement between Ukraine, on the one hand, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their member states, on the other hand, Revision from 25/10/2023, Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text
3. Constitution of Ukraine, Revision from 01/11/2023, Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>

4. Council directive dated June 12, 1989 on the introduction of measures designed to encourage the improvement of safety and health protection of employees at work (89/391/EEC), Revision from 11/10/2023, Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_b23#Tex
5. Draft law of ukraine "on safety and health of employees at work" Revision from 22/10/2023, Retrieved from <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=e92bda49-ed1d-4bf798ca8b2632531efa&title=ProektZakonuUkrainiproBezpekuTaZdoroviaPratsivni vNaRoboti>
6. Explanatory note to the draft Law of Ukraine "On Safety and Health of Employees at Work", Revision from 22/10/2023, Retrieved from <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=e92bda49-ed1d-4bf798ca8b2632531efa&title=ProektZakonuUkrainiproBezpekuTaZdoroviaPratsivni vNaRoboti>
7. Global Database on Occupational Safety and Health, Revision from 23/10/2023 Legislation. Retrieved from <https://www.ilo.org/dyn/legosh/en/f?p=14100:1:0::NO::>
8. Hryshchuk M.V. (2012). Normative and legal regulation of labor protection in Ukraine: Realities and prospects. Journal of the National University "Ostroh Academy". "Law" series. 2(6).
9. ILOSTAT International Labor Organization Revision from 12/10/2023, Retrieved from <https://ilostat.ilo.org/topics/safety-and-health-at-work/>
10. ILOSTAT International Labor Organization, Revision from 12/10/2023, Retrieved from <https://ilostat.ilo.org/resources/concepts-and-definitions/description-occupational-safety-and-health-statistics/>

Роман БАБИЧ (Roman Babich),
здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
Спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування,
Національний університет «Чернігівська політехніка»,
м. Чернігів, Україна

КОНЦЕПЦІЯ ЕЛЕКТРОННОЇ ДЕРЖАВИ В СУЧАСНОМУ ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Сучасні концепції електронної держави в основному спрямовані на підвищення ефективності державного управління та підвищення якості надання державних послуг. З іншого боку, кожна країна, реалізуючи подібні програми, переслідує свої власні цілі, обумовлені характером існуючих традицій і методик державного управління, внутрішньополітичними та геополітичними причинами, і навіть причинами культурного плану [1, с. 123].

Розвиток на початку цього століття інформаційно-телекомунікаційних, а потім і цифрових технологій зумовило якісні зміни системи громадського управління. Підвищення ефективності та прозорості переважно пов'язували з розвитком концепцій «електронного уряду» та «електронної демократії». Електронна демократія – це використання інформаційно-телекомунікаційних технологій та інфраструктури для активізації участі громадян у суспільно-політичній діяльності, а електронний уряд – це використання вищевказаних технологій та інфраструктури для організації ефективної взаємодії між органами влади різних рівнів та громадянами як їх клієнтами з метою надання офіційної інформації та надання державних/муніципальних послуг, що передбачало зведення особистої взаємодії між заявником та державою до мінімуму [2]. У рамках проведеної адміністративної реформи в багатьох країнах світу в управлінській практиці органів влади широко використовується саме концепція «електронного уряду».

Спочатку термін «цифровий уряд» був синонімічним терміном «електронний уряд». У 2012 році у низці західних країн (зокрема США) розпочалися реформи з переходу від електронного до цифрового уряду, які через кілька років набувають загального характеру. Але новим змістом поняття «цифровий уряд» наповнюється при переході від порталів до

платформ. Особливо підкреслюється, що цифрові платформи відкривають нові можливості участі громадян у публічному управлінні. Тим часом у деяких випадках упор на технологічну складову трансформації публічного управління, що веде до підвищення якості і ефективності надання послуг залишається основним. В підсумку цифровізація громадського управління сприймається як черговий етап впровадження сучасних технологій.

Сьогодні у більшості розвинених країн починає отримувати підтримку ідея про державу як платформу, яка здійснює поточний моніторинг відкритих даних та алгоритмізоване на їх основі регулювання державної політики. У багатьох країнах така ідея стала знаходити практичну реалізацію і була використана як основа для нового витка адміністративних реформ. Це зумовлює появу «платформних досліджень» як нового ключового напрямку суспільно-політичних досліджень.

Оскільки цифрова мережева платформа виступає основою для прояву громадянської активності, то ідея держави як платформи не може бути результативно втілена в життя поза суспільно-політичним контекстом. Платформи є медіа інструментами (посередниками), на основі яких відбувається розробка рішень із суспільно значущих проблем [3]. І якщо розуміти цифрову платформу як комплекс технологій, орієнтований на використання веб-додатків на одному сервері для інтерактивної громадянської участі, то сучасне особистісне управління використовує такі технології у форматі «електронної участі» (e-participation), що розуміється «як комплекс методів та інструментів, що забезпечують електронну взаємодію громадян та органів влади з метою обліку думки громадян у державному та муніципальному управлінні при прийнятті політичних та управлінських рішень». Цифрові мережеві платформи - це відкриті та технічно нейтральні інструменти обміну ресурсами між представниками зацікавлених сторін. Тому акцент робиться на такому аспекті взаємодії держави з її громадянами як співпраця (діалог і партнерство). Основна мета платформної держави – забезпечення для громадянських утворень основи для взаємодії з урядом чи участі у державній діяльності через співпрацю.

Цифрові мережеві платформи створюють умови для об'єднання концепцій «електронного уряду» та «електронної демократії». Вони сприяють розвитку громадянської участі у повсякденних справах держави так само, як і підвищенню якості послуг, що надаються.

У рамках концепції платформної держави цифровізація публічного управління веде не тільки до зростання якості надання послуг, але і до підвищення достовірності та надійності інформації про поточні суспільно значущі проблеми через використання систем обробки великих даних, а відповідно, і до об'єктивності прийнятих управлінських рішень для дозволу

проблемних ситуацій. Одночасно з цим відбудеться зниження корупції у системі державної служби та підвищення її незалежності від людських факторів. У системі публічного управління це сприятиме важливим змінам

за такими напрямками, як:

- державні процеси (створення державної інфраструктури як єдиного сервісу для доступу до достовірних даних),
- державна участь (впровадження єдиної цифрової платформи взаємодії, на якій держава бере на себе роль координатора у забезпеченні безперервного зворотного зв'язку),
- державна служба (передача частини функціоналу програмним системам, що працюють на основі штучного інтелекту).

Електронний уряд не є аналогом традиційного уряду, він визначає новий спосіб взаємодії на основі активного використання інформаційно-комунікаційних технологій з метою підвищення ефективності надання державних послуг. Електронний уряд – це пакет технологій та набір супутніх організаційних заходів, нормативно-правового забезпечення для організації цифрової взаємодії між органами державної влади різних гілок влади, громадянами, організаціями та іншими суб'єктами економіки.

Олександр ВІННИЧЕНКО (Oleksandr Vynnychenko),
здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
Національний авіаційний університет,
м. Київ, Україна

ВИКОРИСТАННЯ ДОСВІДУ КАНАДИ У ПРОЦЕСІ ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЇ ЛОБІЗМУ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ

Інститут лобізму сьогодні сформувався у багатьох країнах і демонструє свою ефективність в якості механізму публічного управління взаємодією між органами державної влади та громадянами і структурами громадянського суспільства. В Україні йде активний процес розробки нормативної основи інституціоналізації лобізму у якості такого механізму. Одним з найбільш корисних зразків при розробці вітчизняної моделі законодавчого регулювання лобістської діяльності є досвід у цій царині Канади.

У Канаді правове регулювання лобізму розпочалося у 1960-х роках, у зв'язку з необхідністю як упорядкування взаємодій держави з представниками приватних інтересів, так і зв'язку з необхідністю активізації громадськості щодо участі в системі публічного управління. Загалом Канада відзначається дуже високим рівнем розвитку громадянського суспільства, де функціонує величезна кількість різноманітних груп та організацій для донесення ставлення громадськості до урядових рішень чи діяльності державних структур. Проте в останній чверті ХХ століття спостерігався спад громадської активності, який дістав назву «демократичного дефіциту». Одночасно у канадському суспільстві росла недовіра до державних рішень через діяльність лобістів, яку більшість населення сприймали як корупцію, з певними підставами для цього.

Для врегулювання ситуації у період з 1965 по 1985 рр. у Палату громад різними суб'єктами було представлено близько 20 законопроектів з метою регулювання лобізму для забезпечення прозорості прийняття публічно-управлінських рішень та активізації партиципативної демократії. На основі цих законопроектів була сформована інтегрована система інституціоналізації лобізму, що поєднує його регулювання на

федеральному і регіональному рівнях з допомогою лобістського законодавства та рекомендаційних норм кодексів поведінки і етики, яка вважається однією з найбільш успішних у світі.

Базове лобістське законодавство приймалося на основі широкого громадського обговорення у межах ініціативи уряду Канади «Лобювання і реєстрація оплачуваних лобістів», яка була проголошена у серпні 1985 р. Результатом урядових ініціатив та активності громадськості стала розробка основного нормативного акту, що регулює лобізм в Канаді - Акту про лобізм, який був прийнятий у 1988 році та вступив у силу в 1989 р. [1]. Поряд з цим провінції Канади також пішли за федеральним досвідом і прийняли закони про лобізм, який у Квебеку, наприклад, називається «Акт прозорості та лобістської етики» (2002 р.). Все канадське лобістське законодавство орієнтоване на протидію корупції, забезпечення відкритості та прозорості публічно-управлінської діяльності за рахунок створення механізму реєстрації груп інтересів та публічності їх взаємодії з урядовцями. Закони Канади чітко визначають поняття лобіста у межах визначеної категорії суб'єктів права, та лобювання, під останнім розуміються будь-які взаємодії з посадовими особами у межах спроб вплинути на процес прийняття державних рішень.

У подальшому здійснювалося удосконалення лобістського законодавства на основі виявлення проблем його застосування. У 1995–1997 рр. були внесені суттєві зміни до Акта, а також прийнято етичний кодекс поведінки лобістів. Зміни носили характер оптимізації конкретних механізмів регулювання лобістської діяльності, як то: деталізація категорій лобістів з виділенням лобістів корпоративних (чи комерційних) та некомерційних організацій; упровадження розширеного інформування щодо змісту та клієнтів, а також фінансування лобістських послуг; запровадження електронної системи реєстрації лобістів; розширення контрольно-наглядових повноважень органів реєстрації за суб'єктами лобістської діяльності [2].

У 2003 р. у лобістське законодавство замість концепції «взаємодія у спробі впливу» було упроваджено концепцію «взаємодія щодо державних рішень», що дозволило досягти визначеності щодо процесу лобістського впливу та охопити у межах законодавчого визначення усі форми взаємодії лобістів з посадовими особами. У «державні рішення» було включено практично всі форми дій як законодавчих і виконавчих органів державної

влади, так і їх посадових осіб. Завдяки цим поправкам будь-який контакт з посадовими особами з визначених у лобістському законодавстві питань підпадав під ознаки лобістської взаємодії, а тому суб'єкти такого контакту мали реєструватися як лобісти незалежно навіть від того, чи навіть була спроба якогось впливу.

Сучасне лобістське законодавство Канади виділяє дві категорії лобістської діяльності: лобістів, що діють в інтересах клієнтів та посадових осіб, на яких здійснюється їхній вплив. При цьому серед лобістів виділяються лобісти-консультанти, які діють від імені своїх клієнтів, та лобісти-співробітники різноманітних комерційних й некомерційних організацій, які діють від імені своїх роботодавців, працюючи за зарплату в PR-відділах або GR-відділах (що здійснюють зв'язки з державними органами) в структурі цих організацій. Перші реєструються самостійно, другі реєструються списками відповідної організації.

До посадових осіб як суб'єктів лобістської діяльності відносяться державні службовці, перелік яких чітко визначений законодавством: парламентарі, парламентські чиновники, міністри та інші урядові посадовці, службовці збройних сил та поліції. При цьому лобістське законодавство поширюється виключно на посадових осіб центрального (федерального) рівня, а рівень регіонального публічного управління та місцевого самоврядування законом не охоплюється. За його межами знаходиться і судова влада, яка не може бути об'єктом лобіювання. У регіонах діє своє лобістське законодавство зі своєю специфікою та переліками суб'єктів лобістських відносин. Закон також регламентує можливості лобістської діяльності для колишніх посадових осіб органів державної влади, а також дає перелік виключень зі сфери лобістського регулювання іноземних посадовців.

Дуже корисним для України є досвід Канади щодо забезпечення прозорості та публічності лобістської діяльності. Законодавство дуже детально регламентує процедуру реєстрації лобістів, встановлює необхідний для контролю лобістської діяльності обсяг відомостей, чітко визначає відповідальність за порушення вимог закону і загальні правила здійснення реєстру лобістів. Передбачається постійна процедура перереєстрації лобістів, а також щомісячна їхня звітність щодо всіх взаємодій з посадовими особами.

Усі громадяни через мережу Інтернет мають вільний доступ до реєстру та значної частини інформації щодо лобістської діяльності, що є важливим механізмом попередження корупції. Законодавство Канади передбачає у процесі реєстрації внесення відомостей про лобістів та груп інтересів для отримання відповідного статусу, за надання неправдивої інформації лобістів суворо карають. Статистика та обробка даних здійснюється електронною системою автоматично, що дозволяє дебюрократизувати увесь процес регулювання лобістської діяльності. Разом з тим для контролю за централізованою системою реєстрації та забезпечення дотримання законодавчих вимог упроваджена посада Уповноваженого з лобізму. Це офіційна та незалежна від виконавчої влади посадова особа, яка призначається рішеннями обох палат канадського парламенту і має термін повноважень сім років. Уповноважений з лобізму звітує перед парламентом щороку про свою діяльність і наділений широкими правами стосовно проведення розслідувань відносно порушень законодавства про лобістську діяльність [3].

А відповідальність ця дуже серйозна. Відсутність реєстрації обійдеться лобісту штрафом у 50 000 канадських доларів, а повторне порушення тягне за собою тюремне ув'язнення терміном до півроку. Подача неправдивої інформації чи фальшивих документів карається відповідно у розмірі до 200 000 канадських доларів та ув'язненням терміном на два роки. І слід сказати, що протягом останніх років такі покарання несумлінних лобістів налічуються десятками, що безумовно сприяє боротьбі з корупцією та формуванню прозорої системи лобістської діяльності.

Для України досвід Канади демонструє модель чіткої та деталізованої регуляції лобістської діяльності на всіх рівнях, що забезпечує не лише ефективне використання лобізму як механізму постійної оптимізації взаємодії органів державної влади та приватних і громадських структур, а й формування потужної перепони на шляху корупції. Досвід Канади свідчить, що хоча інститут лобізму сам по собі і не є механізмом безпосередньої боротьби з корупцією, проте його функціонування та розвиток на основі чітко визначених законодавчих норм соціоцентричного характеру суттєво зменшує можливості корупційних взаємодій у системі державної влади.

Важливим є досвід Канади щодо структурування суб'єктів лобістської діяльності з виділенням різних форм їх звітності, реєстрації та відповідальності. Це дозволяє повною мірою використати інститут лобіювання для активізації громадянського суспільства та розширення форм прямої демократії у системі публічного врядування. Практичний досвід публічного управління в Канаді демонструє високу ефективність при правильній організації механізмів лобіювання для оптимізації взаємодії органів державної влади та місцевого самоврядування з громадськими організаціями та громадянами. Враховуючи явно недостатній рівень участі громадян у прийнятті та реалізації публічно-управлінських рішень в Україні, інституціоналізація лобізму як одного з механізмів зростання активності громадян у діяльності владних структур має бути одним із напрямів становлення моделі публічного врядування в нашій країні.

Заслуговує уваги досвід Канади з формування самостійного державного органу контролю за лобістською діяльністю, що фактично робить досить складною реалізацію цієї діяльності в обхід закону. Вся система контролю вибудована на поєднанні досить серйозних покарань порушень законодавства та ефективного відслідковування можливих його порушень.

Нарешті, слід вказати на системне використання мережно-комунікаційних та інформаційно-комп'ютерних технологій у процесі організації та управління лобістською діяльністю. Це не лише процесуально спрощує усі комунікації, але й забезпечує відкритість та прозорість лобістських взаємодій. А це надзвичайно важливо для формування позитивного іміджу лобізму в країні.

Література

1. Lobbying Act, R.S.C. URL: <http://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/L-12.4/page-1.html>
2. Lobbyists Registration Act, 1998 S.O. URL: http://www.e-laws.gov.on.ca/html/statutes/english/elaws_statutes_98l27_e.htm.
3. Office of the Commissioner of Lobbying of Canada. URL: <http://oclc-cal.gc.ca/eic/site/012.nsf/eng/home>

Володимир ВОЛОШИН (Volodymyr Voloshyn),
здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня,
Національний університету «Чернігівська політехніка»,
м. Чернігів, Україна

МЕХАНІЗМИ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ В УКРАЇНІ

В законодавстві України закріплено різні механізми залучення інвестицій.

Одним з механізмів залучення інвестицій є угоди про розподіл продукції, згідно з якими одна сторона (держава) доручає іншій стороні (інвестору) на визначений строк проведення пошуку, розвідки та видобування корисних копалин на визначеній ділянці надр та ведення пов'язаних з угодою робіт, а інвестор зобов'язується виконати доручені роботи за свій рахунок і на свій ризик з наступною компенсацією витрат і отриманням плати у вигляді частини прибуткової продукції.

Держава забезпечує надання інвесторам в установленому порядку погоджень, квот, дозволів на користування надрами та ліцензій на здійснення діяльності з пошуку та експлуатації родовищ корисних копалин, та інших документів дозвільного характеру, пов'язаних з користуванням надрами, виконанням робіт, будівництвом, передбачених угодою про розподіл продукції.

Особливістю угод про розподіл продукції є встановлення гарантії від змін у законодавстві. Зокрема, держава гарантує, що до прав і обов'язків інвестора, визначених угодою про розподіл продукції, протягом строку її дії буде застосовуватись законодавство, чинне на момент укладання угоди, крім законодавства, що зменшує розмір податків, зборів чи скасовує їх, спрощує регулювання господарської діяльності, послаблює процедури державного нагляду у сфері господарської діяльності, зокрема процедури валютного, митного, податкового чи іншого державного контролю, або пом'якшує відповідальність інвестора, яка має застосовуватись з дати набрання чинності таким законодавством.

Істотні умови угоди про розподіл продукції, умови розподілу виробленої продукції та державний нагляд за виконанням угод про розподіл продукції визначені Законом України «Про угоди про розподіл продукції» від 14 вересня 1999 року № 1039-XIV [1].

Індустріальний (промисловий) парк - це визначена ініціатором створення індустріального парку відповідно до містобудівної документації облаштована відповідною інфраструктурою територія, у межах якої учасники індустріального парку можуть здійснювати господарську діяльність у сфері переробної промисловості, переробки промислових та/або побутових відходів, альтернативної енергетики, зберігання енергії, а також науково-технічну діяльність, діяльність у сфері інформації і електронних комунікацій.

Індустріальні парки створюються з метою забезпечення економічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності територій, активізації інвестиційної діяльності та розвитку економіки.

Правові та організаційні основи створення і функціонування індустріальних парків визначені Законом України «Про індустріальні парки» від 21 червня 2012 року № 5018-VI [2].

Діяльність із спільного інвестування - це діяльність, що проводиться в інтересах учасників інституту спільного інвестування та за рахунок інституту спільного інвестування шляхом вкладення коштів спільного інвестування в активи інституту спільного інвестування.

Інститут спільного інвестування - це корпоративний або пайовий фонд.

Активами інституту спільного інвестування є сукупність майна, об'єктів незавершеного будівництва, майбутніх об'єктів нерухомості та спеціальних майнових прав на них, корпоративних прав, майнових прав і вимог та інших активів, сформованих за рахунок коштів спільного інвестування.

Учасником інституту спільного інвестування може бути фізична та юридична особа. Держава, територіальна громада, а також юридична особа, частка державної чи комунальної власності в якій перевищує 25 відсотків не можуть бути учасниками інституту спільного інвестування.

Правові, організаційні основи створення, діяльності та припинення суб'єктів спільного інвестування, особливості управління їх активами, а також вимоги до складу, структури та зберігання активів інститутів спільного інвестування, особливості емісії, обігу, обліку та викупу цінних паперів інститутів спільного інвестування, та порядок розкриття інформації про діяльність інститутів спільного інвестування визначені

Законом України «Про інститути спільного інвестування» від 05 липня 2012 року № 5080-VI [3].

Ще одним механізмом залучення інвестицій є державно-приватне партнерство.

Державно-приватне партнерство - це співробітництво між державою, територіальними громадами, в особі відповідних державних органів, що згідно з Законом України «Про управління об'єктами державної власності» здійснюють управління об'єктами державної власності, органами місцевого самоврядування, Національною академією наук України, національними галузевими академіями наук (державних партнерів) та юридичними особами, крім державних і комунальних підприємств, установ, організацій (приватних партнерів), що здійснюється на основі договору та відповідає ознакам державно-приватного партнерства.

Ознаками державно-приватного партнерства є: створення та/або будівництво (нове будівництво, реконструкція, реставрація, капітальний ремонт) об'єкта державно-приватного партнерства та/або управління (користування, технічне обслуговування) таким об'єктом; довготривалість відносин (від 5 до 50 років); передача приватному партнеру частини ризиків в процесі здійснення державно-приватного партнерства; внесення приватним партнером інвестицій в об'єкт державно-приватного партнерства.

Основними принципами державно-приватного партнерства є: рівність перед законом державних та приватних партнерів; заборона будь-якої дискримінації прав партнерів; незмінність протягом всього строку дії договору, укладеного в рамках державно-приватного партнерства, цільового призначення та форми власності об'єктів, що перебувають в державній або комунальній власності, переданих приватному партнеру.

Державно-приватне партнерство може застосовуватись в таких сферах: збір, очищення та розподілення води; виробництво, постачання тепла; охорона здоров'я; туризм, відпочинок, рекреація культури; управління відходами; надання соціальних послуг; надання освітніх послуг та послуг в сфері охорони здоров'я тощо.

Особливістю відносин, що виникають в зв'язку з державно-приватним партнерством є те, що вони не можуть встановлюватись або змінюватись іншими законами України, крім тих, що містять виключно

норми щодо внесення змін до Закону України «Про державно-приватне партнерство» від 01 липня 2010 року № 2404-VI [4], яким визначені організаційно-правові основи взаємодії державних партнерів з приватними партнерами та основні принципи державно-приватного партнерства на договірній основі.

Однією з форм здійснення державно-приватного партнерства є концесійний договір.

Концесія - це форма здійснення державно-приватного партнерства, що передбачає надання концесієдавцем концесіонеру права на створення та/або будівництво (нове будівництво, реконструкцію, реставрацію, капітальний ремонт), та/або управління (користування, технічне обслуговування) об'єктом концесії, та/або надання суспільно значущих послуг в порядку та на умовах, визначених концесійним договором, а також передбачає передачу концесіонеру переважної частини операційного ризику, що охоплює ризик попиту та/або ризик пропозиції.

Концесія може застосовуватись для здійснення проектів у будь-яких сферах господарської діяльності, крім об'єктів, які законом України обмежено чи заборонено передавати в концесію.

Організаційні, правові та фінансові основи реалізації проектів, що здійснюються на умовах концесії визначені Законом України «Про концесію» від 03 жовтня 2019 року № 155-IX [5].

Як висновок, можна зазначити, що законодавчо визначені механізми залучення інвестицій дають змогу залучати інвестиції в найрізноманітніші галузі економіки, як на державному, так і на регіональному та місцевому рівнях.

Список використаної літератури:

1. Про угоди про розподіл продукції: Законом України від 14 вересня 1999 року № 1039-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1039-14#Text>
2. Про індустриальні парки: Закон України від 21 червня 2012 року № 5018-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5018-17#Text>
3. Про інститути спільного інвестування: Закон України від 05 липня 2012 року № 5080-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5080-17#Text>
4. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 01 липня 2010 року № 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>
5. Про концесію: Закон України від 03 жовтня 2019 року № 155-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20#Text>

Ганна ГРЕЧКО (Hanna Hrechko),
О. ДІДЕНКО (O. Didenko),
здобувачі вищої освіти другого (магістерського) рівня
Спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування
Національний університет
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
м. Полтава, Україна

ДО ПИТАННЯ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИХ ЗАСАД ВПРОВАДЖЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Станом на сьогодні державна політика у сфері медичних послуг спрямована на вирішення таких завдань: забезпечення доступності медичних послуг для всіх громадян; поліпшення якості медичних послуг; підвищення ефективності використання медичних ресурсів. Її мета – перехід від старої системи до нової, страхової медицини. Реформа триває досі, оскільки виявилось, що її реалізація є складною.

Основними проблемами реформи є: недостатнє фінансування; недосконалість нормативно-правової бази; неготовність медичної системи до реформи. Незважаючи на ці проблеми, реформа охорони здоров'я є необхідною для України. Вона допоможе створити ефективну систему охорони здоров'я, яка буде відповідати сучасним потребам населення.

Слід зазначити, що теоретико-методичні засади визначення державної політики у сфері охорони здоров'я базуються на таких принципах:

принцип пріоритетності охорони здоров'я. Здоров'я населення є одним з найважливіших національних ресурсів, тому державна політика у сфері охорони здоров'я повинна бути спрямована на його збереження та зміцнення;

принцип доступності медичних послуг. Медичні послуги повинні бути доступними для всіх громадян, незалежно від їхнього соціального статусу та фінансового становища;

принцип якості медичних послуг. Медичні послуги повинні відповідати сучасним стандартам якості та забезпечувати ефективне лікування та профілактику захворювань;

принцип ефективності використання медичних ресурсів. Медичні ресурси повинні використовуватися ефективно та раціонально, з метою забезпечення максимального рівня здоров'я населення.

В свою чергу, Я. Радиш та Н. Кризина вважають, що державна політика України в галузі охорони здоров'я повинна бути спрямована на забезпечення здоров'я населення та реформування системи охорони здоров'я. Для забезпечення здоров'я населення необхідно проводити заходи з профілактики захворювань, раннього виявлення та лікування, а також створювати умови для здорового способу життя. Для реформування системи охорони здоров'я необхідно впровадити ефективні механізми фінансування, управління та надання медичних послуг [1; 2].

В той же час, Т. Чеканова пропонує три альтернативні підходи до удосконалення державної політики в сфері охорони здоров'я [3]:

перший підхід передбачає перехід до ринкових відносин у сфері охорони здоров'я. Це означає, що медичні заклади повинні стати автономними і мати можливість самостійно визначати ціни на свої послуги. Фінансування медичної допомоги може здійснюватися за рахунок різних джерел, включаючи місцеві і державні бюджети, добровільне страхування, кошти суб'єктів господарювання та благодійних фондів;

другий підхід передбачає розподіл фінансування на державну та приватну медицину;

третій підхід передбачає відновлення системи охорони здоров'я, що функціонувала до реформування. Це означає, що буде скасовано обов'язкове медичне страхування та сімейну медицину.

Варто наголосити на тому, що сучасна політика охорони здоров'я спрямована на реформування цієї галузі. Реформа охорони здоров'я – це процес змін, який повинен привести до покращення доступності, якості та ефективності медичної допомоги. Для успішної реалізації реформи охорони здоров'я необхідно: розробити стратегію реформування, яка буде відповідати потребам населення та стану системи охорони здоров'я; впровадити ефективні механізми управління реформою; забезпечити фінансування реформи. Стратегія реформування є основою для реалізації реформи охорони здоров'я. Вона повинна визначати цілі, завдання та механізми реформування.

Для ефективного управління в галузі охорони здоров'я необхідно використовувати комплексний підхід, який включає в себе:

- фундаментальні наукові дослідження;
- творчий підхід та інновації;
- аналіз досвіду інших країн;
- професійну підготовку кадрів.

У контексті реформування охорони здоров'я, дієвий механізм регулювання сфери неможливий без досконалої законодавчої бази. Важливою властивістю правового механізму є його зв'язок із конкретною метою. Це означає, що законодавство має бути спрямоване на досягнення конкретних результатів у сфері охорони здоров'я [4].

Отже, державна політика у сфері охорони здоров'я є важливою складовою системи управління суспільством. Вона спрямована на забезпечення доступності, якості та ефективності медичної допомоги для всіх громадян. Державна політика у сфері охорони здоров'я повинна бути спрямована на вирішення таких основних завдань, як: покращення доступності медичної допомоги, зокрема, шляхом розвитку первинної медичної допомоги, забезпечення доступності медичної допомоги в сільській місцевості та для соціально незахищених верств населення; покращення якості медичної допомоги, зокрема, шляхом впровадження нових методів лікування та діагностики, підвищення кваліфікації медичних працівників; зменшення витрат на охорону здоров'я, зокрема, шляхом підвищення ефективності використання ресурсів, впровадження програм профілактики захворювань тощо.

Список використаних джерел

1. Кризина Н.П. Аналіз державної політики в галузі охорони здоров'я в працях українських учених. URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej3/txts/GALUZEVE/08-KRIZINA.pdf> (дата звернення: 29.10.2023).
2. Радиш Я.Ф. Державне управління охороною здоров'я в Україні: генезис та тенденції розвитку: автореф. дис... д-ра наук з держ. упр.: 25.00.01.Київ, 2003. 35 с.
3. Чеканова Т.Д. Взаємодія адміністративних та політичних механізмів у системі управління охороною здоров'я: автореф. дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02. Одеса, 2008. 20 с.

4. Pashkov, V. (2006), “Stateregulationofhealthcareactivities”, Farmaceutika i farmacia. Pharmaceutics and pharmacy, vol. 26(547), available at: <https://www.apteka.ua/article/3256> (accessed: 29.10.2023).

Марта ГОЛИЧ (Marta Holych),

здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності «Публічне управління та адміністрування»

Анастасія СТАСИШИН (Anastasia Stasyshyn)

здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня спеціальності «Публічне управління та адміністрування»

**Науковий керівник: Галина КАПЛЕНКО, д.е.н., професор
Львівський національний університет імені Івана Франка
м. Львів, Україна**

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

У сучасному світі, де органи публічної влади є важливими підсистемами суспільства, розуміння та управління корпоративною культурою в їхній діяльності виявляється надзвичайно важливим. Корпоративна культура, визначена як сукупність цінностей, переконань та норм, що визначають поведінку членів організації, не тільки формує внутрішнє середовище, але і має значний вплив на ефективність управління. Корпоративна культура є одним із ключових нематеріальних ресурсів, що впливає на результативність організації через мотивацію працівників до роботи та залучення до отримання знань, досвіду та прийняття рішень. Існування спільної корпоративної культури мотивує публічних службовців і надає можливість створювати та обмінюватися інформацією, покращуючи та розвиваючи їхні навички та досвід, а також дозволяючи цим ідеям взаємодоповнюватися, реалізовуватися. Сучасні органи влади характеризуються проблемами бюрократії та опору змінам та інноваціям, потребують розвитку позитивної корпоративної культури та високого рівня гнучкості та адаптивності для досягнення постійного вдосконалення та підвищення ефективності і результативності, а також бути інноваційними та адаптованими до змін.

Корпоративна культура (Harrison, 2021; Schein in Schein, 2016) – широко визнаний термін, який має широкий спектр визначень (Tharg, 2009). В основному йдеться про спільні цінності щодо того, як працівники працюють разом. Насправді цінності — це моделі людської діяльності, які мають заохочувати та сприяти успішній діяльності (Harrison, 2021). Культуру також можна розуміти як модель спільних базових припущень, які були засвоєні групою при вирішенні таких проблем, як адаптація до зовнішніх обставин і досягнення послідовного внутрішнього управління, і які спрацювали досить добре, щоб вважатися дійсними, і тому можуть бути засвоєні новими членами як правильний спосіб сприймати, думати і відчувати у зв'язку з цими проблемами (Schein and Schein, 2010). Корпоративна культура в органах публічної влади визначається специфікою їхньої місії та завдань. Вона впливає на сприйняття робочого процесу, адаптацію новачків та формування колективного етичного кодексу. Ці цінності та норми стають основою для прийняття рішень та взаємодії зі стейкхолдерами, що є ключовим аспектом управління органами публічного сектора.

Ефективне управління в органах публічної влади вимагає високого рівня співпраці та довіри всередині організації. Корпоративна культура, спрямована на розвиток спільних цінностей та підтримку співпраці, стає ключовим фактором успіху. Це також впливає на відкритість та прозорість в управлінні, що є важливими аспектами, особливо в контексті публічного сектора. Створення та управління корпоративною культурою в органах публічного управління включає в себе процеси формування спільних цінностей, комунікації цілей та встановлення ефективних механізмів зворотного зв'язку. Лідерство в цьому контексті виступає керівною силою, що визначає та утверджує цінності, які визнаються усіма членами організації.

Незважаючи на всі переваги, існують виклики впровадження та управління корпоративною культурою в органах публічного управління, такі як різноманітність стейкхолдерів та регулятивне середовище. Однак, правильне розуміння та управління цими викликами може перетворити їх на можливість для подальшого розвитку та вдосконалення діяльності.

Корпоративна культура, як і будь-яка культура, формується і сприймається людською свідомістю, впливає на поведінку людини, на

спосіб її почуття та думок. Тому, обмежуватися організаційно-економічними чи технічно-функціональними підходами замало.

Поняття «корпоративна культура» становить об'єкт вивчення таких галузей науки, як менеджмент, філософія, психологія, соціологія та культурологія організаційної поведінки. Ця концепція тісно пов'язана із діловою етикою, філософією бізнесу та організаційною поведінкою [1].

Основні складові корпоративної культури, які характерні для будь-якого державного органу, включають у себе цінності державної служби, правила етичної поведінки, дрес-код, стиль управління, методи уникнення та розв'язання конфліктів, систему комунікацій та взаємовідносин в колективі, усвідомлення власної ролі та місця у державному органі, систему мотивації, форму поведінки персоналу та особисті якості працівників. Головною метою корпоративної культури персоналу є забезпечення високої результативності державного органу шляхом підвищення якості його діяльності. Особливий акцент робиться на активізації державотворчого патріотизму в нації.

Також, застосовуючи управлінську доктрину для формування корпоративної культури персоналу, можна забезпечити єдність управління органу державної влади, створити позитивне сприйняття громадськості та партнерів, а також регулювати взаємовідносини з громадськістю. Однак на позитивний розвиток корпоративної культури впливає низка факторів, які не завжди є сприятливими. Серед таких факторів можна визначити: чинники сучасного суспільного розвитку, такі як глобалізація, інтелектуалізація праці, соціалізація через концепції людського капіталу, сталий розвиток і інші; економічно-соціальні процеси; політичні процеси; інноваційні процеси; організаційно-етичні світові та національні тенденції у публічному управлінні та адмініструванні; тощо.

Перерахуємо та опишемо основні принципи:

Принцип усвідомлення — створення ефективного механізму корпоративної культури повинно відбуватися в різних напрямках з урахуванням інтересів усіх груп в організації, чи в певному відділі (формальних та неформальних груп).

Принцип системності — є продовженням попереднього принципу та орієнтує на необхідність свідомої діяльності.

Принцип прогнозування — спрямований на уникнення стихійних, непередбачуваних змін, що можуть затримати реалізацію процесів розвитку чи зміни корпоративної культури.

Принцип гармонійності — передбачає узгодження інтересів персоналу в процесі зміни корпоративної культури, забезпечення психологічної комфортності працівників та послідовність змін корпоративної культури.

Принцип стійкості — проявляється в тому, що при переході від стихійних процесів до керованих повинна посилюватися здатність до самої адаптації.

Принцип ресурсного забезпечення — передбачає обов'язкове інформаційне, кадрове, фінансове забезпечення процесів корпоративної культури на кожному з основних етапів.

Головні принципи формування корпоративної культури в державному органі включають комплексне планування розвитку, врахування цілей та завдань органу та його працівників, взаємовідносини між працівниками, визначення цінностей, підтримку традицій, запобігання штучному нав'язуванню корпоративної культури та комплексний підхід до оцінки, що передбачає врахування впливу корпоративної культури на ефективність державного органу.

Отже, в перспективі, в рамках управлінської доктрини формування корпоративної культури персоналу розумно втілювати такі ключові складові:

Ідеал (створення ідеального стану в органі публічної влади).

Цінності (вираження понять, які визначають оптимальні властивості для органу публічної влади).

Цілі (формулювання основних завдань органу публічної влади).

Знання (визначення вимог до рівня професійної компетентності публічних службовців).

Стиль поведінки (використання в службовій діяльності для досягнення визначених цілей).

Клімат (взаємовідносини в органі публічної влади, а також зовнішні атрибути: символіка, дрес-код, інтер'єр).

Процедури (стиль та методи управління в органі публічної влади). З метою більш цілеспрямованого використання корпоративної культури у розвитку організації, визначення її ролі, доцільно структурувати її вплив

на окремі управлінські процеси, які ми розглядаємо в розрізі загальних функцій менеджменту, а саме: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання, а також за окремими цільовими групами. Тип паче, відомим є факт, що вплив корпоративної культури на ефективність організації визначається в першу чергу відповідністю її загальній стратегії розвитку.

Таблиця 1.

Вплив корпоративної культури (КК) на управлінські процеси

Планування	КК формує основні базові параметри діяльності організації, включаючи в себе проголошені нею постулати, висвітлені в таких складових як місія, бачення, гасло, слоган, логотип тощо
Організування	принципи, які формують основу КК, задають ключові правила та норми поведінки, які слід дотримуватися в бізнес-процесах, на робочих місцях, у стосунках між працівниками та зовнішніми цільовими групами тощо. Часто, для кращого сприйняття, організаційні правила включені в поведінку корпоративного героя, який є елементом КК і якого підсвідомо працівники можуть наслідувати
Мотивування	створюючи соціальне підґрунтя існування організації, яке висвітлене в місії, візуалізуючи стратегічне бачення, чого прагне компанія, формуючи цінності, КК забезпечує стійку систему мотивів, які задовольняють низку вторинних потреб її працівників, зокрема причетності, поваги, самовираження тощо
Контролювання	КК є основним стержнем, який не дозволяє відхилюватися компанії від проголошених нею орієнтирів, зокрема свого призначення, стратегічних планів, цінностей
Регулювання	КК висвітлює ключові правила ведення бізнесу, напрямки діяльності, відповідно, допомагає в момент впливу зовнішнього середовища, набору нових працівників тощо зберігати цілісність компанії

Примітка: сформовано на основі [1]

Через призму управлінських процесів та в цілому діяльності органу публічної влади формування та розвиток корпоративної культури буде визначати моніторинг та оцінка цієї сфери в рамках існуючої системи корпоративного управління: HR-стратегії та забезпечення відповідності корпоративної культури довгостроковій стратегії та цілям діяльності органу влади, усвідомлення та розуміння публічними службовцями того, як корпоративна культура визначається та розвивається керівництвом органу влади, управління корпоративною культурою у сфері внутрішнього управління та внутрішнього контролю, системи управління ризиками, а також у функціях комплаєнсу та внутрішнього аудиту, стану ключових показників успішності у сфері корпоративної культури, включення цільової корпоративної культури до системи винагород/мотивації, відбір / розвиток лідерів на майбутнє вимагає далекоглядної стратегії та культури. Якщо існуюча корпоративна культура функціональна і потребує стратегічної стабільності, пріоритет слід віддавати керівникам/лідерам, які відповідають вимогам на конкретний момент часу. Однак, якщо потрібно змінити стратегію, слід шукати/відбирати керівників/лідерів, які можуть змінити ситуацію, адже управління та розвиток корпоративної культури є довгостроковими процесами, для яких стабільність, передбачуваність та послідовність так само важливі, як і гнучкі дії. Постійні зміни вносять невизначеність в корпоративну культуру, а відсутність свіжих ідей породжує інерцію. Таким чином, далекоглядні дії вимагають проактивних і довгострокових дій від керівників органів публічної влади.

У підсумку можна зазначити, що формування корпоративної культури в органі публічної влади вимагає комплексного підходу, який враховує ідеалізацію, цінності, цілі, рівень знань, стиль поведінки, клімат та процедури. Реалізація цих ключових елементів в контексті управлінської доктрини сприятиме створенню оптимального середовища для працівників, що сприяє високій результативності та досягненню стратегічних цілей державного органу. Окрім того, важливо враховувати фактори сучасного суспільного розвитку, що можуть впливати на формування корпоративної культури, та вдосконалювати її відповідно до змін у соціальному, економічному та політичному середовищі. Забезпечуючи взаємодію між усіма аспектами корпоративної культури, орган публічної влади може досягти не лише внутрішньої єдності, а й

позитивного іміджу, регулювання партнерських відносин та сприяння взаємодії з громадськістю.

Список літературних джерел:

1. Захарчин Г.М. Корпоративна культура : навчальний посібник / ред.: Г.М. Захарчин. Львів, 2011. 344 с.
2. Tharp, B. M. (2009). Defining “Culture” and “Organizational Culture”: From Anthropology to the Office; https://www.thercfgroup.com/files/resources/Defining-Culture-and-Organizationa-Culture_5.pdf.
3. Harrison, S. (2021). Culture Moves, Top Management Seminar CPOEF.
4. Schein, E. H., in Schein, P. A. (2016). Organizational Culture and Leadership (5th izd.). Wiley; <https://www.wiley.com/en-au/Organizational+Culture+and+Leadership%2C+5th+Edition-p-9781119212041>.

Л.М. ІРХА (L. Irkha),
аспірант

О.В. ЗДОРОВЕЦЬ (O. Zdorovets),

провідний фахівець з міжнародного співробітництва
відділу міжнародних зав'язків

**Національного університету «Чернігівська політехніка»,
м. Чернігів, Україна**

**ПРІОРИТЕТИ ТА ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ
МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ЛІСАМИ**

Економіка України несе величезні збитки через руйнівну війну. 2022 року економіка скоротилася на третину, наслідком чого є скорочення споживчого попиту, стагнація технологічних та логістичних процесів, падіння інвестиційної діяльності. Така ситуація склалась в наслідок триваючої збройної агресії російської федерації, зокрема через наслідки воєнних атак з боку російської федерації на об'єкти енергетичної системи України та інші об'єкти критичної інфраструктури України. За таких обставин актуальним є пошук резервів наповнення бюджетів всіх рівнів, зокрема ефективності адміністрування податків і зборів, у тому числі шляхом ефективного використання природних ресурсів.

Серед природних багатств країни значний потенціал має лісовий фонд України який становить – 10,4 млн. га. Отже лісистість території країни становить 15,9%. Ліси на території України розташовані дуже не рівномірно. Вони сконцентровані переважно в Поліссі та в Українських Карпатах. [1, с. 2]. До 1 січня 2023 року Держлісагентству було підпорядковано 158 лісгосподарських підприємств та 24 обласних територіальних управління, а це 73% лісів країни або 7,6 млн. га. [2, с. 2]. Поряд з тим існуюча модель управління лісами яка фактично сформована за радянських часів стримує розвиток лісової галузі, що впливає і на втрату доходів Держбюджету.

За період незалежної України реформування галузі було не системним та точковим і в переважній більшості стосувалось оподаткування та умов реалізації лісопродукції, які постійно змінювались. Реформування структури управління лісами майже не проводилось. Проаналізувавши «ініціативи» законодавців неважко помітити, що останні роки внесено ряд змін до законодавства, які значно звужують можливості підприємств лісової галузі в зростанні обсягів реалізації та/або несуть додаткове податкове навантаження. Так внесеними змінами до Податкового кодексу України було передбачено запровадження земельного податку на лісові землі, які раніше ніколи не оподатковувались – держава справляла податок лише за нелісові землі. [2, с. 276]. Якщо раніше податок на лісові землі справлявся як складова рентної плати (був один платіж), то після внесення змін податок за лісові землі складається із земельного податку та рентної плати (стало 2 платежі, причому порядку взаємозаліку не передбачено, тобто наявне подвійне оподаткування). Фактично до внесення змін до податкового кодексу, лісгоспи сплачували податок за заготовлену деревину. Після внесення змін підприємства сплачують податок за землі державної власності, які перебувають у постійному користуванні та які охороняються державною лісовою охороною, яка в свою чергу утримується даними підприємствами.

Значний вплив на зниження темпу зростання доходів мала тимчасова, строком на 10 років, заборона експорту лісоматеріалів у необробленому вигляді, що введена з 1 січня 2017 року Закон України Про особливості державного регулювання діяльності суб'єктів підприємницької діяльності, пов'язаної з реалізацією та експортом лісоматеріалів, щодо тимчасової заборони експорту лісоматеріалів у

необробленому вигляді. [3, с. 291]. Отже валютна виручка значно зменшилась, що є ризиком для стабільного розвитку лісогосподарських підприємств та створення резервів.

До 1 січня 2023 року в системі Держлісагентства ведення лісового господарства здійснювали 158 державних підприємств. Проте не усі мають можливість і ресурс для самофінансування. Лісгоспи Півночі та Заходу країни, які мають достатньо лісових ресурсів у постійному користуванні, можуть покривати витрати на ведення лісового господарства за рахунок продажу деревини. У той же час, у підприємств Півдня та Сходу, де лісистість території є мізерною (до 5%), а ліси виконують функцію попередження ерозії та опустелювання, а отже ведення лісового господарства є нерентабельним та потребує державної підтримки.

Однак, вже кілька років до існуючих проблем в лісовій галузі додалась ще одна – відсутність фінансування з державного бюджету. У результаті зупинені роботи зі створення нових захисних насаджень на малопродуктивних і деградованих землях, відсутня можливість здійснювати попереджувальні протипожежні заходи в лісах, підвищився ризик виникнення лісових пожеж, осередків шкідників і хвороб лісу.

Державна лісова охорона яка перебуває у штаті лісогосподарських підприємств, це єдиний правоохоронний орган в державі що не утримується за рахунок бюджетних коштів, а заробітна плата в повному обсязі виплачується за рахунок власних коштів лісових господарств. Разом з тим посадові особи державної лісової охорони згідно ст. 3 ЗУ Про запобігання корупції є особами уповноваженими на виконання функцій держави, на яких розповсюджуються всі обмеження передбачені цим Законом. [4, с. 2056]

Таким чином існує конфлікт розподілу функцій у лісовій сфері, тобто на регіональному рівні в межах одного підприємства паралельно виконуються і контролююча і господарююча діяльності.

Також існує дисбаланс в оплаті праці посадових осіб державної лісової охорони, оскільки при виконанні визначеного кола аналогічних обов'язків у різних підприємствах заробітна плата значно відрізняється а в окремих випадках в рази, оскільки не залежить від навантаження чи належного виконання завдань служби, а напряму залежить лише від фінансового результату господарської діяльності підприємства та його фінансових можливостей.

У підсумку розв'язанню підлягають наступні проблеми лісового господарства: необхідність забезпечення балансу між екологічними, економічними та соціальними функціями ведення лісового господарства; недосконалий розподіл функцій управління, що призводить в окремих випадках до дублювання функцій або втрати їхнього виконання; попередження корупції та незаконної діяльності в лісах; дисбаланс фінансового забезпечення лісогосподарської діяльності, відсутності належного фінансування заходів з ведення лісового господарства та дефіцит відповідних фахівців у галузі.

Список використаних джерел

1. Державне агентство лісових ресурсів України. Загальна характеристика лісів України. Електронних ресурс: <https://forest.gov.ua/napryamki-diyalnosti/lisi-ukrayini/zagalna-harakteristika-lisiv-ukrayini>.
2. Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законів України щодо стимулювання утворення та діяльності сімейних фермерських господарств: Закон України 10 лист. 2018 р. № 2497-VIII, Відомості Верховної Ради (ВВР), 2018, № 37, ст.276.
3. Про особливості державного регулювання діяльності суб'єктів підприємницької діяльності, пов'язаної з реалізацією та експортом лісоматеріалів: Закон України 9 квітня 2015 р. № 325-VIII, Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 31, ст.291.
4. Про запобігання корупції: Закон України 14 жовтня 2014р. № 1700-VII, Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 49, ст.2056.

Софія ІСАЄВА (Sofia Isaeva),
аспірантка кафедри публічного управління та права,
Дніпровська академія неперервної освіти,
м. Дніпро, Україна

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ

Публічно-управлінська атрибутивність стратегічного планування обумовлена тим, що публічне управління завжди зорієнтоване на досягнення системних цілей, що формуються з розумінням стратегічного розвитку об'єкта управління, і відповідно стратегії розвитку

підпорядковується і планування вирішення повсякденних проблем. З погляду практики публічного управління найбільш важливим елементом цього процесу репрезентації у стратегічному плануванні публічної стратегії щодо розвитку об'єкта управління слід вважати визначення змістовно-цілевих та формально-організаційних засад прийняття управлінських рішень, на основі яких має здійснюватися процес реалізації стратегії. З іншого боку, достатньо важливою є також обумовленість стратегічного планування як наявними управлінськими ресурсами органів державної влади, так і внутрішнім потенціалом саморозвитку самого об'єкта управління. Адже у своїй єдності саме ці чинники визначають об'єктивні можливості для стратегічного планування досягнення тих чи інших цілей у процесі забезпечення успішного розвитку об'єкта управління.

Стратегічне планування розвитку соціальної сфери як об'єкта публічного управління є як самостійним концептом науки публічного управління, так і виокремленою сферою практичної публічно-управлінської діяльності. Дане поняття відображає насамперед значущість ефективного використання ресурсів системи публічного управління для регулювання соціальної сфери з розумінням стратегічних перспектив її розвитку у межах парадигм «інформаційного суспільства».

Реалії сучасного суспільства диктують потребу для органів державної влади здійснювати регулювання соціальної сфери на основі стратегічного планування її розвитку, оскільки без цього неможливо добитися управлінського забезпечення адаптації усіх соціальних суб'єктів до тих системних змін в Україні, які пов'язані з модернізаційними процесами та процесами державотворення. Адже державна соціальна політика, як і стратегія розвитку соціальної сфери, визначаються на основі стратегічного державного управління та планування цього розвитку на основі врахування детермінації управлінської діяльності змінами умов розвитку суспільства, його цілей і завдань.

Сьогодні розвиток соціальної сфери здійснюється в умовах воєнного часу, нестабільності та невизначеності. За таких умов публічне управління соціальною сферою можливе лише на основі реалізації здатності щодо досягнення визначених цілей з використанням потенціалу сценарного стратегічного планування і відповідно упровадження різних стратегій публічного управління. Тільки це забезпечує необхідне

поєднання стабільності функціонування соціальної сфери та її інноваційного розвитку, що задовольняє потреби модернізаційних реформ українського суспільства.

Таким чином слід констатувати, що стратегічне планування розвитку соціальної сфери є одним з вимірів стратегічного управління у систем державної влади і має бути інтерпретоване саме як складова публічного управління. Стратегічне планування і у цьому конкретному випадку виступає в якості функції стратегічного управління, яке здійснюється органами державної влади стосовно даного конкретного об'єкта публічного управління. У системі публічного управління соціальною сферою стратегічне планування визначає скоординованість та цільову орієнтацію регулюючих процесів на основі прийняття та реалізації стратегічних управлінських рішень, і саме це визначає пріоритетну значущість стратегічного планування як чинника ефективності управлінської діяльності. У цілому слід говорити про прямий зв'язок результативності публічного управління соціальною сферою та розвитком механізмів стратегічного планування її розвитку, оскільки причини соціальних проблем полягають у відсутності ефективної системи стратегічного управління та планування на державному рівні. Виходячи з цього, успіх інноваційних процесів у соціальній сфері потрібно прямо пов'язувати з оптимізацією механізмів та технологій стратегічного планування її розвитку.

Слід сказати, що і в літературі з проблем публічного управління саме планування визначається у якості системостворюючої складової стратегічного управління. Стратегія як управлінський феномен інтерпретується як планування управлінської діяльності стосовно реалізації цілей чи вирішення проблем, які визначають успішність розвитку об'єкта управління. У цьому сенсі у класичних роботах з проблематики стратегічного управління стратегія визначається як перспектива або стійка послідовність дій, розбитих в часі. Саме наявність стратегічного планування визначає і наявність стратегічного управління.

Стратегічне планування безпосередньо виростає зі стратегічного управління як одна з його функцій. На цій основі стратегічне планування як у науковій літературі, так і у міжнародних документах, що стосуються управлінської діяльності, виокремлюється в якості її різновиду. Таким чином, доцільно вести мову про стратегічне планування не лише як про

складову інструментарію розробки стратегії, а про його належність до механізмів прийняття та реалізації управлінських рішень. Найбільш важливим виміром стратегічного планування слід вважати здатність ефективно забезпечувати використання та розподіл ресурсів, необхідних для досягнення управлінських цілей. При цьому цілі, проблемні питання, суб'єкт-об'єктні взаємодії у державній стратегії розвитку соціальної сфери стають репрезентацією реального стану даного об'єкта управління у системі соціальних чинників, що може бути відображено у вигляді системи емпіричних показників та індикаторів. Оптимізація використання ресурсів, необхідних для досягнення стратегічних цілей публічного управління розвитком соціальної сфери має розглядатися в якості основної характеристики управлінської функції стратегічного планування, що визначає і його роль у соціальній стратегії системи публічного управління.

Відсутність адекватного стратегічного планування зводить нанівещь управлінські зусилля щодо забезпечення розвитку соціальної сфери внаслідок безсистемності управлінських дій щодо використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей розвитку. Публічне управління соціальною сферою без надійного фундаменту консолідації регулюючих дій на основі стратегічного планування характеризується хаотичністю у системі цілепокладання та розбалансованістю дій, спрямованих на досягнення управлінських цілей. Сама публічно-управлінська діяльність у царині регулювання соціальних процесів стає спонтанно-стохастичною та ситуативно-реактивною, у ній домінують волюнтаризм стосовно вибору управлінських рішень органами державної влади та неефективність використання ресурсів. Негативні наслідки відсутності ефективного стратегічного планування розвитку соціальної сфери проявляються у невдалих спробах здійснення модернізаційних реформ, продукуючи соціальну напруженість та незадоволення діями влади з боку широких верств населення.

Слід констатувати, щ стратегічне планування виступає як один з найбільш значущих механізмів системного регулювання розвитку і діяльності соціальних суб'єктів, особливо в умовах нестачі ресурсів, які можуть бути спрямовані на розвиток соціальної сфери. За умов обмеженості ресурсів її розвитку саме стратегічне планування цього розвитку виступає ефективним механізмом здійснення необхідних інновацій та забезпечення ефективності публічно-управлінських впливів.

Стратегізація управління соціальною сферою, що є результатом використання у публічній соціальній політиці методології та технологій стратегічного управління й планування у якості модернізаційних управлінських інструментів, демонструє свою ефективність як механізм здійснення реформ соціальної сфери в умовах кризових процесів. При цьому базовим елементом успіху використання стратегічного планування є поєднання його загальних настанов із специфікою соціальної сфери як об'єкта публічного управління. Особливо слід мати на увазі, що стратегічне управління розвитком соціальної сфери має поєднувати планове державне регулювання та використання ринкових регуляторів. Це означає, що стратегічне планування розвитку соціальної сфери має поєднувати забезпечення загальнодержавних соціальних стандартів, що нормативно визначені характеристикою Української держави як соціальної, та використання ринкових механізмів розвитку соціальної сфери, які суттєво збільшують ресурсну основу реалізації державними органами влади своїх соціальних функцій.

Для органів державної влади, які здійснюють управління соціальною сферою, стратегія визначає найбільш важливі цілі її розвитку та відповідно цільовий контекст власної владно –розпорядчої діяльності. Тому стратегічне планування розвитку соціальної сфери як механізм публічного управління представляє собою сукупність взаємообумовлених завданнями, термінами їх виконання та необхідними для цього ресурсами цільових програм і проєктів розвитку соціальної сфери та її окремих компонентів і суб'єктів, які у своїй цілісності забезпечують ефективні формування та реалізацію державної соціальної політики на основі інноваційної моделі розвитку.

Таким чином, саме виникнення потреби у стратегічному управлінні соціальним розвитком, викликане системними змінами в українському суспільстві у ході реалізації процесів модернізації та державотворення, формує і необхідність використання стратегічного планування як механізму публічного управління соціальною сферою, який забезпечує моделювання та проєктування необхідних інновацій на основі визначення комплексу стратегічних цілей соціального розвитку та інструментарію їх досягнення. У публічному управлінні стратегічне планування слід розглядати в якості центрального виміру стратегічного управління соціальною сферою. Адже останнє представляє собою процес визначення

послідовності дій щодо розробки та реалізації стратегії розвитку соціальної сфери. Стратегічне планування забезпечує для стратегічного управління такі важливі характеристики як здатність моделювати об'єкт управління та тенденції його розвитку, виявляти необхідність та спрямованість змін як основи проектування потрібного стану соціальної сфери, розробляти стратегію соціального розвитку та етапи її інструментарій її реалізації, акумулювати необхідні для реалізації стратегії ресурси тощо. Стратегічне планування визначає для стратегічного управління як системи дій органів державної влади, спрямованих на досягнення цілей соціального розвитку з оптимальним використанням наявних ресурсів зміст його основних складових, тобто розробку стратегії цього розвитку та систему заходів щодо її реалізації. Відповідно ефективне стратегічне управління соціальною сферою, на нашу думку, має передбачати розробку стратегічного плану соціального розвитку як нормативно-інституційної основи публічного управління в даній сфері.

Антон КОРМИЛО (Anton Kormilo),
здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня,
Національний університет «Чернігівська політехніка»,
м. Чернігів, Україна

РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЄКТІВ ЕКОЛОГІЧНОЇ СПРЯМОВАНОСТІ НА ЗАСАДАХ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

Як показує існуючий вітчизняний та зарубіжний досвід, проекти екологічної спрямованості, наприклад, виробництво електроенергії на базі відновлюваних джерел енергії можуть здійснюватися у форматі державно-приватного партнерства (ДПП). ДПП найчастіше розглядається як співпраця публічного та приватного партнерів, яка повинна мати юридичне оформлення на певний термін та ґрунтуватися на об'єднанні спільних наявних ресурсів та розподілі ризиків [1]. Така співпраця у рамках ДПП здійснюється шляхом угоди про партнерство. Слід наголосити на тому, що в наш час серед дослідників переважає комплексний підхід до розгляду основних форм та методів ДПП, згідно з

яким застосування інструментів та методів державно-приватного партнерства розглядається з погляду джерела фінансування, залежно від права власності та етапу життєвого циклу об'єкта ДПП.

Аналіз міжнародного досвіду у сфері реалізації екологічних проектів показує, що таке партнерство загалом дозволяє зменшити екологічні та фінансові ризики під час реалізації інвестиційного проекту [2]. Йдеться перш за все про підтримку проектів, пов'язаних із вирішенням стратегічних завдань забезпечення сталого розвитку.

Проекти, що здійснюються в умовах ДПП, необхідно розглядати та оцінювати не лише через їхній масштаб, а й через необхідність системного аналізу взаємодії економічних, екологічних та соціальних факторів.

Для розвитку механізму та наукового інструментарію ДПП нами пропонується розширення його кола учасників, де поряд із органами державної влади, місцевого самоврядування, представників бізнесу могли б брати участь некомерційні організації, освітні, наукові установи (Університети, науково-дослідні центри). Тим самим механізм ДПП передбачає, що держава в особі певних органів управління отримує не об'єкт власності, а послуги приватного партнера, які надаються їм у процесі створюваного об'єкта, при цьому публічний партнер забезпечує соціально-економічні або екологічні результати реалізації проекту на основі цього механізму. А приватний партнер відповідає за зміст інвестиційного проекту та бере на себе відповідальність за потенційні ризики.

Ступінь розвитку інституціональних передумов та відповідної інфраструктури ДПП може бути визначена за низкою критеріїв, включаючи:

- прийняття (наявність) відповідних нормативно-правових актів (закону) про ДПП;
- підготовка (наявність) відповідних стратегій, програм інвестиційної діяльності тих чи інших інвестиційних проектів;
- створення спеціалізованих інвестиційних фондів;
- створення відповідних органів управління, які відповідають за впровадження та розвиток механізму ДПП;
- підготовка відповідних фахівців, наявність кадрів, які мають необхідну спеціальну кваліфікацію у сфері проектного управління на основі механізму ДПП.

Істотним критерієм для оцінки інституційного рівня розвитку ДПП є створення власного інвестиційного фонду, який формується для підтримки та фінансування реалізованих в конкретному регіоні чи територіальній громаді інвестиційних проєктів. На наш погляд, для формування та розвитку відповідних інституційних умов розвитку ДПП доцільно виділити організаційні та економічні структури, які необхідні для реалізації аналізованих інвестиційних проєктів на всіх їх стадіях.

З урахуванням наявного закордонного та вітчизняного досвіду розвитку ДПП, аналізу формування інституційних умов нами рекомендується формувати Центри державно-приватного партнерства як спеціально уповноваженого органу – громадського партнера у цій сфері. Подібний Центр покликаний координувати взаємодію органів влади, населення та бізнесу щодо екологічних проєктів на окремих стадіях життєвого циклу.

На нашу думку, цикл управління інвестиційним проєктом можна подати як сукупність окремих етапів (фаз проєкту), пов'язаних з обґрунтуванням, розробкою проєкту, вибором інвестора, а також з реалізацією цього проєкту:

1. Виявлення проблеми, яка потребує вирішення в рамках проєктного управління, та її обґрунтування. Органи державної влади спільно з населенням, зацікавленими структурами, відповідальними за соціально-економічний розвиток території, забезпечення якості довкілля, аналізують та виявляють потреби території, населення у розвитку об'єктів соціальної, екологічної інфраструктурної, розвитку нових виробництв. Для цього слід використовувати механізми, які враховують ініціативи, засновані на участі місцевого населення та бізнес-структур у вирішенні даних проблем та задоволення виявлених потреб.

2. Розробка інвестиційного проєкту. На цій стадії Центр ДПП здійснює розробку проєкту з урахуванням його правової, фінансової, технічної та екологічної складових. Документація з проєкту включає такі дані, як: предмет, розташування та опис проєкту; бізнес план, включаючи фінансові показники; відомості про гарантії та ризики учасників проєкту; опис очікуваних результатів розвитку публічної сфери після завершення проєкту; заходи щодо охорони навколишнього середовища; план-графік реалізації проєкту ДПП.

3. Затвердження проекту. На цьому етапі перед поданням проекту на розгляд уповноваженого органу влади, який відповідає за розвиток ДПП, здійснюється його обговорення зацікавленими учасниками, вивчаються альтернативні варіанти реалізації проекту.

4. Вибір приватного партнера. На цій стадії проводяться тендерні процедури з урахуванням критеріїв, що відображають досягнення найкращих

економічних, екологічних та соціальних результатів.

При цьому питаннями організації проекту та його реалізації до моменту підписання угод і контрактів займається Центр ДПП. Інституційними умовами ДПП повинні передбачатися питання моніторингу (екологічного, соціального) реалізації інвестиційного проекту з боку всіх зацікавлених учасників та сторін. На цій стадії пропонується використовувати створений для цих цілей інвестиційний фонд.

На наш погляд, ініціювати екологічно орієнтовані проекти може держава, а для їх реалізації можуть бути залучені приватні інвестори в залежності від їх економічних інтересів за умови компенсації державою додаткових природоохоронних витрат за проектом для забезпечення прибутковості для приватного інвестора. Позитивними моментами даної співпраці є державна підтримка та гарантії. Як результат взаємодії отримуємо узгодженість інтересів держави та бізнесу, встановлення чітких цілей та певних повноважень учасників, реалізацію проекту, задоволення потреб держави та бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 1 липня 2010 року № 2404-VI. URL : <http://www.president.gov.ua>.
2. Сімсон О. Е. Правова природа відносин державно-приватного партнерства. Вісник Академії правових наук України. 2012. № 1(68). С. 233-241.

Наталія КУДЛИК (Nataliia Kudlyk),
аспірантка,
Івано-Франківський національний технічний університет
нафти та газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

ДО ПИТАННЯ ПРО ІДЕАЛЬНУ ПОЛІСУБ'ЄКТНУ МОДЕЛЬ ВЗАЄМОДІЇ СУБ'ЄКТІВ ВЛАДИ ТА СУСПІЛЬСТВА У СФЕРІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Повномасштабна російська агресія нанесла великих втрат економіці України. Ця ситуація зумовлює необхідність відновити втрачений економічний потенціал на основі розвитку підприємництва, яке значною мірою опирається у своїй діяльності на торгово-промислові палати. Саме підприємництво у перспективі має стати основним суб'єктом економічного відновлення держави, створюючи робочі місця, сплачуючи податки, розширюючи виробництво продукції. Виконання цього завдання стає можливим у разі конструктивної співпраці органів публічного управління та адміністрування з громадськими організаціями в рамках системи «governance», яка є зразковою для України.

Ідеальною моделлю взаємодії суб'єктів влади та суспільства є система «governance», яка представляє собою певну полісуб'єктну модель прийняття взаємоузгоджених рішень у різних сферах суспільного розвитку, в тому числі у сфері розвитку економіки та підприємництва. Система «governance» як полісуб'єктне управління є типом government. Органи влади (government) можуть використовувати «governance», коли стають одним із суб'єктів, залучених до процесу прийняття рішень. Як справедливо відмічають автори [1], важливість такого управлінського інструментарію для органів влади є достатньо високою. У випадку його використання публічні органи влади різного рівня розглядають приватних та громадських акторів суспільства як ресурси та інструменти для спільного формування й здійснення політики на протипагу їх перетворенню у пасивні цілі та об'єкти суто державного регулювання.

Формування системи «governance» є досить складним процесом. На цьому шляху змінюється модель прийняття публічно-владних рішень, переглядаються система цінностей та інституції, змінюється

інституціональна природа, масштаб та засоби здійснення повноважень органів публічної влади та громадських інституцій. За висновком фахівців ОЕСР, на ці значні зміни вплинули чотири групи історичних подій. Перша – це прямиий вплив боротьби за впровадження більшої демократії та конкурентних ринків. Друга стосується шляхів, якими ріст економічної продуктивності й матеріального добробуту змінили цілі і методи governance у домогосподарствах, підприємствах та у владі. Третя група містить правила й системи переконань, що є неявними та / чи явними провідниками прийняття рішень та їх імплементації у всіх частинах суспільства. Четверта — група загальних факторів, яка змінює систему «governance», відноситься до інновацій та /або трансформацій в інституціональному дизайні, організаційній структурі та адміністративній діяльності [4].

У системі «governance», органи публічного управління та адміністрування зобов'язані створювати сприятливі умови для підприємництва, реалізації самостійної, систематичної бізнес-активності із виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг, здійснюваної фізичними та юридичними особами на власний ризик з метою отримання прибутку. За рахунок бізнес-активності органи публічної влади намагаються досягти більш динамічного зростання та підвищити ефективність господарської системи на основі її модернізації. На цьому шляху виникає багато питань щодо інституціональної взаємодії «держава — підприємництво», відповіді на які залежать від коректного розуміння інституціонального призначення торгово-промислової палати.

Досить часто в українському науковому дискурсі систему «governance» позначають терміном «врядування» і використовують його переважно для характеристики механізму взаємодії органів влади різного рівня (національного, регіонального, місцевого) між собою та / чи з іншими зацікавленими особами — бізнесовими структурами, громадськими організаціями, різноманітними соціальними групами — щодо формування державної політики та зміцнення взаємної довіри [3]. Проте ми дотримуємось ширшої інтерпретації й відносимо governance до різних моделей координації суспільних відносин із складними взаємозалежностями, характеризуючи його як «структуровані шляхи і заходи, в яких дивергентні переваги незалежних акторів транслюються у вибір політики «локалізованих цінностей» так, що плюралізм інтересів

трансформується у скоординовану дію і досягається згода акторів». Згідно з концепцією «governance» держава править суспільством зверху-донизу через закони, правила і децентралізоване полісуб'єктне управління, що базується на взаємозалежності, переговорах та довірі [1].

Система «governance» базується на принципах, якими керується всі добровільні об'єднання. Вони зазначені у статті 3 Закону України «Про громадські об'єднання». Це такі принципи [2]:

добровільності, що передбачає право особи на вільну участь або неучасть у громадському об'єднанні, у тому числі в його утворенні, вступі в таке об'єднання або припиненні членства (участі) в ньому;

самоврядності, що передбачає право членів (учасників) громадського об'єднання самостійно здійснювати управління діяльністю громадського об'єднання відповідно до його мети (цілей), визначати напрями діяльності, а також невтручання органів державної влади, інших державних органів, органів місцевого самоврядування в діяльність громадського об'єднання, крім випадків, визначених законом;

вільного вибору території діяльності – це право громадських об'єднань самостійно визначати територію своєї діяльності, крім випадків, визначених законом;

рівності перед законом – передбачає, що громадські об'єднання є рівними у своїх правах та обов'язках відповідно до закону з урахуванням організаційно-правової форми, виду та/або статусу такого об'єднання;

відсутності майнового інтересу їх членів (учасників). Це передбачає, що члени (учасники) громадського об'єднання не мають права на частку майна громадського об'єднання та не відповідають за його зобов'язаннями. Доходи або майно (активи) громадського об'єднання не підлягають розподілу між його членами (учасниками) і не можуть використовуватися для вигоди будь-якого окремого члена (учасника) громадського об'єднання, його посадових осіб (крім оплати їх праці та відрахувань на соціальні заходи);

прозорості, відкритості та публічності, що передбачає право всіх членів (учасників) громадського об'єднання мати вільний доступ до інформації про його діяльність, у тому числі про прийняті громадським об'єднанням рішення та здійснені заходи, а також обов'язок громадського об'єднання забезпечувати такий доступ. Публічність означає, що

громадські об'єднання інформують громадськість про свої мету (цілі) та діяльність.

Модернізація в Україні інститутів на основі зазначених вище принципів змінила основоположні інститути пострадянського українського суспільства, створила базові умови для його конкурентоспроможності та ефективності в системі ринкових відносин. Сьогодні можна констатувати, що інституціональні перетворення, проведені в Україні з початку отримання незалежності, сприяли поступовій трансформації традиційного «закритого суспільства» у «відкрите», підвищенню громадянської активності різних соціальних верств, створенню мережі різноманітних добровільних об'єднань в різних сферах суспільного життя. Ця мережа поступово заповнювала простір між державою та суспільством й сьогодні стала своєрідним посередником між ними.

У сфері економічного розвитку чільне місце серед цих «сполучних ланок» зайняли різноманітні представницькі організації підприємців (торгово-промислові палати, біржові товариства, профспілки, асоціації роботодавців та інші), які виступають інституціональними структурами громадянського суспільства у сфері економічних відносин. Але сама наявність великої кількості бізнес-об'єднань ще дає достатніх підстав, щоб стверджувати, що їх взаємодія з органами публічного управління та адміністрування відповідає всім характеристикам системи «governance» з погляду її оцінки як способу координації у прийнятті колективно обов'язкових рішень різними незалежними один від одного суб'єктів влади та суспільства. Необхідно пройти складний шлях, щоб виконати вимоги викладених вище позицій, на яких базується полісуб'єктна модель публічного управління.

Список використаних джерел

1. Лібанова Е., Романюк С. Концептуалізація полісуб'єктного управління в соціальних відносинах // Демографія та соціальна економіка. 2023. № 3 (53). С. 33–53.
2. Про громадські об'єднання: Закон України від 22.03.2012 №4572-VI. (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2013, № 1, ст.1). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text>

3. Шаульська Г. М. Сучасні західні управлінські моделі. Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. 2018. № 3. С. 111—116. OECD. Governance in the 21st Century. OECD Publishing, Paris, 2001. <https://doi.org/10.1787/9789264189362-en>

Іван КУЦІЙ (Ivan Kutsii),

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
Спеціальності «Публічне управління та адміністрування»

Мар`яна КОРНІЄНКО (Mariana Korniienko),

здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня
Спеціальності «Публічне управління та адміністрування»

**Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна**

ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

Сучасне управління персоналом в організаціях стикається з низкою викликів, пов'язаних зі змінами в економічному, політичному, технологічному та соціокультурному середовищі. Одним із ключових аспектів успішного управління персоналом є врахування емоційної сфери співробітників та їхнього емоційного інтелекту (EI).

У 1990 році термін «емоційний інтелект» вперше почали застосовувати П. Селовей і Дж. Мейєр, які запропонували таке визначення емоційного інтелекту: «... здатність аналізувати свої емоції з метою покращання процесу мислення. Включає уміння безпомилково сприймати емоції, оцінювати і генерувати їх таким чином, щоб допомагати мисленню, розуміти емоції й ідентифікувати їх, а також рефлекторно скеровувати емоції з тим, щоб сприяти своєму емоційному й інтелектуальному зростанню» [1].

Деніел Гоулман розробив структуру із чотирьох ключових компонентів емоційного інтелекту на робочому місці – модель Денієля Гоулмана, або змішана модель. Наразі найвищий рівень популярності

належить саме цій моделі, яка більше розкриває сутність емоційного інтелекту (рис. 1).

Змішана модель Даніеля Гоулмана наголошує на тому, що розвинені навички в усіх компонентах ЕІ є ключем до успіху в різних аспектах життя, включаючи професійну діяльність, міжособистісні відносини та особистий зріст. Ця модель надає цілісний підхід до розвитку емоційного інтелекту, сприяючи досягненню більш збалансованого та успішного життя. Зазначимо, що ефективне управління персоналом передбачає встановлення гармонійних відносин зі співробітниками, створення сприятливого робочого середовища та досягнення поставлених цілей організації, тому можна стверджувати, що емоційний інтелект прямо пов'язаний із процесом управління на підприємстві.

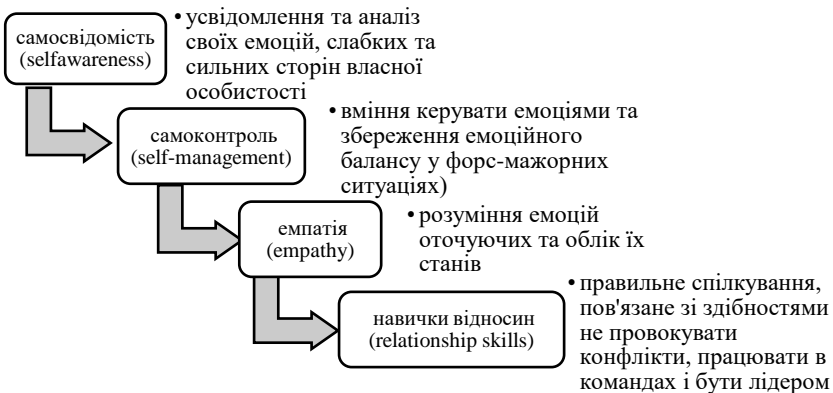


Рис. 1. Компоненти змішаної моделі Даніеля Гоулмана*

*Джерело: складено на основі [2]

Зв'язок між емоційним інтелектом та процесом управління персоналом полягає в тому, що вищий рівень емоційного інтелекту може сприяти поліпшенню ефективності управління персоналом в організаціях. Ось деякі аспекти цієї залежності:

лідерство та міжособистісні відносини: високий рівень емоційного інтелекту може позитивно впливати на здатність керівників взаємодіяти зі співробітниками. Лідери з вищим емоційним інтелектом здатні краще

розуміти та співпрацювати з іншими, вирішувати конфлікти та створювати позитивну атмосферу на робочому місці.

комунікація: ефективна комунікація є ключовим аспектом управління персоналом. Вміння розпізнавати та керувати емоціями допомагає уникати непорозумінь, підвищує якість спілкування та сприяє ефективному обміну інформацією.

мотивація та заохочення: емоційний інтелект може допомогти керівникам знаходити ефективні способи мотивування персоналу. Розуміння потреб та бажань співробітників дозволяє надавати індивідуальну підтримку та створювати стимули для досягнення результатів.

керування змінами: ефективне управління персоналом включає адаптацію до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Високий ЕІ сприяє гнучкості, допомагає вирішувати несподівані ситуації та реагувати на зміни швидко та ефективно.

створення робочого середовища: позитивна робоча атмосфера є важливим чинником задоволеності співробітників та їхньої продуктивності. Вміння керівників розпізнавати та реагувати на емоції співробітників допомагає створювати сприятливу атмосферу на роботі.

Емоційний інтелект має значний вплив на розвиток організаційних структур компанії, оскільки він визначає якість взаємодії, співпраці та керівництва в колективі. Зокрема, емоційний інтелект є важливою якістю для керівників, оскільки він допомагає їм розуміти та керувати емоціями співробітників. Лідери з високим рівнем емоційного інтелекту вміють мотивувати та надихати інших, управляти конфліктами в організації та будувати плідні взаємини, що насамкінець сприяє створенню здорового та продуктивного робочого середовища [3].

Однак, емоційний інтелект керівника може бути негативно піддаваний впливу різних факторів, які можуть відобразитися на його здатності ефективно керувати персоналом та взаємодіяти з колегами. Ключові фактори, які негативно впливають на емоційний інтелект керівника: високий рівень стресу та напруги; негативна атмосфера в колективі; втома та вигорання; висока робоча навантаженість; негативні переконання та стереотипи.

Однак існує ряд зовнішніх чинників, які впливають на емоційний інтелект людини. За останні п'ять років в Україні люди піддалися впливу

пандемії COVID-19 та розгортанню воєнного фронту на території нашої держави.

Пандемія викликала різні емоції, такі як страх, тривога, самотність, розчарування та стрес. Особи з вищим рівнем емоційного інтелекту мали здатність краще розуміти та регулювати свої власні емоції, а також виявляти емпатію та співчуття до інших людей. Це може допомогти забезпечити покращення емоційного благополуччя під час пандемії [4].

З іншого боку, війна має більш складний вплив на емоційний інтелект людини. Ось деякі можливі аспекти цього впливу:

емоційне становище та стрес: війна може викликати серйозний стрес серед співробітників через загрозу для особистої безпеки та невизначеність майбутнього. Високий рівень стресу може негативно вплинути на емоційний стан персоналу, знижуючи їхні здатності керувати емоціями та взаємодіяти конструктивно;

лідерство та спілкування: керівники повинні демонструвати високий рівень емоційного інтелекту, виявляючи розуміння та співчуття до емоцій своїх співробітників під час кризових ситуацій. Ефективне лідерство вимагає здатності розпізнавати та реагувати на емоції підлеглих;

міжособистісні відносини та колективний дух: війна може викликати розколи в колективі через різні точки зору, страхи та побоювання. Керівники повинні виявляти вміння сприяти позитивній взаємодії між співробітниками та будувати колективний дух, щоб подолати внутрішні конфлікти;

здатність до адаптації: уміння адаптуватися до непередбачуваних обставин та змін є важливим чинником в управлінні персоналом під час війни. Емоційний інтелект може допомогти співробітникам та керівникам швидше адаптуватися до нових умов та зберігати продуктивність;

підтримка та психологічна допомога: управління персоналом під час воєнних дій вимагає збільшеної уваги до психологічного стану співробітників. Розуміння та надання підтримки може допомогти знизити вплив негативних емоцій та стресу на продуктивність та психологічний комфорт;

етичні дилеми: війна може породжувати етичні дилеми, які впливають на прийняття рішень керівниками. Здатність аналізувати складні ситуації з точки зору етики та емоційного впливу може бути ключовою для збереження довіри та репутації організації.

Отже, війна може змінювати динаміку управління персоналом та взаємодію емоційного інтелекту, вимагаючи від керівників високої емоційної гнучкості, лідерства та здатності впливати на психологічний стан персоналу в непередбачуваних умовах.

Емоційний інтелект – це здатність розпізнавати, розуміти та керувати своїми власними емоціями, а також емоціями інших людей. Дослідження показують, що емоційний інтелект є важливим фактором для досягнення успіху в різних аспектах життя, зокрема в професійній діяльності. В умовах організаційного середовища високий рівень емоційного інтелекту сприяє покращенню міжособистісних відносин, лідерським якостям та спроможності адаптуватися до змін.

Відповідальність публічної влади полягає у реалізації публічної політики з почуттям «місії» щодо держави та її громадян. Це «відчуття мети» визначає, що емоційний інтелект є важливим фактором на публічній службі, оскільки він допомагає людям ефективно керувати своїми емоціями та взаємодіяти з іншими в позитивній і конструктивній манері. Ось деякі способи, за допомогою яких емоційний інтелект може відігравати роль на публічній службі: емоційний інтелект важливий для публічного службовця, оскільки він допомагає таким чином:

краще впровадження політики на будь-якому рівні: емоційно розвинутий публічний службовець краще розуміє настрої та бажання учасників цільової групи і, таким чином, результативно допомагає в розробці та впровадженні відповідної політики для задоволення потреб усіх цільових груп;

емоційний інтелект допомагає публічним службовцям ефективно спілкуватися зі своїми колегами та громадськістю, що передбачає усвідомлення власних емоцій, розуміння емоцій інших і використання цих знань для чіткого, шанобливого та продуктивного спілкування;

емоційний інтелект відіграє важливу роль у лідерстві: публічні службовці, як керівники і лідери одночасно, часто здатні краще мотивувати та надихати інших, будувати міцні стосунки та ефективно керувати командами; публічні службовці під час воєнного стану виступають як лідери для громадян, надаючи їм інформацію, координуючи дії та забезпечуючи безпеку;

публічна служба може спричиняти конфлікти між колегами, зовнішніми зацікавленими сторонами чи між різними групами чи

спільнотами, саме емоційний інтелект допомагає публічним службовцям вирішувати ці конфлікти конструктивно та продуктивно, проявляючи емпатію, розуміючи точки зору всіх залучених сторін і знаходячи рішення, які відповідають потребам кожної сторони; емоційний інтелект також допомагає враховувати емоційний вплив своїх рішень на людей, що може призвести до більш гуманних та справедливих дій;

усвідомлюючи власні емоції та розуміючи, як емоції можуть впливати на прийняття рішень, публічні службовці можуть приймати більш раціональні та ефективні рішення, ; емоційний інтелект допомагає краще керувати своїми емоціями та мислити раціонально, що допомагає приймати рішення виключно на основі фактів, не піддаючись впливу особистих переконань/поглядів публічного службовця;

публічна служба може характеризуватися складним і напруженим середовищем, особливо під час кризи чи змін (пандемія, військовий стан в Україні). За таких складних умов емоційний інтелект може допомогти публічним службовцям впоратися із цими викликами, розвиваючи стійкість, зберігаючи позитивне ставлення та шукаючи підтримки, коли це необхідно, ефективно спілкуватися з громадськістю, враховуючи їхні емоції, страхи та потреби;

емоційний інтелект допомагає публічним службовцям керувати своїм особистим, а також професійним життям, і таким чином вони можуть бути більш продуктивними, досягати балансу «work – life»;

публічний службовець змушений працювати під величезним тиском через велику кількість обов'язків, саме емоційний інтелект допомагає підтримувати своє емоційне благополуччя, керуючи ситуаціями, що викликають тривогу;

емоційний інтелект допомагає розуміти емоції інших, таким чином емоційно розвинутий публічний службовець може сприяти здоровим стосункам з підлеглими та мотивувати їх працювати для досягнення конкретної мети;

емоційно розвинута людина спілкується з людьми з емпатією, що може допомогти у зміцненні суспільного іміджу органу публічної влади, таким чином емоційний інтелект створює здатність до високої

продуктивності та допомагає публічним службовцям демонструвати особисте лідерство у своєму професійному житті.

В умовах воєнного стану, коли суспільство стикається із безпрецедентними викликами та стресом, емоційний інтелект стає ще більш важливим для публічних службовців: управління стресом та тиском; бути лідерами, які надихають та мотивують людей, підтримуючи моральний дух та єднання в суспільстві; вирішення конфліктів та налагодження співпраці; емпатія та підтримка громадян; емпатія та активне слухання, розуміти потреби та почуття громадян, що призводить до більш чіткої та емпатичної комунікації, справлятися з особистим стресом, тривогою та емоційним вигоранням, що бути більш стійкими та продуктивними. Це особливо важливо в умовах воєнного стану, коли люди відчують страх, тривогу та невпевненість, публічним службовцям потрібно зберігати спокій та ясність думки під тиском, приймаючи більш обґрунтовані та етичні рішення, коли кожне рішення може мати значні наслідки для життя людей, коли потрібно створювати здорову та підтримуючу робочу атмосферу для себе та своїх колег, що може суттєво покращити їхнє загальне самопочуття, проявляти емпатію та співчуття до людей, які постраждали від війни, що може мати значний вплив на їхнє емоційне благополуччя.

З метою покращення розвитку емоційного інтелекту та підвищення ефективності управління персоналом слід:

регулярно вдосконалювати навички самостереження та самоконтролю, що допоможе усвідомити власні емоції та їх вплив на оточуючих;

розвивати навички ефективної комунікації, зокрема вміння слухати та висловлювати свої думки конструктивно;

проявляти емпатію та розуміння до емоцій інших людей, що сприятиме покращенню міжособистісних відносин;

розвивати навички саморегуляції, що допоможе керувати стресом та емоційними реакціями в різних ситуаціях;

зосереджуватися на розвитку позитивних емоцій та емоційної стійкості, що сприятиме зміцненню емоційного становища.

Отже, розвинутий емоційний інтелект у керівників може сприяти покращенню взаємодії з персоналом, збільшенню мотивації та

продуктивності, а також створенню позитивного та продуктивного робочого середовища.

Список використаної літератури

1. Щетініна Л.В., Рудакова С.Г., Заєць А.І. Емоційний інтелект в управлінні персоналом: підходи до розуміння та його розвиток. Бізнесінформ. №3. 2019. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-3_0-pages-385_393.pdf (дата звернення: 26.11.2023).
2. Ступницький О., Приятельчук О. Емоційний інтелект як інноваційний фактор ефективності бізнесу. Міжнародні відносини. №2(56). 2022. URL: <http://journals.iir.kiev.ua/index.php/knu/article/view/4280/3921> (дата звернення: 27.11.2023).
3. Олійник І.В. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві. Таврійський науковий вісник. Вип. 16. 2023. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/download/387/362> (дата звернення: 27.11.2023).
4. Білик О.І. Оцінка впливу COVID-19 на рівень емоційного інтелекту державних службовців. Наукові інновації та передові технології. №7(21). 2023. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/download/5362/539> (дата звернення: 27.11.2023).

Ігор ЛУК'ЯНЕНКО (Igor Lukianenko),

аспірант,

Міжрегіональна академія управління персоналом,

м. Київ, Україна

ЯКІСНІ МОДЕЛІ ПІДВИЩЕННЯ КОМПЕТЕНТІСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Кризові періоди розвитку будь-якої держави вимагають для швидкого й ефективного подолання негативних явищ формування високопрофесійного, компетентного та ефективного кадрового потенціалу системи публічного управління – органів центральної виконавчої влади та місцевого самоврядування. Адже саме кадровий склад органів публічного

врядування становить середовище вироблення, ухвалення та реалізації публічно-управлінських рішень, що вирішальним чином впливають на характер, стан і результати соціально-економічного розвитку будь-якої держави.

Означена проблема є однією з ключових для сучасної України, оскільки за вимірами індексу ефективності публічного управління Всесвітнього Банку за 1996 – 2022 рр. наша країна знаходиться на 159 місці (з 228 охоплених країн світу) з від'ємною (негативною) оцінкою даного індексу (-0,5, що відносить Україну до числа країн зі слабким рівнем управління). З європейських країн та країн-сусідів нижче нас хіба що країна-агресор (174 місце). Для порівняння Польща знаходиться в першій сотні щорічного ранкінгу, Велика Британія – серед 50-ти кращих держав, а абсолютними світовими лідерами ефективності публічного управління є Сінгапур та Швейцарія [7].

Це обумовлює пошуки шляхів підвищення рівня компетентісного та професійного потенціалу кадрового апарату публічної служби нашої країни, актуалізує гостру потребу в індивідах з високим професійно-особистісним потенціалом, навичками й вміннями, характерними для XXI століття, службовцях, здатних до оперування як "жорсткими" (Hard Skills) так і "м'якими" ("гнучкими") (Soft Skills) навичками, сучасними інформаційно-комунікативними технологіями, свідомих до навчання протягом усього життя та спроможних забезпечити інноваційний прорив і сталий розвиток держави в нових історичних умовах. Як зазначають О. Долгий та О. Хрущ "реалії сьогодення зумовлюють високі вимоги до державних службовців, що потребує посиленої відповідальності, професійної майстерності, необхідних для якісного виконання службових завдань" [1, с. 8], наголошуючи, що "державний службовець може стати компетентним у своїй професійній діяльності лише опановуючи певні компетенції, реалізуючи їх на практиці та здобуваючи досвід" [1, с. 17].

У свою чергу Р. Селіверстов наголошує, що "для забезпечення високої ефективності діяльності державних структур в умовах динамічного розвитку країни необхідні науково обґрунтовані інструменти періодичного контролю (оцінювання) відповідних їхнім посадовим обов'язкам вмінь та знань (професійних компетенцій, компетентності) державних службовців, передбаченого низкою нормативно-правових документів" [3, с. 231]. Отже, одним з головних складників перемоги

України у визвольній війні та повоєнній відбудові є підвищення професійного та компетентнісного рівня кадрового складу системи публічної служби, що вимагає вироблення системи постійного оцінювання рівня володіння необхідними навичками та вміннями державних службовців, їх постійного розвитку та вдосконалення.

Зрозуміло, що підбір високопрофесійних кадрів в органи публічного управління та адміністрування вимагає вироблення системи насамперед якісної оцінки компетентнісного потенціалу претендента на посаду. Вважаємо, що в умовах повоєнної України в цьому плані принциповим буде запровадження кращих європейських стандартів та моделей оцінки придатності кожної конкретної людини до виконання тих чи інших функцій відповідного структурного підрозділу органу публічного врядування.

Тут варто наголосити, що в першій чверті ХХІ століття в Європі та інших розвинених державах світу на домінуючі позиції вийшла концепція "розвитку ключових компетенцій протягом життя", яка визначає, що "у новому цифровому світі кожна людина потребує широкого спектра навичок і компетенцій, які вона має постійно розвивати протягом усього життя" [5]. Відповідно до цієї концепції сучасні керівники й управлінці мають демонструвати знання, вміння, здібності та "навички й компетенції ХХІ століття", доволі об'ємний перелік яких вже увійшов у нормативні акти, керівні принципи та рекомендації з обов'язкової освіти більшості країн та регіонів [4]. Зокрема у 21-му столітті домінуватимуть навички, поділені на три категорії: "навичка навчання", "навички грамотності" та "життєві навички", де до навичок навчання віднесено критичне мислення: пошук рішення проблем; креативність: нестандартне мислення; спільна робота: взаємодія з іншими; спілкування: налагодження міжособової комунікації. До навичок грамотності 21 століття віднесено інформаційну грамотність: розуміння фактів, цифр, статистичних даних; медіаграмотність: розуміння методів та інструментарію засобів масової інформації щодо поширення ними інформації; технологічна грамотність: розуміння технологій та машин, що уособлюють інформаційну епоху. Життєві навички фокусуються як на особистісних, так і професійних якостях. Це – гнучкість: вміння відходити від передбачених планів за необхідності; лідерство: спроможність мотивувати команду на досягнення мети; ініціативність: самостійне створення проєктів, стратегій та планів;

продуктивність: підтримка ефективності в епоху відволікаючих факторів; соціальні навички: налагодження зв'язків з іншими людьми задля взаємної вигоди [4].

Вимірювання та отримання достовірної якісної оцінки персоналу в сучасній Європі здійснюється за допомогою такого розповсюдженого інструментарію як біхевіористське (поведінкове) інтерв'ю, яке найчастіше проводиться у форматі Моделі Дрейфусів (Dreyfus Model); Моделі STAR та Моделі PARLA, що вже довели свою високу ефективність. Зазначені моделі оцінки професіоналізму являють собою структурований метод оцінки компетенцій та професійних навичок кандидатів під час співбесід або процесу оцінки персоналу. Він вимагає конкретні та детальні відповіді від кандидатів на основі їхнього попереднього досвіду роботи й спрямований на проведенні аналізу таких відповідей. Жорстка структура інтерв'ю передбачає насамперед завдання кандидату описати конкретну ситуацію, в якій він/вона стикається з професійним завданням або проблемою. Наступним кроком кандидат має пояснити, яке конкретне завдання або мету він/вона мав на увазі в даній ситуації. Це допомагає зрозуміти контекст і цілі роботи кандидата. Надалі кандидат має описати конкретні дії, які він/вона зробив для вирішення проблеми або подолання проблеми. Тут важливо отримати детальний опис зроблених кандидатом кроків та дій. На останньому етапі кандидат має пояснити, яких результатів було досягнуто в результаті його дій.

Зазначена методика оцінювання компетентісного потенціалу публічних службовців призначена для оцінки та «прокачки» таких важливих навичок групи Soft Skills як вміння стратегічно мислити та ставити чіткі завдання, застосовувати інноваційні підходи, приймати обґрунтовані рішення, працювати в команді, бути лідером, здатність сприймати зміни та адаптуватися до нових умов, вміння визнавати власні помилки, здійснювати ефективну комунікацію тощо. Вона допомагає інтерв'юерам глибше зрозуміти, як кандидат справляється з професійними завданнями та які знання й досвід набуває в процесі. Вона стимулює кандидата до самоаналізу та рефлексії своїх дій, що сприяє розвитку професійних навичок та компетенцій.

Звернемо увагу на тому українському, що в законодавстві з питань державної служби чітко визначено перелік спеціальних вимог до рівня професійної компетентності державного службовця, а саме: "для посад

державної служби категорії “Б” – прийняття ефективних рішень (вміння вирішувати комплексні завдання; ефективно використовувати ресурси; аналізувати державну політику та планувати заходи з її реалізації тощо), лідерство (ведення ділових переговорів; вміння обґрунтовувати власну позицію; досягнення кінцевих результатів), комунікація та взаємодія (вміння ефективної комунікації та публічних виступів; співпраця та налагодження партнерської взаємодії), впровадження змін (реалізація плану змін; здатність підтримувати зміни та оцінка ефективності здійснених змін), управління організацією роботи та персоналом (управління проектами; організація і контроль роботи; вміння працювати в команді та керувати командою; оцінка і розвиток підлеглих; вміння розв’язувати конфлікти), особистісні компетенції (аналітичні здібності; дисциплінованість і системність; інноваційність та креативність; самоорганізація та орієнтація на розвиток; дипломатичність та гнучкість; незалежність й ініціативність; орієнтація на обслуговування; вміння працювати в стресових ситуаціях)” [2].

Як бачимо, у своїй основі це все ті ж самі навички, на оцінювання та розвиток яких спрямована наведені вище моделі поведінкового інтерв'ю й ті самі навички, що входять до переліку навичок грамотності ХХІ століття та стандарту "Європейські навички, компетенції, кваліфікації". Отже, очевидним, що запропоновані моделі є цілком придатними як для оцінювання рівня навичок та вмінь державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування, так і для подальшого вдосконалення їх компетентісного потенціалу.

Література:

1. Долгий О., Хрущ О. Професійна компетентність і компетенції державного службовця у контексті реформування публічної служби. *Вісник Національної академії прокуратури України*. 2019. № 3. С. 7–22.
2. Про затвердження Порядку визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій “Б” і “В”: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 6 квітня 2016 року № 26. *Офіційний веб-портал парламенту України: Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0647-16>.

3. Селіверстов Р. Г. Кластерний аналіз як інструмент оцінювання професійних компетенцій державних службовців. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 45. С. 231-238.
 4. Ananiadou Katerina and Claro Magdalena. 21st Century Skills and Competences for New Millennium Learners in OECD Countries. *OECD Education Working Papers*. № 41. 2009. <https://doi.org/10.1787/218525261154>
 4. ANNEX to the Proposal for a Council Recommendation on Key Competences for Lifelong Learning (2018). URL : <https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/annex-recommendation-key-competenceslifelong-learning.pdf>.
 5. Stauffer Bri. What Are 21st Century Skills? *iCEV*, 2022. URL : <https://www.aeseducation.com/blog/what-are-21st-century-skills>
- Worldwide Governance Indicators 1996 – 2022. URL : www.govindicators.org

Лариса МАТВЄЄВА (Larisa Matveeva),
аспірантка,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка,
м. Київ, Україна

САМОРЕАЛІЗАЦІЯ ПАСІОНАРІЇВ ЯК ДЖЕРЕЛО ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

На карколомних етапах розвитку суспільства може ставати визначальною громадянська участь пасіонаріїв. Високий рівень пасіонарності за умов зовнішньої агресії консолідує суспільство, надає раціонального осмислення стихійним рухам [1].

Уперше термін «пасіонарність» запровадила 1918 року одна із засновниць Комуністичної партії Іспанії Долорес Ібаррурі. У 22 роки вона підписала свою першу статтю псевдонімом Пасіонарія, що в перекладі з іспанської означало «пристрасна». Згодом прізвисько закріпилося, і одностайно почали звертатися до Ібаррурі саме так. Долорес, яка використовувала псевдонім до 1939 року, коли Громадянська війна в Іспанії закінчилася встановленням диктатури Франко, мала на увазі, що її не влаштовують виключно дискусії про переваги і недоліки того чи іншого ладу. Їй хотілося діяти і реально впливати на долю свого народу [2].

Схоже значення надавав терміну «пасіонарій» і Лев Гумільов: люди, які потрапляли в його теорії під це визначення, не задовольнялися поточною ситуацією в суспільстві і прагнули її змінити. На відміну від більшості, чії дії майже завжди так чи інакше визначаються інстинктом самозбереження, пасіонарій виявляється здатний діяти заради вищої мети [3].

На наш погляд, ключовим у спрямуванні цих дій є самовизначення пасіонарійів та усвідомлення сенсу свого існування. Якщо виходити в розумінні самовизначення з визначень в словниках, то виходить, що самовизначення – це «самостійне управління власною долею, власним вибором; віднесення себе до тієї чи іншої соціальної групи, що визначається власною свідомістю і власною волею» [4]. Визначення – це «формулювання, що розкриває зміст» [4]. Виходячи з цих визначень, можна сказати, що самовизначення – це розкриття сутності самого себе. Самовизначення покликане відповісти на питання про сенс нашого існування: хто я, в чому сенс мого життя, яке моє покликання. Людина не просто існує, а вирішує, яким буде її існування, ким вона стане в наступну мить. Особистісне самовизначення – це процес активного пошуку місця в системі суспільних відносин на основі власних цінностей і сенсів.

Поняття «самореалізація» в першому, інтуїтивному наближенні можна трактувати як прагнення людини усвідомити, що є її важливою властивістю. Найбільш близьким до поняття «самовизначення» є поняття «самореалізація». Термін «самореалізація» в зарубіжних філософських словниках найчастіше трактується як здійснений, кінцевий результат самовизначення, повна реалізація можливостей особистості [5]. Без такої самореалізації неможливо відчувати повноту життя.

Визначення «хто я є» (або самовизначення) - це досить складний процес, що характеризується не тільки констатацією певної сутності «Я», а й організацією діяльності з перевірки та ствердження свого Я, реалізації своїх сутнісних сил. Тому самовизначення не може існувати без самореалізації. Самовизначення спрямоване на самоідентифікацію, задоволення потреби у зміцненні особистості та пошуку смислів, а самореалізація – на об'єктивацію людської сутності, на реалізацію цих смислів. У той же час самовизначення, як і самореалізація, є динамічними складовими людського існування. Слід розрізняти процедурну сторону самовизначення і самореалізації, яка полягає в ціннісно-смысловому і

конкретно-ефективному пошуку суб'єктом власної позиції в ситуації невизначеності, і результат самовизначення як знаходження цієї позиції, що характеризується інтеграцією домінуючих відносин до певних аспектів дійсності.

Самовизначення і самореалізація піднімають життєдіяльність людини на принципово новий рівень - рівень «життєвого шляху», рівень не стільки людини як такої, скільки особистості, системи цінностей і ідеалів, з якою людина ототожнила себе і зайняла своє місце в соціокультурному просторі. Ситуацію самовизначення і самореалізації можна розглядати як своєрідну одиницю становлення і розвитку особистості, що сприймається як носій соціальності. Отже, важливо розглядати самовизначення і самореалізацію як процес, що відбувається в трьох семантичних контекстах:

соціальний простір самовизначення і самореалізації, що керується певними цілями;

культурний простір самовизначення і самореалізації, що здійснюється відповідно до певних культурних традицій і цінностей;

екзистенційний простір самовизначення як осмислення та усвідомлення сенсу свого існування.

Самовизначення передбачає активність людини в прийнятті осмислених рішень щодо себе, своєї діяльності, відносин зі світом, способу життя в цілому, які він сприймає як необхідність, що має сенс. Самовизначення – це розподіл сенсу життя, своєї долі в цілому і вирішення конкретних завдань в кожній окремій сфері життя.

З цієї точки зору сенс життя є одним з центральних понять, пов'язаних з проблемами самовизначення і самореалізації людини. Самореалізацію можна визначити як повноцінне життя, яка можлива лише в тому випадку, якщо це життя осмислене. В. Франкл виводить самореалізацію особистості через усвідомлення сенсу життя і цінностей. Людина, на його думку, спочатку «спрямована на усвідомлення сенсу і реалізацію цінностей, і тільки в ході усвідомлення сенсу і реалізації цінностей вона наповнюється і реалізує себе. Останнє настає як наслідок, і прагнення до нього як до мети унеможливорює його досягнення» [6]. Поняття сенсу життя пов'язане з більш загальним поняттям «сенсу» як такого, і сенс будь-якого предмета або дії визначається лише відповідно до його місця в більш широкому контексті. Сенс як такий є проявом зв'язку

між індивідуальним і універсальним. Відповідно, сенс життя пов'язаний з «об'єктивно значущими цінностями», які особисто визнаються і приймаються особою. Ці цінності постають як «життєво важлива, емоційно прийнятна мета, яка є не тільки об'єктивно доцільною, але й суб'єктивно підтверженою, особистісно прийнятною та визнаною як така. Імперативний характер сенсу життя, «з одного боку, проявляється в його загальноособистісному функціонуванні, а з іншого – в його основі лежить загальне суспільне визнання, загальнолюдська об'єктивна істина і соціальна значимість». На думку цих авторів, «сенс життя – це, перш за все, стратегічна мета життя, ... більш-менш свідома». Сенс життя передбачає «співвіднесення особистого життя з більш широкою сферою дійсності, перш за все, з життям власного народу і суспільства. У спільній справі з іншими, подібними йому, у вмінні розчиняється в житті інших, у сенсі, меті та повноті людського життя.

Екзистенційний вимір патріотичної взаємодії системних елементів соціуму видозмінює зв'язки влади і суспільства, оскільки носії громадської енергії спрямовують духовний пошук істини на якісне відновлення середовища. Легітимація політичної свідомості українських пасіонаріїв є важливим чинником перетворення життя України в контексті європейської моделі національного розвитку [7].

Список використаних джерел:

1. Слюсар В. Громадянська участь пасіонаріїв як агентів «міфічного насилля» у соціальних трансформаціях. http://eprints.zu.edu.ua/20047/1/Spup_2015_5_27.pdf
Долорес Ібаррурі. <http://surl.li/nlaaj>
2. Лев Гумільов. Етногенез, біосфера і свідомість. Пасіонарна теорія етногенезу. <https://7promeniv.com.ua/naukovi-doslidzhennia-v-metodolohichni-pidkhody/75-yedyne-pole-humanitarnyi-pidkhid/34-lev-humilov-etnohenez-biosfera-i-svidomist.html>
3. Всесвітній словник української мови. <https://uk.worldwidedictionary.org/CambridgeDictionary>. <https://dictionary.cambridge.org/us/>
4. Віктор Франкл: Сказати життю "Так"! <https://spzh.news/ua/istorija-i-kulytura/71268-viktor-frankl-skazaty-zhizni-da>
5. Скловський І.З. Метафізичний дискурс у контексті осмислення українського етносу. <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/77297/10-Sklovskyj.pdf?sequence=1>

Володимир МЕЛЬНИК (Volodymyr Melnyk),
аспірант
Дніпропетровський державний університет
внутрішніх справ,
м. Дніпро, Україна

РОЛЬ ІНСТИТУТІВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В ДЕМОКРАТИЧНОМУ ВРЯДУВАННІ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

Розглянемо питання про статус і роль інститутів громадянського суспільства та роль інститутів громадянського суспільства в демократичній державі. З цим питанням нерозривно пов'язане питання про структуру громадянського суспільства з позицій демократичної політики. У 1835 р А. Токвіль у своєму дослідженні «Про демократію в Америці» писав про зв'язок між цими аспектами, вважаючи, що яким би важливим не був багатий набір громадянських інститутів для стабільного функціонування демократичної політичної системи, важливо, щоб вони самі були ієрархічними і недемократичними за своєю внутрішньою структурою. Відповідно, він вважав католицьку церкву (Токвіль помилково вважав, що вона стане домінуючою в Америці) і патріархальну сім'ю функціональними демократичними інститутами через їх недемократичний за своєю суттю характер [1].

Західні аналітики (І. Шапіро, Дж. Джой, Дж. Марісон, А. Гамільтон) давно цікавляться проблемою необхідності створення і підтримки демократичної культури громадянського суспільства. Цій проблемі присвячена і праця Л. Хартца «Ліберальна традиція в Америці» [2]. Хартца цікавило питання про те, чому американська політика не орієнтована на соціалістичну або демократично-соціалістичну традицію. Відповідь Хартца полягала в тому, що Америці не потрібно протистояти феодалному минулому (вона цього не робила); вона не породила основних елементів класової боротьби, з яких виростає соціалістична політика.

Харц використовував погляд на американську політику, який існував з кінця XVIII століття під час дебатів про федеральну конституцію і найбільш систематично викладався науковцями у 1920-х роках (його унікальність визначається наявністю безлічі пересічних «груп інтересів» або фракцій, кожна з яких має свій склад, свої інтереси і своє коло питань,

що виносяться на порядок денний, на відміну від європейських суспільств). Там, де існувала єдина лінія розмежування між заможними класами та рештою, Америка зображувалася як суспільство з багатьма лініями поділу, де немає базового чи постійного розчленування соціально-економічного ландшафту. Різноманіття релігійних, професійних, сімейних і місцевих об'єднань ще більше зросло, зазначав Хартц, і це робило все більш малоймовірним, що коли-небудь з'явиться соціалістична традиція, яка зможе об'єднати безвласні класи при капіталізмі [2]. Це була відповідь Хартца на питання, чому Америка не знала соціалізму. Інші дослідники намагалися теоретично досягнути множинності розділових ліній, які визначають американський політичний ландшафт. Це були теоретики американської політики, які сповідували «теорію груп» (початок ХХ ст.); З них найвідомішим є Bentley. «Кожній групі є інтерес, кожному інтересу є група» — таким був його теоретичний девіз. У 1950-1960-х роках виступили теоретики плюралізму (Роберт Даль), які підтвердили твердження прихильників групової теорії, заснованої на ряді емпіричних досліджень американських міст (вони показали широке розпорошення влади в сенсі прийняття рішень в цілому, а також наявність реального контролю над прийняттям рішень в публічній сфері з різних питань різними організованими групами). «Плюралісти» бачили свою роль у критиці теорій, які стверджували, що один клас або одна соціальна група мають всю реальну владу в Америці. Серед теорій, які вони відкидали, найважливіше місце займав марксизм, особливо його теза про те, що при капіталізмі держава є не що інше, як «виконавчий комітет буржуазії». Але вони також виступали проти теорій Г. Моска, Р. Міхельса, К. Райта, Дж. Міллса, який стверджував, що незалежно від того, якою є політична система, контроль над нею завжди досягається через мережу неформальних зв'язків і владних відносин тієї чи іншої еліти. «Залізний закон олігархії» був вираженням цієї ідеї: інституційні механізми не можуть перешкодити контролю над суспільством з боку маленької могутньої еліти.

Аналітики «плюралізму» вважали, що вони надали вагомі докази на користь твердження про те, що розчленування влади не тільки можливе, але й що структура американської політики, заснована на «групах інтересів», насправді забезпечує набагато більшу фрагментацію влади, ніж навіть старі громадянські республіканці вважали досяжним. Так виник

ринок політики, який мислився за аналогією з економічним ринком: передбачалося, що уряд зможе реагувати на вимоги, висловлені через фракції та групи інтересів, подібно до того, як пропозиція реагує на попит в економіці.

Проводячи цю аналогію, «плюралісти» перетворили спостереження А. Токвіля, ранніх прихильників теорії груп, а також Л. Хартца щодо різноманіття американської політики і множинності розділових граней в ній, в конструктивну теорію демократичної культури, яка отримала назву культури демократичного плюралізму. Не боячись наслідків роздроблення влади, вони, безумовно, розглядали таку фрагментацію як благо з точки зору досягнення і підтримки демократичної культури. Суспільство з єдиною лінією розмежування – а саме такі суспільства, на думку Л. Хартца, можна побачити в Європі – страждає тим недоліком, що в ній будь-який конфлікт розігрується одними і тими ж взаємно протилежними двома класами або двома групами [2]. Це сприяє закостенілості союзів і фіксації опозицій, призводить до того, що один клас (група) завжди перемагає за рахунок іншого, породжує замість культури компромісу і пошуку згоди явище, що характеризується в цій частині світу як більшовицька політика: позиція, згідно з якою опоненти повинні бути переможені, розчавлені і назавжди усунені з гри. Але в суспільстві з безліччю розділових граней конфлікт виявляється більш складним і дифузним, що вимагає постійного пошуку компромісу.

Таким чином, ми бачимо функціональність системи розділових ліній, що проходять через класи, раси, етнічні групи, релігійні громади та професійні об'єднання по відношенню до демократичного політичного ладу: наявність таких розділових ліній перешкоджає консолідації конфлікту, сприяє розвитку культури пошуку згоди, культури компромісу. І якщо різні групи інтересів, що складають громадянське суспільство, у свою чергу контролюються елітами, то це різні еліти, та їх рух орбітою політичного процесу перешкоджає формуванню правлячих коаліцій, здатних контролювати сам політичний процес.

Дослідники логіки суспільного вибору вказують на те, що система політики, заснована на групах інтересів, веде до постійно зростаючого масштабу управління, і це відображається на всьому Заході в постійному збільшенні державних витрат, оподаткування та використанні позикових коштів. Причина полягає в тому, що групи інтересів, кожна з яких

сформована навколо одного предмета, що викликає занепокоєння, домовляються між собою про підтримку один одного в прийнятті необхідного законодавства. Витрати на його реалізацію несе суспільство в цілому за рахунок більш високого рівня оподаткування і більшої кількості кредитів державі. Політики поведуться так само, погоджуючись підтримувати проєкти один одного у своїх штатах і округах і формуючи коаліції для лобювання загального підвищення податків або позик уряду для покриття витрат.

Така система є ірраціональною в тому сенсі, що електорат ніколи не погодиться на необхідний рівень оподаткування, якщо з ним проконсультуватися, і все ж саме преференції електорату, виражені через мережу груп інтересів, що виростають навколо політичного процесу, призводять до неухильного зростання масштабів управління. Повернути цей процес назад практично неможливо, тому що кожна група має свій особливий інтерес і має в своєму розпорядженні політиків і представників, які життєво залежать від неї. Плюралістична система демократичної політики була кваліфікована як ірраціональна і в більш глибокому сенсі. Загальновідомим фактом є те, що мажоритарні політичні системи демонструють потенційно недосконалі властивості з точки зору теорії демократії. Вони хибні в тому сенсі, що, хоча принцип прийняття рішень більшістю покликаний достовірно виявляти бажання більшості громадян, в його застосуванні може існувати динаміка, яка може звести нанівець цю мету.

Суть ідеї плюралізму полягає в тому, що можливість повинна бути випереджена множинністю пересічних розділових ліній, за допомогою яких різні расові, релігійні, ідеологічні та інші групи завжди мали б стимули до переговорів і компромісів один з одним. Плюралістична політика сприяє такій соціальній стабільності.

Список використаних джерел:

1. Токвіль А. Про демократію в Америці. Ізборник. <http://litopys.org.ua/tocq/toc.htm>
2. Hartz, L. (1955). *The Liberal Tradition in America: An Interpretation of American Political Thought Since the Revolution*. New York: Harcourt, Brace & World, Inc. <http://surl.li/npkti>

Мар'яна МЕЛЬНИК (Mariana Melnyk)

здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня
Спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,

Юрій ІВАНУС (Yurii Ivanus),

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
Спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,

**Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна**

**ЄВРОПЕЙСЬКІ ПІДХОДИ ДО ФУНКЦІОНУВАННЯ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Reinforcing the capacity of public administrations across the EU, at national, regional, and local level, to implement policy priorities, effectively react to crises, and manage structural transformations, is crucial to ensure the modernisation of our Union. From crisis management to policy implementation and strategic reforms, public administrations are at the forefront of achieving our shared goals. With CompAct, the EU strengthens and facilitates its support to Member States in this endeavour. We promote cooperation and the exchange of good practices because, in delivering benefits to all people and businesses, we are stronger together.

Elisa Ferreira, Commissioner for Cohesion and Reforms

https://reform-support.ec.europa.eu/public-administration-and-governance-coordination/enhancing-european-administrative-space-compact_en

Сучасне українське суспільство активно працює над інтеграцією до європейського співтовариства та впровадженням європейських стандартів у різні сфери свого життя. Однією з ключових областей, яка потребує перетворень та відповідності європейським стандартам, є публічне управління. Це визначається необхідністю підвищення ефективності та прозорості управлінських процесів, а також підвищення рівня довіри громадян до владних структур. Різноманітність систем публічного управління в різних країнах слід враховувати та вивчати, враховуючи їхні унікальні особливості та контекст, щоб краще розуміти їхній вплив на суспільство та громадян.

Визнані міжнародні експерти наголошують, що систему публічного управління можна розглядати через три ключові характеристики: структурну, функціональну та культурну. Ці аспекти визначають різноманітність систем публічного управління у різних країнах та

впливають на якість життя громадян. У міжнародній науковій спільноті, як зауважує Д. Шиманке, існує широкий консенсус щодо того, що структура публічного адміністрування і його ефективність тісно пов'язані між собою [5, с.61]. Саме тому модель бюрократії Макса Вебера, створена на початку ХХ століття і досі актуальна для аналізу сфери публічного адміністрування, використовується як референція.

Ця модель визначає структурні параметри, які вважаються універсальними для ефективного управління, включаючи чітке визначення компетенцій та відповідальностей, ієрархічну організаційну структуру, письмову документацію, наявність кваліфікованого адміністративного персоналу та інші аспекти.

Незважаючи на те, що основні функції управління подібні у секторах публічного та приватного секторів, їхні цілі та процеси виявляють різницю. Хоча публічне управління та бізнес-управління можуть мати спільні технічні аспекти, їх загальні умови відрізняються. навіть серед сусідніх європейських країн з близькими традиціями та культурою можна виявити суттєві відмінності у методах публічного управління.

Протягом останніх двадцяти років багато країн впроваджували системні перетворення у галузі публічного управління, керуючись міжнародними стандартами та ініціативами. О.З. Босак зауважує, що ці реформи виявилися успішними у таких країнах, як: Австралія, Бельгія, Канада, Фінляндія, Франція, Німеччина, Італія, Нідерланди, Нова Зеландія, Швеція, Велика Британія, США та інші. Останніми роками подібні реформи охопили також країни Центрально-Східної Європи, зокрема: Польщу, Угорщину, Румунію, Словаччину, Чеську Республіку, Латвію, Литву та Естонію. Ці ініціативи сприяли поліпшенню демократичного управління та більш ефективній реакції на політичні та соціально-економічні виклики кінця ХХ – початку ХХІ століття [2, с.84].

У 1960-70 роках у західних країнах спостерігався значний ріст публічного сектору, орієнтованого на забезпечення добробуту громадян. Це призводило до запровадження значущих соціальних програм та збільшення ролі держави в економічних процесах. З часом кількість державних службовців зростала, а ефективність державних органів та довіра громадян до них поступово зменшувалися. У 1985 році у Канаді

приватний сектор запропонував скоротити кількість урядових програм, які налічували близько 1000 [2, с.88].

У 1990-х роках за при Р. Рейгану у США та М. Тетчер у Великій Британії, спостерігалася тенденція до проведення реформ та визнання класичної бюрократії Макса Вебера застарілою. Це призвело до внесення нового змісту у взаємодію між державою, управлінням та суспільством. Серед ключових напрямків було обмеження функцій держави до основних, широка приватизація публічних інституцій та надання ринкових послуг приватним підприємствам. Ці ідеї та підходи, запозичені з практики приватного сектору, розповсюджувалися в галузі публічного управління та призвели до виникнення концепцій, таких як: «Нове публічне управління» та «Адміністративна діяльність, орієнтована на результати» [2, с.91].

Багато країн визнали необхідність поєднання класичного підходу Макса Вебера з ідеями інших концепцій управління, що враховують ефективність, легітимність та участь громадян. Таким чином, реформи в галузі публічного управління залишаються актуальним завданням, і дослідники шукають нові концепції та підходи до управління у XXI столітті.

Наприклад, у Польщі реформи публічного управління розпочалися в 1989 році після зміни політичної системи. З 1989 по 2008 рік в країні створено нові структури, сприяючи впровадженню демократичного управління та верховенства права [4, с.58]. Децентралізація призвела до передачі повноважень місцевим громадам та районам, залишаючи відповідальність за стратегічне прийняття рішень у центральних органах влади.

Подібні реформи в сфері публічного управління відбулися в Словаччині, де мери міст і представники органів місцевого самоврядування ініціювали реформи у 1998-2006 роках. Вони прагнули до децентралізації та отримання більших повноважень та ресурсів на рівні місцевого управління [1, с.209].

Узагальнений аналіз зарубіжних наукових джерел показує, що реформи в системі публічного управління та впровадження європейських підходів можуть відрізнятися в кожній країні. Таким чином, можна говорити про загальну, але досить узагальнену модель реформи публічного управління. Головною складовою будь-якої реформи у цій

сфері є процес прийняття рішень елітою, включаючи політиків та високопосадовців. Це свідчить про важливість прийняття рішень на високому рівні для здійснення реформ у публічному секторі.

Докладний аналіз окремих аспектів понять, таких як: механізми держави, механізми державного управління та механізми публічного управління, дозволяє усвідомити, що будь-які механізми управління, чи то державного, чи публічного характеру, включають в себе певний зміст, який визначається способом впливу на об'єкт. Способи цього впливу реалізуються за допомогою конкретних алгоритмів і процедур. Основна відмінність полягає в суб'єктах та об'єктах впливу, що призводить до суттєвих різниць у формах, способах і методах дій або впливу.

В європейському контексті механізми публічного управління розглядаються з точки зору подій та процесів, що відбуваються, переважно, в Європейському Союзі. Складовими цих механізмів є конкретні суб'єкти публічного управління, які відрізняються самостійністю та незалежністю у функціонуванні, укладанням вертикальних та горизонтальних зв'язків між ними, високорозвиненою координацією та комунікацією, роллю лідерства та партнерства, а також виробленням та використанням спільних стандартів та процедур. Ці елементи сприяють досягненню високого рівня суспільної стабільності.

Відповідно до думки О. Руденко, структура механізмів публічного управління для забезпечення суспільної стабільності включає такі складові:

1. Суб'єкти формування та реалізації механізму, до яких відносяться державні та політичні суб'єкти влади, а також суб'єкти публічного управління.

2. Об'єкти впливу механізму, що представляють підсистеми суспільства, що зазнали впливу зовнішніх та внутрішніх збурень.

3. Взаємодію суб'єкт-суб'єкт, суб'єкт-об'єкт та об'єкт-суб'єкт, які характеризують взаємозв'язок елементів механізму та вплив об'єкта на суб'єкт, сприяючи утворенню нових властивостей системи.

4. Цілі, на досягнення яких спрямований механізм, включають суспільно важливі та цінні компоненти для забезпечення суспільної стабільності.

5. Передумови та умови формування механізму, які охоплюють структурованість суспільної системи, наближену до стану нестабільності.

6. Систему взаємоузгоджених і взаємозумовлених елементів підсистеми суспільства, включаючи функціонально-цільову сферу для реалізації державних інтересів.

7. Практичні засоби для реалізації механізму, такі як: методи, інструменти, ресурси, технології та інші.

8. Стадії розвитку механізму, включають формування, реалізацію та забезпечення ефективності[3, с.34].

Загалом, ця структура визначає комплексний підхід до механізмів публічного управління для забезпечення суспільної стабільності.

У Європейському Союзі існують два ключові механізми втілення політики європейської інтеграції, які одночасно гарантують ефективність систем публічного управління: це європейське врядування та належне врядування. Європейське врядування представляє собою унікальний процес, який включає прийняття управлінських рішень, формування та впровадження європейських політик з участю різноманітних суб'єктів: європейських інституцій, національних органів державного управління, європейських політиків, представників регіональних та місцевих органів влади, активістів громадянського суспільства, представників великого капіталу чи малого бізнесу та інших. У цьому контексті ці різні суб'єкти виконують роль своєрідних «гвинтів» в механізмі, що функціонує в області публічних відносин в ЄС. Залежно від сфери публічних відносин (економічної, соціальної, правової, адміністративної тощо), в якій діють ці «гвинти», формуються та складаються відповідні механізми публічного управління. Цей процес європейського врядування передбачає існування конкретних механізмів взаємодії між різноманітними суб'єктами, які мають або не мають повноважень, з метою досягнення ефективного управління, реалізації цілей ЄС, прискорення соціально-економічного розвитку та забезпечення добробуту громадян. У функціонуванні механізмів публічного управління важливу роль відіграють різні методи координації, відкритий метод координації, лідерство, партнерство та співпраця, узгодження управлінських процесів, а також створення та впровадження загальних правил і процедур.

Державні органи управління перебувають під дедалі сильнішим тиском щодо подолання наслідків «полікризи»: від пандемії COVID-19 до війни в Україні та зміни клімату. Вони також мають справу з потрійним завданням: вести «бізнес як зазвичай», підготувати суспільство та

економіку до майбутніх потрясінь і підготуватися до майбутнього. Європейська Комісія підтримує державне управління в країнах-членах ЄС низкою інструментів: від стратегічного та операційного аналізу до розробки та фінансування реформ та інвестицій; від надання доказів до порад і вказівок від відповідних зацікавлених сторін, включаючи інші держави-члени. Щоб посилити цю підтримку та розширити Європейський адміністративний простір, Європейська Комісія прийняла у 2023 році ComPAct, стратегічний набір дій, спрямованих на те, щоб допомогти державному управлінню стати більш стійким, інноваційним та кваліфікованим. ComPAct також посилить адміністративну співпрацю між державами-членами, дозволяючи таким чином усунути існуючі прогалини в політиках і послугах на європейському рівні. У документі висвітлено п'ять основних викликів, до яких необхідно адаптуватися державним адміністраціям: безпрецедентна швидкість технологічних змін, вплив демографічних змін і зростаючий дефіцит навичок, зростаюча складність управління питаннями політики, вплив і важливість зеленого переходу та зростання конкуренції за обмежені державні кошти.

Добре державне управління забезпечує економічне процвітання, соціальний прогрес і справедливість, сприяє формуванню довгострокової конкурентоспроможності, економіка ЄС формує цифрову трансформацію послуг і робочого середовища, сприяє розвитку демократії та відіграє важливу роль у посиленні позиції ЄС як міжнародного актора. Формування, успішну реалізацію даних завдань і цілей покладено на спроможні, інноваційні та стійкі органи державного управління на всіх рівнях управління держав-членів ЄС. Органи державного управління повинні не тільки реагувати, а й вирішувати нові виклики, одночасно зміцнюючи довіру суспільства перетворюють політику та законодавство ЄС у добре продумані, локальні, фактичні, цифрові та перспективні внутрішні дії.

Ефективне національне державне управління має вирішальне значення для перетворення політики ЄС і національних політик у реальність, для впровадження реформ на користь як громадян, так і бізнесу, а також для спрямування інвестицій на досягнення екологічного та цифрового переходу та підвищення конкурентоспроможності. У той же час національні державні адміністрації також перебувають під зростаючим тиском, щоб боротися з полікризою та багатьма конкуруючими

пріоритетами. Завдяки ComPAct, Європейська Комісія пропонує стратегічний набір дій не лише для підтримки державних адміністрацій у державах-членах, щоб вони стали більш стійкими, інноваційними та кваліфікованими, але й для посилення адміністративної співпраці між ними, що дозволяє усунути існуючі прогалини в політиці та послугах на європейському рівні. Завдяки ComPAct Європейська комісія прагне розширити європейський адміністративний простір шляхом просування спільного набору всеохоплюючих принципів, що лежать в основі якості державного управління та посилення підтримки адміністративної модернізації держав-членів. ComPAct має допомогти країнам розширення ЄС на шляху до створення кращого державного управління.

Список використаних джерел

1. Баранов А.П. Характеристика принципів публічного адміністрування в країнах-членах ЄС. Зовнішня політика та національна безпека.2019. № 3(66). С.207-215.
2. Босак О.З. Становлення та розвиток системи публічного управління в Україні Реформа публічного управління в Україні: виклики, стратегії, майбутнє: монографія. Київ: К.І.С. 2009. 240 с.
3. Руденко О.М. Державне управління та державна служба в країнах ЄС в контексті європейської інтеграції України : навч.-метод. матеріали. Київ: НАДУ. 2013. 68 с.
4. Федонюк С. Адміністративна координація та інституційне будівництво в Польщі й інших країнах Центральної та Східної Європи в аспекті підготовки до вступу в ЄС. Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2009. № 11. С. 56-67.
5. Шиманке Д. Адміністративні реформи в Західній Європі як орієнтир для реформи державного управління в Україні. Адміністративна реформа в Україні: сучасний стан, проблеми та перспективи: монографія / за заг. ред. Н. Р. Нижник, Н. Т. Гончарук. Ддонецьк: Монолит. 2009. 384 с.

Маркіян ОЛІСКЕВИЧ (Markiyan Oliskevych),
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Спеціальності «Публічне управління та адміністрування»
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна

ПЕРСПЕКТИВИ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ У ГЛОБАЛЬНОМУ ПУБЛІЧНОМУ ПАРТНЕРСТВІ

Інноваційний розвиток, діджиталізація та загальноосвітова глобалізація є детермінантами заохочення двостороннього співробітництва формату «держава-бізнес», де останній виконує за замовленням першої роботи, послуги, проекти за грошову винагороду. Примітно, що даний процес відбувається як на рівні окремих держав, так і на рівні стратегічної взаємодії (партнерства) останніх на міжнародній арені.

Аспект інноваційно-глобального співробітництва у глобальному публічному партнерстві є відносно недослідженою науково-доктринальною галуззю аналізу. Утім, виділимо праці таких вітчизняних авторів, як О. Степанова (визначення перспектив глобальних публічних та публічно-приватних взаємозв'язків); І. Петрова (використання теорій публічного партнерства або публічно-приватного партнерства для розбудови національного інноваційного продукту); Т. Брікмана (досвід США щодо застосування інноваційних важелів глобально-публічного партнерства) та ін. Серед представників іноземного доктринального поля специфіки публічно-партнерської інноваційно-проектної розбудови розглянули К. Бьюз та Г. Волт (вплив глобалізаційного аспекту на виконання державних замовлень приватними бізнес-підприємствами та перспектива набуттям даним процесом транскордонного елемента); М. Мартін (публічно-приватні та публічні партнерські проекти у сфері охорони здоров'я); А. Октавіанус (глобальний огляд публічного партнерства в умовах транскордонного соціального-інфраструктурного розвитку); П. Болтон (глобальні партнерства та публічні інвестиції) тощо.

Доцільно розпочинати із теоретизування дефініцій «інновації» та «глобальне публічне партнерство» як складників даного дослідження.

Імпонує підхід Т. Лонгіні [1], за яким інновація — розроблена на науковому, науково-технічному та техніко-технологічному рівні

розвиткова пропозиція (наукове відкриття), що в подальшому може бути використана для задоволення потреб соціуму та суспільства шляхом виходу на реалізаційні ринки послуг та одночасного отримання фінансово-економічного прибутку від означеного виду діяльності. Тобто, інновації та інноваційний розвиток тісно пов'язані із глобальним технологічним прогресом, частиною котрого, де-факто, і визнаються кризь призму пропозиції принципово нових наукоємних концепцій.

Також звернемо увагу на теоретичне позиціонування терміну «інновації» від В. Лазоніка [2]. На прикладі інноваційної-економічної політики США періоду президентства Дж. Байдена автор робить висновок, що «інновація», в першу чергу, є економічною величиною, успішність застосування котрої розкривається кризь призму принципу «максимізації акціонерної вартості» (англ. — «maximizing shareholder value»), що спрямований на задоволення економічно-прибуткового інтересу приватного або публічного інвестора як особи, що в силу зацікавленості в результатах проекту може забезпечити необхідний для нього фінансовий потенціал руху, заснований на наявних науково-технічних та техніко-технологічних пропозиціях. Таким чином, інновації окремо від публічно-фінансових механізмів їхнього предметного впровадження розглядаються виключно як статична теоретична пропозиція-підхід.

Далі визначимо теоретичні особливості розуміння терміну та феномену «глобальне публічне партнерство».

Поняття «глобальне публічне партнерство» є збірним та включає в себе уніфікацію таких термінів, як публічно-приватне партнерство (PPP) та транскордонне публічне партнерство (TPP). Формат діяльності в рамках глобального публічного партнерства — замовлення державними інституціями у приватних інституції галузевих проектів, що, по-перше, стимулюють ринково-економічні відносини та, по-друге, надають можливість приватним підприємствам, установам чи організаціям, що діють в інтересах держави як замовника підвищити власний рейтинг інвестиційної привабливості. Цим створюється прецедент розвитку приватного партнера в умовах реалізації ним завдань глобального співробітництва [3]. Крім цього, «глобальне публічне партнерство» як процес може розглядатися кризь призму залучення інвестиційного капіталу до національно-економічних бюджетних активів шляхом підвищення глобальної вартості конкретної інноваційно-публічної послуги. За таких

умов йдеться про окремі фінансово-економічні переваги організаційного бізнес-процесу міждержавного публічного партнерства на засадах переваг кожного із учасників інноваційно-проектного стартапу [4].

Враховуючи вищезазначене, а саме — усвідомлення термінологічно-призначеннєвого зв'язку між поняттями «інновації» та «глобальне публічне партнерство» — пропонуємо надалі зосередитися на перспективних особливостях інноваційно-проектного співробітництва у сфері глобального публічного партнерства.

Нааявні на часі інноваційні міжнародні проекти у рамках глобального публічного партнерства дозволяють говорити про певну економічну перспективність такого руху. Наприклад, україно-європейська співробітництво у сфері глобального публічного партнерства реалізується посередництвом проекту ЄС «Європейський інститут інновацій і технологій» (англ. — «European Institute of Innovation and Technology») [5], спрямованого на досягнення тематичної взаємодії двостороннього стимулювання інновацій, об'єднання бізнес-організацій з України та країн-членів ЄС в процесі пошуку інструментів вирішення глобальних неузгодженостей та формування підвалин транскордонного партнерства на засадах імплементації Україною деяких ініціативних розробок Європейського інституту інновацій і технологій, як-от HIVE (до питання взаємного підвищення глобального публічно-партнерського інноваційного потенціалу шляхом обміну практиками інституційних комерціалізаційно-ринкових перетворень), EIT Digital (двостороння цифровізація державного управління, економіки, публічно-партнерських проектів та розробок у галузі освіти, науки, техніки, технологій та інноваційно-цифрового малого та середнього підприємництва — МСП); EIT Food/EIT Health (двосторонній організаційний обмін рішеннями та підходами у сфері забезпечення здорового харчування та оптимального рівня оперативної кваліфікованої медичної допомоги населенню із залученням публічно-партнерського інноваційного наукового та розробницького ресурсів).

Глобальне публічне партнерство, як правило, імплемтується до міжнародної наукоємної бази за принципом «від внутрішньодержавного до зовнішньодержавного спектру». Так, наприклад, у США є розповсюдженою практика публічних стартапів між власне штатами, котрі, за умови вдалої інкорпорації на внутрішньодержавному рівні,

реалізуються за допомогою ініціативи USAID в державах-партнерах. Таким прикладом, відтак, є публічно-приватне партнерство «Digital Invest» (2023 р.) в рамках підтримки американських цифрових фінансів та Інтернет-провайдерів [6]. Мета такого публічно-інноваційного партнерського стартапу — залучення інвестицій до сфери цифровізації, діджиталізація бізнес-процесів та, водночас, забезпечення фінансово-підприємницької стабільності малого та середнього бізнесу. Наприклад, субініціатива USAID в рамках «Digital Invest» (2023 р.) під назвою «Modus Capital» визнається державною програмою створення венчурного капіталу для фінансових технологічних компаній на ранній стадії, які покращують фінансовий добробут підприємств, установ та організацій, що працюють на інфраструктурно-інноваційній платформі Modus [6]. У Держдепартаменті США відзначають, що успішне тестування подібних інноваційно-публічних концепцій на внутрішньому ринку дозволить USAID в подальшому розпочати інноваційне впровадження останньої на території стратегічних союзників на принципах розумності.

Перспективна складова подібних двосторонніх ініціатив, як правило, розглядається саме з позиції можливостей подальшого розширення макро- та мікроекономічних зв'язків держав на рівні двостороннього співробітництва [7]. Якщо говорити про імплементацію ініціативи ЄС «Європейський інститут інновацій та технологій» в Україні, логічним форматом її розвитку буде подальше забезпечення обміну технологіями та технічними напрацюваннями у пов'язаних публічно-партнерських галузях взаємодії, як-от кліматична (EIT Climate-KIC), інноваційно-енергетична (EIT InnoEnergy), науково-технічна та розробницька (EIT Manufacturing) та ін. У випадку із приведеним прикладом США, в свою чергу, успішність стартапу розглядатиметься крізь призму можливих шляхів розумного інвестування та глобалізаційного розвитку партнерсько-публічних програм стимулювання розвитку союзників за USAID.

Таким чином, питання перспектив інноваційних проєктів у глобальному публічному партнерстві повинні концептуалізуватися за принципами гіпотетичної можливості упровадження певних інноваційно-комерційних фінансових рішень, заснованих на балансі публічно-державного, приватно-економічного та приватно-виконавчого інтересу в процесі реалізації поставленого науково-теоретичного напрацювання, що

за допомогою наукомірності та наукоємності матиме перспективу перетворення у соціально-суспільне благо та економічний компонент транскордонного благоденства і фінансової транснаціональної стабільності.

Список використаних джерел та літератури :

1. Longhini, T. Investment in Innovation and its Influence on Net Sales: An Analysis Based on PINTEC Data. — BBR. Brazilian Business Review : Fucape Business School 2018, vol. 15, no. 1, pp. 1-16.
2. Lazonick, W. Investing in Innovation. — Cambridge University Press Online :Cambridge Elements. Corporate Governance, 2023. — Режим доступу :<https://www.cambridge.org/core/elements/abs/investing-in-innovation/0B64482DA3EE93834A786C18CE49FE56>
3. Bolton, P. et al. Global Public-Private Investment Partnerships: A Financing Innovation with Positive Social Impact. — Journal of Applied Corporate Finance, 2020. — Vol. 32 (2). — p. 31-41.
4. Wheat I.D., Oliskevych M., Novik A. (2021). Get Started with Macro Modeling. // In: Cavana R.Y., Dangerfield B.C., Pavlov O.V., Radzicki M.J., Wheat I.D. (eds)// Feedback Economics. Contemporary Systems Thinking. Springer. Cham, Switzerland. 593 P.
5. Степанова, О. Публічно-приватні партнерства в глобальних ланцюгах формування вартості. — Ефективна економіка, 2015. — № 2. — Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3775>
6. Міністерство освіти і науки України. Європейський інститут інновацій і технологій. — Офіційний веб-сайт МОН. — Режим доступу : <https://mon.gov.ua/ua/nauka/jevrointegraciya/ramkovi-programi-z-doslidzen-ta-innovacij-gorizont-2020-ta-gorizont-jevropa-ta-iniciativi-jevropejskovi-komisiyi-jevropejskij-zelenij-kurs/jevropejskij-institut-innovacij-i-tehnologij>
7. USAID. USAID Announces Four New Public-Private Partnerships Under the Digital Invest Program to Support Digital Finance and Internet Service Providers (09.01.2023). — USAID official website. — Режим доступу : <https://www.usaid.gov/news-information/press-releases/jan-09-2023-usaid-announces-four-new-public-private-partnerships-under-digital-invest-program-support-digital-finance-and-internet-service-providers>
8. Довгаль, О., Довгаль, Г. Глобальний інноваційний простір : передумови, специфіка й інструменти формування. — Проблеми економіки : Світова економіка та міжнародні відносини, 2017. — № 1. — с. 15-20.

Максим ПИЛИПЕНКО (Maxim Pilipenko),
аспірант,
Національний університет «Чернігівська політехніка»,
м. Чернігів, Україна

ІНСТИТУЦІЙНА ПАРАДИГМА В РОЗРОБЦІ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ

Вітчизняна наука змогла накопичити значну теоретичну базу про моделі та сценарії економічної трансформації інноваційних процесів, але досі не визначено фундаментальні методологічні підходи до розробки та реалізації державної інноваційної політики в контексті різних рівнів ієрархії системи публічного управління. Складність формування комплексного практико-орієнтованого сприйняття сучасної системи публічного управління інноваційним розвитком у тому, що її теоретичне осмислення здійснюється за окремими напрямками, найчастіше конкуруючих, управлінських шкіл.

Інституційна парадигма – важлива частина об'єктивного сприйняття та розуміння глибинних принципів сучасного соціально-економічного розвитку. Система державного управління спирається на ці знання у процесі розробки та застосування організаційно-фінансових та правових механізмів, що дозволяють згладжувати економічні шоки. Інституційна теорія допомагає на практиці вирішувати проблему недосконалості ринкової економіки на різних горизонтах планування. У той же час, інституціоналізм має один важливий недолік, що істотно обмежує свій творчий потенціал. Інституційний пріоритет в управлінні завжди ризикує перетворитися із засобу на мету, що веде до принципово інших соціально-економічних наслідків. Новий інституціоналізм та неоінституціоналізм по праву є одними з найбільш затребуваних шкіл сучасної науки. Після виникнення у першій половині ХХ століття, інституціоналізм став впливовою теорією, яка визначала доленосні державні рішення у США («рейганоміка» 1981-1989 рр.) та у Великій Британії («Тетчеризм» 1979-1990 рр.). Загалом інституціоналізм (лат. *institutu* – установа) є одним з напрямів сучасної економічної думки, об'єктами дослідження якого є певні інститути (корпорація, держава, профспілки), а також правові, психологічні та морально-етичні аспекти (звичаї, навички, інстинкти та ін.), що є, на думку представників інституціоналізму, рушійними силами

розвитку людського суспільства. Д. Норт [1, с. 11–12] зазначає, що з погляду теорії інституціоналізму інституції є правилами гри в суспільстві, тобто придуманими людьми обмеженнями, які спрямовують людську взаємодію у певне русло, визначаючи й обмежуючи при цьому сукупність варіантів вибору.

Український вчений А. Чухно класифікує інститути як:

формальні – «закріплені в законодавчих та інших нормативних актах, що означають обов'язковість дотримання»;

неформальні – це сукупність норм і правил, які відбивають соціально-культурну і соціально-психологічну сторони економіки і суспільства [2].

Інституційний підхід припускає можливість виникнення нерівноважних станів або наявності декількох точок рівноваги, які необов'язково є оптимальними, що припускає альтернативність управлінських рішень. Він розглядає систему публічного управління інноваційним розвитком як елемент системи суспільних відносин, що взаємодіє з іншими її елементами. При цьому передбачається виявлення зв'язків із виробництвом та наукою. Інституційний підхід передбачає аналіз діяльності і взаємодії окремих спільнот у досліджуваному феномені.

Очевидно, що головний виклик, з яким стикається вітчизняна система публічного управління, полягає в низькій результативності та ще більш низькій ефективності інститутів розвитку інновацій на тлі стабільного та зростаючого бюджетного фінансування.

Під інститутом розвитку ми розумітимемо сукупність організацій, які є опорними структурами державної політики щодо стимулювання інноваційних процесів та розвитку інфраструктури з використанням, зокрема, механізмів державно-приватного партнерства. Діяльність інститутів розвитку спрямована на зосередження приватних інвестицій у пріоритетних секторах та галузях економіки, і навіть створення умов формування інфраструктури, що забезпечує доступ підприємствам, що функціонують у пріоритетних сферах економіки, до необхідних фінансових та інформаційних ресурсів.

Важливим аргументом, що свідчить про обмежений характер системних ефектів інституційної природи для вітчизняної системи публічного управління, є результати проведеного нами аналізу деяких

системних індикаторів, що характеризують ступінь зрілості вітчизняної інноваційної системи інновацій загалом. До таких індикаторів ми відносимо:

- динаміку позиції України у найважливіших світових рейтингах;
- динаміку частки інноваційних товарів у промисловості.

Отримані в рамках дослідження дані свідчать про те, що на тлі сталого та державного фінансування, що ми вважаємо принципово важливим аргументом, і стабільних витрат приватного сектора на проведення наукових досліджень та розробок не вдається досягти сталого системного ефекту, який знайшов би відображення в зростанні позиції України в ключових інноваційних рейтингах, зокрема Глобальному індексу інновацій (Global Innovations Index).

Аналіз нормативно - правових актів, спрямованих на підтримку інновацій, свідчить про еволюційний характер поглядів представників вищих органів виконавчої влади на пріоритети та завдання інноваційного розвитку нашої країни. Розглядаючи в динаміці ці документи, можна побачити їх гносеологічну пов'язаність та компліментарність. Водночас простежується і певна методологічна роз'єднаність між розглянутими стратегіями, що, на наш погляд, може стати перешкодою у досягненні максимальної ефективності державної політики у сфері підтримки інновацій.

Незважаючи на досягнутий консенсус влади, бізнесу та суспільства щодо необхідності переходу до інноваційного розвитку, заснованого на прискореному впровадженні цифрових технологій у державному управлінні, економіці та соціальній сфері, механізми цього переходу залишаються неефективними.

Сьогодні гостро стоїть завдання приведення управлінських реалій у сфері публічного управління інноваційним розвитком та механізмів цифрової трансформації у відповідність до перспективної структури світової економіки, приділяючи особливу увагу механізмам цілепокладання та контролю як найважливішим функцій управління.

Існує потреба концептуального осмислення сутності нового середовища, в якому реалізуються стратегічні завдання державного управління, націлені на проривний науково-технологічний та соціально-економічний розвиток України, підвищення рівня життя громадян,

створення комфортних умов для їх проживання, а також умов та можливостей для самореалізації та розкриття таланту кожної людини.

Список використаних джерел:

1. Норт Д. Інститути, інституційні зміни та функціонування економіки. Київ, 1997. 610 с.
2. Чухно А. Інституціоналізм: теорія, методологія, значення. Економіка України. 2008. №6. С.4-13.

Іван ШКОРУТА (Ivan Shkoruta),
аспірант
**Івано-Франківський національний
технічний університет нафти та газу,
м. Івано-Франківськ, Україна**

**ДЕЯКІ ЗАУВАЖЕННЯ ЩОДО ЗМІСТУ ПОНЯТЬ
ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА ЄВРОПЕЇЗАЦІЇ**

Питання європеїзації досліджували західні та вітчизняні науковці. Вже поверхневий погляд на науковий дискурс показує, що поняття євроінтеграції не викликає серйозних розходжень у розумінні його змісту. Чого не можна стверджувати відносно терміну європеїзації, інтерпретація якого має певну варіативність. Прийнято виділяти чотири основні варіанти інтерпретації його змісту, які ми розглянемо нижче. На наш погляд, подібна варіативність терміну заважає формувати методологічно вивірену, консолідовану позицію щодо інституціональних змін, необхідних для успішної євроінтеграції та європеїзації. Зазначене вище є додатковим аргументом на користь актуальності узагальнення результатів наявного наукового дискурсу та з'ясування відмінності між євроінтеграцією та європеїзацією як концептами, які використовуються в при дослідженні процесів, що відбуваються у країнах ЄС та країнах-кандидатах у члени ЄС.

Слово «інтеграція» походить від латинського «integratio» – відновлення, заповнення («integer» – цілий). З абстрактних позицій під інтеграцією розуміють зближення, злиття частин, що утворюють єдине

ціле, але зі збереженням їхньої ідентичності. Будь-яка суспільна інтеграція відбувається як зближення на добровільній і мирній основі політичної, економічної, ідеологічної сфер двох чи більше суспільств. Подібне загальне трактування євроінтеграції, як ми говорили й раніше, не викликає особливих дискусій. Процес інтеграції, як правило, завершується створенням наднаціональних структур управління. Таке абстрактне розуміння інтеграції методологічно пристосовано для широкої інтерпретації процесів зближення, що відбуваються у різних сферах діяльності суспільств. Для його конкретизації існують, зокрема такі терміни як «політична інтеграція», «економічна інтеграція», «фінансова інтеграція», «соціальна інтеграція», «правова інтеграція», «міжгнотична інтеграція» тощо.

У той же час відносно терміну «європеїзація» немає такої згоди, що, на наш погляд, заважає на сучасному етапі розвитку нашої країни європеїзації діючих інститутів та інституціональних трансформацій публічного управління та адміністрування. Ми вважаємо, що правильне, методологічно вивірене розуміння співвідношення процесів євроінтеграції та європеїзації має привести до єдиного бачення шляхів й способів інтегрування в ЄС, однакового розуміння переваг цього процесу, дотримання цінностей європейської спільноти. Консолідована позиція щодо розуміння європеїзації має сприяти, як ми покажемо нижче, створенню теоретико-методологічного підґрунтя для розробки більш послідовної державної політики європеїзації країни та її входження до складу ЄС.

Дослідження європеїзації та інтеграції відбувається одночасно. Термін «європеїзація» починає активно вживатись у науковому дискурсі у вісімдесяти-дев'яності роки минулого століття, у першу чергу, з причини розширення ЄС за рахунок країн Центральної та Східної Європи. Ця ситуація активізувала дослідження проблем євроінтеграції. У найбільш широкому сенсі європеїзація розглядалась як сфера досліджень європейської проблематики за різними напрямками впливу ЄС на політичну систему і політичні процеси, на державний устрій і державне будівництво країн, що готувались до членства в ЄС, загалом на їх соціальну систему та внутрішню політику. У дослідженнях американських та європейських науковців були продемонстровані різноманітні підходи, які створили дискусійну дослідницьку платформу зазначеної

проблематики. Але загальним перспективним результатом було утвердження ідеї категорійного визначення європеїзації як пошуку внутрішніх наслідків європейської інтеграції, тісно зв'язаних з процесами демократизації як структур публічного управління та адміністрування, так в цілому суспільно-політичного життя в країнах-кандидатах у члени ЄС.

Як ми відмітили раніше, поняття європеїзації має щонайменше чотири аспекти, відповідно чотири варіанти інтерпретації його змісту: а) відновлення європейських інститутів і традицій після десятиліть деєвропеїзації; б) конкретний процес вступу в ЄС та поява структурної сумісності з його інститутами та правовою системою; в) розвиток регіонального співробітництва та інтеграції у межах загального процесу європейської інтеграції; г) фундаментальна трансформація громадянського суспільства, політичної культури й моделей поведінки, тобто запровадження демократичних традицій та цінностей [1, с. 6]. Таке занадто широке трактування європеїзації робить його зайвим терміном у дослідженні євроінтеграційних процесів, або потребує кожного разу уточнення його змісту.

Деякі дослідники розуміють європеїзацію як процес становлення та реформування національних та субнаціональних систем публічного управління відповідно до норм і стандартів ЄС. Зокрема, в рамках такого підходу вважається, що європеїзація – це процес становлення наднаціональних інститутів, формування практики європейського багаторівневого врядування та національних інституційних конфігурацій під впливом і тиском ЄС [2, с. 37–38]. У такому разі досить важко помітити різницю між європеїзацією та євроінтеграцією, оскільки під останнім процесом, як ми показали, розуміють те ж саме. У зв'язку з цим ми наведемо основні теоретичні аргументи на користь більш вузького розуміння європеїзації, а саме як процесу оволодіння європейськими цінностями, який може відбуватись поряд з євроінтеграцією як відносно автономний процес.

Відразу зазначимо, що європеїзацію ми пов'язуємо виключно з культурно-ідеологічним змістом, який має визначати пріоритети розвитку суспільства й держави, акумулювати в собі систему цінностей і норм, яким підпорядковується діяльність суб'єктів влади і суспільства. Ця ідея у неявному вигляді міститься у працях європейських дослідників Ф.Шіммельфенніга та У.Зедельмаера. На їх думку, алгоритм інтеграції у

європейську спільноту передбачає усвідомлення народом України своїх національних інтересів не в їх окремішності, а у контексті європейської системи норм і суспільних цінностей та можливості адаптації до співжиття разом із націями в Об'єднаній Європі за її правилами [4, с. 15]. В Україні також є прихильники такого підходу, які стверджують, що європеїзація – це процес оволодіння цінностями країн ЄС, які уможливають вступ певної країни до спільноти європейських держав. Це такі цінності, які охоплюють усі сфери життя, хоча, у першу чергу вони стосуються політичних норм, забезпечення функціонування демократичних інституцій відповідно до тих принципів та тієї практики, яка діє в ЄС. Це вектор розвитку, орієнтованого на цінності людської гідності, свободи, демократії, рівності, верховенства права та поваги до прав людини.

В рамках нашої аргументації підхід, продемонстрований Ф. Шіммельфеннігом та У. Зедельмаєром, є важливим ще з однієї причини. Він дає теоретичні аргументи для розрізнення формальних та неформальних аспектів європеїзації, як це прийнято робити в рамках неоінституціональної парадигми. Вони пропонують розкривати європеїзацію на основі понять «правила» та «рецепції». Під правилами вони розуміють формальні та неформальні норми (інститути), які, зокрема, регулюють публічно-управлінські процеси, встановлюють компетенції державних та недержавних установ тощо. Поняття рецепції характеризує сам процес прийняття інституціональних правил, які регулюють процеси на формальній та неформальній основі.

Сутністю формального аспекту рецепції є транзит правил ЄС у внутрішнє законодавство країни та створення на цій основі відповідних інституцій і процедур, неформального – внутрішнє прийняття відповідної норми, перетворення її на переконання у тому, що її слід дотримуватися не лише формально, але й змістовно. Тому, власне, деякі дослідники виділяють різновиди інтеграції – формальної і неформальної. Формальна інтеграція є результатом політичних програм і планів, прийняття певних законів та створення відповідних інститутів. Неформальна інтеграція відбувається без офіційного втручання як процес сприйняття певних цінностей не тільки політико-адміністративною елітою, але й більшістю апарату публічного управління та адміністрування й також населенням країни. У нашому розумінні змістом європеїзації виступає неформальна

інтеграція. Ї у цьому полягає діалектична єдність інтеграції та європеїзації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Європеїзація публічного адміністрування в Україні в контексті європейської інтеграції: матеріали наук.-практ. конф. 17 груд. 2009 р., м. Дніпропетровськ / за заг. ред. Л.Л. Прокопенка. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2009. – 224 с.
2. Лендьял М. О. Вплив процесів європеїзації на вдосконалення стандартів і практики управління у регіоні Центральної Європи. Стратегічні пріоритети. 2012. № 1. С. 37–42.
3. Теорія та історія європейської інтеграції [Електронний ресурс] : навчальний посібник / О. М. Кузь, Ю. І. Потоцька, І. В. Застава та ін. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. – 182 с.
4. Шіммельфенніг Ф., Зедельмаєр У. Європеїзація Центральної та Східної Європи / Ф.Шіммельфенніг, У.Зедельмаєр ; Пер. з англ. – К.: Юніверс, 2010. 288 с.
5. Шульга М.А. Політичні аспекти євроінтеграції: навчальний посібник. Київ: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2011. 287 с. URL: https://studopedia.net/6_93525_simvollka-yevropeyskogo-soyuzu.html



Публічне управління та адміністрування у воєнний час



Public management and administration in wartime

Olena RESHOTA

candidate of sciences in public administration, associate professor,
Ivan Franko National University of Lviv,
Lviv, Ukraine

ELECTRONIC DEMOCRACY: INNOVATIONS IN PUBLIC ADMINISTRATION AND CITIZEN INVOLVEMENT

In the digital era, e-government technologies have emerged as a powerful tool for enhancing the effectiveness, transparency, and accountability of governmental operations at both the national and local levels. By leveraging information and communication technologies, e-government facilitates seamless citizen access to public information and services, fostering greater participation in governance processes. Nations committed to advancing e-government development stand to reap significant benefits, including streamlined institutional processes, enhanced public service delivery, and deeper citizen engagement in societal and political affairs.

Ukraine has made significant progress in public participation through the active introduction of information and communication technologies into the system of socio-political relations. It is electronic citizen participation in governance that has changed the nature of public communication, resulting in a new system of interaction between citizens and government. E-democracy today is a complex of tools used to develop and protect core democratic values, such as information dissemination and communication, citizen participation in decision-making, and the aggregation of citizen interests.

In a broad sense, e-democracy involves the use of modern information technologies to engage communities in addressing a variety of socio-political challenges. In the Strategy for the Development of the Information Society in Ukraine, e-democracy is defined as a form of social relations in which citizens and organizations are involved in state-building and public administration, as well as local self-government, through the widespread use of information and communication technologies [1].

Therefore, e-democracy provides a new level of support and strengthening of democratic participation; it primarily covers those sectors of e-democracy where civil society institutions are involved in the development

of formal and informal action plans, as well as in the formation and adoption of public decisions. E-democracy requires information, dialogue, communication, discussion and the continuous creation of open public platforms where citizens can unite to defend their interests.

Today, the widespread use of e-democracy tools opens up opportunities for citizens of Ukraine not only to improve the transparency of the process of making public administration decisions, but also to strengthen the participation, initiative and involvement of citizens at the national, regional and local levels in public life, and to promote the accountability of democratic institutions to civil society. E-democracy tools are also designed to improve the feedback of government and local authorities to citizens' appeals and to promote public discussions in society.

The proper development of e-democracy systems is an important issue of the present day and should be based, first of all, on the active provision of comprehensive, balanced and objective information aimed at helping the public to better understand the problems, alternatives, opportunities and/or solutions to democratic problems, which is closely related to freedom of information and freedom of speech. Second, the widespread use of information and communication technologies in the field of public administration allows for the expansion of public participation by increasing the involvement of citizens and groups of citizens, corporations, associations, and non-profit organizations in public affairs, so that they can influence and improve the quality and acceptability of the results of democratic processes.

The practice of using e-democracy tools in Ukraine over the past few years shows that they are being used most dynamically at the level of local self-government, namely urban territorial communities. Of the wide range of e-democracy tools, the most frequently used on the websites of city councils are open data, including open budgets, electronic consultations, online broadcasts of plenary sessions of council sessions and executive committees, online public hearings, participatory budgets or online public budgets, electronic petitions, interaction platforms (contact centers), e-voting, etc. Indeed, it is through accessible and transparent tools that one can effectively influence the state and development of both the territorial community and the state as a whole.

Despite a number of existing advantages, the electronic format of interaction between different levels of government and the public also has its

own risks. These include, in particular, the low involvement of older people and rural residents, the fear of possible theft or illegal collection and use of personal information, distrust of these tools due to the possibility of abuse by the government, and cyber threats.

Taking into account the above, it is worth for government bodies and local authorities to seek optimal combinations of online and offline forms of democracy and properly organized information and educational work, demonstrating their willingness and ability to adequately respond to the use of e-democracy tools by citizens.

In conclusion, it can be stated that e-participation of citizens of Ukraine in governance has several main stages and includes e-inclusion and e-partnership.

E-inclusion includes e-consultation (the ability of public authorities to use the Internet to reach out to citizens to obtain information about their views on the development of appropriate policies or to discuss public administration decisions) and e-participation (active participation of citizens based on the support of feedback using modern ICTs in the decision-making and policy-making process).

E-partnership means a deepened interaction between citizens and the government in which the responsibility for decision-making is placed on both sides, providing for the contribution of each to the development of civil society.

In order to fully implement the e-government system, Ukraine needs to align with European standards. In recent years, Ukraine has been moving confidently and in the right direction, making effective steps in the development of the e-government concept.

In Ukraine, e-government is implemented within the framework of the electronic document management system. After analyzing the e-government development index of countries, it can be stated that Ukraine, albeit slowly, is still moving towards the use of information technologies in the life of society.

Therefore, Ukraine ranked 46th out of 193 countries in the E-Government Development Index 2022 by the United Nations (in 2020 it was 69th) [2]. With this position, Ukraine moved to the group of countries with a "very high level of e-government development".

As Ukraine is rapidly and successfully moving towards digitalization, the Ministry of Digital Transformation of Ukraine estimates that the economic effect of the introduction of electronic services in 15 areas will be UAH 3.64 billion per year, and the anti-corruption effect will be UAH 2.05 billion per year. By 2026, 60% of government agencies will prioritize process automation (compared to 35% in 2022), according to a study by consulting firm Gartner. Therefore, the implementation of innovations in domestic public authorities is a necessity [3].

Currently, the state and society clearly understand that the implementation and development of e-government allows to significantly improve the level of transparency and openness of public authorities, as well as the level of citizen engagement in democratic processes. In today's world, e-government technologies play a crucial role in enhancing the efficiency, transparency, and openness of government operations at both the national and local levels. E-government also facilitates citizen access to public information and services, enabling them to participate more actively in governance processes.

References:

1. Approval of the Strategy for the Development of the Information Society in Ukraine: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine of May 15, 2013 No. 386-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/386-2013-%D1%80> (access date: 18.11.2023)
2. UN E-government. Knowledgebase. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine> (access date: 18.11.2023)
3. Shuhaliy D. Electronic government from the State Property Fund of Ukraine: why digital management of state assets is important. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/3755700-elektronne-uraduvanna-vid-fdmu-comu-vazlive-cifrove-upravlinna-derzavnimi-aktivami.html> (access date: 18.11.2023)

Михайло БАЙМУРАТОВ (Mykhailo Baimuratov),
доктор юридичних наук, професор,
Заслужений діяч науки і техніки України,
професор кафедри політичних наук та права
**Південноукраїнського національного педагогічного
університету ім. К.Д. Ушинського,
м. Одеса, Україна**

Борис КОФМАН (Borys Kofman),
доктор юридичних наук, старший дослідник,
Заслужений юрист України,
професор кафедри права
**Університету імені А. Нобеля,
м. Дніпро, Україна**

ПУБЛІЧНА САМОВРЯДНА (МУНІЦИПАЛЬНА) ВЛАДА ЯК ОСНОВОПОЛОЖНА ЗАСАДА МІЛІТАРНОГО МУНІЦИПАЛІЗМУ

Пряма і безпідставна агресія Російської Федерації проти України стала не тільки порушенням загальновизнаних принципів міжнародного публічного права (*jus cogens*), а й міжнародного принципу «світового порядку, заснованого на правилах» («Rules-Based Order»), що сформувався в останні роки ХХ ст. спочатку на доктринальному рівні, а потім набув свого праксеологічного втілення у діяльності міжнародних акторів у розвиток згаданих основоположних принципів. Саме такі міжнародні правопорушення об'єктивно й стали основною причиною виникнення стану існування феноменології державності в екстраординарних умовах її функціонування. Такий стан, безумовно, впливає на національний конституціоналізм, який модифікується до негативних умов функціонування державності, трансформуючись у свою нову – мілітарну форму. Більш того, він на пряму впливає на елементний склад конституціоналізму, включаючи й місцеве самоврядування (далі – МСВ). Вважаємо, що наведені положення володіють методологічною властивістю, беручи до уваги такі аргументи з врахуванням умов функціонування конституціоналізму:

А) в умовах мирного часу:

– загальний конституціоналізм виступає правлінням, що має чітко встановлені параметральні ознаки та пріоритети, які ґрунтуються на гуманістичному ідеалі та пріоритеті правових цінностей гуманітарної спрямованості, якими сповідується, яким підкоряється і в межах яких існує і функціонує державна влада, але реалізація вказаних засад є об'єктивним фактором демократичної правової державності та має забезпечити існування людиноцентричної політико-правової системи, у якій фундаментальні права людини мають пріоритетне значення стосовно держави (засадничо-конституційний фактор – авт.);

– така транспозиція та побудова пріоритетів і черговості прав не тільки обмежує державну владу у її схильності до етатизму та свавілля, а й встановлює чіткі нормативні межі її функціонування, – причому найважливішою гарантією існування такої системи є конституція держави, яка, з одного боку, визнає, легалізує, охороняє, захищає, гарантує основоположні права людини, з іншого – чітко встановлює юридичні обмеження для держави, її органів, посадових і службових осіб (конституційно-охоронний фактор – авт.);

– наведені вище положення мають безпосереднє відношення до інституту місцевого самоврядування як найважливішої сфери конституціоналізму – сфери самоорганізації жителів відповідних територій держави, що виникає на рівні локальної демократії (у формі МСВ – авт.), в межах територіальної людської спільноти (територіальної громади – авт.) та в умовах повсякденності (в умовах мирного стану. – авт.) (локально-антропологічний фактор – авт.) та яка ставить у центр дискурсу права людини і питання їх усвідомлення, формування, реалізації саме в межах локального соціуму, що фактично виступають основоположним наративом і телеологічною домінантою загального конституціоналізму (гуманітарно-гуманістичний фактор – авт.);

– інститут МСВ виступає одним із найважливіших елементів конституціоналізму, бо: а) він є легалізованим у конституції та законодавстві держави (легальний фактор – авт.); б) він є легітимізованим місцевим населенням – жителями-членами ТГ (легітимний фактор – Авт.); в) він володіє чіткою управлінською парадигмою – вирішення питань місцевого значення (ст. 140 Конституції України) (управлінський фактор – авт.); г) він є

основоположним для існування будь-якої людини, бо саме в межах МСВ людина реалізує свій життєвий цикл (екзистенційний фактор – авт.); д) він формує простір виникнення, формування, прояву і реалізації екзистенційних інтересів людини, а також відповідний простір виникнення, формування, прояву і реалізації її атитюдів (поведінкових настанов), у тому числі й правових, а також габітусів (практичних форм життєдіяльності), у тім числі й правових (біхевіористичний та поведінково-діяльнісний фактори – авт.); е) він виступає простором соціалізації людини (релятивістський фактор – авт.); ж) він є природною та єдиною сферою комунікативної взаємодії людей у межах ТГ з метою організації та реалізації їх сумісної діяльності (інтерсуб'єктивний фактор – авт.); и) він є простором формування громадянського суспільства та його інституційної основи (інституційний фактор – авт.); к) у його межах здійснюються демократичні механізми регулярного оновлення інституцій публічної влади та інституту посадових осіб (владно-оновлюючий фактор – авт.); л) у його межах людина формує, обирає та реалізує відповідні і оптимальні рольові позиції для свого соціального індивідуального, групового і колективного існування (екзистенційно-рольовий фактор – авт.) тощо, при цьому всі наведені фактори в період війни опиняються під реальною загрозою свого існування та реалізації;

– необхідно наголосити на особливому значенні інституту МСВ для розвитку конституціоналізму у зв'язку з тим, що останній виступає фактично втіленням засад натуралістичної юриспруденції, бо саме в межах МСВ проявляються і реалізуються природні права людини, причому, одночасно і разом із конституційними правами, що трансформуються у муніципальні права людини (природно-засадничий фактор – авт.);

– МСВ виступає не тільки важливим елементом загального конституціоналізму, а й формує фактично його нову складову – муніципалізм та його муніципальну корпоративну культуру, що, по-перше, сприяє формуванню і розвитку муніципально-правової психології, ідеології та у сукупності – муніципально-правової діяльності; по-друге, це своєю чергою скеровано на формування та прояв муніципально-правової свідомості жителів-членів ТГ (муніципально-правовий фактор – авт.);

– водночас повноваження органів МСВ передбачені Конституцією держави та чинним законодавством, правосуб'єктність ТГ формально забезпечена (легальний фактор – авт.).

Б) в умовах воєнного часу:

– театр війни на території нашої держави розташований на території конкретних ТГ, тому основні наслідки в результаті воєнних дій отримують саме ТГ у вигляді руйнування об'єктів локального господарства, інфраструктури, людських жертв (локально-територіальний фактор – авт.);

– воєнні дії, що відбуваються на території ТГ напряму і безпосередньо торкаються жителів-членів ТГ, їхньої власності, власності ТГ, держави, інших фізичних та юридичних осіб (антропологічно-матеріальний фактор – авт.);

– усі кричущі порушення прав людини в період воєнних дій відбуваються на території конкретних ТГ (Буча, Ірпінь, Бородянка тощо) (локально-деліктний фактор – авт.);

– саме органи МСВ, що сформовано самими ТГ, повинні в силу своїх компетенційних повноважень організувати локальне життя, локальне господарство в контексті стабільного функціонування ТГ у воєнний період (компетенційно-інституційний фактор – авт.);

– спостерігаються суттєві порушення в управлінській діяльності, причому як на державно-регіональному, так і на регіонально-локальному рівнях, унаслідок чого об'єктивно зростає роль і значення саме діяльності органів МСВ (далі – ОМСВ) в організації повсякденного життя ТГ та її членів, забезпечення їх комунальними і соціальними послугами, організації діяльності в умовах воєнного часу, враховуючи існування, функціонування ТГ та діяльність ОМСВ в умовах окупації території (об'єктивно-управлінський фактор – авт.);

– повноваження ОМСВ у цей період Конституцією України і чинним законодавством не передбачено, останнє містить окремі повноваження, що фактично є декларативними з огляду на те, що всі повноваження ОМСВ здійснюються військовими адміністраціями (див. ст. 4 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» від 12 травня 2015 р.) (нівелюючо-легальний фактор – авт.).

Отже, можна констатувати, що: А) всі повноваження ОМСВ з настанням воєнного періоду фактично нівелюються, бо згідно з

мілітарним законодавством держави вони переходять до військових адміністрацій; Б) в таких структурах основні посади займають не обрані ТГ посадові особи, що володіють відповідними компетенціями і навичками реалізації управлінської діяльності в сфері локального господарства та організації локального життя, а призначенці, включаючи представників мілітарних структур, і останніми фактично повинні реалізовуватись, – але, В) враховуючи відсутність фахової підготовки наведених суб'єктів, така реалізація або фактично не відбувається, або повільно відбувається, але на недостатньому, – тобто на низькому організаційному і компетенційному рівнях, що веде до незадовільного управлінського ефекту. Ба більше, Г) в сучасному законодавстві України відсутні повноваження ОМСВ, які вони повинні виконувати в період воєнного стану або війни, причому на різних стадіях цих явищ. А це, Г') враховуючи історичні ретроспективи та перспективи у відносинах України з північним сусідом, актуалізується діяльність законодавця щодо нормопроектування (законопроектування) та нормотворчості (законотворчості) в сфері розробки компетенційних повноважень ОМСВ у цій сфері шляхом визначення не тільки конкретних повноважень, а й їх відповідного процесуально-процедурного супроводження і забезпечення з акцентуацією відповідної уваги на формулювання та регламентацію взаємних відносин ОМСВ з іншими органами публічної влади, військовим командуванням, суб'єктами підприємницької діяльності, а також зі структурами громадянського суспільства, що функціонують на території ТГ.

Реальною допомогою в цьому процесі для законодавця може стати досвід ОМСВ, суб'єктів і інших органів МСВ, що набутий у результаті їх практичної діяльності в умовах воєнного стану та екстраординарних умов функціонування державності. Цей же досвід може бути використаний самими суб'єктами МСВ для «кристалізації» своїх поведінкових настанов з метою створення відповідних «дорожніх карт», «протоколів», «процесуальних наративів» відносно дискреційних повноважень, що передбачають відповідні дії жителів-членів ТГ та ОМСВ, що очолюють такі ТГ у період воєнного стану та війни. Саме наведені настанови об'єктивують і актуалізують необхідність розробки нормативно-технологічного блоку суто

специфічних повноважень ОМСВ, що дадуть їм можливість діяти відповідним і передбаченим способом, дотримуючись відповідних парадигмальних і нормативних настанов для досягнення відповідного стану для підготовки ТГ до екстремальних умов їх функціонування. Тобто, йдеться фактично про розробку не тільки відповідного нормативного блоку, а й відповідних напрямів державної муніципальної правової політики в цій сфері, що охоплює державне супроводження і забезпечення ідеологічних, організаційних, нормативних, управлінських, матеріально-фінансових, технологічних, кадрових та інших елементів муніципалізму, що може бути визначений як мілітарний муніципалізм, що передбачає існування і функціонування публічної самоврядної (муніципальної) влади в умовах воєнного стану чи війни.

Отже, зміст мілітарного муніципалізму міститься в тому, що ОМСВ та ТГ, які вони очолюють, повинні здійснювати відповідний комплекс організаційних та організаційно-правових заходів, що насамперед скеровані на: а) на забезпечення стабільної життєдіяльності ТГ та одночасну підтримку зусиль ЗСУ щодо відбиття нападу агресора; б) на захист членів ТГ від негативного впливу вражаючих факторів воєнних дій, що відбуваються на території ТГ; в) на організації функціонування ТГ в умовах воєнної окупації її території з метою недопущення негативних наслідків такого правового режиму та формування його відповідно до норм і звичаїв міжнародного гуманітарного права; г) на відновлення стабільних умов функціонування ТГ після деокупації територій ТГ. Системний аналіз компетенційних повноважень ОМСВ України свідчить, що адекватних повноважень для вирішення зазначених завдань у них не існує, що, по-перше, актуалізує завдання їх розробки та наступної легалізації; а, по-друге, враховуючи, що це завдання є системно-комплексним, воно, безумовно, повинно вирішуватись у межах мілітарного муніципалізму, що фактично отримує: а) відповідний конкретний та екзистенціально-важливий предмет (об'єкт) свого регулювання, який повинен бути підкріплений б) методом свого правового регулювання (імперативний метод через законодавчу регламентацію та врегулювання); в) змістом мілітарного муніципалізму виступають суспільні відносини, що регулюють специфічні аспекти діяльності ОМСВ та ТГ, що вони

очолюють, в умовах екстраординарного функціонування державності (воєнний стан, стан війни, техногенні та екологічні катастрофи та ін.) .

Борис КАРПІНСЬКИЙ (Borys Karpinsky),
д.е.н., професор
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна

СТРАТЕГІОЛОГІЇ ЛІДЕРСТВА Й АГРЕСИВНОСТІ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ФУНДАМЕНТАЛІЗМ ПРОЯВУ ДЕРЖАВОТВОРЧОГО ПАТРІОТИЗМУ НАЦІЇ В МИРНИЙ ТА ВІЙСЬКОВИЙ ЧАСИ

Динамічність прояву фундаментальних викликів в публічному управлінні та адмініструванні, які однак супроводжують кожен державу на етапах становлення, ставлять логічні питання щодо раціонального використання ресурсної бази (тобто зниження втрат на шляху досягнення цілей та подальшого розвитку). Доцільно також підкреслити, що природа таких викликів у значній мірі є суб'єктивною і залежить від людини, а отже підпадає під функціонування управлінського простору. Виходячи з цього, для забезпечення лідируючих позицій, держава через свій управлінський апарат прагне формувати й цілеспрямовано виховувати в громадян високий рівень патріотичної свідомості, почуття вірності та поваги до Батьківщини, готовності до чесного виконання громадянського й конституційного обов'язку із захисту національних інтересів, які б відповідали загальним людським цінностям світового прогресу. Не є виключенням з цього динамічного процесу й Україна, оскільки вона є важливою домінантою глобального економічного простору, а тому прояв лідерських якостей та здорова агресія вкрай необхідні на її різних управлінських рівнях.

Властиво через означене, підвищена увага до національно-виховного процесу, використання котрого може реально забезпечити сталий розвиток держави у сучасному ринковому середовищі та сприяти посиленню її рейтингових позицій на належному рівні,

обумовлює й потребу в цілеспрямованій реалізації заходів із фундаментальної проблематики стратегіології розвитку. Закономірно, що така стратегіологія повинна враховувати динаміку внутрішніх й зовнішніх трансформацій та базуватись на інноваційних засадничих положеннях, тобто у своїй фундаментальній основі передбачати ефективність використання різнотипних ресурсів з врахуванням мотивних інтересів громадянина-споживача, забезпечуючи його життєвий простір відповідною законодавчо-нормативною базою. Об'єктивно, що для України пріоритетне місце в ній має відводитись правовим умовам воєнного стану та заходам активного забезпечення територіальної цілісності й обороноздатності в умовах повномасштабної війни з державою-анексором [1–2].

Значимо, що у науковій літературі часто дискутуються питання, які стосуються тих чи інших аспектів стратегіології розвитку держави та ціннісного виховання особистості із своїми лідерськими проявами. Однак, незважаючи на значну кількість наукових публікацій, ще не сформовано узагальнений підхід до процесу лідерства й агресивності та системного поєднання нормативно-правового забезпечення і врахування патріотизму громадян за військового часу для досягнення державотворчих цілей, що стало передумовою для розгляду.

Підкреслимо, що лідерство – це владно-управлінське вміння відчувати потребу й впливати на інших членів суспільства (індивідуумів, громаду, підрозділу, колективу, держави чи груп держав); бути ефективнішим в очах інших, через свою переконливу здатність впливати на них з метою реалізації ним ініційованих управлінських рішень. Лідерство може виступати також як мистецтво у випадку, якщо відбувається у ненав'язливій спонукальній формі, із логічною згодою на таке домінування виконавців прийнятих лідером рішень.

На певну протипагу лідерству, виступає агресивність, де в основу прийняття рішень закладається спалаховий механізм, який базується на люті чи гніві. Можливо зазначити, що агресивність – це ситуативний (часто вибухопроявний) стан, який характеризується афективними загостреннями (тобто спалахами гніву, злоби) і проявляється через імпульсивну поведінку, яка спрямована на об'єкт, що її обумовив, або

його стосується. Агресивність може виступати також і як стратегія по відношенню до опонента, але вже на середньо- чи довготривалому періоді часу.

В управлінському середовищі як лідерство, так і агресивність можуть активно проявлятися в мирному часі у залежності від специфіки та ситуативних умов ведення управлінського процесу й особливостей обраної стратегії поведінки сторін. Так, управлінські засади лідерства та агресивності все ж визначаються в різних контекстах й можуть акцентно змінюватись в залежності від держави й правової системи. Зокрема, агресивність може тлумачитись по-різному, а значить й будуть різні правові наслідки за її прояву в конкретних державах.

Хоча, в загальному випадку підкреслимо, що управлінські засади лідерства базуються на визначених юридичних наголосах, які включають: конституція й закони, тобто через них кожна країна унормовує свій напрям й порядок функціонування і місце лідерів у керівництві державою (тобто правові акти визначають повноваження та обов'язки як влади, так і лідерів); вибори й виборча система, в цьому контексті формуються правові положення щодо легітимного обрання лідерів та представників влади (виборчі правила, фінансування виборчого процесу, підрахунок результатів тощо); громадянські права і свободи, тобто через правові акти забезпечується дотримання прав і свобод (зокрема, свобода слова та об'єднання громадян, право на мирні демонстрації тощо).

Водночас, до управлінських засад щодо агресивності можливо віднести: через формування кримінального законодавства кожна країна конкретизує й визначає, що конкретно вважається агресивними чи злочинними діями (зокрема, фізична агресія, злочини проти особистості і майна тощо); за допомогою міжнародного права регулюються агресивні потуги між державами (зокрема, Статут Римського Суду визначає злочин агресії та відповідальність за нього тощо); громадський порядок ґрунтується на законах щодо дотримання й забезпечення порядку та безпеки в громадських місцях чи суспільних заходах, тобто створюється правова система цілеспрямованого контролю за правовим дотриманням норм і уникнення проявів агресивної поведінки громадян.

Окрім того, виходячи з засадничих положень стратегіології можливо стверджувати, що: стратегіологія лідерства полягає в розробці

й реалізації конкретної програми, плану чи стратегії для досягнення успіху в лідерській діяльності, тобто забезпечуючи через неї ефективність прийнятих управлінських рішень. Загалом дана стратегіологія передбачає визначення чітких цілей, способів досягнення цих цілей та методів взаємодії з іншими людьми, щоб безпосередньо впливати на них і досягти спільних результатів з проявом синергічного ефекту.

На відміну від стратегіології лідерства, сутність стратегіології агресивності полягає в тому, що організація чи особа приймає активні, енергійні та сміливі дії для досягнення власних цілей. Саме ця стратегія часто використовується в бізнесі та і в інших сферах діяльності для здобуття конкурентної переваги, ринкової домінантності чи забезпечення успіху в надзвичайно динамічному конкурентному просторі.

Відчутно зміщуються пріоритетні кроки в стратегіології лідерства та стратегіології агресивності в фундаменталізмі прояву державотворчого патріотизму нації за умов військового часу, оскільки вони відмінні за своєю спрямованістю і підходом (табл. 1).

Практично стратегіологія лідерства в фундаменталізмі прояву державотворчого патріотизму нації за військового часу орієнтується на забезпечення єдності й моральної впевненості громадян, що спонукає націю до активної взаємо підтримки один одного. Лідери виступають синтезаторами духовного духу й патріотизму серед населення в складний період, забезпечуючи тим свідому віру в перемогу та пріоритетність єдності нації. Через дипломатію й міжнародну співпрацю акцентується увага на мирному вирішенні конфліктів, забезпечується міжнародна підтримка й партнерство. Вибір лідерами стратегії підтримки національних цінностей та ідентичності акцентує увагу на збереження й підтримці своїх ціннісних орієнтирів з властивою культурною ідентичністю. В цій стратегії пріоритетом стає забезпечення дотримання прав людини та гідності навіть в умовах військового часу. За стратегії лідерства у цьому жорсткому воєнному процесі проходить активізація об'єднанню різних соціальних та політичних груп щодо національного єднання і досягнення спільних цілей державотворення.

Таблиця 1

Пріоритетні акценти в стратегіологіях лідерства та агресивності в фундаменталізмі прояву державотворчого патріотизму нації за військового часу

Пріоритет	Стратегіологічна мета	
	лідерство	агресивність
Спрямованість	Базовою метою стратегії лідерства стає збереження та підвищення єдності й моральної впевненості нації. Тому лідери, які забезпечують стратегію лідерства у війну, намагаються активізувати почуття надії й довіри в націю, спонукати до співробітництва та підтримувати національну ідентичність	Стратегія агресивності може бути спрямована на захист національних інтересів будь-якою ціною, зокрема, через ведення активних військових операцій. Ця стратегія може включати агресивні дії проти інших держав з метою досягнення своїх цілей
Підхід	Вона цілеспрямована на спонукання нації до об'єднання і спільної боротьби. Лідери, що обирають цю стратегію, можуть намагатися зберегти мир та стабільність, залучаючи громадян до необхідних завдань, таких як гуманітарна допомога й післявоєнна відбудова	Вона може включати агресивні дії, ведення війни та використання силових методів для досягнення власних цілей. Ця стратегія може вимагати силового підходу до вирішення загроз та обумовлювати проведення військових операцій
Співпраця й дипломатія	Лідери, які реалізують стратегії лідерства, можуть акцентувати увагу на міжнародній співпраці, дипломатії й мирному вирішенні конфліктів. Вони намагаються вести перемовини та формувати партнерські відносини з іншими державами	Як правило включає акцент на використанні сили й агресії для досягнення своїх цілей. Дипломатія може бути використана як додатковий інструмент, але не завжди є базовим засобом щодо досягнення цілей
Суспільна підтримка	Зазвичай потребує наростаючої підтримки та легітимності серед населення. Лідери, які вибирають цю стратегію, повинні мати підтримку громадян для успішної реалізації своїх рішень.	Може призвести до поділу суспільства, а також ризику втрати підтримки громадян через жертви та негативні наслідки військових дій.

Джерело: сформовано автором.

На відміну від означеного стратегіологія агресивності в концепті державотворчого патріотизму нації за умов військового часу спрямована більше на жорсткість щодо захисту та відстоювання національних інтересів, навіть якщо це вимагає проведення воєнних дій. Дана стратегія може включати активне використання силових методів, ведення війни та військових операцій для досягнення поставлених цілей.

Загалом, управлінські засади стратегіологій лідерства та агресивності з фундаменталізму прояву державотворчого патріотизму нації мають як спільні, так і відмінні ознаки, насамперед в контексті мети і використання сили. Зокрема, в контексті спільності прагнення до досягнення мети то державотворчий патріотизм нації виступає активним мотиватором, забезпечуючи результуючу позитивність. Окрім того, обидві стратегіології включають і використання сили, щоб досягати своїх цілей. В контексті відмінних ознак то способи досягнення мети, міжнаціональні й ідеологічні особливості також мають місце. Зокрема, у стратегіології лідерства підкреслюється важливість ведення діалогу, дипломатії та співпраці для досягнення цілей. Лідери часто намагаються впливати на інших через демократичний приклад і аргументи. З іншого боку, стратегіологія агресивності може включати в себе насильство, вторгнення і загрози для забезпечення власних інтересів.

Зазначимо також, що у стратегіології лідерства вагомий акцент зазвичай робиться на інтеграційній співпраці, дотриманні міжнародних стандартів і зобов'язань, а також на підтримці міжнародного співробітництва. Водночас у стратегіології агресивності, навпаки, може існувати агресивне ставлення до інших країн та націй, конфлікти і суперечки. Окрім того, лідерство може активізувати ідеологію єдності, тоді як агресивні стратегії можуть ґрунтуватися на ідеологіях конфронтації чи націоналістичних проявах.

Відчутно зміщуються акценти в публічному управлінні та адмініструванні щодо спільності й відмінності ознак у стратегіологіях лідерства і агресивності у фундаменталізмі прояву державотворчого патріотизму нації за умов військового часу. Так, означене проявляється щодо спільності патріотизму, як об'єднуючий чинник обох стратегіологій. Застосування фундаменталізму прояву державотворчого

патріотизму нації як засобу для мобілізації громадян до захисту суверенності держави та отримання їхньої підтримки, включаючи військові дії й економічні зусилля, обумовлює єднання їх прагнень, а значить ефективний результат.

Список використаних джерел

1. Карпінський Б. А. Державотворчий патріотизм нації: податкова домінанта інвестиційного зростання. Монографія. Львів : Колір ПРО, 2018. 480 с. (Серія „Держава і стратегіологія”).
2. Карпінський Б. А., Карпінська О. Б. Мотив як управлінська основа державотворчого патріотизму нації з позиції стратегіології розвитку держави. Бізнес Інформ. 2023. №2. С. 6–15. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-6-15>.

Іван ЛОПУШИНСЬКИЙ (Ivan Lopushynskiy),

д.держ.управл., професор,

Володимир КУХАР (Volodymyr Kukhar)

**Івано-Франківський національний технічний університет
нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна**

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ: ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ

Розв’язана РФ 24 лютого 2022 року повномасштабна війна проти незалежної України перервала перманентність якісних змін, що розпочалися останнім часом у нашій країні, негативно вплинула на ствердження цивілізаційного розвитку Української держави, фактично поставила на паузу процес модернізації публічної сфери.

До основних викликів війни в цьому контексті провідні вітчизняні науковці в галузі публічного управління та адміністрування відносять:

- загострення невирішених в довоєнний період проблем демократичних трансформацій, зокрема процесу децентралізації як розширення спроможності територіальних громад;
- звуження сфери публічної відкритості та демократичних свобод через правовий режим воєнного стану та зумовлених ним кризових ситуацій;
- складність узгодження дій окремих учасників в надзвичайних умовах, що загрожує наростанням одноосібних і авторитарних форм реагування й ухвалення рішень;
- обмеження можливостей залучення громадськості та науково-експертного супроводу до обґрунтування управлінських рішень та їх практичного втілення;
- зумовлена гібридною війною проблемність забезпечення повноцінного інформаційного поля з елементами поліфонічності у висвітленні подій та їх інтерпретацій тощо [7].

Така ситуація створила гострі загрози та небачені виклики в усіх галузях господарської діяльності, зокрема у сфері публічного управління та адміністрування, що має забезпечувати безперебійне функціонування управлінського механізму держави, яка наразі знаходиться в стані правового режиму воєнного стану. Від здатності органів публічної влади та адміністрування виконувати повною мірою законодавчо закріплені функції, а також від ефективності й результативності їх діяльності буде залежати те, наскільки швидко ми зможемо перебудувати національне господарство для роботи в умовах воєнного стану, а також забезпечити повоєнне відродження та забезпечити його сталий розвиток.

Публічне управління та адміністрування, своєю чергою, в умовах правового режиму воєнного стану має й свої характерні особливості та механізми розвитку, які потребують окремих наукових досліджень задля вироблення дієвих пропозицій щодо пріоритетів і напрямків підвищення ефективності управління державою під час протистояння зовнішній агресії. Водночас, для вирішення означеного завдання слід адекватно оцінити ті інституційні трансформації, що сьогодні відбуваються в Україні, а також окреслити коло першочергових змін, яких потребує система ухвалення управлінських рішень та механізм

розроблення стратегічних планів на загальнодержавному та регіональному рівнях.

Зарубіжний досвід свідчить, що основними викликами, з якими стикаються країни під час воєнних дій на своїй території, є: руйнування усталених механізмів управління державою, різка зміна структури економіки, втрата значної частини бюджетних надходжень, загострення соціальних і демографічних проблем, посилення бідності, інфляція, а також зниження інвестиційної активності бізнесу [1, с. 32].

Воєнний стан у цьому зв'язку насамперед передбачає надання органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям та органам місцевого самоврядування повноважень, потрібних для відвернення загрози, відсічі збройної агресії та забезпечення національної безпеки.

У сфері реалізації публічно-владних управлінських функцій це означає запровадження особливостей, передбачених Законом України № 389-VIII «Про правовий режим воєнного стану». На виконання цього Закону в Україні було утворено 24 обласні та Київську міську, а також районні військові адміністрації для здійснення керівництва у сфері забезпечення оборони, громадської безпеки і порядку. Водночас, це не означало припинення діяльності визначених Конституцією і законами України органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Однак Закон України № 389-VIII передбачає можливість доповнення системи органів публічного управління тимчасовими суб'єктами владних повноважень, а саме військовими адміністраціями, які діють під керівництвом начальників за принципом єдиноначалля [4, стаття 11].

Утворені обласні та Київська міська військові адміністрації підпорядковуються Генеральному штабу Збройних сил України, а районні військові адміністрації – також відповідним адміністраціям.

При цьому на Раду національної безпеки і оборони України покладено обов'язковий контроль за діяльністю військового командування, органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану [5, стаття 4].

Після внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування в період дії воєнного стану (Закон України № 2259) було уточнено окремі

питання здійснення місцевого самоврядування, а саме: спрощено порядок підготовки та оприлюднення актів органів місцевого самоврядування; ухвалення сільським, селищним, міським головою одноосібно рішень, про які посадові особи зобов'язані інформувати начальника відповідної обласної військової адміністрації впродовж 24 годин; одноосібні рішення сільського, селищного, міського голови, голови районної та обласної ради з кадрових питань; прийняття на службу посадовців органів місцевого самоврядування та керівників комунальних підприємств [6, стаття 23].

Особлива увага в умовах правового режиму воєнного стану надається організації діяльності публічних службовців. Так, при відсутності спроможності виконувати поставлені завдання чи підтримувати на належному рівні ефективність своєї роботи, службовцю доцільно оформити простій, щоб надати можливість забезпечити поставлені завдання іншими спеціалістами, оскільки система прийому публічних службовців на роботу під час війни теж додала в гнучкості і тепер охочі матимуть змогу без конкурсу обійняти відповідні посади (за умови підтвердження кандидатами наявності громадянства України, освіти та досвіду роботи згідно з вимогами, передбаченими законодавством). Водночас уже після припинення чи скасування правового режиму воєнного стану, упродовж наступних 6 місяців, на ці посади буде оголошено відповідні конкурси [2].

Немаловажного значення у цих умовах набуває й перебудова навчання та підвищення кваліфікації публічних службовців. Так, наприклад, на місцевому рівні наразі актуальне навчання за напрямками: робота з внутрішньо переміщеними особами; налагодження отримання та розповсюдження гуманітарної допомоги; цивільний захист населення; проведення заходів щодо оборони територіальних громад; інформаційне забезпечення та запобігання поширення різного ґатунку фейків. Усе це створює запит на проведення навчання за новими програмами підвищення кваліфікації, що будуть адаптованими до нових умов роботи публічних службовців, відповідати конкретним завданням публічного управління в умовах правового режиму воєнного стану.

Як зазначає В. Олуйко, набутий Україною за час війни досвід чітко продемонстрував значні переваги стимулювання самоорганізації

населення перед централізацією управління, а чинна вертикаль влади в умовах воєнного стану забезпечує порядок та виконавську дисципліну, неухильне додержання належного, своєчасного та якісного виконання всіма посадовими особами функціональних обов'язків, наказів, доручень, рішень, нормативно-правових актів, планів, програм тощо [3].

Отже, нами розглянуто актуальні проблеми трансформації публічного управління та адміністрування у воєнний період з метою забезпечення життєдіяльності громадян та держави, шляхом підвищення рівня їх безпеки та економічної спроможності. Основне завдання органів публічного управління та адміністрування при цьому – забезпечити Збройні сили України та громадян усім необхідним.

Список використаних джерел

1. Борщевський В. В., Василиця О. Б., Матвеев С. Е. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку // Держава та регіони. Серія «Публічне управління та адміністрування, 2022. № 2(76). С. 30-35. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2022/5.pdf (дата звернення - 12.11.2023).
2. Миколіук А. В. Публічне управління в умовах військового стану: питання ефективності // Публічне управління і адміністрування в Україні. Випуск 29. 2022. С. 45-48. URL: <http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2022/29-2022/8.pdf> (дата звернення - 12.11.2023).
3. Олуйко В. М. Особливості здійснення повноважень місцевих органів влади в умовах воєнного стану // Публічне управління XXI століття: особливості воєнного і післявоєнного періодів : зб. наук. матер. XXIII Міжнар. наук. конгресу [Електронний ресурс]. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2023. – 680 с. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2023-09/> (дата звернення – 12.11.2023).
4. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Закон України від 12 травня 2022 року № 2259-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text> (дата звернення – 12.11.2023).

5. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12 травня 2015 року № 389-VIII // Відомості Верховної Ради України. 2015. № 28. Ст.250.
6. Про Раду національної безпеки і оборони України: Закон України від 05 березня 1998 року № 183/98-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1998. № 35. Ст. 237.
7. Петровський П. М. Розвиток сфери публічності України: виклики війни та перспективи їх вирішення // Розвиток публічного управління в контексті європейської інтеграції України [Текст]: матер. наук.-практ. конф. (28 квітня 2023 р., м. Львів) – Львів: НУ «Львівська політехніка», 2023. – 222 с.

Лариса МАРЦЕНЮК (Larysa Martseniuk),

д.е.н., професор,

Український державний університет науки і технологій,

м. Дніпро, Україна

Анастасія БАРАБАШ (Anastasiia Varabash),

студентка,

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,

м. Харків, Україна

АНТИКРИЗОВІ КОМУНІКАЦІЇ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

Укрзалізниця в останні роки, з розвитком діджиталізації, значно покращила комунікаційні зв'язки із пасажирями та вантажовідправниками. Якщо раніше ті, хто користується послугами залізниці, могли залишити свої скарги та побажання, або навпаки, теплі слова на адресу залізничників, могли зробити це тільки в письмовому вигляді, написавши у книзі скарг та побажань, то зараз комунікація простого пасажиря із керівництвом Укрзалізниці стало швидше та можливе за допомогою сучасних засобів та каналів зв'язку. Так, Укрзалізниця має власний канал у популярному додатку Телеграм, там вже є 235 тисяч підписників на новини цього каналу, там є можливість спілкування в чаті, викладені тисячі фото, відео, є корисні посилання. Тобто, якщо раніше пасажир, який мав скарги чи пропозиції, не

передавав їх керівництву залізниці, адже разом із важкими валізами шукати книгу скарг не дуже зручно, то зараз усі повідомлення можна відправити швидко через месенджери, і головне – отримати відповідь. Також Укрзалізниця у 2020 році запустила канал комунікації з пасажирями через Facebook-месенджер, за допомогою якого клієнти можуть швидко передати своє повідомлення працівникам залізниці.

Окрім того, Укрзалізниця почала використовувати популярний ChatGPT для обробки звернень пасажирів – це штучний інтелект, який дозволяє швидко обробляти інформацію. Цей чат-бот користується популярністю серед клієнтів, адже за даними Укрзалізниці, щодня через цей чат-бот залізниця отримує майже півтори тисячі оцінок подорожі від пасажирів. Через за стосунок клієнт може звернутися до працівників залізниці, за декілька секунд за ключовими словами, штучний інтелект обере одну із 21 теми, що задана в пам'яті за стосунку, від якості обслуговування до запізнь, та направить до відповідного відділу. Після цього розбиті по категоріям звернення завантажуються у систему аналізу, яка дозволяє відслідковувати по днях, тижнях та місяцях динаміку скарг за конкретними поїздами та маршрутами. Якісний та швидкий аналіз від штучного інтелекту дозволяє керівництву Укрзалізниці швидко бачити проблеми та оперативно на них реагувати [1].

Ритмічно працює офіційний сайт Укрзалізниці. На ньому клієнти можуть знайти необхідну для себе інформацію, а за необхідності, наведені канали комунікації клієнта із представниками залізниці. На сайті можна знайти телефони гарячої лінії. А також гіперактивні посилання на популярні соціальні мережі та месенджери, в яких зареєстрована Укрзалізниця, і де можна написати повідомлення. Також на сайті доступна форма для заповнення, там у вікні клієнт може обрати яке саме питання його турбує – пасажирські чи вантажні перевезення, у приміському чи у дальньому сполученні, питання корупції чи придбання електронних квитків. За допомогою зручної, на наш погляд, форми, клієнт може швидко заповнити свої контактні дані та відправити повідомлення [2]. Важливим кроком комунікації із пасажиром є навчальна програма "Безбар'ерна грамотність", яку Укрзалізниця нещодавно запустила для своїх співробітників. Вже 10 тисяч осіб пройшли навчання, незбаром ще й інші залізничники отримають

корисні знання з приводу ефективних комунікацій із пасажирами, в даному випадку програма спрямована на навчання персоналу (працівники поїздів, вокзалів), який би міг працювати із пасажирами з обмеженими можливостями. Враховуючи програму першої леді України Олени Зеленської «Безбар'ерна Україна», важливо в усіх галузях зробити все можливо, аби усім громадянам, незалежно від стану їх здоров'я було комфортно проживати в нашій країні та користуватися різними сервісами, в тому числі і залізничним транспортом. Як слушно зауважують професорки Л. Наливайко та Л.Марценюк, в першу чергу, широкі перспективи безбар'єрності будуть лише тоді, коли українське законодавство передбачатиме відповідні норми захисту вразливих верств населення [3]. Важливим аспектом є психологічна підтримка пасажирів з боку працівників залізниці, адже в даний час українці є психічно вразливі внаслідок війни. В цьому контексті в межах ініціативи першої леді Олени Зеленської щодо створення Національної програми психічного здоров'я та психосоціальної підтримки відбувся тренінг для працівників Укрзалізниці, які щодня працюють із людьми і які повинні володіти психологічними прийомами, аби пасажиру було комфортно перебувати як в очікуванні поїзда, так і на шляху прямування, так і після прибуття до пункту призначення [4]. Повномасштабне вторгнення росії в Україну змусило державу в цілому та окремі її галузі та підприємства перейти на нові форми комунікації із суспільством. Головне – недопущення дезінформації задля виникнення недовіри у суспільства до свої лідерів. В українському інфопросторі немало позитивного під час війни можна знайти про Укрзалізницю, адже саме це відомство мужньо в небезпечних умовах виконувало та продовжує виконувати свою роботу з перевезення пасажирів та вантажів. Мільйони пасажирів було евакуйовано зі сходу України на захід або в інші країни, сотні тисяч тонн вантажу було перевезено залізницею (окрім запланованих вантажів залізниця перевозить ще й вантажі, що можуть бути доставлені водним транспортом, як було заплановано до війни). На початку повномасштабного вторгнення бренди комунікували по-різному. Певна частина припинила свою діяльність і просто перестала звертатися до аудиторії. Деякі мовчали в перші дні, бо займалися релокацією. Деякі (здебільшого великі міжнародні компанії) реагували дуже “обережно”, не відразу, ніби

вичікуючи, як будуть розвиватися події, щоби не ризикувати своєю репутацією. А деякі активно увірвалися в інформаційний простір зі своєю підтримкою з перших годин вторгнення.

Справжнім переворотом погляду на бренд стала історія з Укрзалізницею. Це національний перевізник людей та вантажів і монополіст залізничної сфери в Україні. До повномасштабної війни більшість клієнтів критикували Укрзалізницю за відсутність комфорту, за низьку швидкість, за не зовсім сучасний персонал тощо. Однак від ранку страшного 24 лютого 2022 року Укрзалізниця показала себе як одна з найбільш надійних структур. Компанія проявила себе у руслі «незважаючи ні на що, ні на форс-мажор, ні на залякування зі сторони росії, ми робимо свою роботу і навіть більше». Укрзалізниця запустила безкоштовні евакуаційні потяги, що забирають людей із територій, де ведуться активні бойові дії. Також обладнала вагони для перевезення поранених та інших маломобільних груп населення. Працівники компанії ризикували життям, відправляючись у гарячі точки для порятунку людей. Серед співробітників є загиблі на робочому місці.

Головний комунікаційний бренд Укрзалізниці – від слів до дій! Підвищилася соціальна відповідальність і підприємств, і кожного громадянина окремо. Класично комунікації брендів спрямовані на підвищення обізнаності, збільшення довіри та зміну поведінки.

Список джерел:

Укрзалізниця почала використовувати ChatGPT для обробки звернень пасажирів.

https://lb.ua/society/2023/05/11/554772_ukrzalznitsya_pochala.html

2. Офіційний сайт Укрзалізниці. <https://uz.gov.ua/passengers/hotline/>

3. Наливайко Л. Р., Марценюк Л. В. «Безбар'єрна Україна»: проблеми та перспективи // Нове українське право. 2023. №. 4. С. 82-93.

4. Працівники Укрзалізниці пройшли тренінг із психологічної підтримки.

https://lb.ua/society/2022/09/09/528933_pratsivniki_ukrzalznitsi_proyshli.html

5. Український досвід: комунікації брендів під час війни. <https://cases.media/article/ukrayinskii-dosvid-komunikaciyi-brendiv-pid-chas-viini>

Євген РОМАНІВ (Evgen Romaniv),

к.е.н., професор

Крістіна МИХЕЄНКО (Kristina Mykhienko),

студентка

**Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна**

МОДЕРНІЗАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ

Умови війни накладають особливі виклики на системи публічного управління, вимагаючи від них не тільки ефективності та оперативності, але й гнучкості у вирішенні кризових ситуацій. Для вирішення цього завдання необхідно окреслити інституційні трансформації, які відбуваються в Україні, а також обсяг першочергових змін, необхідних у системах прийняття управлінських рішень та механізмах стратегічного планування на національному та регіональному рівнях. У зв'язку з цим, питання модернізації публічного управління набуває особливої актуальності в умовах війни.

Модернізація публічного управління є важливим чинником здійснення процесів радикального оновлення українського суспільства і передбачає створення ефективної системи публічного управління, яка б надавала якісні публічні послуги громадянам на рівні, що відповідає європейським стандартам, забезпечила становлення України як правової європейської держави з високим рівнем життя громадян, соціальної стабільності, демократії та європейських цінностей[1].

З точки зору вдосконалення адміністративних систем в умовах воєнного стану та на етапі післявоєнного розвитку цікавим є також досвід інших країн, які створили мобілізаційні механізми для забезпечення критично важливих державних функцій під час війни. У цьому контексті дуже повчальним є досвід Ізраїлю та Швейцарії. В Ізраїлі, наприклад, армія формується за рахунок мобілізованого резерву, до якого входять усі колишні військовослужбовці. Збройні сили Швейцарії організовані за змішаною системою, що складається з офіцерів і призовників. Призовники є резервістами. На практиці Швейцарія не має постійної армії і покладається на озброєних громадян.

Слід зазначити, що сьогодні в Україні описаний досвід закордонних країн не може бути використаним повною мірою. Передусім це пов'язано з тим, що країна вже перебуває в активній фазі бойових дій[2].

По-перше, необхідно відзначити фактичну незавершеність адміністративно-територіальної реформи, що може призвести до посилення інституційних дисбалансів у відносинах між органами державної влади та органами місцевого самоврядування на різних рівнях в Україні.

По-друге, розподіл управлінських функцій між органами державної влади, органами місцевого самоврядування та організаціями громадянського суспільства при здійсненні повноважень в адміністративній сфері в Україні є значною мірою нерегульованим.

По-третє, система військового обліку в Україні, включаючи організацію мобілізаційного резерву, не змінювалася з радянських часів.

По-четверте, ситуація ускладнюється корупцією та іншими інституційними дисфункціями, які перешкоджають ефективності адміністративних структур України.

Зважаючи на все вище зазначене, першочергового значення набуває підвищення ефективності публічного управління на основі впровадження таких інституційних стандартів регулювання цієї сфери, які притаманні розвиненим державам світу. Насамперед це стосується нових підходів до стратегування розвитку держави та її регіонів[2].

Щодо нових підходів модернізації публічного управління, то їх може бути декілька, а саме:

– *Цифрова трансформація*. В умовах війни цифрові технології відіграють ключову роль у вдосконаленні публічного управління. Впровадження аналізу даних та штучного інтелекту дозволяє забезпечити ефективний моніторинг ситуації, стратегічний аналіз та швидке реагування на нові виклики. Наприклад, використання сучасних технологій допомагає в розподілі гуманітарної допомоги, контролі за рухом ресурсів та взаємодії з громадськістю.

– *Гнучкість та адаптивність структур*. Модернізація публічного управління включає в себе перегляд структур та методів прийняття рішень з метою створення гнучких та адаптивних механізмів

управління. Важливо формувати команди, здатні оперативно та ефективно реагувати на кризові ситуації, що є особливо важливим у контексті війни.

– *Кризовий менеджмент та комунікації*. Розвинуті плани кризового менеджменту та ефективна система комунікацій грають важливу роль в управлінні ситуаціями, пов'язаними з воєнним конфліктом. Спроможність швидкої реакції та передача точної інформації між владними структурами та громадськістю є ключовими чинниками в подоланні наслідків воєнної діяльності.

– *Співпраця та координація*. В умовах війни важливо розробляти ефективні механізми співпраці та координації між різними рівнями управління, владними структурами, агентствами та міжнародним співтовариством. Тільки через синергію зусиль можна досягти максимальної ефективності у вирішенні складних завдань.

– *Безпека та права людини*. Модернізація повинна враховувати заходи забезпечення безпеки населення та дотримання принципів прав людини в умовах воєнного конфлікту. Розробка та виконання програм захисту цивільних осіб, особливо вразливих груп, є важливим аспектом модернізації публічного управління.

– *Громадськість та легітимність*. Залучення громадськості у процеси прийняття рішень та виконання стратегій сприяє підвищенню легітимності владних органів, особливо в умовах воєнного конфлікту. Громадськість може надавати цінний внесок у вирішенні проблем, розуміючи потреби та специфіки власної спільноти та сприяючи ефективній роботі механізмів публічного управління.

– *Оптимізація використання ресурсів*. Модернізація публічного управління також вимагає ретельного планування та оптимізації використання ресурсів в умовах війни. Це може включати в себе ефективне управління гуманітарною допомогою, розподіл резервів та оптимізацію логістичних процесів для максимізації підтримки та забезпечення необхідних ресурсів.

Отже, модернізація публічного управління в умовах війни є важливим етапом в розвитку суспільства, спрямованим на підвищення його стійкості та адаптивності до складних викликів. Завдяки цифровим інноваціям, гнучким структурам, ефективному кризовому менеджменту та активній участі громадськості можна створити систему, що

ефективно впорається із викликами воєнного часу та забезпечить стабільність та безпеку громадян.

Перелік використаних джерел:

1. Гончарук Н., Чердниченко А. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в пост воєнний період у контексті європейських цінностей. *Аспекти публічного управління*. 2022. 10(6). С. 46-54.
2. Борщевський В., Василиця О., Матвєєв Є. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. *Держава та регіони*. 2022. № 2. С. 30-35.
3. Публічне управління: навч. посібник / А. В. Стасишин, Г.В. Капленко, Г. О. Комарницька та ін. [за заг. ред. А. В. Стасишина]. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 460 с.
4. Решота О. А. Антикризове управління: навчально-методичні рекомендації для слухачів заочної форми навчання спеціальності 8.15010001 «Державне управління». Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2013. 48 с.

Наталія ФІЛІПОВА (Nataliia Filipova),
д.е.н., доцент,
Національний університет «Чернігівська політехніка»,
м. Чернігів, Україна

**ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В
УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ**

Введення військового стану є особливою ситуацією, яка настає в країні в реакцію на серйозні загрози національній безпеці та стабільності. Це екстремальна ситуація, коли зазвичай виникає необхідність у вживанні рішучих та ефективних заходів для захисту країни від можливих загроз. Введення військового стану супроводжується численними обмеженнями і змінами у функціонуванні суспільства та уряду. Публічне управління в цей період набуває першочергового значення, оскільки необхідно забезпечити координацію дій між різними урядовими відомствами, ефективно

використання ресурсів, розподіл гуманітарної допомоги, забезпечення національної безпеки та внутрішньої стабільності.

Публічне управління в умовах військового стану вимагає специфічних підходів, таких як розробка надзвичайних планів, мобілізація ресурсів, організація гуманітарної допомоги та керування інформаційними потоками. Розуміння цієї особливості допомагає краще підготуватися до викликів, що виникають у військовий час, та забезпечити національну безпеку та стабільність.

Роль публічного управління у забезпеченні національної безпеки та стабільності є ключовою у контексті сучасних викликів і загроз, з якими стикаються країни у всьому світі. Ця роль визначається декількома важливими аспектами, які необхідно враховувати в наукових дослідженнях та практичних заходах (рис.1).

Публічне управління відіграє роль організатора та координатора зусиль різних урядових структур, відомств, правоохоронних органів, а також взаємодіє з громадськими та приватними секторами для забезпечення спільної реакції на потенційні загрози та виклики. В системі публічного управління передбачено розробку стратегічних планів та політики національної безпеки, в яких визначаються основні цілі та завдання, спрямовані на забезпечення стабільності та безпеки країни [1]. Ці стратегії враховують актуальні загрози та ризики та визначають шляхи їх подолання.

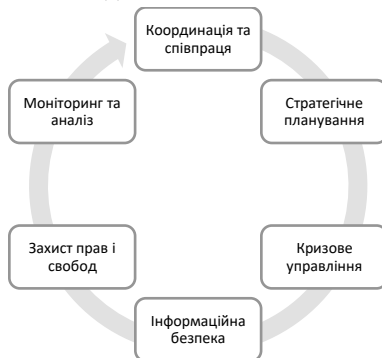


Рис. 1. Ключові аспекти публічного управління в умовах військового стану

У випадках надзвичайних ситуацій, таких як природні катастрофи, терористичні акти чи збройні конфлікти, публічне управління відіграє ключову роль у координації дій рятувальних та оборонних структур. Воно забезпечує ефективну реакцію на кризові ситуації та захищає національну безпеку. Також система публічного управління відповідає за захист інформації, інформаційних систем та інфраструктури від кіберзагроз, дезінформації та інших загроз сфері інформаційної безпеки. Важливою функцією публічного управління є гарантування захисту прав і свобод громадян під час вжиття заходів, спрямованих на забезпечення національної безпеки. Необхідно зберігати баланс між захистом безпеки та збереженням громадянських прав та свобод. Публічне управління виконує роль моніторингу та аналізу ситуації в сфері національної безпеки, що дозволяє реагувати на потенційні загрози та адаптувати дії відповідно змін.

Урядовий апарат країни має ключове значення у забезпеченні ефективного функціонування країни, особливо в умовах військового стану. В цьому контексті організаційні зміни та адаптація урядових структур набувають великого значення, оскільки вони впливають на здатність держави відповідати на загрози та виклики війни чи військового конфлікту. Один з головних аспектів адаптації урядового апарату - це забезпечення безпеки нації. У цьому контексті створюються спеціальні служби та органи, які відповідають за контррозвідку, кібербезпеку, цивільний захист тощо. Урядовий апарат забезпечує необхідні ресурси для армії, включаючи зброю, медичні засоби, продовольство та інші ресурси. Для цього можуть бути створені спеціальні служби логістики та постачання [1,2].

Особливої уваги потребує питання інформаційної та гуманітарної політик. Урядовий апарат встановлює стратегії і тактику інформаційної війни, контролює дезінформацію та веде інформаційну кампанію для підтримки громадськості та міжнародного співтовариства. Гуманітарні наслідки військового стану представляють собою складну та надзвичайно важливу проблему для публічного управління, оскільки ця ситуація призводить до значного загрози життю, здоров'ю і добробуту населення. Гуманітарні кризи, спричинені війною чи військовими конфліктами, можуть включати в себе такі аспекти, як евакуація цивільного населення, надання гуманітарної

допомоги, реабілітація постраждалих, медична допомога, житлова ситуація, продовольча безпека та багато інших. Забезпечення житлової ситуації та продовольчої безпеки для переселенців та внутрішньо переміщених осіб є однією з головних пріоритетних завдань публічного управління. Розробка програм соціальної підтримки та гарантування доступу до необхідних житлових умов та продуктів є обов'язковою [3].

Роль публічного управління у забезпеченні національної безпеки та стабільності є надзвичайно важливою в сучасних умовах глобальних викликів та загроз. Воєнний конфлікт ставить перед урядовими органами та публічними адміністраціями численні виклики, від координації оборонних заходів до забезпечення гуманітарної допомоги та захисту прав громадян. Розробка стратегій, навчання та підготовка кадрів, а також контроль за інформаційним простором є складовими успішного управління в умовах воєнного стану.

Важливо також враховувати досвід попередніх конфліктів і навчатися на їх помилках. Публічне управління має бути гнучким та адаптивним, здатним реагувати на надзвичайні ситуації та забезпечувати безпеку та захист прав громадян у всі часи. Отже, публічне управління є критично важливим чинником у забезпеченні національної безпеки, і ефективне його функціонування є вирішальним у воєнний період для збереження стабільності, захисту громадян та відновлення суспільства після військового конфлікту.

Використані літературні джерела:

1. Миколок А. В Публічне управління в умовах військового стану: питання ефективності публічного управління і адміністрування в Україні. Випуск 29. 2022 URL: <http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2022/29-2022/8.pdf> DOI <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.8>
2. Борщевський В., Василиця О., Матвеев Є. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. Серія: Публічне управління і адміністрування, 2022 р., No 2 (76) Держава та регіони URL: <https://er.ucu.edu.ua/handle/1/3218>
3. Supporting Ukraine through the War. <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/brief/peace>

Юрій ВАСЬКІВСЬКИЙ (Yurii Vaskivskiy),
к.філол.н., доцент,
Львівський національний університет Івана Франка,
м. Львів, Україна

ФОРМУВАННЯ МЕДІАБРЕНДУ НА ПРИКЛАДІ МЕРЕЖИВНИХ ЗМІ

Зростання конкуренції, стрімка зміна споживацьких звичок та швидка еволюція технологій вимагають від медіа-платформ не лише адаптації, але й активного формування медіабренду, який би виокремив їх серед інших. У світі, де інформація швидко стає ключовим ресурсом, медіа бренд визначається не лише змістом, але й його сприйняттям. У цьому контексті формування медіабренду для мереживних ЗМІ стає актуальним завданням. Дослідження цього явища відкриває широкий спектр впливу, який мають мережеві ЗМІ на суспільство та його уявлення про події.

На прикладі ресурсу "ТСН" (Телевізійна служба новин) можна виділити кілька ключових тенденцій у формуванні медіабренду. "ТСН" ефективно використовує різноманітні медіаплатформи, створюючи мультиплатформений підхід для взаємодії з аудиторією на всіх рівнях її вимог та потреб. "ТСН" успішно використовує потужний канал телебачення для широкого охоплення аудиторії. Телевізійний формат надає можливість великому числу глядачів отримати оперативну та об'єктивну інформацію. Наявність високоякісного інтернет-сайту дозволяє "ТСН" привертати аудиторію в онлайн-просторі. Сайт служить як джерело додаткової інформації та платформа для глибшого вивчення тем[2]. Активна присутність у соціальних мережах дозволяє "ТСН" взаємодіяти з глядачами в режимі реального часу, сприяючи обміну думками та коментарями. Це також збільшує вірогідність того, що контент "ТСН" стане вірусним та буде поширюватися через спільноти. Розробка мобільних додатків робить контент "ТСН" ще більш доступним та зручним для аудиторії. Це враховує зростання використання мобільних пристроїв для споживання новин та відео контенту. Цей мультиплатформений підхід свідчить про адаптабельність "ТСН" до змінних умов медійного середовища та враховує різноманітність потреб та уподобань різних частин аудиторії.

Використання різних каналів комунікації сприяє поглибленню взаємодії між медіа та аудиторією, створюючи більше можливостей для залучення та взаємодії.

Упровадження інтерактивних елементів та використання віртуальної реальності є важливими стратегіями, які значно підвищують взаємодію та захоплення глядачів на медіа-ресурсі [1]. Використання інтерактивних елементів дозволяє глядачам бути більш активними у сприйнятті контенту. Вони можуть взаємодіяти з матеріалом, обираючи шлях або рішення, що робить досвід більш особистим та захоплюючим. Інтерактивні елементи стимулюють участь глядачів у творенні контенту. Вони можуть висловлювати свої думки, голосувати чи навіть впливати на подальший розвиток історії, що робить їх частковими творцями власного досвіду. Використання віртуальної реальності створює іммерсивний досвід для глядачів. Вони можуть зануритися в контент, відчути його більш реально та відчутно, що робить споживання медіа більш захоплюючим. Захопливий та унікальний досвід заохочує глядачів активно ділитися контентом у соціальних мережах та з іншими користувачами, що сприяє поширенню інформації про ресурс. Впровадження інтерактивності та віртуальної реальності дозволяє ресурсу виділитися серед конкурентів. Це створює конкурентну перевагу та привертає увагу аудиторії, яка шукає новаторські та захоплюючі засоби споживання контенту. Загалом, ці стратегії дозволяють медіа-ресурсу піднятися на новий рівень споживання інформації, забезпечуючи глядачам не лише інформацію, але і незабутній та взаємодійний досвід.

"ТСН" відзначається великим акцентом на відеорозповсюдження новин, визнаючи потужний вплив відеоконтенту в сучасному медійному просторі. Відео стало основним засобом передачі інформації, враховуючи активну популярність цього формату серед широкої аудиторії. "ТСН" розуміє, що відео не лише приваблює увагу, але і ефективно передає новини, роблячи інформацію більш доступною та емоційно зрозумілою для глядачів. Засіб масової інформації ставить великий акцент на естетику та якість відеоконтенту. Це дозволяє "ТСН" надавати глядачам не лише інформацію, але й естетично приємний та професійно виглядаючий контент. Відеоформат використовується для розповсюдження новин на різні теми, включаючи політику, економіку,

культуру, технології та інше. Це розширює аудиторію та задовольняє різноманітні інтереси глядачів. Відеоконтент створює можливості для взаємодії з аудиторією через коментарі, обговорення та спільний обмін думками. Це підсилює зв'язок між медіакомпанією та глядачами. Враховуючи сучасні тенденції споживання контенту, "ТСН" активно розвиває мобільні формати та платформи, роблячи відео доступним для перегляду на різних пристроях. Засіб масової інформації впроваджує інноваційні підходи до створення відеоконтенту, використовуючи технології, такі як віртуальна реальність чи 360-градусні відео, для забезпечення унікального та захоплюючого досвіду глядачам. Такий акцент на відеоконтенті свідчить про гнучкість та адаптабельність "ТСН" до змін у споживанні медіа, роблячи їхні новини доступними, цікавими та сучасними для широкої аудиторії [1].

Ефективне використання спеціалізованих рубрик та форматів є ключовим стратегічним елементом для привертання та утримання уваги аудиторії. Такі підходи сприяють створенню різноманітного та захопливого контенту, який робить ресурс більш привабливим для глядачів та читачів. Створення рубрик, спеціалізованих за тематикою, дозволяє ресурсу глибше досліджувати конкретні сфери інтересу. Це може включати рубрики, присвячені актуальним подіям, культурі, науці, спорту, технологіям і т. д. Використання репортажів дозволяє ресурсу долучитися до актуальних подій та доставляти аудиторії інформацію, яка є не лише цікавою, але й значущою. Репортажі надають аутентичність та відчуття присутності. Використання різноманітних візуальних форматів, таких як інфографіка, відеоматеріали, анімації, додає варіативності та привабливості контенту. Це особливо важливо в епоху швидкого споживання інформації. Ці стратегії розширюють можливості ресурсу, роблять інформацію доступною та привабливою для різних смаків та інтересів аудиторії. Використання спеціалізованих форматів робить контент більш доступним та зацікавлює глядачів та читачів, сприяючи встановленню глибшого зв'язку між медіа та аудиторією.

Отже, використання різноманітних візуальних форматів, таких як інфографіка, відеоматеріали, анімації, додає варіативності та привабливості контенту. Це особливо важливо в епоху швидкого споживання інформації. Ці стратегії розширюють можливості ресурсу,

роблять інформацію доступною та привабливою для різних смаків та інтересів аудиторії. Використання спеціалізованих форматів робить контент більш доступним та зацікавлює глядачів та читачів, сприяючи встановленню глибшого зв'язку між медіа та аудиторією.

Література

1. Новини України і світу сьогодні. Головні і останні новини дня на ТСН. *ТСН.ua*. URL: <https://tsn.ua/> (дата звернення: 04.10.2023).
2. Соловійова Л. В., Гаврилук Ю. Р. Застосування структурних схем та ТСН для оптимізації навчального процесу на уроках інформатики для іноземних студентів підготовчих факультетів : thesis. 2013. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/24663> (дата звернення: 18.09.2023).

Олена ГЕРАСИМЕНКО (Olena Herasymenko),

к.е.н., доцент

**Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна**

КОМУНІКАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

Лідерство, співпраця та інновації, ефективні комунікації із суспільством - все це є основою публічного управління в умовах невизначеності. Низька ефективність каналів комунікації негативно впливає на ступінь довіри населення до органів влади. Органи публічного управління здійснюють інформування, обговорення, планування, пропаганду та інші дії, які сприяють досягненню цілей національних стратегій, розширюють можливості участі громадян у прийнятті державних управлінських рішень, формують ефективне партнерство, відповідну поведінку населення, розуміють цінності соціальних зв'язків тощо.

До ключових компонентів успішної комунікації незалежно від виду кризи чи ситуації невизначеності відносять: чіткість, послідовність, ефективність і прозорість. Інформаційна задоволеність

населення визначає оцінку їх ефективності. Дослідження інформаційної задоволеності відбувається через: канали зв'язку, через які повинна надходити інформація від публічних органів, їх зручність для населення; ефективність роботи з населенням державних органів та їх відкритість до діалогу з населенням в умовах пандемії, військового стану тощо через перелік центральних та місцевих органів виконавчої влади, які компетентні та уповноважені інформувати населення по певним питанням; методи, технології, засоби передачі інформації, якими користуються респонденти під час пандемії, військового стану тощо; вдосталь і ефективність інформації, яка поширюється державними органами в контексті інформації про: події, управлінські рішення, ризики; форми надання інформації, її доступність через визначені органами державної влади канали зв'язку.

Традиційними каналами комунікації публічних органів влади в Україні, є: сайти державних установ, періодичні видання, телебачення, електронна пошта, особисті зустрічі та інші. Під час пандемії коронавірусу та у воєнний час істотно збільшилась роль нових каналів зв'язку, насамперед: соціальні мережі, комунікаційні платформи, месенджери і урядовий канал Дія тощо.

Каналами зв'язку, за допомогою яких влада здійснює комунікацію із населенням, є: сайти державних органів, інтернет-портали, офіційні сторінки державних структур у соціальних мережах; коментарі та прес-релізи; коментарі для ЗМІ; пости у соціальних мережах, інформаційні бюлетені, брифінги; опитування, відеоматеріали. Усі вони мають особливості щодо форм подання інформації про події, управлінські рішення та ризики, які створює комунікаційний шум, що зменшує довіру населення до органів влади як джерела достовірної інформації і ставить питання про частоту отримання суперечливих повідомлень від влади під час воєнного стану.

Комунікаційні стратегії являють собою невід'ємну складову урядових планів подолання кризи, стабілізації ситуації, що дозволять трансформувати ідеї в конкретні дії. Комунікаційні стратегії повинні розроблятися завчасно, з метою розгляду можливих сценаріїв, детальних цілей, цільових аудиторій, ключових повідомлень, інструментів або каналів і планів дій. Під час невизначеності добре продумана комунікація допоможе державним службовцям запобігти

неефективним, спричиненим страхом і потенційно руйнівним реагуванням громадськості на серйозні кризи, такі як пандемія, війна, техногенні аварії тощо. Дані процедури інформування про ризики також допоможуть зміцнити довіру та впевненість, що є життєво важливим під час кризи.

Для швидкого прийняття рішень і мобілізації ресурсів та подолання кризової ситуації необхідно визначити та розробити стратегії кризової комунікації. Можна виділити три кризові комунікаційні стратегії відповідно до основних етапів кризи.

Перша, передкризова стратегія, за якої аналізуються та ідентифікуються можливості розвитку подій, розробляється стратегія та план кризових комунікацій, створюється довіра і будуються довірчі відносини із зацікавленими сторонами, ЗМІ та лідерами громадської думки.

Друга, кризова стратегія - відбувається швидке реагування на кризу, управління порядком денним, взаємодія з громадськістю, бізнесом, ЗМІ, надання правдивої та точної інформації, постійний моніторинг інформаційного поля, своєчасне реагування на недостовірні повідомлення. Надійність, простота, правильність, послідовність і швидкість надання даної інформації створює довіру до влади і не спричинятиме додаткових перешкод для її представників у якнайшвидшому подоланні кризової ситуації. Неочікуваний розвиток подій, чутки або дезінформація все це формує додаткові вимоги до комунікації органів публічної влади зі ЗМІ. Експерти та інші особи, які не пов'язані з організаціями та установами, що безпосередньо відповідають за подолання кризи і публічно коментують окремі питання у ЗМІ, не повинні надавати суперечливі повідомлення чи помилкові тлумачення управлінських рішень.

Третя, посткризова стратегія, за якої ведеться аналіз роботи з подолання кризи і ефективності прийнятих управлінських рішень, донесення до населення інформації про вжиті заходи, складання критичного звіту про здобутий досвід, внесення коректив у стратегії та плани реагування на кризи у майбутньому. Характерною рисою даного етапу є зменшення інтересу населення до ЗМІ. На даному етапі органи публічної влади повинні поінформувати населення про наслідки, результати і уроки, які потрібно вивчити, щоб надалі розробити

превентивні заходів, які унеможлиблювали б повторення кризи у майбутньому.

За допомогою даної моделі комунікації органи публічної влади в умовах невизначеності зможуть передбачати інформаційні потреби громадськості, зацікавлених сторін і ЗМІ для їх успішної взаємодії. Кожна з вище перерахованих фаз має свої унікальні інформаційні та комунікаційні рішення, і тривалість кризи впливатиме на інтенсивність і зміст інформації про ризик.

Проаналізувавши стратегії та моделі комунікаційних стратегій організацій, зокрема, органів публічної влади, можна виділити критерії їх використання:

- формування плану заходів. Максимально залучити представників ЗМІ та незалежних експертів до фіксації подій для об'єктивного висвітлення та складання програми антикризового реагування органів публічної влади;
- наявність дієвої нормативної бази. Уся офіційно озвучена представниками органів публічної влади інформація повинна ґрунтуватися на чинних нормативно-правових актах, у т.ч. під час брифінгів для представників ЗМІ;
- відкритість. Оприлюднення усієї наявної інформації щодо інциденту без зволікань у часі для найбільшого охоплення стейкхолдерів та створення максимально прозорого середовища для об'єктивного висвітлення подій, що відбуваються, з метою створення атмосфери довіри в суспільстві;
- актуальність. Усвідомлення та доведення до відома зацікавлених сторін об'єктивних причин проблемних ситуацій, їх можливий деструктивний перебіг та несприятливі наслідки;
- громадська думка. Керівникам органів публічної влади необхідно чітко визначити як формальних, так і неформальних лідерів, які будуть впливати на формування громадської думки. Також рекомендується залучати до брифінгів визнаних експертів у сфері перебігу та подолання конфліктів, звертаючись як до внутрішньої, так і до зовнішньої аудиторії з метою роз'яснення суті та змісту кризової ситуації;
- врахування соціально-культурних, вікових, демографічних особливостей аудиторії, умовна варіативність комунікаційних

стратегії органів публічної влади. У роботі з населенням необхідно вести діалог з урахуванням традицій і менталітету, віку та статі, соціального статусу зібраних груп населення через різне сприйняття офіційної інформації з метою зниження негативних настроїв;

- соціально-економічні наслідки кризових явищ. Представники органів публічної влади повинні бути підготовлені до обговорення та надання гарантій населенню, у тому числі представникам бізнесу щодо відшкодування майнових втрат, завданих внаслідок кризових ситуацій. Населення та бізнес не повинні відчувати відстороненості влади в питаннях відшкодування збитків, завданих внаслідок кризових ситуацій;

- координація інформаційних потоків з висвітлення кризових ситуацій. Влада зобов'язана чітко взаємодіяти із ЗМІ та координувати медіа-висвітлення подій з метою запобігання дезінформації, подачі неправдивої та викривленої інформації чи створенню ажіотажу та супротиву в суспільстві. Органи публічної влади повинні бути чітко зорієнтовані на різні групи населення за віком, статтю, соціальним статусом та інтересами, щоб максимально використати ефективні інструменти взаємодії в медіапросторі.

Комунікаційні стратегії органів публічної влади з населенням в умовах невизначеності повинні спрямовуватись на навчання, інформування, підготовку, захист та запобігання формуванню хибних уявлень про кризові явища в суспільстві.

Оксана НАГОРНЮК (Oksana Nahorniuk),
к.е.н.,
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ КЛАСТЕРНОЇ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ДЛЯ САМОВИЖИВАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ТЕРИТОРІЙ У ВІЙСЬКОВИЙ ЧАС

Публічне управління та адміністрування відіграють критичну роль у військовий час, коли країна стикається з воєнними загрозами або конфліктами. У таких умовах важливо забезпечити ефективність та координацію дій різних рівнів управління для забезпечення національної безпеки та виживання.

В першу чергу воно стосується громадянського управління, що полягає в управлінні цивільним сектором національної економіки, забезпеченні життєво важливих послуг (електроенергія, вода, харчування, медична допомога), підтримка населення.

Також необхідно забезпечити внутрішню безпеку, контроль за порядком, управління екстремими ситуаціями, захистом громадян від злочинів та загроз.

Не менш важливим є дотримання фінансової стабільності, управління ресурсами, ефективне використання економічних потенціалів для потреб оборони.

Необхідною також є гуманітарна діяльність, тобто надання допомоги та підтримки постраждалим внаслідок військових конфліктів та організація гуманітарних місій.

У разі ворожих загроз добре відома тактика розосередження з метою виживання в умовах переважаючих сил противника. Для соціальних територій одним із способів розосередження є кластерна модель формування життєво необхідних комунікацій.

У військовий час важливо, щоб управління було гнучким, швидким та адаптованим до нестабільних умов. Координація між різними секторами та ефективне використання ресурсів грають ключову роль у забезпеченні успішного ведення оборонних операцій та виживання нації.

Найбільш ефективно і безпечно ці завдання і вимоги публічного управління та адміністрування можуть вирішуватися в межах кластерів. Є різні типи кластерів. Для даного випадку ці кластери стосуються соціальних територій.

Соціальна територія - це поняття, що поєднує соціальні та просторові аспекти. Воно використовується для опису територій, на яких люди спілкуються, взаємодіють та встановлюють соціальні відносини.

Соціальна територія може бути різноманітною за своїми масштабами і характеристиками. Це може бути, наприклад, місто, район або навіть країна, де формуються соціальні структури і відбувається взаємодія між різними групами людей.

Соціальна територія - це концепт, який поєднує соціологічні та географічні підходи і використовується для опису взаємодії між людьми та їхнім оточенням. Вона вказує на те, що соціальна діяльність і взаємодія людей не обмежується лише фізичним простором, а також охоплює соціальні, культурні та політичні аспекти.

Ідея кластеризації соціальних територій у військовий час полягає в тому, щоб із збереженням централізованих комунікацій створювати автономні локальні незалежні комунікації з метою самовиживання окремого кластера у разі інтенсивних ворожих атак. Самовиживання окремого кластера, що є складовою певної системи соціальної території, забезпечить виживання системи в цілому. При цьому немає обмеження для мінімізації розмірів кластера. Однак, чим крупніший за розмірами кластер, тим ширшою є можливість створення потужніших комунікацій. Кластери ні в якому разі не мають бути повністю ізольованими один від одного, важливим є постійний інформаційний зв'язок між ними, щоб, у разі ураження окремого кластера, отримати необхідну допомогу від сусідніх кластерів.

Реальна ситуація постійно змінюється. Якщо не реагувати на ці зміни, то через певний проміжок часу існуюча реальність може бути зруйнована настільки, що буде досягнута точка неповернення.

Комунікації кластера мають забезпечувати всі види безпеки життєдіяльності. В шерщу чергу це незалежні енергетичні системи (рис.1), котельні, електрогенераторні станції, блоки безперебійного

живлення, низьковольтні системи діодного освітлення та накопичувачі резервної енергії.

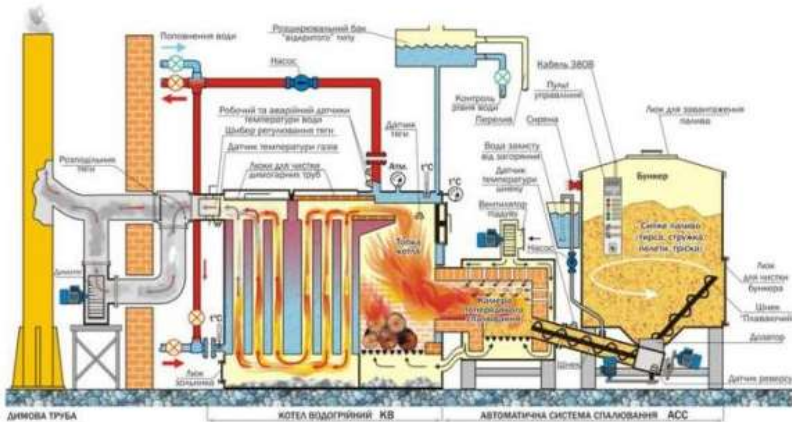


Рис. 1. Схема теплового котла з автоматичним завантаженням біопалива в камеру згорання.

Також сюди входить формування складів харчових продуктів та медикаментів. У разі виходу з ладу централізованого газопостачання, мають бути облаштовані пункти вуличного приготування їжі з використанням твердого або біопалива. В межах кластера має бути сітка пунктів первинного медичного обслуговування та декілька об'єктів надання стаціонарної медичної допомоги. Для безпеки життєдіяльності кожен кластер має бути забезпечений службами порятунку та пожежними командами. Має бути відновлена, споруджена, налаштована сітка укриттів таким чином, щоб населення з різних частин кластера могло скористатися ними за найкоротший час.

У військовий час всяке нове будівництво має бути заморожене, крім відновлення пошкоджених будівель та комунікацій. Як виняток, може вестися підземне будівництво військових об'єктів, комунікацій та укриттів.

На випадок пошкодження газопровідної системи. Котельні мають бути пристосовані для використання біопалива, відходів деревини, рослинних відходів сільського і лісового господарства, а також горючих побутових відходів [1].

Також потрібно застосовувати відновлювальні джерела енергії, вітрові установки, сонячні панелі та гідрогенератори, якщо така можливість є.

Реальним прикладом котельні на біопаливі є енергетичні комплекси, що виготовляються діючими фірмами України. Вони можуть забезпечувати теплом до 1000 МВт. В залежності від розміру кластера на його території може бути декілька таких станцій.

Для виробництва електричної енергії можуть використовуватися парові котли, сонячні та вітрові електростанції, а також територіальні можливості використання гідротурбінних станцій. Для прикладу, виробництво біопарових установок для генерації електричної енергії налагоджено українською фірмою «Грін Енеджі Укрена» [2]. Запаси біопалива мають накопичуватися на складах упродовж літа та осені.

З принципової схеми (рис.2) енергетичної структури кластера видно, що в центрі кластера розташовані житлові, виробничі, обслуговуючі комплекси та тепличні господарства. По периметру на окраїнах кластеру розташовані теплоелектростанції, що дає змогу з мінімальними затратами доставляти біопаливо без навантаження на транспортну систему кластера.

Можливий надлишок енергії використовується в тепличних господарствах для автономного забезпечення населення кластера свіжими продуктами.

По периметру кластера розташовані системи акумулювання енергії, які у разі потреби можуть постачати її у мережу. Джерела альтернативної енергії під'єднуються до загальної мережі.

Кластерний характер будівництва має включати всю інфраструктуру, що забезпечують загальні умови і нормальне функціонування економічної, соціальної, екологічної та інших галузей життєдіяльності суспільства, його відтворення і розвиток, що обслуговують невиробничі сфери економіки, транспорт, зв'язок, енергетику, комунальне господарство, водопостачання, торгівлю, освіту, охорону здоров'я.

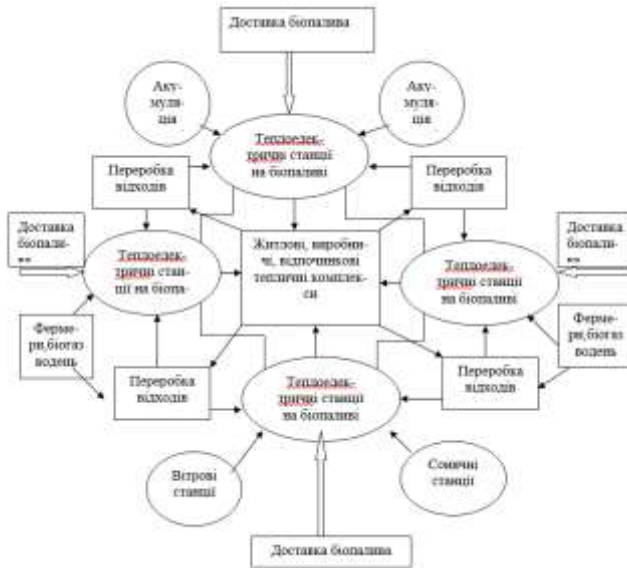


Рис. 2. Принципова схема енергетичної структури кластера.

Таким чином зрозуміло, що в результаті скоординованих дій та зусиль децентралізованого, публічного управління реалізація такого проекту може покращити безпеку і надійність виживання населення у військовий час.

Література

1. Зелена енергетика вирішує проблему дефіциту електроенергії на локальному рівні. [Електронний ресурс]. https://censor.net/ua/news/3398365/zelena_energetyka_vyrishuye_problem_u_defitsytu_elektroenergiyi_na_lokalnomu_rivni_gerus
2. Товариство з обмеженою відповідальністю "А Грін Єнерджі". [Електронний ресурс]. <https://bit.ly/3M2AJIs>

Ольга МАЛІНОВСЬКА (Olga Malinovska),
к.е.н., доцент,
Львівський національний університет ім. Івана Франка,
м. Львів, Україна

ФУНКЦІОНУВАННЯ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

Війна росії проти України негативно впливає як на стан економіки нашої держави в цілому, так і на діяльність і розвиток українського бізнесу зокрема. За місяць війни український бізнес втратив більше, ніж за два роки пандемії. Обсяг завданої шкоди та довгострокові наслідки оцінити важко, адже бойові дії на території країни тривають. За оцінками Національного банку, під час війни економіка України втрачає 50% «невиробленого» ВВП. Тобто кожен тиждень коштує національній економіці понад 50 млрд грн. МВФ оцінює втрати України через військове вторгнення російських окупантів 35 % ВВП. [1].

Ситуація, що склалась, свідчать про те, що подальший розвиток бізнесу є неможливим без: активного стимулювання з боку держави (зниження податкового навантаження, сприяння розвитку кредитних відносин між суб'єктами бізнесу та комерційними банками, реалізація державних програм підтримки та фінансування бізнесу, створення дієвого механізму консультативно-інформаційної підтримки, удосконалення нормативно-правової бази у сфері підприємництва тощо); пошуку шляхів виходу економіки із кризи.

Активне втручання представників державної влади в український бізнес з метою підтримки підприємців є вагомим критерієм як його подальшого розвитку, так і зростання макроекономічних показників в цілому. З огляду на таке положення сьогодні перед Урядом постає одне з першочергових завдань, яке стосується розробки та реалізації ефективної політики держави в сфері стимулювання розвитку бізнесу, зокрема створення сприятливого середовища для його підтримки та функціонування [2, с. 4].

У найгірших умовах опинилися аграрні підприємства. Їх бізнес прив'язаний до конкретної території, а роботи в полі чи на фермі не можна відкласти на невизначений термін або перенести. За словами

голови Всеукраїнської аграрної ради Андрія Дикуну, ринок страждає від дефіциту робочої сили, пального, добрив та оборотних коштів. Багато працівників фермерських господарств мобілізовані або пішли в тероборону. Значну частину пального країна імпортувала з росії та Білорусі. Ці поставки зупинилися після перших ракетних обстрілів українських міст з цих країн. Крім того, окупанти заблокували морський шлях, який міг легко компенсувати нестачу пального. Через обстріли росіянами портів аграрії не можуть продати зерно. Їм бракує обігових коштів для закупівлі насіння, добрив, засобів захисту рослин. У південних регіонах України вже почалася сівба. Аграрії Одеської області до 21 березня засіяли понад 22 тис га площ із 750 тис га запланованих [1].

Через три тижні після військового вторгнення росії енергосистема України приєдналася до енергосистеми континентальної Європи ENTSO-E. До того в критичних випадках уся країна, крім трьох західних областей, залежала від поставок електроенергії з країни-агресора та її васала Білорусі. Проблем з генерацією електроенергії в Україні немає. Найбільший оператор маневрових потужностей ДТЕК повідомив, що майже всі ТЕС компанії працюють у штатному режимі. Винятки – Луганська ТЕС, зупинена раніше через військові дії в області, та частково Запорізька ТЕС, яка перейшла на газ і працює мінімальним складом обладнання через пошкодження мосту та зупинку залізничного сполучення в регіоні [1].

Близько 50 % бізнесу не працюють. 46,8 % підприємств повністю або майже повністю припинили роботу з 24 лютого. При цьому 4,5 % вказують на те, що знайшли можливість навіть збільшити обороти, порівнюючи з довоєнним періодом. Ситуація майже не змінилася, порівнюючи з вереснем 2022 року. 93,4% — залучені в допомогу країні під час війни; близько 70% — безпосередньо залучені у волонтерську діяльність (рис. 1).

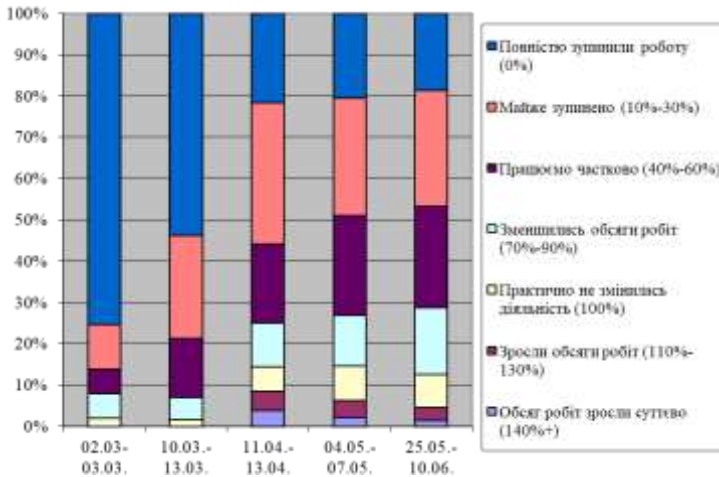


Рис. 1. Стан бізнесу, порівнюючи із періодом до 23.02.2022 року

Примітка: джерело: [4]

Налагодження роботи вітчизняного бізнесу є гарантією наповнення державного бюджету шляхом сплати податків, збереження робочих місць, платоспроможності населення та руху економіки. Для цього уряд запровадив низку ініціатив, які б допомогли підприємництву в цей непростий час: послаблення вимог щодо ведення підприємницької діяльності, ухвалення програми релокації, доступне кредитування та інші покращення, що будуть сприяти успіхам на економічному фронті. Підприємці поступово адаптуються до нових реалій і відновлюють свою діяльність. Для них скасували практично всі ліцензії та дозволи, відтермінувати планові та позапланові перевірки, дозволили не сплачувати окремі податки, зокрема пов'язані із втраченими товарами на територіях, де ведуться бойові дії.

Отже, необхідно зазначити про важливість та необхідність звертання до світового досвіду країн в умовах форс-мажорних обставин. До таких заходів варто віднести: розширення доступу до капіталу для малого та середнього бізнесу (взаємодія між урядом країни та міжнародними кредитними агентствами і організаціями, які допомагають підприємцям розширити приватний бізнес в країні,

конструктивна співпраця приватних підприємств країни, інституційних інвесторів, комерційних банків, банків розвитку, експортно-кредитних агентств із Міжнародною фінансовою корпорацією, яка входить до Групи Світового Банку, розробка фінансово-технологічними компаніями психометричних інструментів для оцінки здібностей заявників/позичальників до підприємництва); розширення доступу малого та середнього бізнесу до програм навчальної та консультаційної підтримки (запуск програм розвитку навичок підприємництва, а також програм підтримки малого та середнього бізнесу, розширення доступу підприємців до спеціалізованих консультаційних сесій з міжнародними бізнес-експертами).

ЛІТЕРАТУРА:

1. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/>.
2. Мельник Т.Ю. Державна підтримка та стимулювання розвитку бізнесу в Україні під час дії воєнного стану. Економіка, управління та адміністрування. 2022. №2(100). С. 3-11. URL: [https://doi.org/10.26642/jen-2022-2\(100\)-3-11](https://doi.org/10.26642/jen-2022-2(100)-3-11).
3. Рівень безробіття в Україні з 2000 по 2021 рр. URL: Офіційний сайт Міністерства фінансів України. 2022. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/>.
4. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування. 2022. URL: <https://cid.center/the-state-and-needs-of-business-in-wartime-survey-results/>.

Лариса МОСОРА (Larysa Mosora),
к.держ.управл., доцент,
Надія СЕНИШИН (Nadiia Senyshyn),
Івано-Франківський національний технічний університет
нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ВЛАДИ У ВІЙСЬКОВИЙ ЧАС

Децентралізація влади – це процес передачі частини повноважень та бюджетів від державних органів влади до органів місцевого самоврядування. Так, щоб якомога більше повноважень мали ті органи, що ближче до людей, де такі повноваження можна реалізовувати найбільш успішно.

Децентралізація є досить тривалим та складним процесом, однак при її втіленні позитивними наслідками є прискорення процесу ухвалення управлінських рішень, врахування потреб місцевого населення на рівні відповідних громад, більш раціональний розподіл фінансових ресурсів, оптимізація у реалізації завдань та цілей стратегій розвитку громад. На рівні територіальних громад можуть прийматись більш обґрунтовані та зважені рішення, що будуть першочергово ґрунтуватись на потребах місцевого населення.

Реформа, яка передбачає передачу в місцеві бюджети частки загальнонаціональних податків, створює економічну зацікавленість громад в розвитку нових виробництв, підтримці бізнесу тощо. Децентралізація і дерегуляція прибирає штучні перешкоди для бізнесу і підприємницької діяльності – зайві дозволи, інстанції, надмірний контроль.

Держава передає повноваження і ресурси громадам, які вона вважає спроможними – сьогодні це міста обласного значення і (поки що) райони. Саме туди зараз віддано найбільше повноважень і ресурсів. В один ряд з ними поставили ще й об'єднані громади. Тобто від початку децентралізації у невеликих громадах з'явилась можливість без отримання офіційного статусу міста обласного значення одержати такі ж повноваження і джерела надходжень, об'єднавшись з іншими громадами.

Мета реформи – надати громадам можливість самим, за рахунок власних ресурсів, забезпечувати життєдіяльність та спроможність своїх територій і, передусім, якісні послуги своїм жителям. Насамперед необхідно визначитись чи можливо продовжити дану реформу або який напрям її реалізації варто обрати у період воєнного стану. Водночас актуалізуються такі питання: можливість економічного успіху у розвитку об'єднаних територіальних громад (далі – ОТГ) при приєднанні маленьких селищ без розвинутої інфраструктури, відновлення зруйнованих територіальних громад, повернення територіальних громад з окупації та допомога їм.

Вважаємо, що активний процес запровадження децентралізації влади в Україні розпочався 2014-2015 рр., коли було ухвалено низку нормативно-правових актів та реалізовувались перші кроки щодо формування спроможних територіальних громад, незважаючи на те, що до 2014 р. уже діяли окремі положення з питань адміністративної реформи. У період 2014-2015 рр. чинними стали: Закон України «Про співробітництво територіальних громад» (2014 р.), Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» (2015 р.), Закон України «Про засади державної регіональної політики» (2015 р.), Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад» (2015 р.), Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні» (2014 р.).

Таким чином, було закріплено норми про те, що децентралізація з однієї сторони передбачає передачу частини повноважень від органів державної влади до органів місцевого самоврядування, а з іншої – формування спроможних об'єднаних територіальних громад.

Можна констатувати, що процес децентралізації влади і воєнні дії спрямовані проти України розпочались одного року та мали свої подальші наслідки. Перші воєнні дії призвели до захоплення Автономної Республіки Крим та частини Донецької області. Тим не менше, процес децентралізації у той період повільними кроками все ж продовжував реалізовуватись. Хоча однією з найбільших проблем була задекларована норма про добровільність формування громад, що значно сповільнювало цей процес і часто ставило під сумнів потребу його

подальшого продовження та подальшої результативності. Після того, як об'єднання в більші громади стало обов'язковим, процес децентралізації став більш інтенсивним та ефективнішим.

Повномасштабне вторгнення країни-агресора на територію України дещо призупинило процес децентралізації, незважаючи на те, що об'єднані територіальні громади були утворені по всій території держави. Однак, на сьогодні децентралізація повністю не завершена, адже постійні суспільні перетворення стимулюють і зміни у процесі перерозподілу повноважень.

Від лютого 2022 р., після введення воєнного стану, процес децентралізації частково призупинився. З визначення поняття “воєнний стан”, яке подано в Законі України “Про правовий режим воєнного стану” стає зрозумілим, що при його введенні на відповідній території передбачається надання відповідним органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям та органам місцевого самоврядування повноважень, необхідних для відвернення загрози, відсічі збройної агресії та забезпечення національної безпеки, усунення загрози небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності, а також тимчасове, зумовлене загрозою, обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина та прав і законних інтересів юридичних осіб із зазначенням строку дії цих обмежень [2].

Відповідно до даного Закону України, на період дії правового режиму воєнного стану, можуть обмежуватися конституційні права і свободи людини і громадянина, передбачені ст. 30 – 34, 38, 39, 41 – 44, 53 Конституції України. З точки зору децентралізації влади дані обмеження стосуються таких норм: права громадян обирати та бути обраними до органів місцевого самоврядування [1].

Під час воєнного стану внесено ряд змін до законодавства, що регулює діяльність місцевого самоврядування. До прикладу, повноваження місцевих державних адміністрацій були передані до обласних (районних) військових адміністрацій. Було запроваджено обмеження на виїзд за кордон для депутатів місцевих рад, а також скасовано реєстрацію низки проросійських партій, що поставило під сумнів статус обраних від них депутатів місцевих рад.

У тих регіонах, де відбувалися інтенсивні бойові дії, інфраструктура зазнала значних руйнувань. У деяких громадах вона знищена майже повністю. Наслідком війни стала значна міграція населення і відповідно втрата трудових ресурсів. Загальна кількість біженців складає близько 5 млн. осіб, внутрішньо переміщених осіб – 4,9 млн [3].

По суті, через введення воєнного стану процеси децентралізації частково призупинені, але зараз на порядку денному важливим постало завдання щодо розроблення та впровадження чітких дій по відновленню територій України, особливо тих територіальних громад, що найбільше постраждали.

Список використаних джерел

1. Конституція України від 28.06.1996 р. №254к/96-ВР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
2. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
3. Попов І. Децентралізація 2.0 – якими будуть відносини центру і регіонів після війни? 09.06.2023 р. Українська правда. <https://blogs.pravda.com.ua/authors/popov/6483298cb3824/>

Ірина СНОВИДОВИЧ (Iryna Snovydyovych),
доктор філософії у галузі "Управління та адміністрування"
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна

КОУЧИНГ ЯК ОДИН З МЕТОДІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Комунікація та взаємодія із персоналом – це один із важливих факторів ефективного управління, особливо у кризовий час. На жаль, військова агресія РФ спричинила чимало викликів та кризових ситуацій у нашому суспільстві, проте у військовий час ми також змогли об'єднатися та протистояти ворогу. Чимало вітчизняних компаній

активно долучається до волонтерських проєктів, що у свою чергу також сприяє розвитку командної роботи, підтримки, взаємодії та формує впевнений вектор до нашої перемоги. Важливим вбачається аналіз критичного і такий важкого досвіду війни інших держав, хоча вважаємо, що жодні висновки та рекомендації не зменшать тих втрат, руйнувань та болю, що переживає наш народ. Варто пильнувати питання ринку праці та дисбалансу робочої сили, бо внутрішня міграція та виїзд за кордон понад 10 млн українців – це справжній виклик для держави. А в компаніях, які продовжують працювати, основна рушійна сила для змін – це люди, саме їх емоції та безпека дуже важливі. Для ефективної роботи сучасним керівникам та менеджерам варто застосовувати усі професійні компетенції і досвід, а також інноваційні методи управління [1].

Варто наголосити, що використання системи коучингу та його інноваційних методів у процесі управління персоналом сприяє підтримці, мотивації та розкриттю внутрішнього потенціалу працівників, що на сьогоднішній день є дуже важливим. Адже люди є найціннішим ресурсом сучасних компаній і саме розвиток персоналу із використанням елементів та методів коучингу є ключовими компетенціями менеджерів та управлінців. Використання інструментів коучингу сприяють покращенню ефективності праці та командній роботі. Основний інструмент коучингу – це запитання, їх використовують замість інструкцій та рекомендацій. І саме прийняті рішення та дії працівників будуть обдумані та зважені. Тут також формується і підвищення мотивації персоналу, ініціативність, бажання розвиватися, ентузіазм, впевненість, а також прихильність до компанії і залучення в її ідеї та цінності.

Опрацьовуючи праці науковців, які досліджували тематику антикризового управління, зокрема, Копчак Ю.С., Слюсаренко К.В., Чумаков К.І зазначають, що, здійснюючи управління персоналом в умовах воєнного стану, необхідно провести перегляд кадрової політики в частині перепрофілювання її на збереження та утримання персоналу, а також підтримку продуктивності працівників та формування безпечних умов праці. Для цього доцільно відкоригувати стратегію управління персоналом, яка повинна бути зорієнтована на перегляд робочого навантаження на підприємстві. З урахуванням цього,

необхідно згенерувати нові цілі та завдання для працівників, при наявності можливості провести ротацію персоналу, який виконував функції, необхідність здійснення яких знизилась. Важливо становити методи навчання персоналу, які найбільше відповідають сучасним реаліям та потребам, зокрема коучинг, e-learning, самонавчання. Такі види підвищення кваліфікації персоналу широко розповсюджені у Сполучених Штатах Америки, Японії, Великій Британії, Франції, Німеччині тощо [2].

Система управління персоналом тісно пов'язана із загальним планом життєдіяльності компанії. Адже правильно сформована, мотивована та орієнтована на досягнення основних стратегічних завдань команда, досить швидко може досягнути успіху. Загалом ефективна та професійна робота команди і мотивований персонал – це запорука ефективної роботи компанії. Проте, часом непередбачувані обставини кардинально впливають та змінюють усі основні робочі процеси, плани та ефективність командної роботи і систему управління персоналом.

На сьогоднішній день коучинг постає як сучасний інструмент ефективного розвитку персоналу та якісним способом досягнення конкретних результатів у житті й бізнесі, а також спонукає і сприяє до саморозвитку фахівця та персоналу компанії. Сучасні управлінці та HR менеджери використовуючи у своїй роботі методи та інструменти коучингу, а також підтримуючи, мотивуючи та розкриваючи потенціал персоналу впливають й стимулюють позитивні зміни у компанії. Процес коучингу як етап підтримки, практики й інструменту особистісного та професійного розвитку фахівця полягає і базується на додатковому використанні можливостей людини. Формується віра у свої сили та професійні можливості, відбувається самовдосконалення й самореалізація, що сприяє формуванню ініціативних працівників, які готові до постійного навчання та розвитку.

Варто наголосити, що система антикризового управління персоналом повинна відповідати таким основним вимогам, як збереження та підвищення продуктивності праці персоналу, гнучкість, економічність та якісна організація праці а безпеки персоналу. Потрібно зазначити, що економічна криза не тільки створює проблеми, а й відкриває перед будь-якою компанією нові можливості: побудувати

ефективнішу систему управління персоналом, підібрати ефективніший персонал, звільнитися від надлишку співробітників на непродуктивних напрямках, оптимізувати витрати на персонал [3]. Щодо самої системи та концепції антикризового управління персоналом компанії, то її можна описати у таких основних напрямках, як напрацювання основного плану та принципів управління кризовими ситуаціями, а також принципів антикризового управління персоналом та кадрової політики загалом. Тут також варто врахувати процес діагностики кадрового потенціалу компанії і напрацювання конкретних антикризових заходів щодо управління персоналом та їх впровадження, а також запланувати і провести аналіз ефективності щодо антикризових заходів.

Ефективну кадрову політику в кризових умовах можна охарактеризувати так, як скорочення рівні управління, а не робочих місць, здійснення не різкого та значного скороченням персоналу, а оптимізація кадрової структури відповідно до кризової ситуації, виявлення та навчання тих працівників, які мають лідерські здібності, особливо проявили себе в кризових умовах, забезпечення гнучкості прийняття управлінських рішень при децентралізації структури управління, продовження набору персоналу, підтримування його професійного зростання [4].

Отож, враховуючи жорсткі реалії сьогодення варто зазначити, що використання методів коучингу у процесі управління та взаємодії із персоналом компанії є досить безпечним та ефективним засобом розвитку персоналу. Адже процес спілкування та розвитку відбувається цілком природно і є частиною робочого процесу. Також методи коучингу є орієнтовані на запит працівників і мають індивідуальну спрямованість та допомагають персоналу ефективніше і безпечніше пристосовуватись до мінливих умов навколишнього середовища.

Список використаних джерел

1. Сновидович І. Г., Кохан М. О. Ринок праці та інновації в управлінні персоналом підприємства під час війни. Стратегія економічного розвитку України. Вип. 51. 2022. С. 50-62. URL: <http://sedu.kneu.edu.ua/article/view/274142>. DOI 10.33111/sedu.2022.51.050.062

2. Копчак Ю.С., Слюсаренко К.В., Чумаков К.І. Сучасні виклики до менеджменту підприємства та організацій в Україні: врахування зарубіжного досвіду у вітчизняній практиці. Економіка та суспільство. Вип. 48. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2286/2207>
3. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. Вип. 48. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214/2136>
4. Смачило І.І. Кризове управління персоналом: особливості та основні напрямки. Молодий вчений. № 2 (78). 2020. С. 360-363. URL: <https://molodyivchenui.ua/index.php/journal/article/view/1367/1336>

Анна ШОТ (Anna Schott),

к.е.н., доцент

**Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна**

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ АДМІНІСТРУВАННЯ МІСЦЕВИХ ПОДАТКІВ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

В Україні процес децентралізації розпочато 2014 році з прийняттям Концепції реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, законів України «Про співробітництво територіальних громад», «Про добровільне об'єднання територіальних громад» та змін до Бюджетного і Податкового кодексів – щодо фінансової децентралізації. Цей процес дозволив формувати відповідно до положень Європейської хартії місцевого самоврядування значний дієвий і спроможний інститут місцевого самоврядування на базовому рівні – об'єднані територіальні громади (ОТГ).

Основоположним принципом, викладеним в Європейській хартії місцевого самоврядування, що була схвалена Комітетом Міністрів країн Ради Європи у 1985 р. і ратифікована Україною 15 липня 1997 р., є автономія. Фінансова автономія місцевого самоврядування полягає у праві його інституцій володіти та розпоряджатись власними коштами,

достатніми для здійснення їх функцій та повноважень; встановлювати місцеві податки і збори відповідно до закону та ін.

Місцеве самоврядування - один з важливих елементів управління в масштабах держави. Йому відводиться важлива роль в імplementації реформ і розвитку громад. Водночас в органів місцевого самоврядування (ОМС) не завжди вистачає фінансових можливостей та повноважень для того, щоб впроваджувати в громадах позитивні зміни. Розширення повноважень ОМС, могли б стати інструментом для збільшення надходжень до бюджетів громад і посилення їх фінансових спроможностей. Таким інструментом може стати надання ОМС прав самостійно здійснювати адміністрування майнових податків (плата за землю, транспортний податок, податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки).

Необхідно відмітити, що в Україні функції щодо адміністрування податків та зборів покладені на Державну податкову службу (ДПС). Окрім передбачених ПКУ повноважень із встановлення ставок майнових податків та пільг з їх сплати, значна кількість ОМС ведуть власний облік платників та об'єктів оподаткування, комунікують з платниками щодо погашення податкового боргу та консультують платників, вручають податкові повідомлення-рішення (ППР). Проте, функції нарахування, стягнення, контролю за сплатою податків та позовно-претензійна робота залишаються поза сферою повноважень ОМС. Фактично функції адміністрування майнових податків розподілені між ДПС та ОМС, а виконання ОМС фіскальних функцій у частині майнових податків здійснюється через надмірне навантаження на податкові органи.

Отже, в межах чинної системи адміністрування майнових податків громади недоотримують значні фінансові ресурси, а держава фактично витрачає додаткові кошти на дотування ОМС, що суперечить принципам реформи децентралізації.

За даними [1] витрати держави на адміністрування майнових податків складають близько 800 млн грн на рік. У 2021 році ДПС України відправила фізичним особам 10,3 млн ППР на що витрачено (враховуючи поштові перекази та зарплату працівників ДПС) близько 800 млн грн., а обсяг недоотриманих майнових податків до бюджетів громад складає близько 15 млрд грн на рік. [1]

Однією з проблем, яка суттєво впливає на місцеві бюджети є те, що до Державного реєстру майнових прав на нерухоме майно включено лише 40–60% об'єктів нерухомості, яка існує в Україні. Якщо, для прикладу, у 2021 році надходження до бюджетів від цього податку склали 7,8 млрд грн., то з врахуванням наповненості майнових реєстрів щорічні втрати бюджетів від несплати податку на нерухоме майно складають приблизно 5,2 млрд грн. [2]

Значно суттєвішими є недоотримані доходи бюджетів громад від плати за землю, що пов'язано з розбіжностями між базами даних Держслужби статистики, Держгеокадастру, ДПС щодо обсягів облікованої землі. Про це свідчать дані Держаудитслужби, яка провела три державні фінансові аудити місцевих бюджетів в трьох областях (за три роки), під час яких встановлені втрати доходів бюджетів громад від плати за землю у сумі більше як на 3 млрд. грн. Якщо підрахувати різницю обсягів облікованої землі в межах усієї країни, то щорічні недоотримані доходи бюджетів громад від плати за землю складають близько 7,5–8 млрд грн. [1]

Ми підтримуємо думку Асоціація малих міст України (АММУ), що у випадку розширення фіскальних повноважень ОМС, вони будучи максимально наближеними до платників та матимуть мотивацію і змогу ефективно проводити інвентаризацію активів, здійснювати заходи із їх детінізації, що розширюватиме податкову базу. Це створить передумови для зростання наповнюваності місцевих бюджетів, і як наслідок, стане можливим збільшення кількості реалізованих соціальних проєктів.

Дослідження АММУ показали, що ОМС зацікавлені у передачі їм функцій адміністрування майнових податків, проте розширення їх фіскальних повноважень вимагає проведення попередньої підготовчої роботи. Зокрема, необхідно провести якісну інвентаризацію землі, нерухомості, підвищити рівень кваліфікації працівників місцевого самоврядування, розробити програмне забезпечення, яке дозволить ОМС повноцінно виконувати функції адміністрування майнових податків.

Таким чином реформа децентралізації, яка продовжуватиметься, має бути доповнена розширенням фіскальних повноважень ОМС, а це матиме позитивний вплив на розбудову держави, розвиток громад,

суспільства загалом, що є надзвичайно важливим в умовах війни та дефіциту бюджету країни.

Список використаних джерел:

1. Нові можливості для громад: Асоціація малих міст України готує реформу фіскальної децентралізації. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/finance/reforma-fiskalnoji-sistemi-yak-proponuyut-zminiti-povnovazhennya-miscevogo-samovryaduvannya-50355137.html>.
2. Вдосконалення механізму адміністрування місцевих податків для зміцнення бюджетів громад. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-preshall/3728296-vdoskonalenna-mehanizmu-administruvanna-miscevih-podatkov-dla-zmicnenna-budzetiv-gromad.html>

Сергій БИЧКОВ (Serhii Bychkov),
здобувач освіти рівень PhD
Національний університет «Чернігівська політехніка»,
м. Чернігів, Україна

НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

В епоху, яка характеризується безпрецедентними глобальними викликами, здатність ефективно управляти та пом'якшувати кризи стала першочерговим завданням для урядів країн, організацій і суспільства в цілому. Формування механізмів державного антикризового управління базується на фундаменті наукової відповідності та методологічної точності.

Ефективне антикризове управління залежить від глибокого розуміння складної динаміки, яка спричиняє різні кризи. Спираючись на дослідження [2], науковий аналіз минулих криз дає розуміння причин, прогресування та результатів різноманітних надзвичайних ситуацій. Це розуміння формує основу для завчасного планування та прийняття обґрунтованих рішень.

Одним з основних підходів до формування механізмів державного антикризового управління є міждисциплінарне управління кризами [3]. Спільні зусилля в таких дисциплінах, як економіка, психологія, соціологія та політологія, збагачують спектр перспектив, необхідних для створення цілісних антикризових механізмів. Цей принцип гарантує, що рішення враховують багатогранний вплив і сприяють ефективному вирішенню криз.

Наукові методології, включаючи кількісне моделювання та аналіз сценаріїв, дозволяють ідентифікувати та кількісно визначити потенційні ризики [4]. Такий підхід, заснований на фактичних даних, інформує осіб, які приймають рішення, про можливі сценарії та допомагає розробити проактивні стратегії.

При формуванні механізмів державного антикризового управління необхідно створювати механізми які мають бути адаптивними та гнучкими [5]. Кризи розвиваються швидко, часто всупереч звичайним планам. Як підкреслив Erik Hollnagel у своїй праці «Resilience Engineering: Concepts and Precepts» [5] розробка механізмів, які можуть реагувати на зміни обставин, забезпечує здатність ефективно долати невизначеності.

Також, ми звертаємо увагу на теорію «підштовхування» R. Thaler, C. Sunstein [9] яка є важливою складовою механізмів управління кризами. Розуміння того, як люди приймають рішення під час криз [8] дозволяє розробляти втручання, які відповідають людській психології, що є надзвичайно важливим в умовах соціо-гуманітарних криз. Ефективна комунікація, як обговорювалося В. Reynolds, M. Seeger у роботі «Crisis and Emergency Risk Communication» [7] залучає громадськість до зусиль з управління кризою.

З цієї ж точки зору важливим є забезпечення основи для інтеграції етичних міркувань у антикризові механізми [1]. Дотримання принципів чесності, правосуддя та поваги до прав людини має важливе значення навіть у складних умовах. Етичні основи керують прийняттям рішень, гарантуючи, що стратегії управління кризою відповідають суспільним цінностям.

Вивчення досвіду минулих криз є фундаментальним для постійного вдосконалення. Концепція вивчення кризи [6], запропонована Mitchell A. та іншими підкреслює важливість

посткризової оцінки та адаптації. Аналізуючи успіхи та невдачі, механізми можна вдосконалити, щоб підвищити їхню ефективність для майбутніх криз.

Науково-методологічні основи формування механізмів державного антикризового управління є багатоаспектними та взаємопов'язаними. Інтеграція міждисциплінарного співробітництва, оцінки ризиків на основі даних, адаптивного планування, розуміння поведінки, етичних міркувань і культури навчання, ці принципи прокладають шлях до стійких суспільств. Як відображено в працях вчених і дослідників, синтез цих принципів здатен забезпечити ефективне реагування на кризу та управління у все більш непередбачуваному світі

Список використаних джерел

1. Beauchamp, T. L., & Childress, J. F. (2019). *Principles of Biomedical Ethics*. Oxford University Press.
2. Moynihan, D. P. (2008). Learning under Uncertainty: Networks in Crisis Management. *Public Administration Review*, 68(2), 350–365. <http://www.jstor.org/stable/25145607>
3. Comfort, L. K., & Boin, A. (Eds.). (2004). *Managing Disasters: Strategies and Policy Perspectives*. Routledge.
4. Rausand M., Haugen S. (2020). *Risk Assessment: Theory, Methods, and Applications*. Wiley.
5. Erik Hollnagel (2014) Resilience engineering and the built environment, *Building Research & Information*, 42:2, 221-228, DOI: 10.1080/09613218.2014.862607
6. Mitchell A. (2013) Risk and Resilience: From Good Idea to Good Practice. OECD DEVELOPMENT CO-OPERATION WORKING PAPER <https://www.oecd.org/dac/conflict-fragility-resilience/docs/FINAL%20WP%2013%20Resilience%20and%20Risk.pdf>
7. Reynolds, B., & Seeger, M. W. (Eds.). (2005). *Crisis and Emergency Risk Communication*. Centers for Disease Control and Prevention.
8. Dionne, S. D., Gooty, J., Yammarino, F. J., & Sayama, H. (2018). Decision making in crisis: A multilevel model of the interplay between cognitions and emotions. *Organizational Psychology Review*, 8(2-3), 95-124. <https://doi.org/10.1177/2041386618756063>
9. Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. Yale University Press. DOI:10.1016/j.soscij.2008.09.003

Діана БІЛАС (Diana Bilas),
здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,
Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»
Науковий керівник: к.е.н., доцент Василь ЗЕЛЕНКО,
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна

АРМА ЯК ДІЄВИЙ ІНСТРУМЕНТ ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Сучасні події на території України, спричинені повномасштабним нищівним наступом росії, сягають фатальних наслідків і стали першопричиною низки незворотних змін як всередині нашої держави, так і за її межами. Україна проходить складний етап, що відображається в усіх сферах її діяльності. Не став винятком й економічний сектор, на шляху розвитку якого постало чимало перипетій та труднощів.

Попри брак бюджетних коштів, високий рівень заборгованості, травматичні трансформаційні процеси на базі підприємництва і чимало інших негараздів, характерних для країни, у якій іде війна, сюди ж додався ще один проблематичний пункт – зростання в державі ознак тіньової економіки. З плином часу рівень цього тригерного для фінансового становища держави елементу помітно зростав, тож для його подолання посилилося активне застосування Агентства з розшуку та менеджменту активів.

«Національне агентство України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів (скорочено – Агентство з розшуку та менеджменту активів або АРМА) є центральним органом виконавчої влади зі спеціальним статусом, уповноваженим на формування та реалізацію державної політики у сфері виявлення та розшуку активів, які можуть бути арештовані у кримінальному провадженні, а також управління активами, які арештовані у кримінальному провадженні.» [1].

Агентство з розшуку та менеджменту активів діє на підставі відповідного Закону України «Про Національне агентство України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від

корупційних та інших злочинів» від 10 листопада 2015 року № 772-VIII [2] та Постанови Уряду від 24 лютого 2016 року № 104 [3].

АРМА було створено за зразком установ, які функціонують у державах Європейського Союзу та займаються поверненням, а також управлінням активами. Це свідчить про високий рівень розробки Агентства, а в поєднанні із фактом, що АРМА «є одним із основних критеріїв виконання Україною Плану дій з лібералізації візового режиму з ЄС» [4], створення цього центрального органу може розглядатися як крок назустріч асоціації України з Європейським Союзом.

До початку повномасштабного російського вторгнення в Україну, АРМА займалося переважно розшуком активів, виявленням і подальшим управлінням майном потенційних шахраїв та зловмисників. Зараз основний перелік повноважень Агентства збагатився додатковими функціями.

У перші місяці війни АРМА одержало понад 360 звернень з боку правоохоронних органів з приводу пошуку активів зрадників України. Як наслідок, станом на травень 2022 року Агентству вже вдалося розшукати рухоме та нерухоме майно росіян на суму більшу, ніж \$1 млрд. Тобто, якщо раніше АРМА було націлене на ліквідацію незаконно здобутих активів внаслідок ухилення від виконання легальних процедур серед посадовців усередині країни, то тепер воно також працює задля виявлення зрадників та аферистів, що приховано діють з метою вигоди для росії у ході війни, або ж розвивають бізнес на користь країни-агресора.

Агентство з розшуку та менеджменту активів ефективно займається вилученням майна росіян в Україні різними методами. За підтримки учасників української міжвідомчої групи TaskForce АРМА створили портал, на якому є змога повідомити про майно росіян, причетних до війни. При надходженні інформації, Агентство розпочинає розслідування за вказаними особами, використовуючи унікальні можливості спеціальної системи OSINT. Як результат, навесні 2022 року завдяки подібному алгоритму вдалося надіслати закордон 216 запитів щодо активів підозрюваних.

Активізації антиросійської співпраці із закордонними колегами сприяє колаборація АРМА з європейським TaskForce, а також участь у

засіданнях Європейської комісії щодо подальшого вилучення ворожих активів.

Зв'язок АРМА з міжнародними мережами розшуку активів допомагає поширенню актуальної інформації щодо війни з реальної точки зору, а також понижує шанси ворогів на обізнаність у конфіденційній інформації. Для прикладу, запит Агентства до міжнародної мережі CARIN призвів до виключення зі складу мережі росії та білорусії і надав перевагу у пошуку активів на користь України.

За перший рік повномасштабної війни росії проти України до Агентства з розшуку та менеджменту активів загалом надійшло 6682 звернень щодо реалізації заходів з виявлення корупційної діяльності. Як результат, АРМА здійснило розшук активів на суму 45,4 млрд грн. Окрім цього, Агентством «розшукано понад 138 тис. земельних ділянок, близько 13,5 тис. об'єктів житлової та нежитлової нерухомості, більше 29,6 тис. одиниць транспорту, понад 4,3 тис. одиниць с/г техніки з комплектуючими, 4,3 тис. одиниць іншого майна (товарів), 885 майнових прав інтелектуальної власності» [5].

Задля більш ефективного подолання з корупції, Агентство з розшуку та менеджменту активів створило Антикорупційну Раду, яка працюватиме на засадах колегіального консультативно-дорадчого органу. «Ключовою метою створення Антикорупційної Ради АРМА є залучення профільних неурядових організацій, представників громадськості для оцінки корупційних ризиків у діяльності АРМА, вжиття превентивних та відповідних антикорупційних заходів боротьби з корупцією» [6]. Про початок роботи Антикорупційної Ради Агентства з розшуку та менеджменту активів було офіційно оголошено 19 вересня 2023 року, тож невеликий термін функціонування органу можна вважати експериментальним. Проте, звертаючи увагу на поставлені цілі, з'являється припущення, що результати діяльності Ради будуть не менш ефективними, ніж досягнення самого АРМА.

Актуальним напрямком роботи Агентства з розшуку та менеджменту активів є придбання військових облигацій. Як повідомляє пресслужба АРМА: «з 24 лютого 2022 року Агентство ініціювало закупівлю військових облигацій на суму близько 3,7 млрд грн» [7]. До того ж, 3 листопада 2023 року стало відомо, що «Кабінет Міністрів України погодив Агентству з розшуку та менеджменту активів

придбання облігацій внутрішньої державної позики “Військові облігації” на суму 1 809 952 981 грн» [7].

2023 рік у роботі АРМА характеризується результативною діяльністю, помітною реформацією, а також перспективними показниками стратегічного планування на поточний та майбутні періоди. Для прикладу, у 2023 році АРМА зазнало значних змін – його очолила нова Голова. Посаду обійняла українська державна службовця Олена Дума. Агентство опублікувало інформацію щодо звітної діяльності новообраного керівництва за перші 100 днів. Звідси можемо виокремити такі основні моменти:

«Агентство ініціювало зміни до санкційного механізму щодо можливості реалізації активів, які вже перебувають в управлінні АРМА;

Працюючи у 37 відкритих та закритих базах, за 100 днів працівники АРМА опрацювали 1 956 звернень від українських правоохоронних органів;

За 100 днів АРМА виявило та розшукало (в Україні та за її межами): 3,56 млрд грн (кошти); 312,5 млн доларів США; 194,2 млн євро; корправа вартістю 53 млрд грн; 5837 об’єктів житлової та нежитлової нерухомості та інші активи;

АРМА продовжує виявляти та розшукувати активи підсанкційних осіб. Результати роботи за 100 днів: 94,98 млн грн (кошти); корправа вартістю 4,6 млрд грн; 108 об’єктів житлової та нежитлової нерухомості та інші активи;

Агентство інтенсифікувало співпрацю з найбільшими криптовалютними біржами світу для ідентифікації цифрових та віртуальних активів, а також ініціювало створення нової професії – «Цифровий детектив» (спільно з НАЗЯВО);

АРМА продовжує плідну співпрацю з 88 країнами та 54 міжнародними інституціями, а також з CARIN, StAR, Interpol, Europol, Task Force UA та іншими» [8].

Спостерігаючи за результатами роботи Агентства з розшуку та менеджменту активів та викладом інформації у щорічному звіті можемо стверджувати, що це лише початок його перспективної діяльності. Цю думку доводить те, що АРМА вже затвердило Антикорупційну програму на 2023-2025 роки, а Кабінет Міністрів України схвалив розроблену АРМА Стратегію повернення активів на

2023-2025 роки. У свою чергу, «АРМА створило Міжвідомчу робочу групу для роботи над реалізацією Стратегії» [8, 9].

Отже, Агентство з розшуку та менеджменту активів є унікальним центральним органом виконавчої влади, що діє згідно із нормативно затвердженою Постановою на законодавчій основі. Робота АРМА неподільно пов'язана із асоціацією України із Європейським Союзом: розроблене як основна умова цього процесу, Агентство водночас своєю діяльністю прискорює наближення реалізації вищезазначеної поставленої мети. З початком повномасштабного російського вторгнення, до основного призначення АРМА додалися суміжні цілі, які в сукупності прагнуть єдиного – ефективної антикорупційної боротьби. Досягнення роботи Агентства несуть за собою висхідні зміни в економічному становищі України. Для вдосконалення праці, АРМА запровадило створення Антикорупційної Ради, що в перспективі також діятиме на користь і задля фінансової справедливості в українському суспільстві. Особливою рисою роботи АРМА є закупівля військових облигацій, що є вигідним як для українського війська і наближення нашої перемоги, так і для розвитку самого Агентства. АРМА надає прозорий доступ до результатів своєї діяльності та до стратегії актуальної і подальшої роботи, що дає змогу вважати його відкритим, ефективним центральним органом виконавчої влади. Загалом, Агентство з розшуку та менеджменту активів відіграє важливу роль для сучасної економіки України, а результати його діяльності дають підстави розглядати АРМА як дієвий інструмент протидії корупції під час війни.

Список використаних джерел:

1. «Місія» Агентство з розшуку та менеджменту активів: офіційний вебпортал. URL: <https://arma.gov.ua/mission> (дата звернення: 19.11.2023)
2. Закон України «Про Національне агентство України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів» від 10.11.2015 № 772-VIII. Верховна Рада України: Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/772-19#Text> (дата звернення: 19.11.2023)
3. Постанова Уряду «Про утворення Національного агентства України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від

корупційних та інших злочинів» від 24.02.2016 №104-2016-п. Верховна Рада України: Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/104-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення: 19.11.2023)

4. «Агентство з розшуку та менеджменту активів» Вікіпедія: офіційний вебпортал вільної онлайн-енциклопедії. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki> (дата звернення: 19.11.2023)

5. «З початку року АРМА розшукало корпоративні права вартістю 41 мільярд гривень» Юридичний Вісник України: Щотижнева загальнонаціональна правова газета. Онлайн версія. URL: <https://yvu.com.ua/z-pochatku-roku-arma-rozshukalo-korporativni-prava-vartistyu-41-milyard-gryven/> (дата звернення: 19.11.2023)

6. «В АРМА створили антикорупційну раду» Економічна правда: проєкт «Української правди», присвячений бізнесу та економіці, офіційний вебпортал. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/09/20/704539/> (дата звернення: 20.11.2023)

7. «За ініціативою АРМА Кабмін прийняв розпорядження про придбання “Військових облигацій” на суму 1,8 млрд грн» Агентство з розшуку та менеджменту активів: офіційний вебпортал. URL: <https://arma.gov.ua/news/typical/za-initsiativoyu-arma-kabmin-priynyav-rozporyadjennya-pro-pridbannya-viyskovih-obligatsiy-na-sumu-18-mlrd-grn> (дата звернення: 20.11.2023)

8. «Досягнення АРМА: 100 днів за нового керівництва» Агентство з розшуку та менеджменту активів: офіційний вебпортал. URL: <https://arma.gov.ua/news/typical/dosyagnennya-arma-100-dniv-za-novogo-kerivnistva> (дата звернення: 25.11.2023)

9. «Плани та звіти» Агентство з розшуку та менеджменту активів: офіційний вебпортал. URL: <https://arma.gov.ua/zvit-pro-robuty> (дата звернення: 25.11.2023)

**Ю.М. ДЗЮРАХ (Yu. Dzyurakh),
А.А. НЕДОШИТКО (A. Nedoshytko)
Національний університет «Львівська політехніка»,
м. Львів, Україна**

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ІННОВАЦІЙНИХ ПАРКІВ УКРАЇНИ

Інноваційні парки (ІП) є важливим інструментом розвитку інноваційної економіки в Україні. Вони створюють сприятливі умови для розвитку малого та середнього бізнесу в сфері високих технологій, а також сприяють залученню інвестицій та трансферту технологій.

Згідно ЗУ «Про інноваційні парки» інноваційний парк – господарське об'єднання, що створюється з метою розвитку науково-технічної та/або інноваційної діяльності, використання наявного наукового та/або інноваційного потенціалу, матеріально-технічної бази, інноваційної та дослідницької інфраструктури для створення та комерціалізації результатів наукових досліджень, впровадження інновацій [1].

У контексті фінансово-економічної системи України ІП мають ряд перспектив для розвитку. Зокрема, вони можуть:

- сприяти диверсифікації економіки та зменшенню її залежності від сировинних галузей. Інноваційні парки можуть сприяти розвитку нових секторів економіки, таких як ІТ, біотехнології, нові матеріали тощо. Це може допомогти Україні зменшити її залежність від сировинних галузей та підвищити конкурентоспроможність економіки;
- сприяти створенню нових робочих місць та підвищенню рівня зайнятості. Тобто генерація нових робочих місць в сфері високих технологій, які характеризуються високою продуктивністю та високою заробітною платою. Це може допомогти підвищити рівень зайнятості та рівень доходів населення;
- сприяти залученню інвестицій та трансферту технологій, зокрема парки можуть стати привабливим місцем для інвестицій як вітчизняних, так і іноземних інвесторів. Вони також можуть сприяти трансферту технологій з розвинених країн до України.

Наукові парки є своєрідним дзеркальним відображенням інноваційної економіки на шляху до економіки знань, оскільки будуються на її науковій основі.

Науковий парк Національного університету «Львівська політехніка» заснований та діє відповідно до цивільних актів, кодексів та законів України. Засновниками є Національний університет «Львівська політехніка», корпорація «СОФТСЕРВ», товариство з додатковою відповідальністю «ГАЛ-КАТ», ТОВ «Компанія з управління активами «РОЯЛ СТАНДАРТ», громадська організація «ТЕХ СТАРТАП СКУЛ» [2].

Даний науковий парк створено з метою розвитку науково-технічної інноваційної діяльності Університету, раціонального та ефективного використання наявного наукового потенціалу для комерціалізації результатів наукових досліджень та впровадження їх на український та міжнародний ринки. Ще одним аспектом впровадження є посилення інтеграції освіти, науки та підприємництва у державі.

Щодо завдань наукового парку, то ними є [2]: впровадження нових технологій та обладнання для покращення сфери медицини, створення та удосконалення сучасних біотехнічних рішень; проведення фундаментальних наукових досліджень; аналіз найважливіших проблем розвитку науково-технічного, соціального та людського потенціалу для забезпечення конкурентоспроможності України у світі та сталого розвитку нашої держави як інноваційно-орієнтованої країни; проведення досліджень та розробка конкурентоспроможних проектів у сфері інформаційних технологій, штучного інтелекту, Інтернет речей, віртуальної та доповненої реальності та інших пріоритетних напрямів сучасних технологій; розвиток та технологічне оновлення агропромислового комплексу; розробка сучасних технологічних рішень та актуальних питань; розробка перспективних проектів у галузі обчислювальної техніки, комунікаційно-інформаційних технологій, робототехніки, радіотехніки, технологій та засобів математичного моделювання, розробки програмної продукції і систем; удосконалення логістичних моделей; розробка сучасних архітектурних рішень; розробка альтернативних методів інноваційних фінансових рішень; розробка та дослідження сучасних енергозберігаючих систем, технологій, аналіз проблем захисту довкілля тощо.

Для початку комерційного підприємницького проекту обов'язковим етапом є створення бізнес-плану, який повинен бути чітко структурованим і враховувати аспекти майбутніх тенденцій у розвитку науково-технічної бази. Бізнес-план надає обґрунтування найважливіших пунктів з точки зору підприємства, а також відкриває можливості для впровадження інновацій та залучення інвестицій.

Загалом, ефективність бізнес-плану ТзОВ «Науковий парк Національного університету «Львівська політехніка» залежить від обраної методології та стилю діяльності цього наукового парку. Однак у світовій практиці застосовуються різноманітні підходи. Таким чином, для поліпшення бізнес-планування у ТзОВ «Науковий парк Національного університету «Львівська політехніка» рекомендується розглядати існуючі методики, які використовують провідні наукові підприємства, та обрати найбільш адаптивні до системи фінансової безпеки. Важливо також враховувати успішні міжнародні стандарти та адаптувати їх до українських реалій. За даними вищенаведених матеріалів, підвищити результативність бізнес-планування у науковому парку та забезпечення приросту результативності може бути реалізоване через:

- прискорення швидкості підготовки бізнес-планів та обґрунтування інноваційних науково-технічних проєктів;
- розширення клієнтської бази та партнерів чи стейкхолдерів через зростання рівня забезпечення ефективності роботи, раціонального використання ресурсів та нових ідей та наукових досліджень. Тобто потрібне техніко-економічне обґрунтування бізнес-плану;
- автоматизацію процесів взаємодії між проєктами ТзОВ Науковий парк Національного університету «Львівська політехніка» та інструментами і методиками роботи над бізнес-планом.

Необхідність активізації інноваційної діяльності є актуальною аксіомою розвитку української економіки та підвищує її конкурентоспроможність. Важливість інновацій незаперечна, як для країни в цілому, так і для окремих громадян. За допомогою новітніх рішень уряди країн можуть ефективно виконувати свої завдання щодо захисту національної безпеки та навколишнього середовища, охорони здоров'я, підвищення продуктивності праці тощо. Інновації створюють

стратегічні переваги для компаній у найбільш конкурентоспроможних сферах і покращують рівень і якість життя громадян [3].

Сьогодні в нашій державі існує багато проблем, пов'язаних з роботою наукових парків, що повинні бути вирішені якнайшвидше серед них такі:

- недосконалість договірно-правових відносин щодо врегулювання питань використання земель державної чи комунальної власності, на яких можуть бути створені наукові парки (лише щодо договорів оренди земельних ділянок);

- немає чіткого визначення видів діяльності, які можуть здійснюватися на території наукового парку;

- недосконалість норм чинного законодавства, зокрема щодо визначення того, як і в якій формі стимулювати залучення інвестицій, що є невід'ємною частиною створення наукових парків [4].

З метою пошуку інновацій, з метою створення стартапу щороку проводиться конкурс інноваційних проєктів і науково-технічних розробок відповідно до пріоритетних напрямків діяльності наукового парку. З поданих проєктів за спеціальною методологією та розробленими критеріями відбираються проєкти для подальшої комерціалізації. Для цього з вищими навчальними закладами укладаються угоди про співпрацю. Також надається можливість публікувати інформацію про інноваційні проєкти, готову продукцію та послуги, які можуть виконуватися підрозділами за договором, у тому числі про науковий парк.

Проте для реалізації перспектив наукових парків необхідно вдосконалити їхню нормативно-правову базу, а також забезпечити їхню фінансову підтримку. Важливо також, щоб ІП були відкриті для міжнародного співробітництва, адже це сприятиме залученню інвестицій та трансферту технологій з розвинених країн.

Підсумовуючи все вищезазначене, варто підкреслити, що розвиток інноваційних парків в Україні потребує впровадження стратегічних підходів до управління бізнес-процесами. Сучасна фінансово-економічна ситуація в країні вимагає від парків визначення чітких цільових завдань та ефективного використання ресурсів. Також фінансова стійкість є ключовим чинником для успішного функціонування інноваційних парків. Держава та приватний сектор

повинні спільно працювати над створенням ефективних фінансових інструментів для підтримки таких парків.

Необхідно забезпечувати взаємодію із бізнес-середовищем, зокрема інноваційні парки повинні активно взаємодіяти з приватним сектором, створюючи умови для трансферу технологій та співпраці з підприємствами. Це допоможе стимулювати розвиток новаторських проєктів та забезпечити взаємовигідні умови для всіх сторін. Не варто забувати і про врахування та адаптацію найкращих практик міжнародних інноваційних парків, що може сприяти покращенню бізнес-процесів в українських умовах. Важливо навчатися на помилках та успіхах інших країн для ефективного впровадження інновацій в економіку України.

Загалом, проведені результати дослідження вказують на необхідність системного підходу до розвитку інноваційних парків в Україні, з врахуванням фінансово-економічної ситуації та міжнародного досвіду, що сприятиме сталому успіху та впливовості на розвиток національної економіки.

До цього часу основними труднощами у функціонуванні та діяльності більшості наукових парків є відсутність проєктів, що потребують виробництва, недостатній рівень фінансування та відсутність взаємодії між науковими парками та підприємствами. З урахуванням аспектів бізнес-планування варто визначити його переваги та роль у забезпеченні фінансової стійкості наукових парків. Наприклад, він допомагає розробляти фактичний план-аналіз, що спрощує процеси управлінських рішень та сприяє покращенню співпраці між структурними блоками парку. Такий підхід забезпечує надійність та ефективність у прийнятих рішеннях, що в свою чергу покращує фінансову стійкість. Крім того, бізнес-план дозволяє адаптувати міжнародний досвід або розробляти власні завдання для реалізації стратегії розвитку парку. Загально, перспективи розвитку бізнес-процесів ІІІ у контексті фінансово-економічної системи України є позитивними. ІІІ мають потенціал для того, щоб стати важливим драйвером економічного зростання та розвитку інноваційної економіки в Україні.

Звичайно, розвиток ІІІ в Україні також пов'язаний з деякими викликами. Одним з таких викликів є необхідність підвищення рівня

інноваційності вітчизняних компаній. Для цього необхідно впроваджувати інноваційні підходи до освіти, науки та бізнесу.

Незважаючи на ці виклики, розвиток ІІ є важливою стратегією для України, адже може допомогти Україні стати більш інноваційною країною та підвищити свою конкурентоспроможність на світовому ринку.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про інноваційні парки» [електронне джерело]-URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/pubFile/1436423>
2. SID CITY PARK [електронне джерело]-URL: <https://tsus.lpnu.ua/uk/sid>
3. Integrated Business Planning. Unlocking business value in uncertain times. – Ernst&Young LLP, Canada, 2015. – URL : [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Integrated-Business-Planning/\\$FILE/EY-Integrated_Business_Planning.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Integrated-Business-Planning/$FILE/EY-Integrated_Business_Planning.pdf).
4. Ford B., Bornstein J., Pruitt P. Ernst&Young Business Plan Guide. – 3rd ed. – Hoboken, NJ : Wiley, 2007. – 256 p.

Христина ДУХНЯК (Khrystyna Duhnyak),

студентка

**Науковий керівник: Василь ЗЕЛЕНКО, к.е.н., доцент,
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна**

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Управління персоналом є одним з найважливіших аспектів керівництва будь-якої організації. Це особливо стосується умов війни, коли питання управління персоналом набувають ще більшої ваги та вимагають особливого підходу. У таких умовах керівництво повинно не тільки забезпечувати виконання завдань, але й дбати про добробут своїх працівників, які відчувають непросту роботу у небезпечних умовах та стресовій ситуації.

Найпоширенішими проблемами підприємств сьогодні є втрата кваліфікованих спеціалістів, зниження рівня мотивації працівників і, як наслідок, недостатня ініціативність працівників під час вирішення виробничих проблем. А отже, надзвичайно актуальним стає питання щодо пошуку найбільш ефективних методів управління персоналом, максимізація використання його потенціалу задля забезпечення продуктивної роботи підприємства[3].

Війна в Україні сильно змінила життя переважної більшості населення та сприяла втраті значної частини людського капіталу – понад третини населення було змушене переїхати. Через міграцію населення та зупинення діяльності деяких підприємств ринок праці скоротився і має невідповідність: географічну та галузеву – між попитом та пропозицією робочої сили[3].

Такі зміни зовнішнього середовища змушують усі підприємства швидко та ефективно реагувати на них. Це викликає необхідність для підприємств безперервно вдосконалюватися, швидко реагувати на зміни та шукати нові шляхи розвитку. Досвідчений роботодавець знає: успіх компанії залежить не так від технічного обладнання, як від працівників, їхнього професіоналізму, особистих якостей. Тому питання збереження та утримання компетентних працівників має бути пріоритетним для підприємств, зважаючи на поточну ситуацію [3].

Досвід щодо управління персоналом у країнах з тривалим воєнним конфліктом може бути дуже корисним, оскільки воєнна ситуація та постійні загрози безпеці створюють унікальні виклики для підтримки працівників та ефективного функціонування підприємств. Саме тому, на нашу думку, буде доцільно розглянути досвід Ізраїлю, який вже довгий час перебуває в стані війни.

Головним пріоритетом управління персоналом в країнах з тривалим воєнним конфліктом, в тому числі і Ізраїлі, є захист працівників і створення безпечних робочих умов. Багато компаній в Ізраїлі пропонують різні програми безпеки, які включають належний моніторинг та інформаційну підтримку для співробітників і їх сімей, також надають різноманітні програми соціального захисту та допомоги. Деякі компанії, враховуючи непередбачуваність ситуації в умовах війни, мають гнучкі графіки роботи та можливість працювати віддалено, що дозволяє працівникам бути більш адаптивними та

забезпечує неперервність роботи організації. Також багато ізраїльських компаній надають своїм співробітникам можливість брати участь у додаткових тренінгах та освітніх програмах, що дозволяє їм розвиватися професійно та збільшувати свої навички. Крім того, багато компаній намагаються створити позитивну корпоративну культуру, що підтримує співробітників та забезпечує позитивні робочі відносини, що в свою чергу впливає на зменшення стресу, допомагає зберегти мотивацію та ефективність роботи працівників [5, ст. 3].

Отже, за допомогою ефективних стратегій та підтримки працівників, Ізраїль ефективно керує своїми організаціями під час воєнного конфлікту.

Стимулювання персоналу під час війни може бути складним завданням, однак, може бути й дуже важливим для забезпечення ефективної роботи важливих служб та організацій під час війни.

Основними способами стимулювання персоналу під час війни можуть бути:

1. Підтримка та співчуття. Важливо, щоб керівництво показувало свою підтримку та співчуття персоналу в цей важкий період. Це може знадобитися, щоб відчутти їхню приналежність до команди та підтримку один одного.

2. Матеріальні стимули. Важливо, щоб керівництво забезпечувало своїх працівників необхідними матеріальними ресурсами та інструментами для ефективної роботи. Це може включати забезпечення безпеки та захисту від небезпек, а також достатньої зарплати та інших благ.

3. Навчання та розвиток. Під час війни, працівники можуть потребувати нових знань та навичок для ефективної роботи. Тому важливо забезпечити навчання та розвиток працівників, щоб вони були готові до різних викликів.

4. Співпраця та комунікація. Важливо, щоб керівництво створювало умови для співпраці та комунікації між працівниками. Це може допомогти забезпечити ефективну координацію та розв'язання проблем в реальному часі[2, ст. 182].

Воєнний стан кардинально вплинув на всі сфери життя українців, включно з трудовою діяльністю. Коротко і доступно про те, що Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану»

(№ 2136) змінив для роботодавців і працівників України, які працюють за трудовим договором[1].

Основні зміни в Законі України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану»:

- Укладання трудового договору: питання про укладання договору у письмовій формі вирішується роботодавцем і працівником. Допускаються строкові договори з новими працівниками на період воєнного стану, зокрема для заміни тимчасово відсутніх працівників;
- Випробувальний термін: випробувальний термін може бути встановлений для всіх працівників, включаючи неповнолітніх, осіб з інвалідністю, вагітних жінок, одиноких матерів з дітьми до 14 років або дитиною з інвалідністю, внутрішньо переміщених та інших осіб;
- Зміна умов праці: роботодавці можуть перевести працівників на іншу роботу та в іншу місцевість без їхньої згоди для відвернення чи ліквідації наслідків бойових дій, якщо на території не ведуться бойові дії, немає протипоказань за станом здоров'я та оплата не нижче середньої за попередньою роботою;
- Робочий час і відпочинок: нормальна тривалість робочого часу може бути збільшена до 60 годин на тиждень на об'єктах критичної інфраструктури з пропорційним збільшенням заробітної плати. Для працівників на об'єктах критичної інфраструктури передбачений скорочений робочий час до 40 годин на тиждень з пропорційним збільшенням заробітної плати. Роботодавець визначає час початку й закінчення щоденної роботи;
- Відпустки: роботодавець може обмежити тривалість відпустки за поточний робочий рік 24 календарними днями і відмовити у наданні невикористаних відпусток за попередні роки. Пропрацювати відпустку можуть працівники на об'єктах критичної інфраструктури, за винятком відпусток у зв'язку з вагітністю та пологами і для догляду за дитиною до трьох років. Прохання про неоплачувану відпустку на будь-який строк може бути подане працівником. Роботодавець зобов'язаний надати

таку відпустку до 90 днів працівникам, які виїхали за кордон або набули статусу ВПО;

- Робота вночі та в небезпечних умовах: вночі не можуть працювати без згоди вагітні жінки, матері дітей до одного року та особи з інвалідністю, для яких така робота протипоказана. Інші працівники можуть працювати на важких роботах, зі шкідливими або небезпечними умовами праці, залучатись до нічних і надурочних робіт, робіт у вихідні, святкові й неробочі дні, їздити у відрядження. Скорочений робочий час вночі скасовано;
- Виплата заробітної плати: роботодавці повинні своєчасно виплачувати заробітну плату, навіть у разі порушення строків оплати через бойові дії або інші обставини непереборної сили. Виплата заробітної плати повинна бути здійснена після відновлення діяльності підприємства;
- Розірвання трудового договору: про звільнення можуть ініціювати як працівники, так і роботодавці. Працівники мають право розірвати трудовий договір негайно у разі розташування підприємства в зоні бойових дій або загрози їхньому життю і здоров'ю, за винятком працівників критичної інфраструктури та суспільно корисних робіт. Роботодавець може звільнити працівника під час тимчасової непрацездатності чи відпустки, а також у разі неможливості забезпечення його роботою через бойові дії або відсутність виробничих, організаційних та технічних умов;
- Призупинення дії трудового договору: у разі неможливості надання та виконання роботи через воєнний стан тимчасово призупиняється дія трудового договору, проте трудові відносини зберігаються [4].

Таким чином, управління персоналом в умовах воєнного стану вимагає особливих підходів та уваги до деталей. Основними вимогами до системи управління персоналом є збереження або підвищення продуктивності праці, гнучкість, економічність та вмiле проведення організаційно-штатних заходів. Умови воєнного стану можуть створити проблеми, але також відкривають нові можливості для компаній. Економічна криза і війна можуть стати тригером для ефективного

перегляду системи управління персоналом, підбору ефективних працівників та оптимізації витрат. Основними перспективами та можливостями ефективного управління персоналом є: можливість гнучкого управління набором працівників, можливостями перепідготовки, мобільністю та адаптивністю, забезпеченню психологічної підтримки та відчуття безпеки працівників, розвиток лідерства, розширення мережі партнерів. Компанії, які здатні адаптуватися до нових умов, проводити ефективне управління персоналом та швидко реагувати на зміни, мають більше шансів впоратися з викликами воєнного стану і забезпечити стабільність своєї діяльності.

Перелік використаних джерел:

1. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 року № 2136-IX. Законодавство України: веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>
2. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15–28 квітня 2022 р.; ред. колегія : І.О. Дегтярьова, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т.О. Мельник. Т. 2. Київ : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. 246 с.
3. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. Випуск 4, № 2. С. 88-93. URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.088>
4. Трудові відносини під час воєнного стану в Україні: що змінилося? Державна служба України з питань праці. 2022. URL: <https://dsp.gov.ua/podolannia-nelehalnoi-zainiatosti/trudovi-vidnosyny-pid-chas-voiennoho-stanu/trudovi-vidnosyny-pid-chas-voiennoho-stanu-v-ukraini-shcho-zminylosia>
5. Череп, О., Калюжна, Ю., Михайліченко, Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. Випуск 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>

Христина ЖИТНЯК (Khrystyna Zhytnyak),
здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня,
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
Науковий керівник: к.держ.упр., ст.наук.спів. **Інна КУЛІШ**
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна

МЕХАНІЗМИ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Розглядаючи динаміку сучасного періоду, можна відзначити, що стрімкий перехід України до активної інтеграції у європейське та світове співтовариство є критично важливим у контексті зміцнення національної економіки та підвищення її конкурентоспроможності. Цей перехід ще більше акцентує значення співпраці між бізнесом та державою для забезпечення стійкості та ефективності управління.

Необхідність пришвидшення процесів сталого економічного розвитку, особливо в умовах військового конфлікту, робить актуальним питання впровадження інноваційних механізмів управління, які сприятимуть створенню стійкої бази для подальшого розвитку. Одним із вирішальних факторів у досягненні цих цілей є посилення співпраці бізнесу та управлінських структур, зокрема в системі публічного управління та місцевого самоврядування.

Додаткова ефективність цієї співпраці потребує вдосконалення механізмів стимулювання розвитку бізнес-процесів у вищезазначених системах управління. Оскільки розвиток економічної сфери є одним із головних пріоритетів для держави, важливо створити ефективні та відкриті механізми для взаємодії, спрямованої на досягнення стабільного та розвиненого економічного середовища.

Дослідженню основних засад механізмів стимулювання розвитку бізнес-процесів в системі публічного управління присвятили свої праці такі науковці як Д. Стеченко, М. Бутко, М. Козоріз, В. Захарченко, З. Герасимчук, В. Василенко, А. Маршал, П. Самуельсон, Д. Рікардо, А. Лаффер та інші.

Розвиваючи думку про потребу в ефективному управлінні на рівнях місцевого самоврядування та професійного адміністрування,

слід зазначити, що одним із найважливіших завдань публічного управління є створення механізмів, спрямованих на поліпшення якості управління та його підвищення. Особливу увагу слід приділити концепції «доброго врядування» («good governance»[1]), яка підкреслює необхідність більшого наближення до потреб і вимог громадян у вирішенні ключових питань на місцевому рівні.

В енциклопедичному словнику з державного управління описано поняття "місцеве самоврядування" як здатність територіальних громад самостійно або через відповідальні органи вирішувати місцеві питання в межах законодавства[2]. В Україні місцеве самоврядування є важливим гарантом громадської участі у прийнятті рішень на рівні сіл, селищ і міст.

Належний рівень обґрунтованості пріоритетних напрямів державної фінансової політики сприяння розвитку малого підприємництва дозволить підвищити результативність відповідних державних та регіональних програм. Необхідним є активізація інноваційної діяльності малих підприємств на місцевому та державному рівні.

Створення сприятливих умов ведення бізнесу - запорука прогресивної економіки. Післявоєнна відбудова - це не простий шлях, і щоб його здолати, кожній територіальній громаді потрібне вмотивоване та прогресивне бізнес середовище, яке має повне сприяння у веденні бізнесу.

Львівська міська територіальна громада активно допомагає підприємцям через низку інструментів, зокрема через реалізацію пакету стимулюючих проектів та заходів, спрямованих на покращення бізнес-середовища, побудову громади підприємців, у тому числі відновлення економічного зростання у післявоєнний період.

Діяльність Львівської міської ради у сфері підтримки підприємництва спрямована на:

- активізацію підприємництва та формування нових просторових форм організації бізнесу: виробничих та інноваційних кластерів, індустріальних парків, мережевих структур, бізнес-інкубаторів, центрів підтримки бізнесу;

- сприяння збільшенню доступу суб'єктів малого і середнього підприємництва, особливо жінок-підприємців та молоді, до кредитних ресурсів;

- сприяння подальшому удосконаленню системи підготовки висококваліфікованих кадрів для сфери малого та середнього підприємництва, розвиток бізнес-освіти.

У 2022 році у Львівській міській територіальній громаді реалізовано низку заходів, спрямованих на підтримку бізнесу в період воєнного стану. Так, 1234 суб'єкти підприємницької діяльності отримали пільги з податку на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, земельного податку, оренди комунального майна, орендної плати за землю, оренди конструктивних елементів благоустрою, реклами на загальну суму 59,7 млн грн[4].

З 2015 року реалізовується Програма сприяння розвитку львівських товаровиробників у м. Львові. Підприємства, яким надається коригування орендної плати за земельні ділянки, є найбільшими платниками податків у м. Львові. Програма спрямована на збереження робочих місць та інвестиційний розвиток виробництва. У 2022 році коригування з орендної плати за землю застосовано до 10 львівських підприємств на загальну суму 9,9 млн грн [5].

У 2021 році Forbes оновив рейтинг міст із погляду легкості ведення бізнесу. Львів посів третє місце, тоді як першість здобув Київ (702 бали), а другу сходинку – Вінниця (677 балів). Рейтинг складено на основі 10 критеріїв, у яких кожне місто могло отримати максимум по 100 балів. Львів, який опинився на третьому місці, набрав загалом 667 балів.

Військові дії в Україні призвели до пошуку для бізнесу безпечного місця перебування. Тому значна частина підприємств східних регіонів України релокувалась в західну частину України. Так, станом на 12.07.2022 р. найбільше підприємств релокувалось на Львівщину.

У Львівській міській територіальній громаді діє ваучерна підтримка підприємництва. Загалом є 10 видів ваучерів, якими можуть скористатися суб'єкти підприємництва[6]:

Ваучер на відновлення;

Ваучер на релокацію;

Ваучер для переробних підприємств;

Бізнес-ваучер для ветеранів/ветеранок та членів його/її сімей;

Інвестиційний ваучер;

Компенсаційний ваучер;

Ваучер на енергозабезпечення;

Маркетингові ваучери (виставково-ярмарковий, промоційний та на участь у торгових місіях);

Грантовий ваучер;

Ваучер подвійного призначення.

На нашу думку особливо актуальним у військовий час бізнес-ваучер для ветеранів та ветеранок чи членів їх сімей. На рисунку 3 зображено основну характеристику даного ваучера.

300 тис грн

БІЗНЕС-ВАУЧЕР ДЛЯ ВЕТЕРАНІВ/ОК ТА/АБО ІХ ДРУЖИН/ЧОЛОВІКІВ

На що?	Що потрібно?
<ul style="list-style-type: none">• Придбання обладнання, сировини, матеріалів, комплектуючих.• Оренду приміщення та транспортних засобів, необхідних для реалізації свого бізнес-проекту.• Закупівлю ліцензійного програмного забезпечення• Надання та консультації з питань залучення та ведення бізнесу	<ul style="list-style-type: none">• Звітка• Проект розвитку бізнесу• Копії посвідчення учасника бойових дії або його свідоцтво про одруження (для дружин/чоловіків)

Львівська міська рада

Рис. 3. Характеристика бізнес-ваучеру

Джерело: [7]

До слова, у листопаді 2023 року мерія Львова вручила 30 учасникам ваучер з т з такими бізнес-ініціативами, як: волонтерське СТО, ательє, студія фотозйомки, кав'ярня, піцерія, салон краси, зоомагазин, свиноферма, ветеринарна клініка, медичні послуги та навіть для ветеранів[7]. Варто зауважити, що від моменту подання заявки до отримання ваучера у деяких учасників пройшло менше 10 днів. Окрім підтримки військових, додатковий позитивний ефект досягатиметься через розвиток економіки на локальному рівні.

У Львівській міській територіальній громаді активно проводяться заходи щодо підтримки підприємництва, спрямовані на створення сприятливого бізнес-середовища та розвиток малих підприємств. Це охоплює реалізацію стимулюючих проєктів, надання пільг для підприємств, підтримку товаровиробників через коригування орендної плати, а також впровадження ваучерної підтримки для різних суб'єктів підприємництва. Підвищення рівня обґрунтованості та розширення таких програм сприятиме подальшому зростанню економіки та забезпечить стійке розвиток бізнесу в умовах воєнного конфлікту.

Список використаної літератури:

1. Mr. Yap Kioe Sheng. What is Good Governance? United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://web.archive.org/web/20211006174054/https://www.unescap.org/site/default/files/good-governance.pdf>
2. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. :Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – 820 с.
3. Інформаційний портал депутатів Львівської міської ради [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.lvivrada.gov.ua/>.
4. Програма сприяння розвитку підприємництва у місті Львові на 2020–2022 роки [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://city-adm.lviv.ua/lmr/business/3802-prohrama-spryiannia-rozvytku-pidpriemnytstva-u-misti-lvovi-na-2020-2022-roky>.

5. Ухвала Львівської міської ради №2591 від 06.12.2022 «Про затвердження Програми сприяння розвитку підприємництва у Львівській міській територіальній громаді на 2023-2025 роки». [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://cutt.ly/z8PpOf0>
6. Ухвала № 2579 від 06.12.2022 Про внесення змін до ухвали міської ради від 29.11.2018 № 4252 «Про затвердження Положення про ваучерну підтримку суб'єктів малого та середнього підприємництва» // Львівська міська рада. – 2022.
7. Львівська міська рада: <https://city-adm.lviv.ua/news/economy/299126-30-veteraniv-ta-ikh-druzhyn-otrymaut-vid-lvova-do-300-tysiach-hryven-na-rozvytok-vlasnoho-biznesu-video>

Юлія ЗІНЧУК (Julia Zinchuk),
асистентка кафедри публічного управління та адміністрування
Хмельницький університет
управління та права імені Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький, Україна

КОНСАЛТИНГ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ

В умовах вимушеної адаптації управлінських процесів відповідно до вимог часу система публічного управління та адміністрування України потребує залучення професійних консалтингових організацій. Безпосередня мета консалтингу – це покращення якості процесу управління, підвищення ефективності діяльності інституції і збільшення індивідуальної продуктивності праці кожного працівника [1, с. 6].

Консалтингову діяльність можна трактувати як роботу фахівців-консультантів, що базується на комплексному аналізі внутрішніх організаційних процесів, зокрема системи виконання посадових обов'язків працівниками замовника. Така форма залучення спеціалістів

сприяє виявленню неефективних механізмів функціонування системи та обґрунтуванню перспектив розвитку інституції з використанням організаційних, економічних і науково-технічних інновацій. Консультаційна робота здійснюється на основі таких форм взаємодії: власне консультації, аналітична діяльність, прогнозування, стратегічне планування, розробка та впровадження інформаційних систем [2].

Державним комітетом статистики України рекомендовано розрізняти діяльність у галузі консалтингу відповідно до розділів класифікатора видів економічної діяльності (КВЕД) [3].

Світовий досвід залучення консалтингу для модернізації системи органів публічного управління свідчить про те, що найбільш популярними видами послуг є такі: юридичний та управлінський консалтинг; аудит, бухгалтерський облік; звітність та ревізійна діяльність [4, с.10].

Зважаючи на значну кількість консалтингових компаній на території України, що спроможна здійснювати професійне консультування для удосконалення органів публічного управління, попит у цій сфері на території країни є низьким. Це зумовлено новизною системи взаємодії управлінських органів з ринком консультаційних послуг, адже раніше консалтингові послуги були спрямовані в основному на роботу з приватним сектором. Окрім того, є й інші причини, які гальмують процес залучення провідних спеціалістів з професійного консультування, наприклад: в умовах воєнного стану спостерігається загальне зниження підприємницької діяльності в Україні; низька платоспроможність клієнтів; відсутність державної ініціативи щодо модернізації роботи з незалежними експертами; відсутня просвітницька робота в управлінській сфері щодо переваг залучення консалтингу, що дала б можливість оцінити користь послуг на основі вдалих проєктів залучення консалтингу в сфері органів управління країн-світових лідерів; відсутність гарантій щодо позитивних результатів і ефекту від процедури консультування; відсутність об'єктивних даних або складність їхнього отримання щодо консультаційних фірм України та світу, їхніх можливостей та повного спектру надання послуг [5, с.10-11].

Ще одним чинником недовіри до консультаційних послуг може бути відсутність досконалого нормативно-правового регулювання консалтингової діяльності на території України.

До початку війни в Україні почалися якісні зміни консультаційних фірм, що пов'язані з удосконаленням та розширенням спеціалізації послуг, що надаються. Сьогодні ці зміни консалтингу є особливо актуальним для органів публічного управління, оскільки їхня діяльність відбувається у критичному для держави часовому вимірі та вимагає ефективних управлінських рішень з новими та орієнтованими на суспільство методиками їх впровадження.

Основними видами послуг консультаційного обслуговування сьогодні в Україні є постприватизаційна підтримка підприємств, організація маркетингу та маркетингові дослідження, розробка та обґрунтування ділових стратегій розвитку, розробка цілей і політики їх досягнення; пошук партнерів та інвесторів, формування «public relations», здійснення рекламної кампанії, управління змінами та витратами; управління та реінжиніринг бізнес-процесів у державному секторі; управління персоналом; логістика; ефективне використання технологій, антикризове управління, оптимізація діяльності організації; навчальний та фінансовий консалтинг, або аудит-консалтинг, юридичний, кадровий та управлінський консалтинг [5, с.6-9], [6, с.33-34].

Вважаємо, що гальмівні процеси використання консалтингу у державному секторі України пов'язані з високою вартістю таких послуг та недостатнім усвідомленням ефективності залучення експертів та експертних груп, що здатні вдосконалити частину механізмів державного урядування.

Важливо забезпечити досконале законодавче обґрунтування надання/отримання консалтингових послуг. Необхідно розробити нормативно-правові акти, що міститимуть основні поняття та різновиди видів консалтингової діяльності з урахуванням наявної системи розділів класифікатора видів економічної діяльності (КВЕД), що сьогодні регулює консалтингову діяльність в Україні. Це дозволить регулювати процедуру обліку та оподаткування надання/отримання послуг, виокремити діяльність надавачів послуг у сфері консультування в окремий професійний прибутковий вид діяльності, споживачам –

забезпечить соціальний захист та чітке розуміння законодавчих аспектів такої форми взаємодії, сприятиме співпраці органів державної влади з консалтинговими організаціями з метою удосконалення управлінських процесів [7].

Важливо розвинути роботу ефективно діючих професійних об'єднань консультантів та створити об'єднання за видами діяльності консалтингу. Вони сприятимуть підвищенню якості консультаційних послуг та захисту ринку від непрофесіоналів.

Окрім того, доцільно створити повний офіційний реєстр надавачів консалтингових послуг в Україні відповідно до КВЕД поділу, сфер та методів надання послуг. Ця ініціатива зумовлена відсутністю чіткої інформації про ринок консалтингових послуг, а саме: кількість операторів ринку, види консалтингових продуктів, їх споживчі характеристики, вартість консультаційних послуг, обсяг і результативність роботи консалтингових компаній. Така недостатність інформації сприяє недоброякісній конкуренції, а головне – заважає потенційним споживачам, у тому числі державним інституціям орієнтуватися на цьому ринку. Запропоновані заходи спростять систему пошуку надавачів консультаційних послуг.

На сайтах консалтингових організацій пропонуємо чітко визначити перелік послуг для бізнес-сфери та можливі сфери залучення професійного консультування для удосконалення роботи державного сектору. Пропонуємо створити чат-бот у мережі Телеграм для представників державного апарату, що міститиме інформацію щодо консалтингового ринку України: організації, загальні напрями діяльності та послуги, безпосередньо спрямовані на розвиток державного сектору. Цікавим рішенням може бути розробка нової рубрики у вебпорталі Дія. Він міститиме державний реєстр консалтингових організацій, які працюють безпосередньо з органами публічного управління та адміністрування, також перелік організацій, які здійснюють підвищення кваліфікації, підготовку та перепідготовку спеціалістів окремих державних структур.

Нова система забезпечення діяльності консалтингових послуг на державному рівні дозволить ініціювати взаємодію органів влади з консалтинговими організаціями. Це значно покращило б роботу державного сектору. В умовах воєнного стану взаємодію професійних

консультантів та органів ПУіА можна стимулювати зниженням податку на надання послуг для перших та додатковою системою фінансування на конкурсній/грантовій основі для других.

Отже, на даному етапі функціонування нашої держави та відповідно до актуальності здійснення консалтингової діяльності відбувається переорієнтація використання державними структурами консалтингових послуг. Відповідно до цього важливо провести низку законодавчих та організаційних змін в загальноукраїнській системі обліку, оподаткування, надання та отримання послуг з професійного консультування. Це сприятиме свідомому вибору послуг консалтингових компаній для вдосконалення системи публічного управління на державному рівні. Така партнерська взаємодія є необхідною в умовах війни та сприятиме удосконаленню державної управлінської системи відповідно до сучасних викликів.

Список використаної літератури:

1. Коростельов В.А. Управлінське консультування: навч. посіб. Київ: МАУП, 2003. 104 с.
2. Гонтарева І.В. Консалтингові послуги в сфері підприємництва. Харків: Вид. ХНЕУ, 2016. 136 с.
3. Верба В.А. Консалтингова підтримка розвитку вітчизняних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009, № 4, Т. 2. С. 55-59.
4. Консалтингове забезпечення управлінських економіко-екологічних рішень на регіональному рівні: монографія / за заг. ред. д.е.н., професора Ковальова А.І. Одеса: ФОП Гуляєва В.М., 2017. 190 с.
5. Навчальний посібник до вивчення дисципліни «Управлінський консалтинг» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент і бізнес-адміністрування» освітньо-кваліфікаційного ступеню магістр / Довгань Л.С., Малик І.П., Семенченко Н.В., Крейдич І.М. Київ: НТУУ «КПІ», 2017. 198 с.
6. Консалтинг у державному управлінні. *Державне управління. Том 2. Бібліотека електронних підручників- вебсайт*. URL: http://e-pidruchniki.com/content/2151_156_Konsalting_u_derjavnomu_upravlinni.html (дата звернення: 25.03.2022).
7. Давиденко В.В. Організаційно-економічний механізм консалтингового забезпечення підприємств: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01. К., 2005. 19 с.

Михайло КАТОЛИК (Mykhailo Katolyk),
аспірант
Науковий керівник: І. М. Олійченко, д.держ.упр., професор
кафедри менеджменту та адміністрування
Національний університет «Чернігівська політехніка»,
м.Чернігів, Україна

Е-АРХІВ, ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ І БЕЗПЕКИ ДОКУМЕНТООБІГУ У ВІЙСЬКОВИЙ ЧАС

Ключові слова: е-архів, born digital documents, електронне врядування

Щорічно державні органи влади та органи місцевого самоврядування продукують велику кількість паперових документів. Значна частина документів потребує збереження в архівному підрозділі установи здебільшого в паперовому виді. Такі архіви досі існують, зберігаючи великі масиви документів, доступ до яких в електронному виді обмежений або і взагалі відсутній. Що унеможливило швидке повноцінне користування архівом і ставить під загрозу його безпеку під час бойових дій та ситуацій техногенного характеру.

Станом на 01.01.2021 року в державних архівах, архівних підрозділах державних наукових установ НАН України, архівних відділах райдержадміністрацій і міських рад зберігається 55 370 275 од. зб. управлінської документації, 996 345 од. зб. особового походження, 1 164 592 од. зб. науково-технічної документації, що загалом становить 57 531 212 од. зб. документів з паперовим носієм інформації [6].

Повномасштабне вторгнення РФ показало вразливість цієї сторони державного управління. За неможливості вивезення важливих архівів документів, їх просто знищували. Знищенню або повній чи частковій втраті документів піддалися документи органів влади на окупованих територіях.

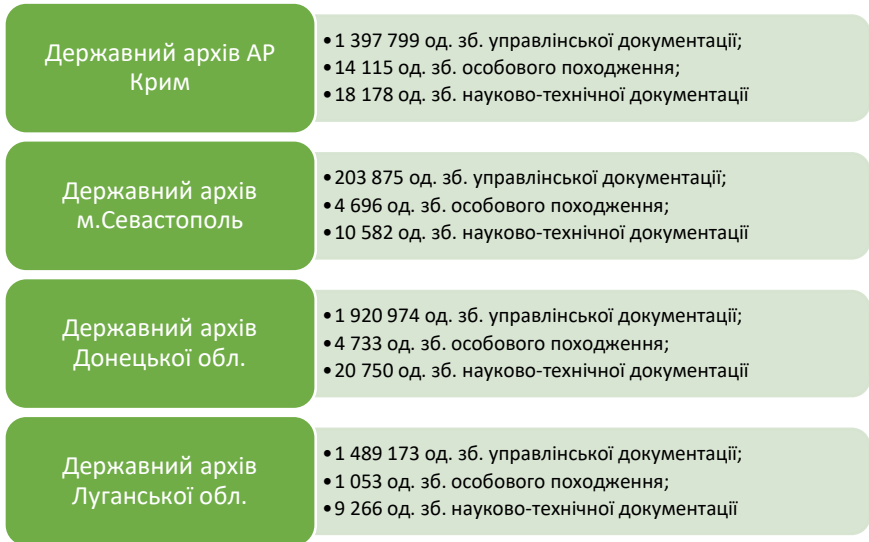


Рис. 1. Перебування на тимчасово окупованій території України архівних документів [6].

Завдання про переведення в електронну форму документів перед державними органами і органами місцевого самоврядування постало завдог до збройної агресії росії. Деякі установи за можливості самостійно створювали власні розробки з переведення в цифру документів тривалого зберігання, але здебільшого це були поодинокі випадки, зазвичай на це не звертали належну увагу, відносячись до архівів як до вимушеного баласту.

В 2023 році Міністерство юстиції України разом із Державною архівною службою, Міністерством цифрової трансформації України, проектом ЄС Pravo-Justice презентувало пілотний проект щодо запровадження електронного архіву (Е-архіву) [7]. Який передбачає створення належних умов для зберігання і використання електронних документів Національного архівного фонду і державних електронних інформаційних ресурсів. За основу взято систему електронного документообігу органів влади «АСКОД». За цим проектом Центральний державний електронний архів забезпечив технічні можливості та розпочав приймати документи для постійного зберігання

від центральних органів виконавчої влади в електронній формі. Мін'юст, Укрдержархів, Мінцифри, міністерства, інші центральні органи виконавчої влади впровадили модулі електронних архівів у центральних органах виконавчої влади, інтегровані із системами документообігу. Нажаль поки про електронні архіви органів місцевого самоврядування мова не йде, хоча вони продукують левову частку паперових документів належних до зберігання в архівах, до яких мабуть найбільше звертаються прості громадяни.

У 2020 році міська рада Львова стала переможцем в номінації «Кращий документообіг» у конкурсі «Дієва Громада» від Міністерства цифрової трансформації України. Цьому слідували напрацювання з командою IT-Enterprise, яка запропонувала найкращу пропозицію розгортання нової технології та інструментів електронного урядування, а також рішенням, яке дозволило автоматизувати обмін документами [8]. Завдяки впровадженню цього рішення в раді з'явилась можливість:

перевести документообіг в електронну форму;

підвищити ефективність та якість роботи;

скоротити час обробки документів, в тому числі внаслідок роботи користувачів системи із мобільних пристроїв;

автоматизувати процеси створення, погодження, затвердження та обробки документів у рамках системи електронного документообігу ради з використання КЕП;

підвищити якість контролю виконання управлінських рішень;

допомогти оцінювати завантаження департаментів та ефективність роботи учасників документообігу;

скоротити обсяг паперових документів та допомогти заощадити кошти на витратних матеріалах.

Бізнесові структури з великим документообігом вже раніш зрозуміли необхідність оцифрування і збереження в електронному вигляді документів. Це не тільки запорука зручності роботи з ними, а і захист інформації.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про Національний архівний фонд та архівні установи». [Електронний ресурс]. – Чинний від 24 грудня 1993 року № 3814-ХІІ редакція від 02.07.2023 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3814-12#top>

2. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Стратегія реформування державного управління України на 2022- 2025 роки». [Електронний ресурс]. – Чинний від 21 липня 2021 р. № 831-р – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>
3. Наказ Міністерства юстиції України «Про затвердження Порядку приймання-передавання електронних документів Національного архівного фонду на постійне зберігання». [Електронний ресурс]. – Чинний від 30.12.2020 № 4555/5– Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1317-20#n14>
4. Наказ Міністерства юстиції України «Про затвердження Порядку роботи з електронними документами у діловодстві та їх підготовки до передавання на архівне зберігання». [Електронний ресурс]. – Чинний від 11.11.2014 № 1886/5 – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1421-14#Text>
5. Наказ Міністерства юстиції України «Про затвердження Правил роботи архівних установ України». [Електронний ресурс]. – Чинний від 08.04.2013 № 656/5 – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0584-13#Text>
6. Архіви у цифрах і фактах. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://archives.gov.ua/ua/category/>
7. В Україні запрацюють справжні електронні архіви: відбулася презентація пілотного проекту. [Електронний ресурс]. – Режим дост <https://minjust.gov.ua/news/ministry/v-ukraini-zapratsyuyut-spravjni-elektronni-arhivi-vidbulasya-prezentatsiya-pilotnogo-proektu>
8. Львівська міська рада повністю відмовилася від паперових документів і перейшла до електронного документообігу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<https://www.it.ua/cases/article/lvivska-miska-rada-povnistju-vidmovilasja-vid-papерових-dokumentiv>
9. Порядок забезпечення евакуації, зберігання та знищення документів в умовах особливого періоду, затверджений наказом Міністерства юстиції України 17 жовтня 2019 року № 3194/5, зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 24 жовтня 2019 року за № 1132/34103

Роксолана КЛИМКІВ (Roksolana Klymkiv),
здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
Науковий керівник: д.е.н., ст.наук.спів. **Галина ВОЗНЯК**
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У ВІЙСЬКОВИЙ ЧАС

В умовах військових дій викликані російським вторгненням, публічне управління стає надзвичайно складною задачею. Найсуттєвішим випробуванням для України стало повномасштабне напад росії 24 лютого. Як відомо, з початку війни проти України у 2014 році Російська Федерація завдала великого удару нашій країні, порушуючи не лише її територіальну цілісність, але і систему публічного управління. Жахливі події лютого 2023 року додатково ускладнили ситуацію по всій території України, представляючи нові загрози та виклики

Найбільш складна ситуація виступає на окупованих територія . Більшість державних службовців намагаються, наскільки це можливо в таких умовах, організувати роботу незалежно від місця перебування. Про це, зокрема, свідчить повноцінне функціонування органів влади, інфраструктури, вчасна виплата зарплат і пенсій, надання послуг. При цьому гострим залишається питання перебування державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування на тимчасово окупованих територіях. Попри небезпеку, більшість тримаються та демонструють надзвичайне лідерство: консультують людей з правових, фінансових і життєвих питань, допомагають громадянам. [1].

При аналізі функціонування системи публічного управління в умовах воєнного стану можна визначити наступні категорії викликів, що виникли під час конфлікту та матимуть вплив на стійкість країни в післявоєнний період:

1. Безпекові виклики: обмеження діяльності владних органів через військові дії та режим воєнного стану, а також потреба в забезпеченні безпеки громадян та території.

2. Ресурсні виклики: недостатнє фінансування бюджетів та державних програм, необхідність збереження та розвитку людського

капіталу, узгодження управління ресурсами для відновлення держави та проведення реформ для приєднання до Європейського Союзу.

3. Інтеграційні виклики: обмеження координації дій між державними, бізнесовими та громадськими інститутами при ухваленні управлінських рішень, потреба управління соціальною напругою в суспільстві, враховуючи суперечності між відповідальністю перед громадянами та іноземними партнерами з питань фінансової та політичної підтримки в післявоєнний період.

4. Інформаційні виклики: обмеження можливостей отримання та передачі актуальної інформації про діяльність владних органів та надання адміністративних послуг у тимчасово непідконтрольних територіях або зоні бойових дій. Необхідність ефективного комунікативного супроводу проєктів відновлення країни та подальших реформ.[2].

Публічне управління в умовах воєного стану має свої особливості та виклики, проте деякі позитивні аспекти можуть виявитися. В даний момент Україна, незважаючи на активний воєнний конфлікт, рухається в напрямку отримання членства в Європейському Союзі. На кінець червня 2022 року лідери країн ЄС прийняли рішення визнати європейську перспективу нашої держави. 17 червня 2022 року Європейська комісія рекомендувала Європейській раді присвоїти Україні статус кандидата для вступу до Європейського Союзу. 23 червня 2022 року Європейська Рада надала Україні статус кандидата для вступу до Європейського Союзу.[3].

Також можна виділити такі позитивні аспекти :

1. Мобілізація ресурсів: в умовах воєнного конфлікту публічне управління може допомагати в ефективній мобілізації різних ресурсів - від людських до матеріальних, для забезпечення безпеки та потреб громадян.

2. Швидке прийняття рішень: кризові ситуації стимулюють більш швидке та рішуче вирішення питань органами публічної влади. Швидкість реакції може бути критичною для забезпечення безпеки та відновлення стабільності.

3. Єдність громадянства: в умовах військового конфлікту публічне управління може сприяти формуванню єдності громадянства, взаємодії та підтримки спільних цілей в обличчі загрози.

4. Гнучкість та адаптація: умови воєнного стану вимагають від публічного управління гнучкості та здатності адаптуватися до змін у реальному часі, що може призвести до вдосконалення систем управління та процесів.

5. Міжнародна співпраця: кризові ситуації можуть стимулювати міжнародну співпрацю та підтримку. Публічне управління може взаємодіяти з міжнародними партнерами для отримання гуманітарної допомоги та політичної підтримки.

6. Збереження правопорядку: важливим аспектом є здатність публічного управління забезпечувати і зберігати правопорядок в умовах загострення конфлікту, що є ключовим для забезпечення стабільності в суспільстві.

Отже, публічне управління в умовах воєнного стану повинно бути орієнтоване на захист та допомогу громадянам, ефективну координацію заходів та збереження легітимності влади в цей важкий період. Головною метою публічного управління в умовах воєнного стану є забезпечення безпеки громадян та захист їхніх прав. Ефективне використання військових та цивільних ресурсів для мобілізації та оборони є критичним.

Список використаних джерел:

1. Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану. Постанова Кабінету Міністрів України від 12 квітня 2022 р. №440
2. Borshchevskiy, V., Vasylytsia, O. & Matvieiev, Ye. (2022). Publichne upravlinnia v umovakh voiennohostanu: instytutsiini transformatsii, stratehichne planuvannia ta mekhanizmy rozvytku [Public administration under martial law: institutional transformations, strategic planning and development mechanisms]. Derzhava ta rehiony – State and regions, 2, 30-35.
3. Єврокомісія рекомендувала надати Україні статус кандидата на вступ до ЄС. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/yevrokomisiya-rekomendovala-nadati-ukrayinistatus-kandidata-na-vstup-do-yes> (дата звернення: 17.04.2023).
4. Електронний ресурс – Режим доступу :UPL Вплив війни на сферу адміністративних послуг та рекомендації на майбутнє - Мережа UPLAN.

Христина КОЛОТУШКІНА (Khrystyna Kolotushkina),
здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна

ПРОБЛЕМИ ТА ПРІОРИТЕТИ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ РЕФОРМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА В ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД

Після 24 лютого питання боротьби з корупцією перестало бути таким нагальним, як раніше. Держава першочергово боролася за своє існування, і на подолання цього виклику було спрямовано зусилля мільйонів українців. Українська влада змушена була відреагувати на військову агресію швидко та рішуче: одразу було введено воєнний стан, ініційовано та прийнято низку законодавчих актів, якими регламентовано діяльність держави в умовах війни, окреслено пріоритети державної політики в умовах воєнного стану та післявоєнний період.

Утім, після «нормалізації» життя почалися розмови про відбудову та відновлення країни. Тоді і державний апарат, і громадяни усвідомили: під час дії воєнного стану подолання корупції є також дуже важливим, адже саме це стане основою для подальшої перемоги, ефективної відбудови і повноцінної та швидкої інтеграції до Європейського Союзу. Саме тому в усіх антикорупціонерів роботи стало навіть більше, ніж раніше, адже до вже звичних викликів додалися воєнні.

Тому серед пріоритетів антикорупційної реформи України в умовах війни можна виокремити:

1. Сприяння публічним службовцям у реалізації ними їх службових та трудових прав. У цьому напрямку активно та ефективно проявило себе Національне агентство з питань запобігання корупції. Відповідно до роз'яснень оприлюднених на його офіційному веб сайті [1] НАЗК повідомило про те, що:

1) кошти, майно для потреб Української армії та(або) осіб, які постраждали внаслідок збройної агресії не є особистим доходом

суб'єкта декларування та члена його сім'ї та не підлягають відображенню у декларації [1];

2) до припинення воєнного стану суб'єкти декларування не повинні втрачати час на заповнення та подання декларації, натомість мають докласти всіх можливих зусиль, спрямованих на захист власної свободи, оборону Української держави [1].

3) до припинення воєнного стану кандидати на відповідні посади можуть не подавати декларації «кандидат на посаду» та відповідно спеціальна перевірка проводиться в цей період не буде [1];

4) проходження публічними особами, військової служби та служби у складі сил територіальної оборони ЗСУ та добровольчих формувань територіальних громад за контрактом не є порушенням обмеження щодо сумісництва та суміщення з іншими видами діяльності [1]. У Верховній раді зареєстрований законопроект, яким передбачається, що в умовах воєнного стану в Україні обмеження щодо сумісництва та суміщення з іншими видами діяльності, а також обмеження, встановлені законодавством щодо роботи за сумісництвом працівників державних та комунальних підприємств, установ та організацій, не діють відносно внутрішньо переміщених осіб [2].

2. Сприяння та підвищення обороноздатності збройних сил України, інших військових формувань. Підозрювані та обвинувачені у вчиненні корупційних злочинів, яким було обрано запобіжний захід у вигляді застави, перераховують ці кошти на спеціальний рахунок на підтримку Збройних Сил України [3], а деякі підозрювані вступили до лав збройних сил боронити Україну.

3. Розшук, арешт та конфіскація активів російських військово-політичних діячів та членів їх сімей, причетних до війни в Україні, а також українських колаборантів. З цією метою НАЗК запроваджені відповідні портали [1]

Щодо основних напрямів антикорупційної реформи України в післявоєнний період, можна визначити наступні.

1. Посилення координації спеціалізованих антикорупційних органів разом із іншими органами державної влади та суспільством щодо розшуку, арешту та конфіскації активів російських військово-політичних діячів та членів їх сімей, причетних до війни в Україні, а

також українських колаборантів. Розвиток міжнародного співробітництва в цьому напрямку.

2. Внесення змін до законодавства про публічні закупівлі, якими передбачити: 1) заборону фізичним особам, фізичним особам-підприємцям, юридичним особам – учасниками яких є громадяни Російської Федерації, та/або українські громадяни, засуджені до кримінальної відповідальності за колабораційну діяльність, брати участь у публічних закупівлях в Україні;

2) виведення з під дії Закону України «Про публічні закупівлі» закупівель, пов'язаних із відбудовою соціальної інфраструктури територіальних громад, з обов'язковим дотриманням замовниками таких закупівель принципів здійснення публічних закупівель та оприлюднення договору про закупівлю в електронній системі закупівель.

3. Внести зміни до законодавства про землю та містобудівництво з метою впровадження прозорих та спрощених процедур для отримання земельних ділянок під будівництво, схвалення проєктної документації на будівництво.

4. Спрощення процедур прийому на державну службу, просування по службі із обов'язковим проведенням спеціальних перевірок кандидатів на ці посади.

5. Забезпечення неухильності від покарання за порушення, пов'язані з корупцією та корупційні правопорушення.

6. Активне використання сучасних форм та методів комунікації антикорупційними органами для залучення громадськості та бізнесу до заходів, спрямованих на запобігання корупції в післявоєнний період. Це включає виявлення, розшук та розкриття осіб, які мають відношення до збройної агресії Російської Федерації проти України, а також пошук та конфіскацію їхнього майна.

Враховуючи сказане вище, головним завданням на сьогодні є розробка необхідних реформ та проєктів для вдосконалення та адаптації системи державних органів до викликів корупції, пов'язаних з процесами відновлення після війни.

У звіті «Україна 2022. Як не втратити свій шанс стати сильною державою» аналітичного центру «Український інститут майбутнього» зазначено, що збалансована модель управління може бути розроблена

лише в такому випадку, якщо різні реформи управління є послідовними та всебічно узгодженими як усередині своєї «зони відповідальності», так і між собою. Розрізнений підхід до реформи управління, що застосовувався в минулому, не працює. Відносини між гілками влади та парламентська реформа, правила фінансування політичних партій, боротьба з корупцією в державному секторі, механізми внутрішнього та зовнішнього контролю, державні закупівлі й управління державними фінансами, реформа корпоративного управління державними підприємствами, цифровізація, децентралізація – все це має розглядатися як частини одного цілого, як фрагменти єдиного пазлу, на відміну від минулої практики [4].

Враховуючи ці умови, у післявоєнний період владі доведеться звернути значно більше уваги на відновлення позитивного іміджу у сфері антикорупційних заходів. Для успішного досягнення цієї мети необхідно провести реформи у взаємодії двох взаємопов'язаних систем: публічного управління та профілактики корупції.

Натепер урядом визначено пріоритетні напрями антикорупційної Стратегії і очікується, що вони принесуть результати у найближчій перспективі. Системи протидії корупції, що застосовуються в нашій країні, вимагають більших ресурсів у порівнянні з іншими країнами світу. Однак є підстави вважати, що після війни Європейський Союз та інші країни світу будуть зацікавлені у підтримці та наданні міжнародної допомоги для відновлення нашої держави.

Отже, доцільно вважати, що реалізація як уже запроваджених в Україні, так і запропонованих пріоритетних заходів антикорупційної реформи в післявоєнний період дозволить ефективно та оперативно відновити економіку та інфраструктуру країни, забезпечити згуртованість держави, громадянського суспільства, бізнесу, міжнародних партнерів у відновленні України, вільної від корупції.

Список використаної літератури

1. Національне агентство з питань запобігання корупції : веб-сайт. URL: https://nazk.gov.ua/uk/?post_type=documents&s=&date_from=24.02.2022&date_to=05.04.2022&doc_type
2. Пояснювальна записка до проекту Закону України «Про внесення змін до статті 25 Закону України «Про запобігання корупції» щодо зняття в

умовах воєнного стану в Україні обмежень для внутрішньо переміщених осіб щодо сумісництва з іншими видами діяльності». Верховна Рада України : веб-сайт. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/pubFile/1248515>

3. ВАКС за клопотання підозрюваного спрямував на підтримку ЗСУ 2,6 млн грн, які були внесені як застава. Вищий антикорупційний суд : веб-сайт. URL: <https://hcac.court.gov.ua/hcac/pres-centr/news/1260547/>

4. Україна 2022. Як не втратити свій шанс стати сильною державою. / Сайт Українського інституту майбутнього. URL: <https://uifuture.org/publications/ukrayina-2022-yak-ne-vtratyty-svij-shans-staty-sylnoyu-derzhavoyu>

Андріана КОРПАН (Andriana Korpan),
здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
Науковий керівник: к.е.н., доцент **Василь ЗЕЛЕНКО**
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна

ВПЛИВ МОТИВАЦІЙНИХ ЧИННИКІВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ УКРАЇНСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

Сучасний етап розвитку й функціонування України проходить у наслідках після вирування пандемії COVID-19 та в умовах повномасштабної російської агресії проти нашої держави, що дуже негативно позначається на всіх підприємствах, організаціях, компаніях країни, на всі галуззі та сфери діяльності економіки, змусивши деякі з них скоротити більшість свого персоналу або ж закритись взагалі. Не зважаючи на негативну тенденцію, багато компаній все ж змогли адаптуватись до нових реалій продукування.

Функціонування організацій як публічної, так і недержавної сфери відіграє значну роль під час війни, адже забезпечує ряд таких факторів як: економічна стійкість країни (насамперед, органи влади та місцевого самоврядування здійснюють постійне управління різними

сферами держави в умовах кризи, а підприємства, які успішно функціонують під час війни, можуть забезпечити економічну стійкість та витривалість держави тощо), збереження робочих місць (органи влади провадять політику зайнятості, а функціонування підприємств в умовах війни допомагає у збереженні робочих місць, забезпечуючи економічну безпеку для працівників та їхніх сімей), підтримка економіки (держава залучає міжнародну макро-фінансову допомогу, яка перенаправляється на підтримку підприємств, а підприємства виступають важливими гравцями в економіці країни, і їхня діяльність може впливати на відновлення та розвиток національної економіки під час післявоєнного періоду), інновації та розвиток (держава провадить політики інновацій та цифровізації, а деякі підприємства можуть використовувати військовий час для впровадження інновацій та розвитку нових технологій, що стає джерелом конкурентних переваг у подальшому), гуманітарний внесок (державні органи влади та місцевого самоврядування спільно з неурядовими організаціями та волонтерами організували систему гуманітарної підтримки різних сфер країни, а підприємства можуть виконувати гуманітарну роль, наприклад, надаючи допомогу у вигляді ресурсів, фінансової підтримки чи медичного обладнання для боротьби з наслідками військових конфліктів) тощо.

Проте, постає питання: яким чином забезпечити ефективне функціонування українських організацій? Ефективність організації прямо залежить від продуктивності праці персоналу, яка своєю чергою – від вмотивованості кожного конкретного працівника. Людські ресурси – єдині, хто має розуміння, бажання, знання, потяг і силу для досягнення цілей, місії та бачення організації [4]. Їх праця в умовах військового часу є дещо ослабленою, демотивованою, особливо це прослідковувалось в перші місяці війни. Саме тому керівники українських організацій почали формувати нові, удосконалювати старі системи мотивації задля повернення й підтримки рівня вмотивованості підлеглих.

Варто зазначити, що підвищення рівня якості перспектив людських ресурсів, а також досягнення поставлених цілей організації можливе шляхом розвитку наявних працівників. Адже коли персонал правильно й добре вмотивований, їх найбільші зусилля спрямовані

якраз на задоволення потреб організації. Важливим фактором для максимізації дії мотивації на працівників є організоване й продуктивне керівництво [4]. Вагомим завданням останніх згаданих виступає спонукання підлеглих ефективно й злагоджено працювати заради досягнення як особистісних цілей працівників, так і глобальних цілей організації.

Варто зазначити, що у кожній організації є свої унікальні мета й завдання, викликування на яких з боку працівник запускає процес мотивації, яка визначає як зміна напряму їх енергії на зусилля [6]. Основний імпульс, що змушує працівника направляти й витратити свої знання, вміння й енергію на виконання поставлених перед ним завдань і є мотивація, яка спонукає їх досягати організаційні сили [3]. Ті співробітники, які забезпечені комфортними умовами праці, відчувають позитивний клімат у колективі, знають, що їх робота буде справедливо оцінена й винагороджена більш зацікавлені у тому, щоб прикладати максимум зусиль під час трудової діяльності. Основу мотивації формують три головні компоненти – потреби, зусилля й мотиви [5].

Військовий стан по особливому впливає на світогляд, мотивацію, ефективність, психологічних стан працівників українських організацій. До прикладу, військовий конфлікт впливає на мотивацію працівників, акцентуючи національну гордість та патріотизм як ключові мотиваційні чинники, несприятливі умови війни викликають стрес серед працівників, що вимагає розробки мотиваційних стратегій для підтримки психічного здоров'я та ефективності праці, також можуть змінюватися взаємовідносини в команді, підсилюючи мотивацію через спільні цілі та взаємопідтримку, підвищуватися відчуття важливості виконуваної роботи, що стає ключовим мотиваційним фактором для працівників, а от система визнання та винагород може стати сильним мотиваційним чинником у військових умовах, підсилюючи відданість та робочий ентузіазм. Інколи простежується, що у військовий період, працівники можуть розвивати внутрішнє лідерство через самомотивацію та стимулювання співробітників. Загалом, ситуації війни вимагають від працівників гнучкості та здатності адаптуватися, що може бути важливим мотиваційним фактором в умовах нестабільності.

До прикладу, у IT-компанії SoftServe після вторгнення окупантів на терени України виникли такі проблеми як забезпечення двостороннього спілкування, нові типи відсутності на робочому місці, психологічні аспекти працівників. Заради розв'язання цих проблем керівництво підприємства створило розділ «Knowledge Library» на платформі Workplace. Тут зібрані інструкції, плани SoftServe, рекомендації та віртуальна скринька для надсилання запитань співробітниками. Катерина Губарева, віце-президент з людських ресурсів, зазначає, що перші дні були напруженими, особливо з точки зору комунікації. На допомогу прийшли ефективні процеси, які були впроваджені до виникнення військового конфлікту. Одна група працювала з віртуальною скринькою та відповідала на запитання, тоді як інша забезпечувала комунікацію через офіційні канали. Кожен день Emergency Response Team надсилала оновлення. Компанія продовжує цю практику і досі. Щодо нових причин відсутності на робочому місці через повітряну тривогу, військові дії, відсутність електроенергії, компанія створила платформу Emergency Leave, якою працівник має скористатися у перерахованих вище випадках. А от для тих співробітників, які зараз ахищають нашу державу на фронті, SoftServe запровадили Military Leave та Territorial Defense Leave. Від початку війни було активовано гарячу лінію для психологічної консультації. З метою підтримки психічного здоров'я команди SoftServe проводяться лекції та вебінари із психологами [2]. Всі ці мотиваційні фактори позитивно впливають на ефективність роботи працівників компанії й забезпечують її розвиток й стабільне функціонування.

Формування хорошої системи мотивації працівників є ключовим елементом успішного функціонування організації й посилення продуктивності праці її персоналу. Тому працівник, як основна рушійна сила трудового процесу, у системі мотивації має прослідкувати простоту, зрозумілість, гнучкість, а також одразу вбачати в ній заохочувальні чинники, які спонукатимуть його на позитивний результат. Важливо, щоб ці чинники були обґрунтовані як з точки зору економіки, так і з точки зору психології. Адже система мотивування першочергово орієнтується на працівників та повинна виробляти у них відчуття справедливості щодо отримання матеріальної винагороди за отримані результати, а також формувати у мисленні персоналу ідею

підвищення не лише персоналізованої роботи, а й роботи у ділових взаємовідносинах між співробітниками [1].

Отже, враховуючи вище викладене можна зробити висновок, що працівник з позитивним настроєм і великою мотивацією, а також який відчуває відкритість й зворотній зв'язок від керівництва може легше стати чудовим працівником із хорошою продуктивністю. Головним чином через те, наскільки ефективно людина може контролювати свою мотивацію, яка пов'язує її з прагненнями до роботи, які походять як від внутрішньої, так і від зовнішньої мотивації, а також від обох джерел одночасно. Мотивація має сильний вплив на працівників, які стикаються з подіями воєнного стану, адже новітні інструменти мотивації комплексно вирішують проблему зниження ефективності праці: від зниження рівня стресу у співробітників до покращення репутації організації, а також збільшує довіру до керівництва й згуртовує персонал. Отже, щоб покращити продуктивність працівників, потрібно сформулювати й використовувати мотиваційні чинники, особливо зовнішні, які походять від самої організації, де людина працює, тому що чим більше вона мотивована, тим продуктивнішою та успішнішою вона буде у своїй роботі.

Список використаних джерел

1. Базалійська Н. П. Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». 2013. № 5(43) С. 103-105.
2. Міроненко Т. HR під час війни. Як підтримувати та спрямовувати тисячі співробітників під час кризи. Кейси трьох великих українських компаній. *Forbes*. 2022. URL: <https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-viyniyak-pidtrimuvati-ta-spryamovuvati-tisyachi-spivrobotnikiv-pid-chas-krizi-keys-trokh-velikikh-ukrainskikh-kompaniy-21042022-5566> (дата звернення: 18.11.2023).
3. Garcia-almeida, D. J. and Gonz, T. (2021) 'International Journal of Hospitality Management Frontline employee-driven innovation through suggestions in hospitality firms : The role of the employee ' s creativity , knowledge, and motivation', 94. doi: 10.1016/j.ijhm.2021.102877(дата звернення: 16.11.2023).
4. Kajackaite, A. and Sliwka, D. (2020) 'Journal of Economic Behavior and Organization Prosocial managers, employee motivation, and the creation of

- shareholder value’, Journal of Economic Behavior and Organization, 172, pp. 217–235. doi: 10.1016/j.jebo.2020.02.021(дата звернення: 16.11.2023).
5. Looz-zambrano, H. Y., Santos-rold, L. and Palacios-florencio, B. (2022) ‘Relationship CSR and employee commitment : Mediating effects of internal motivation and trust’, 28. doi: 10.1016/j.iedeen.2021.100185 (дата звернення: 16.11.2023).
6. Parker, S. L. et al. (2021) ‘Employee motivation profiles , energy levels , and approaches to sustaining energy : A two-wave latent-profile analysis’, Journal of Vocational Behavior, 131(July 2020), p. 103659. doi: 10.1016/j.jvb.2021.103659 (дата звернення: 16.11.2023).

Соломія КРУК (Solomiia Kruk),

студентка

Керівник: к.е.н. доцент **Наталія ПАК**

**Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна**

РОЛЬ МІЖНАРОДНОЇ ДОПОМОГИ У ФІНАНСОВОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ

Відбудова України після закінчення війни потребуватиме масштабних фінансових зусиль на глобальному рівні.

ЄС уже робить значний внесок у підвищення поточної стабільності цієї країни, але в середньостроковій та довгостроковій перспективі він має безповоротну орієнтацію на європейські цінності, забезпечуючи інтегровану та більшу підтримку, щоб відновити країну, яка буде процвітати.

Від початку агресивної війни з боку Росії, ЄС, держави-члени та європейські фінансові установи, керуючись підходом «Команда Європи», виділяють понад 67 мільярдів євро у вигляді фінансової, гуманітарної, екстреної, бюджетної та військової підтримки.

40,5 мільярдів євро на підтримку її загальної економічної, соціальної та фінансової стійкості. Це включає безпрецедентний пакет фінансової підтримки у розмірі до 18 мільярдів євро на 2023 рік

приблизно 27 мільярдів євро військової допомоги було виділено, крім того, у рамках Європейського інструменту підтримки миру і безпосередньо державами-членами ЄС. [1].

Міжнародна допомога може відігравати важливу роль у фінансовому відновленні України. У жовтні 2023 року, до держбюджету України надійшло близько \$2,8 млрд зовнішнього фінансування. Грантові кошти, які надаються на безповоротних умовах, склали понад 40% із загального обсягу фінансової допомоги. Серед донорів:

ЄС – \$1,6 млрд (пільгове фінансування);

США - \$ 1,15 млрд (грант)

Зокрема, Група Світового банку працює з міжнародними партнерами над мобілізацією коштів, які швидко надходять до бюджету та допомагають уряду України підтримувати надання ключових державних послуг для українського народу, пенсії для людей похилого віку та соціальні програми для вразливих верств населення. [2].

Роль міжнародної допомоги у фінансовому відновленні України важлива та багатогранна. Починаючи після подій 2014 року, коли Росія анексувала Крим і підтримує конфлікт на сході України, країна стикнулася з великими економічними труднощами та потребою в інтенсивному відновленні. 24 лютого 2022 року, коли Росія розпочала повномасштабну війну з Україною це стало особливо важливим.

Основні аспекти ролі міжнародної допомоги у фінансовому відновленні України включають:

Фінансова підтримка: Міжнародні фінансові організації, такі як Міжнародний валютний фонд (МВФ), Світовий банк та Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), грають ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності та наданні позик для відновлення різних галузей економіки.

Економічна реформа: Умовою для багатьох позик є проведення Україною економічних реформ. Ці реформи спрямовані на поліпшення ефективності господарювання, боротьбу з корупцією, покращення інвестиційного клімату та інші заходи, що сприяють сталому економічному зростанню.

Гуманітарна допомога: Поза фінансовою сферою, міжнародна допомога також надається в гуманітарній області. Це може включати

надання гуманітарної допомоги для внутрішньо переміщених осіб, підтримку у сфері охорони здоров'я та освіти, а також інші соціальні ініціативи.

Політична підтримка: Міжнародна допомога може також включати політичну підтримку та консультації для зміцнення демократії та правової системи в Україні.

Інвестиції: Залучення іноземних інвестицій грає важливу роль у фінансовому відновленні. Міжнародні партнери можуть сприяти привабливішим інвестиційним кліматом та надавати підтримку для розвитку ключових секторів економіки.

Загалом, міжнародна допомога виступає важливим фактором у відновленні економіки та соціально-економічних структур України, а також сприяє зміцненню країни як незалежної та стійкої держави.

За відсутності внутрішніх економічних реформ і тиску на економіку зсередини країни міжнародна фінансова допомога не матиме такого вирішального впливу.

Досвід показує, що ліберальна економіка, як правило, розвивається швидше, ніж економіка, контрольована урядом.

Правильне використання коштів міжнародної допомоги полягає в державних програмах, які субсидують постраждалі райони та дають можливість підприємцям швидко відновити виробничі потужності чи побудувати нові промислові зони.

Використання субсидій допоможе країні стимулювати виробничий сектор, який є важливим для відновлення економіки.

Міжнародна економічна допомога стане важливим стимулом для повернення України в міжнародні економічні відносини у повному обсязі, допоможе у відновленні зруйнованої інфраструктури, а також виведе Україну на новий рівень міжнародної економічної діяльності. [3].

Міжнародна допомога грає критичну роль у фінансовому відновленні України, не тільки забезпечуючи фінансові ресурси, але й сприяючи реформам, розвитку інфраструктури, підвищенню ефективності управління та зміцненню стійкості країни в цілому.

Список використаних джерел

1. Солідарність ЄС з Україною: <https://eu-solidarity-ukraine.ec.europa.eu/>

2. Міжнародна фінансова допомога у жовтні 2023 року:
<https://www.kmu.gov.ua/>

3. Міжнародна економічна допомога як стимул відновлення економіки у повоєнний період: <http://confmanagement.kpi.ua/>

Віта МАРЦЕХОВСЬКА (Vita Martsekhovska),

студентка

Науковий керівник: к.е.н., доцент Василь ЗЕЛЕНКО

Львівський національний університет імені Івана Франка,

м. Львів, Україна

МЕНЕДЖМЕНТ УКРАЇНСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ ТА ЗБЕРЕЖЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Українські організації вже неодноразово стикалися з викликами економічних та політичних турбуленцій, але повномасштабне вторгнення росії в Україну, яке розпочалося 24 лютого 2022 року, внесло новий рівень складнощів у їхню діяльність, а саме призвело до гуманітарної катастрофи, спричинило значні руйнування, завдало шкоди майну, інфраструктурі, а також зумовило кризові явища у всіх сферах життя, включаючи бізнес. За таких обставин українські організації вимушені переглядати свої стратегії та адаптуватися до нових умов, оскільки, стратегічні питання отримання прибутку, фінансової стійкості, підвищення рівня присутності на ринку, позиціонування бренду, завоювання прихильності нових споживачів та інші звичні для сталого функціонування підприємств орієнтири змінились потребою у першочерговому збереженні життя та здоров'я працівників, матеріально-технічної бази, гарантування безпечних умов праці, відновлення нормальної роботи, а в деяких випадках, вимушеного припинення діяльності та пошуку способів відшкодування втраченого майна. Важливим елементом в цьому процесі є ефективний менеджмент, спрямований на збереження бізнес-процесів та досягнення стабільності в умовах війни. Звичайно, повністю забезпечити себе від ризиків, спровокованих введенням воєнного стану неможливо, проте

завдяки менеджменту їх можна ефективно мінімізувати до безпечного рівня.

Не новина, що бізнес в Україні сильно постраждав внаслідок війни. Підприємці зазнали величезних збитків, але все ж залишилися на плаву і були змушені адаптуватися до нових, більш жорстких реалій. В перший місяць повномасштабного вторгнення бойові дії охоплювали десять областей та м. Київ, які в довоєнні часи загалом формували майже 55% ВВП [1]. Зниження підприємницької активності також відбулось і у відносно спокійних регіонах у наслідок розривів економічних зав'язків та логістичних ланцюгів, невизначеності та зростання ризиків, впливу трудових ресурсів та зростання витрат.

У березні 2022 року, згідно з дослідженням Advanter Group, 54% підприємств повністю припинили свою діяльність в Україні, 25% майже припинили свою діяльність, 21% підприємств здійснили переселення (2% повністю, 12% частково, 7% в процесі), 31% підприємств не встигли його здійснити. Однак, працююча економіка та бізнес є важливим фактором забезпечення перемоги у війні, тому, після пережитого шоку перших тижнів воєнного стану, малий та середній бізнес почали відновлювати свою діяльність, хоча й з меншою швидкістю порівняно з великими організаціями. І уже на кінець 2022р. кількість зупинених бізнесів складала 9,5%, проти 54% в березні [2].

Також, за допомогою «Дія бізнес», було проведено опитування в рамках ініціативи щодо відновлення економіки, розвитку підприємництва та експорту України за 2022 рік (рис. 1.), яке показало, що 31,7% підприємств повністю або майже повністю зупинили роботу. Загалом спостерігається і позитивна динаміка, адже 8,9% підприємств вказали на зростання обсягів робіт порівняно з довоєнним періодом, 8,0% підприємств вийшли на показники 2021 року. Загалом малий і середній бізнес (МСБ) в Україні втратили 31,2% власних оборотів у 2022 році порівняно з 2021 роком, тобто середньозважений показник обсягів робіт у 2022 році склав 68,8% [3].

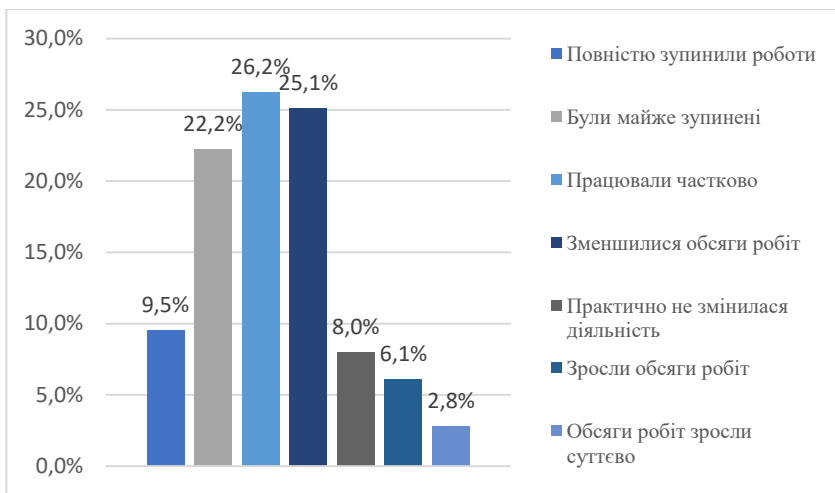


Рис. 1. Результати роботи бізнесу у 2022 р. порівняно з 2021 р., %
Джерело: складено автором на основі [3]

Подібний аналіз було зроблено і за перше півріччя 2023 року (рис. 2.). Продовжує спостерігатися позитивна динаміка роботи бізнесу. Адже 9,4% підприємств вказали, що результати за 6 місяців 2023 року перевищили очікування, а результати 24,4% підприємств відповідають очікуванням. Але, на жаль, 12,8% підприємств майже зупинили свою роботу. Проте середньозважений показник прогнозу на 2023 рік (до 2022) очікується +8,2% [4].

Парадоксально, та українська економіка й бізнес за даними оцінками досить успішно подолали попередні виклики та проявили неочікувану стійкість, навіть не зважаючи на обсяги загальної рецесії та локальних матеріальних втрат. Тому, як показує практика, стійкість бізнесу у період війни критично залежить від компетенцій менеджменту до оперативної адаптації до нових умов, і звідси можна сформулювати новітні стратегії, які необхідно впровадити підприємцям для успішного подолання проблем, пов'язаних з воєнними діями.

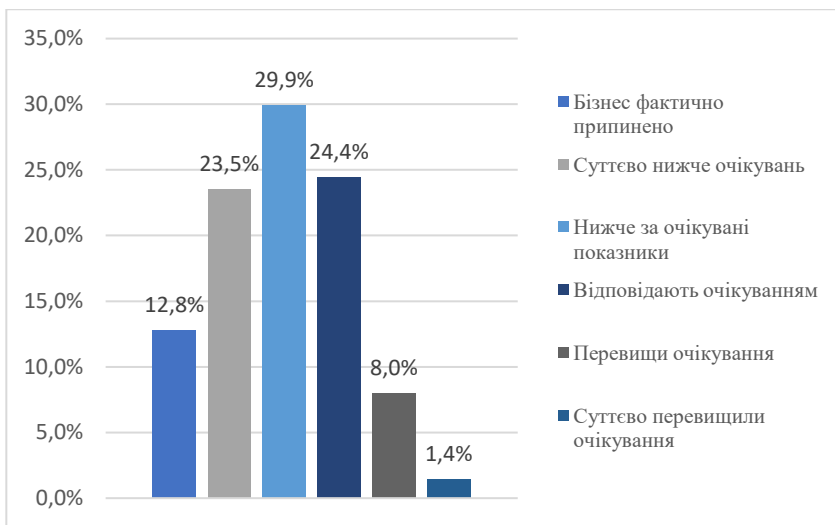


Рис. 2. Результати роботи бізнесу за перше півріччя 2023 року відповідно до плану, %

Джерело: складено автором на основі [4]

По-перше, це забезпечення фізичної безпеки персоналу та майна, зокрема, шляхом переходу на дистанційну форму роботи. При відсутності такої можливості – перенесення бізнесу у більш безпечні регіони. Підвищення ролі онлайн складової як у взаємодії з клієнтами, продажах, роботі із контрагентами, так і у побудови бізнес-процесів в середині організації в умовах, коли значна частина персоналу вимушено залишила країну, виходить на перспективу. Оскільки відомо, що, підприємства, територіально розташовані у місцях ведення активних бойових дій, тимчасової окупації чи її загрози, першочергово зіштовхнулись із необхідністю забезпечення виживання та збереження життя і здоров'я працівників, а також матеріальних активів, виробничих потужностей, товарних запасів тощо.

По-друге, здійснити аналіз та оптимізацію витрат, скоротити непродуктивні витрати. Адже, за таких умов чисельність ресурсів і персоналу є недостатньою, а де коли й критичною. Помилковим є бажання в першу чергу скоротити витрати на заробітну плату

персоналу, хоча більшості це здається найбільш простим та логічним кроком.

По-третє, доцільно знайти нові логістичні ланцюжки, як альтернативу. На жаль, в реаліях України, замінування та руйнування доріг, не є новиною. А так, виявлення нових шляхів і транспортних засобів дозволить забезпечити неперервність постачань товарів та послуг. Враховуючи непередбачуваність війни, переосмислення логістичних ланцюжків може виявитися необхідним для забезпечення стійкості та успішної функціональності бізнесу в умовах воєнного стану.

По-четверте, змінити методи мотивування, аби люди продовжували працювати у вашій команді. Хоч у працівників відбувається формування нового характеру мотивації, коли наявність роботи, можливість стабільно працювати вже є мотивуючим фактором, але не слід нехтувати і заробітною платою чи умовами праці.

По-п'яте, організувати електронний документообіг, що дозволить оптимізувати інформаційне забезпечення бізнес-процесів та управлінських дій, забезпечити збереження документів від фізичного знищення, вдосконалити комунікаційні процеси. Це дасть змогу, що найменше швидко відновити бізнес, або ж взагалі забезпечить його від повного згорання.

По-шосте, зробити акцент на кібербезпеці. Умови воєнного стану часто супроводжуються кіберзагрозами. Інвестиції в кібербезпеку та інновації можуть допомогти захистити бізнес-процеси від цифрових загроз та забезпечити конкурентоспроможність. За даними Держспецзв'язку в період з середини лютого до початку березня 2022 року українські організації зазнали близько 2800 кібератак. Для порівняння: за весь 2021 рік було 2200 кібератак. Ця статистика свідчить про те, що кожна українська компанія повинна бути напоготові та заздалегідь оцінити свою вразливість, щоб убезпечити свої системи від кіберінцидентів й технологічних збоїв [5].

По-сьоме, збереження бізнес-процесів може бути спрощено через співпрацю з іншими компаніями та владою. Умови воєнного конфлікту вимагають від організацій співпраці та соціальної відповідальності. Важливо будувати партнерські відносини з іншими компаніями, галузями та громадськістю. Розуміння важливості спільної

відповідальності може зміцнити позиції бізнесу в умовах кризи і стати так званою «подушкою безпеки».

Менеджмент українських організацій у воєнний період повинен бути готовим до надзвичайних обставин та активно застосовувати адаптивні стратегії для збереження бізнес-процесів та досягнення стійкості в умовах неспокою та нестабільності. Загалом, незважаючи на всі зусилля ворога зруйнувати нашу економіку, як військовими діями, так і енергетичною кризою, українські організації вижили та намагаються продовжувати працювати [6].

Список використаних джерел

1. Щомісячний макроекономічний та монетарний огляд НБУ 05.2022. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MM_2022-05.pdf?v=4
2. AdvanterGroup. Дослідження стану МСБв Україні 05.2022: Бізнес поступов оновлюється. URL: <https://advanter.ua/#cta>
- Дія.Бізнес. Дослідження стану бізнесу України. URL: https://business.diia.gov.ua/uploads/6/30910-doslidzenna_stanu_ta_potreb_biznesu_za_rik_povnomasstabnoi_vijni.pdf
3. Дія.Бізнес. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування в серпні. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvanna-v-serpni>
4. MK Legal Service. Кібербезпека бізнесу під час війни. URL: <https://mklegalservice.com/tpost/k123zz39h1-kberbezpeka-bznesu-pd-chas-vini>
5. Mind.ua. Менеджмент під час війни: стратегія управління для виживання та розвитку. URL: <https://mind.ua/openmind/20256930-menedzhment-pid-chas-vijni-strategiya-upravlinnya-dlya-vizhivannya-ta-rozvitku>

Назарій МЕЛЬНИК (Nazarii Melnyk),
здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня освіти,
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування,
Науковий керівник: к.е.н., доцент Наталія ПАК,
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У ВІЙСЬКОВИЙ ЧАС

В умовах воєнних дій, правильно скоординовані заходи з публічного управління можуть визначати майбутнє громадян та формувати основу для подальшого відновлення та розвитку. Ефективне публічне управління має забезпечувати не лише безпеку та управління кризовими ситуаціями, але й виявляти гнучкість у вирішенні найскладніших завдань. У цьому контексті аналіз публічного управління набуває особливого значення, оскільки від його ефективності залежить якість життя громадян та успішна поствоєнна реконструкція. У даному дослідженні ми розглядаємо ключові аспекти публічного управління у військовий період, які спрямовані на забезпечення стійкості суспільства та відновлення нормального функціонування держави після завершення конфлікту.

Ефективна мобілізація ресурсів у військовий час передбачає вдосконалення механізмів та стратегічне планування для забезпечення національної безпеки та успішної оборони. Перший етап ефективної мобілізації ресурсів передбачає розробку стратегій. На даному етапі проводиться оцінка конкретних потреб у ресурсах для ведення оборони та надання допомоги населенню. Створюються детальні плани, включаючи процеси мобілізації людських, економічних та технічних ресурсів. Другий етап характеризується розподілом економічних ресурсів. Зокрема тут застосовуються різного роду фінансові заходи, такі як: введення спеціальних фондів для фінансування оборони та інших військових потреб тощо. Слід згадати також про податкову політику, яка передбачає встановлення спеціальних податків та інших фінансових інструментів для забезпечення необхідних ресурсів. Третій етап ефективної мобілізації ресурсів передбачає координацію між відомствами. Після розробки механізмів швидкого прийняття та виконання рішень забезпечується ефективна комунікація та

координація між різними відомствами для швидкого реагування на виклики. Механізми моніторингу та звітності характеризують кінцевий етап даного процесу. Встановлення систем моніторингу дозволяє державі відстежувати та контролювати використання ресурсів, а також передбачати системи швидкого реагування на зміни у внутрішній та зовнішній ситуації. Таким чином, мобілізація ресурсів у військовий час вимагає від публічного управління не лише стратегічного планування, але і ефективну взаємодію різних секторів суспільства та державних інституцій. Успіх даного процесу залежить від гнучкості в реагуванні на зміни та взаємодії всіх зацікавлених сторін.

Кризові ситуації можуть виникати спонтанно та непередбачувано. Саме тому, ефективне керування кризовими ситуаціями є визначальним фактором для збереження життя, майна та загального добробуту населення. Науковці виділяють безліч механізмів цього важливого аспекту публічного управління, однак ми хочемо звернути вашу увагу на найважливіші із них. Як і будь-який ефективний механізм, управління кризовими ситуаціями передбачає планування. Сюди слід віднести розробку планів евакуації та ефективні медичні стратегії. Аналіз географічних, соціальних та економічних аспектів для визначення найбільш вразливих зон, які можуть стати об'єктом загрози під час воєнного конфлікту – це та діяльність держави, яка має бути максимально ефективною. Військова загроза, природні катастрофи чи інші небезпечні події вимагають від влади встановлення механізмів раннього попередження. Таким механізмом оповіщення в умовах війни є сирена. Вона попереджає населення про певну загрозу, тим самим створюючи безпечніші умови. З огляду на це, варто згадувати про створення належних умов функціонування сирен. Система оповіщення повинна бути справною та передбачати велику кількість гучномовців. Чим швидше влада попередить про небезпеку, тим більше громадян опиниться в безпечному середовищі. Слід звернути увагу на забезпечення доступу до інформації для всіх шарів населення. Влада має розуміти, що в залежності від різних чинників, таких як: вік, спосіб життя тощо, населення використовує різні засоби інформації. Молоде покоління звикло використовувати соціальні мережі, водночас як люди похилого віку здебільшого користуються телевізором та газетами. З огляду на це, державні органи мусять враховувати такі відмінності при

створенні різного роду планів, зокрема оповіщення. Визначення безпечних та оптимальних маршрутів евакуації – це ще один важливий аспект в управлінні кризовими ситуаціями в умовах війни. Сюди варто віднести створення нових, та розвиток старих бомбосховищ. На даний момент, це питання є проблемним, оскільки велика кількість укриттів закрита або перебуває в занедбаному стані. Так, наприклад, Ігор Зінкевич – депутат від «Варти» в одному з інтерв'ю розповідає: “Дійсно була створена карта, на якій десь близько 1400 приміщень передбачені для укриття львів'ян. Цих об'єктів є замало, тому стоїть питання про їхнє розширення. Існує спеціальна комісія Львова по нежитлових приміщеннях, до якої я входжу. Насамперед це має бути підвальне приміщення, оснащене повітряною системою. На жаль, створена робоча група напрацьовується не так швидко, як нам би хотілось” [1, с. 1]. Не менш важливим питанням є розробка ефективного плану для надання першої допомоги на місці події та швидкого транспортування поранених до медичних установ. Потрібно створювати регулярні тренування для забезпечення високого рівня кваліфікації медичного персоналу. Також варто включати в плани роботу психологічних служб для підтримки всіх верств населення. В умовах кризових ситуацій, влада має забезпечувати населення базовими потребами, такими як: житло, харчування, медикаменти тощо. В першу чергу це стосується внутрішньо переміщених осіб. Люди, які змушені були переїхати з рідного дому до безпечніших територій мають потребу в притулку. “З 24 лютого до 30 червня 2022 року в Україні зареєстрували 4365 організацій громадянського суспільства. Серед зареєстрованих – 3364 благодійні та 1001 громадська організація. Деякі з них є новими, а інші – раніше працювали неформально, а зараз отримали офіційний статус” [2, с. 1]. З даної статистики, стає зрозуміло, що волонтерська діяльність в Україні стрімко розвивається. Держава надає внутрішньо переміщеним особам гуманітарну допомогу, допомагає фінансово та створює притулки, зокрема модульні будиночки. Таку допомогу держава надає не тільки ВПО, але й більшості частині громадян, наприклад, військовим.

Залучення громадськості через інформаційну кампанію вимагає систематичної та цільової роботи, спрямованої на надання доступної та актуальної інформації. Система залучення громадськості передбачає

визначення цільової аудиторії для інформаційної кампанії, враховуючи різні соціальні, економічні та географічні чинники. Державні органи використовують графіки, діаграми та інші візуальні засоби для полегшення сприйняття інформації. Також влада старається не використовувати у своїх інформаційних кампаніях термінологію, яка може мати декілька значень. Використання онлайн-опитувань та голосувань для залучення громадськості – це ще один дієвий механізм який активно впроваджується в Україні. Так, наприклад, в єдиному порталі державних послуг “Дія” люди мали змогу долучитися до опитувань, таких як зміна назви вулиці тощо. Такий інструмент допомагає державі залучати своїх громадян до участі в управлінні країною.

Дипломатичні зусилля відіграють рішучу роль у створенні партнерств, обміні ресурсами та забезпеченні взаємної підтримки у важких періодах, таких як військові конфлікти. Залучення міжнародних партнерів вимагає не лише мудрого ведення дипломатичних переговорів, але і здатності розуміти та враховувати різноманіття міжнародних інтересів. У воєнний час створення міжнародних коаліцій є ключовим стратегічним кроком для спільного вирішення безпекових викликів. Даним питанням зараз активно займається Президент України Володимир Зеленський. Його діяльність в більшості спрямована на пошук міжнародних партнерів, які зможуть допомогти у наданні різних ресурсів для перемоги нашої держави у війні проти агресора. Країни, які долучаються до коаліції, повинні поділяти спільні цілі та цінності. Це може включати прагнення до зупинення конфлікту, забезпечення безпеки регіону чи подолання гуманітарної кризи. Коаліції дозволяють країнам об'єднувати свої військові, економічні та гуманітарні ресурси для більш ефективного реагування на загрози. Співпраця з гуманітарними організаціями, такими, як: Міжнародний Комітет Червоного Хреста, Лікарі без кордонів тощо, може допомогти в організації гуманітарної допомоги для постраждалих від військових конфліктів. Окрім цього, залучення до міжнародних альянсів дозволяє обмінюватися розвідувальною інформацією, що сприяє більш ефективному управлінню безпекою та обороною країни. Із вищесказаного можна дійти висновку, що формування міжнародних

альянсів допомагає країнам ефективно протистояти викликам воєнного часу та покращує шанси на вирішення конфліктів та відновлення миру.

Таким чином, в контексті воєнного часу публічне управління є вирішальним фактором для забезпечення безпеки та ефективної мобілізації ресурсів. Воєнний конфлікт ставить перед державами складні завдання, вирішення яких вимагає не лише адаптації та гнучкості в управлінні, але й активної співпраці на різних рівнях, включаючи міжнародний.

Перелік використаних джерел:

1. Інформаційна агенція «ВГОЛОС» 2002—2023: [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://vgolos.ua/news/ukrityya-u-lvovi-chi-gotove-misto-u-razi-vtorgnennya-rosiyi_1414146.html
2. Центр демократії та верховенства права, 2005-2022: [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://cedem.org.ua/news/4365-gromadskyyh-ta-blagodijnyh/>
3. Петрушенко, Ю. М., О. В. Кубатко, and О. С. Пономаренко. "Соціально-економічні фактори створення об'єднаних територіальних громад в Україні." *Financial & Credit Activity: Problems of Theory & Practice* 4.31 (2019).
4. Помаза-Пономаренко, Аліна Леонідівна, Юрій Георгійович Батир, and Інна Миколаївна Лопатченко. "Розвиток публічного управління й адміністрування в умовах війни та суспільної нестабільності." (2022). URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/16842/1/TezPom.Bat.Lo.p.pdf>
5. НАЗАРЕНКО, О. А.; ОЗАРКО, К. С. Виклики та стратегічні пріоритети публічного управління України в умовах війни. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. Том 33 (72). № 4, 2022. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/4_2022/11.pdf

Н.А. ОЛЕСЬКО (N. Olesko)
Національний університет «Львівська політехніка»,
м. Львів, Україна

РОЗВИТОК КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ НА БАЗІ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ

Дослідження терміну «креативні індустрії» є важливим у різних сферах суспільного життя та відповідно до застосування терміну. Важливим також є розуміння та дослідження терміну «креативні індустрії» у Європейських країнах та в українському законодавстві та у міжнародних організацій таких як ВОІВ, ЮНЕСКО, ЮНКТАД.

Креативна індустрія є відносно новим поняттям, яке потребує визначення та розвитку на різних рівнях, особливо у сфері економічного розвитку. Бо українська креативна індустрія розвивається паралельно з розвитком економіки та підприємництва. Спрямована на посилення економічної політики, яка підтримує підприємництво, підтримку населення, допомогу молоді та науковцям у реалізації ідей, спрямованих на вирішення конкретних соціальних чи глобальних проблем, важливо у формуванні механізмів сприяння створенню центрів, хабів.

Організація Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури (ЮНЕСКО) визначає креативні індустрії як індустрії, спрямовані на створення, виробництво та комерціалізацію творчого (креативного) контенту, який є нематеріальним і культурним за своєю природою. Такий вміст, як правило, захищений правами інтелектуальної власності та може мати форму продуктів або послуг [1].

Конференція ООН з торгівлі та розвитку ЮНКТАД визначає творчі галузі як: мистецька діяльність, заснована на знаннях, потенційно охоплює комерційні права та права інтелектуальної власності [2]. Матеріальні продукти та нематеріальні інтелектуальні або мистецькі послуги з творчим змістом та економічною цінністю та водночас продукти та послуги, спрямовані на досягнення та ринкові цілі» [3].

В Україні поняття «креативна індустрія» визначено в «Законі про культуру»: «Креативні індустрії — це культурні (мистецькі) та/або творчі прояви» [4].

У нормативних правових актах України визначення терміну «креативна індустрія» має лише економічну характеристику та виключає результати творчої діяльності та інтелектуальну власність. Основна увага у законодавстві України приділяється економічним наслідкам. Дослідження у сфері креативних індустрій припускають визначення основних структурних особливостей. Існує два основних підходи до класифікації креативних індустрій. Інституційні (закріплені за нормативними правовими актами на предмет інституційного права) та владні (дослідників галузі державного управління, економіки та інших суміжних областей). Актуальним є аналіз інституційних підходів до класифікації креативних індустрій, оскільки управлінські системи формуються через органи управління.

На законодавчому рівні визначення терміну «креативна індустрія», розробка та підтримка в Україні розпочалася у 2018 році, більш ніж на 15 років пізніше, ніж на міжнародній арені. Позитивні моменти можна побачити в тому, що це сприяло додаванню інноваційної діяльності до визначення національного переліку цифрових технологій (3D-друк, віртуальна, доповнена, змішана реальність тощо) у творчих галузях (особливо анімації та мистецтві) та міському плануванні. Негативним результатом, однак, є відсутність стратегічних та тактичних планів дій щодо розвитку цього напрямку на національному рівні [4].

Одним із можливих елементів розвитку креативних індустрій в Україні є створення центрів креативних індустрій. Крім того, уряди повинні визнати, що достатній і багатий рівень культурної спадщини є недостатнім, і залишене само по собі це не дасть очікуваного ефекту на соціально-економічний розвиток. Інституційна інфраструктура має бути свідомо зорганізована для підтримки та розвитку цих галузей. Система освіти та її цінності мають бути посилені і орієнтованими на те, щоб приділити особливий наголос культурі та творчій діяльності, а також заохочувати обдарованих дітей і дорослих до професії ремісника – все це нарешті підтримати концепцію індустрії культури як джерела національної гордості та ідентичності та економічного зростання. До цього слід додати, що політика та стратегія повинні бути таким, щоб призвести до посилення приватної та державної інституційної підтримки.

Креативні індустрії потребують політичних рамок, які сприятимуть покращенню їхнього розвитку. Одночасно з визначенням цієї основи обмеження і для всіх компонентів ланцюжка вартості необхідно визначити бар'єри для зростання та вжити заходів. У ряді країн сприяння розвитку цих галузей було включено в промислову та економічну політику як інструмент залучення економічного та соціального розвитку в сільській місцевості або в рамках програм реконструкції, розроблених для депресивних міст, районів, областей. Ці політики мають зробити внесок у боротьбу з бідністю та створенню робочих місць, допомогти місцевій економіці, окремим селам і містам районам та сприяти самозабезпеченню.

З цього випливає, що разом із відповідною політикою підтримки, узгодженою промисловою, культурною політикою, слід запровадити торговельну політику, щоб забезпечити середовище, яке заохочуватиме розвитку цих галузей [5].

Людський капітал демонструє креативність, допитливість, уяву, гнучкість і почуття дизайну. Проте впевненість, міжособистісні та навички нетворкінгу, хоча вони й присутні, потребують подальшого розвитку. Треба визнати, що творчість не знає соціальних бар'єрів і що все компетентне, зацікавлені члени суспільства можуть багато чого запропонувати індустрії культури, етнічній та мистецькій сфері та запропонувати їх різноманітність.

Стратегії освіти та навчання мають включати концепцію «творчості» - система освіти, починаючи з початкового рівня. Однак крім «креативності» потрібен людський капітал, навички і талант, винахідливість та мотивація.

Для успіху креативної індустрії також необхідні комерційні таланти. Тематичні дослідження продемонстрували, що комерційні здібності необхідні для доповнення традиційних навичок і таланту, занадто часто слабкі, і їх потрібно зміцнювати.

Контакт з ринками та усвідомлення ринкових можливостей є дуже важливими ланками креативної системи.

Інновації є аспектами, які слід дуже сильно заохочувати серед представників творчих індустрій, щоб підтримувати їх присутність на обраних і вибіркових ринках. Заохочується розробка нових продуктів, шляхом сприяння креативності та інновацій у всій системі. Це важливо,

якщо промисловість має підтримувати та зміцнювати репутацію, здобути ремеслами на існуючих ринках, а також проникати на нові ринки [6].

Існує багато способів визначення «креативного центру». Природа таких центрів означає відсутність універсального визначення; багато залежить від контексту, м'якої сили та інших нематеріальних активів, такі як ідентичність бренду.

Центр креативу потребує набагато більше, ніж стандартне бачення наукового парку поруч із університетом. Креативний центр включає некомерційні підприємства, культурні заклади, мистецькі майданчики та окремих митців, а також науковий парк. Креативні центри – це місця як для життя, так і для роботи, місця, де культурні продукти споживаються та виготовляються. Вони відкриті цілодобово, для роботи та розваг. Вони харчуються різноманітністю та змінами, тому процвітають у жвавих, мультикультурних міських середовищах, які мають свою місцеву особливість, але також пов'язані зі світом [7].

Університети є важливими джерелами багатьох нових ідей у науці та техніці, які сприяють інноваціям. Навчаючи студентів основам креативного мислення, вони не тільки генерують нові ідеї, які можуть перенести ці ідеї в бізнес, неурядові організації та уряди. Крім того, викладачі іноді відіграють безпосередню роль, консультуючись з існуючими компаніями або навіть відкриваючи власні компанії.

Роль університету:

- Культура університету впливає на його успіх у створенні інновацій і може впливати на культуру регіону.
- Університет не просто готує молодих людей до різноманітних ролей в інноваційній економіці; її вища місія — «відкривати та винаходити майбутнє».
- Політика університетів щодо трансферу технологій.

Університети повинні шукати інновації, які створюють або трансформують галузь, навчаючи своїх студентів критично та творчо мислити. Робота університету полягає в тому, щоб «відкривати та винаходити майбутнє», частково через дослідження, частково через освіту, а частково через активні зусилля з переміщення ідей, отриманих від університетів, у промисловість [8].

Створення центру, запропонованого проектом, дозволить на ранньому етапі залучати талановитих студентів, студентську молодь, молодих вчених, представників влади та бізнесу до вирішення найважливіших проблем регіону, України та світу, виявляти, розвивати та допомагати. В даний час Україні необхідно мати доступ до платформи для розробки та впровадження технологічних інновацій у різних сферах, індустріях [9].

В даний час Україні необхідні інститути типу, що пропонується в проекті, для забезпечення комплексності науково-інноваційних циклів на рівні вимог передових світових практик, що пропонують послуги, фрагментовані по предметних областях. Необхідно створити систему, в якій інноваційна діяльність цільової аудиторії циркулює за замкнутим циклом.

Пропонований центр буде не тільки стимулювати науковий пошук проривних ідей для науки і досліджень та створення інноваційних продуктів, але й підтримувати їхню ефективну комерціалізацію та підтримку ринку, різні категорії населення, які забезпечують основу для реалізації їх творчих, творчих та діловий потенціал.

При створенні центру також буде врахована соціальна інтеграція та збережена як одна з повсякденних цілей центру креативних індустрій.

В Україні наростає негативна тенденція, коли дедалі більше молоді навчається за кордоном. Тому основними перешкодами на шляху подолання цих явищ є нерозвиненість інноваційної інфраструктури в регіонах України, особливо інститутів підготовки молоді, створення та подальша реалізація власних ідей. У рамках створення центру креативних індустрій відбудеться формування та розвиток сприятливого середовища, поширення наукових досягнень у різних галузях.

Освітня діяльність, передбачена в рамках реалізації проекту, буде спрямована на пошук, підтримку та виховання молодих людей та винахідників, які стануть носіями технологій та ноу-хау, створення стартапів, генеруватимуться знання та здійснюватимуть інноваційні зміни у науці та техніці. та промисловість

Центру креативних індустрій може мати вирішальне значення для розвитку інноваційної екосистеми, адже у стінах центру буде об'єднано велику кількість представників різних галузей креативних індустрій, що створить нетворкінг, актуальні навчальні програми з лідерства, підприємництва, розвитку м'яких навичок, що також упростить доступ до ринку.

По-друге, чим більш розвинена інфраструктура, тим більша є можливість залучення інвестицій у різні галузі та проекти, що матиме важливе значення для відбудови економіки України. У розвитку МСП створення такого центру дасть змогу ефективніше отримати доступ до актуальної інформації, партнерств та ринку.

Переваги розвагами розвитку креативних центрів підтримки підприємництва приносить користь не тільки розвитку креативних індустрій, а також різних секторів суспільства та економіки країни.

Список використаних джерел:

1. UNESCO International Year of Creative Economy for Sustainable Development (2022). Офіційний сайт. Взято з: <https://www.unesco.org/en/articles/international-year-creative-economy-sustainable-development>
2. UNCTAD Creative Economy 2030: Inclusive and resilient Creative Economy for sustainable development and recovery (2021). Офіційний сайт. Взято з: https://www.g20-insights.org/policy_briefs/creative-economy-2030-inclusive-and-resilient-creative-economy-for-sustainable-development-and-recovery/
3. UNESCO International Year of Creative Economy for Sustainable Development (2022). Офіційний сайт. Взято з: <https://www.unesco.org/en/articles/international-year-creative-economy-sustainable-development>
4. Верховна Рада України. (2018). Про внесення змін до Закону України «Про культуру» щодо визначення поняття «креативні індустрії»: Закон України від 19.06.2018 № 2458-VIII. Взято з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2458-19#Text>
5. Подольчак, Н. Ю., Карковська, В. Я. та Левицька, Я. В. (2021). Екосистеми розвитку стартапів як принцип здійснення державної інноваційної політики. Інвестиції: практика та досвід, 8, 82–87. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.8.82

6. Подольчак, Н. Ю. та Левицька, Я. В. (2021). Поняття та структура креативних індустрій в державному управлінні. Державне управління: удосконалення та розвиток, 10. DOI: 10.32702/2307-2156-2021.10.1
7. Міністерство культури та інформаційної політики України. (2021). Основні економічні показники креативних індустрій в Україні. Взято з: <https://drive.google.com/file/d/1TLdYp1sPQXJjSeJYgc0x5uMTFehDCnoX>
8. Скиба, М. (2016). Креативна економіка в Європі: 5 кроків до злету. Взято з: <https://life.pravda.com.ua/culture/2016/03/23/209738/>
9. Ніколаєва, О., Онопрієнко, А., Таран, С., Шоломицький Ю. та Яворський, П. (2020). Креативні індустрії: вплив на розвиток економіки України. Зведений звіт. Київська школа економіки, с. 111. Взято з: <https://kse.ua/ua/kseresearch/kreativni-industriyi-vpliv-na-rozvitok-ekonomiki-ukrayini/>

Христина ОЧИЧ (Khrystyna Ochych),
здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня освіти
Науковий керівник: к.е.н., доцент Наталія ПАК,
Львівський національний університет ім. Івана Франка,
м. Львів, Україна

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ: СПЕЦИФІКА, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Початок повномасштабної війни в Україні 24 лютого 2022 року став поворотним моментом в історії країни. Військова агресія росії поставила перед українським суспільством та державою безпрецедентні виклики. У цих умовах особливо важливу роль відіграють управлінські рішення, які приймаються на різних рівнях управління.

Метою даної наукової роботи є дослідження специфіки, викликів та перспектив управлінських рішень в умовах війни в Україні.

Управлінські рішення в умовах війни мають ряд специфічних особливостей, які відрізняють їх від рішень, приймаються в мирний час. Ці особливості обумовлені характером війни як екстремальної ситуації, яка характеризується високим рівнем невизначеності, нестабільності та ризику.

Розглянемо більш детально специфічні особливості прийняття управлінських рішень в умовах війни:

- Війна створює вкрай нестабільні та невизначені умови для діяльності суб'єктів управління. Це ускладнює процес прийняття рішень, оскільки неможливо точно передбачити наслідки того чи іншого рішення.

У мирний час управлінці можуть спиратися на досвід минулого, використовувати статистичні дані та моделі для прогнозування наслідків своїх рішень. У воєнний час ці можливості значно обмежені. Війна постійно вносить зміни в ситуацію, що ускладнює процес оцінки ситуації та розробки оптимальних рішень.

- Війна вимагає від управлінців оперативності та швидкого реагування на зміни ситуації. Управлінські рішення повинні прийматися в найкоротші терміни, щоб забезпечити ефективність управління, адже час є найціннішим ресурсом.

- Війна вимагає від управлінців пошуку нових, інноваційних рішень. Традиційні підходи до управління можуть виявитися неефективними в умовах війни.

У мирний час управлінці можуть використовувати перевірені методи та практики. У воєнний час управлінцям необхідно бути готовими до експериментів та пошуку нових рішень, які відповідають специфічним умовам війни.

- Війна вимагає від управлінців координації дій різних суб'єктів управління. Це важливо для забезпечення єдиного підходу до вирішення проблем, що виникають в умовах війни [1].

У мирний час управлінці можуть керуватися принципом субординації. У воєнний час необхідно забезпечити координацію дій різних суб'єктів управління, незалежно від їхнього рівня в ієрархії. Це важливо для досягнення спільних цілей і забезпечення ефективного управління.

Війна в Україні ставить перед управлінськими рішеннями ряд викликів. До них належать:

Відсутність повної інформації. У умовах війни не завжди доступна вся необхідна інформація для прийняття рішень. Це ускладнює процес оцінки ситуації та розробки оптимальних рішень.

Протидія противника. росія веде інформаційну війну проти України, яка спрямована на дезінформацію та деморалізацію українського суспільства. Це ускладнює процес аналізу інформації та ухвалення обґрунтованих рішень [2].

Психологічний тиск. Війна створює значний психологічний тиск на управлінців. Це може призвести до помилок у прийнятті рішень.

Війна в Україні призводить до трансформації системи управління в Україні. У цих умовах управлінські рішення повинні відповідати новим вимогам.

До перспектив управлінських рішень в умовах війни можна віднести:

Посилення ролі інновацій.

Війна вимагає від управлінців пошуку нових, інноваційних рішень. Це буде сприяти розвитку інноваційного управління в Україні.

Війна створює умови для розвитку інноваційних підходів до управління. Це пов'язано з тим, що традиційні підходи до управління можуть виявитися неефективними в умовах війни.

Інноваційні рішення можуть допомогти вирішити ряд проблем, що виникають в умовах війни. Наприклад, інноваційні технології можуть допомогти підвищити ефективність військових операцій, забезпечити стійкість критичної інфраструктури та допомогти людям, які постраждали від війни.

Розвиток координації дій.

Війна вимагає від управлінців координації дій різних суб'єктів управління. Це буде сприяти розвитку системи управління в Україні.

Війна створює необхідність для координації дій різних суб'єктів управління, незалежно від їхнього рівня в ієрархії. Це важливо для досягнення спільних цілей і забезпечення ефективного управління.

Розвиток координації дій може допомогти підвищити ефективність управління в Україні. Це пов'язано з тим, що координація дій може допомогти уникнути дублювання зусиль, забезпечити більш ефективне використання ресурсів та підвищити відповідальність за результати діяльності.

Впровадження нових методів управління.

Війна вимагає від управлінців впровадження нових методів управління, які відповідають умовам війни. Це буде сприяти підвищенню ефективності управління в Україні.

Війна створює необхідність для розробки та впровадження нових методів управління, які відповідають специфічним умовам війни. Це пов'язано з тим, що традиційні методи управління можуть виявитися неефективними в умовах війни.

Впровадження нових методів управління може допомогти підвищити ефективність управління в Україні. Це пов'язано з тим, що нові методи управління можуть бути більш адаптивними до змін, більш інноваційними та більш ефективними в умовах невизначеності [3].

Виходячи з вище сказаного можна зробити висновок, що війна в Україні створює нові виклики та можливості для розвитку управлінських рішень. Управлінці в Україні повинні бути готові до прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику. Для цього вони повинні мати розвинені навички аналізу інформації, творчого мислення та прийняття рішень в умовах стресу. Управлінські рішення в умовах війни в Україні мають ряд специфічних особливостей, які відрізняють їх від рішень, приймаються в мирний час. Війна ставить перед управлінськими рішеннями ряд викликів, які вимагають від управлінців нових підходів до управління. Водночас, війна також відкриває перспективи для розвитку інноваційного управління в Україні.

Для підвищення ефективності управлінських рішень в умовах війни в Україні необхідно:

Створити систему моніторингу та аналізу інформації, яка б забезпечувала доступ до повної та достовірної інформації для прийняття рішень.

Розробити механізми протидії інформаційній війні.

Забезпечити підтримку психологічного стану управлінців.

Запровадити програми підготовки управлінців до роботи в умовах війни.

Список використаних джерел:

1. Решетило В.П., Федотова Ю.В. Невизначеність та ризик: співвідношення понять та специфіка прийняття рішень. Економіка та управління підприємствами. 2020. Випуск №3 (77). С. 149-154.

2. Малик, Я. Й. "Інформаційна війна і Україна."(2015).
3. Сукненко, М. О. "Технології прийняття управлінських рішень в умовах загрози національній безпеці України." (2022).

**Степан ПРОКОП'ЯК (Stepan Prokopiak),
Назар ДАЦИШИН (Nazar Dacyshyn)**

здобувачі третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування
**Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна**

ДЕОКУПАЦІЯ: АЛГОРИТМИ ПЕРШОЧЕРГОВИХ ДІЙ У ВІДНОВЛЕННІ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ НА ДЕОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЯХ

Відновлення деокупованих територій — фактично, повернення України на свою міжнародно визнану територію насамперед у правовому, адміністративному, соціальному та іншому планах. Це стосується всіх сфер, які необхідні для нормальної життєдіяльності – охорона здоров'я, освіта, бюджетні виплати, соціальні та адміністративні послуги тощо. Першочергово, деокуповані міста, селища, села повинні мати спроможне місцеве самоврядування для того, щоб координувати відновлення інфраструктури, житла, доставку гуманітарної допомоги.

Після окупації територій, їх повернення під контроль місцевих органів влади стає однією з головних задач. Алгоритми першочергових дій в цьому процесі набувають особливої ваги, адже вони допомагають відновити нормальне функціонування місцевих установ та відносин на деокупованій території.

Першим важливим кроком у відновленні повинен бути виключення наявності колаборантів, які співпрацюють з країною агресором, що передбачає додаткову синергію з правоохоронними органами та органами Служби безпеки України [1].

Тому для повного відновлення функціонування місцевого самоврядування на деокупованих територіях необхідно виконати ряд умов:

залученість правоохоронних органів для виявлення, розслідування серед представників ОМС осіб, які мають підозри співпраці з ворогом;

передусім наявність необхідної кількості представників органів місцевого самоврядування, адже частина з них могли покинути країну, були примусово вивезені, взяті в полон тощо;

створення комісії з питань деокупації, яка має в своєму складі представників різних сфер - військових, політичних, правових, є важливим чинником у вирішенні даної проблеми;

наступним важливим кроком є оцінка збитків, завданих під час окупації. Проведення комплексного аудиту майна та іншого майнового комплексу допомагає визначити розмір збитків та встановити пріоритети відновлення;

останнім кроком у процесі відновлення місцевої влади є формування нового органу влади місцевого самоврядування: вибори місцевих депутатів, мера.

Однак, в умовах воєнного стану виконання останнього кроку стає неможливим, адже організація і проведення виборів заборонені законом [2].

Альтернативним варіантом для відновлення управління на місцях є утворення військових адміністрацій на період воєнного стану, які поєднують у собі усі три перелічені умови.

Саме військові адміністрації несуть відповідальність за виконання вище зазначених пунктів, а також ряду інших важливих аспектів відновлення життєдіяльності деокупованої території [3]:

забезпечення порядку та безпеки: після повернення контролю необхідно вжити заходів для забезпечення безпеки населення та встановлення громадського порядку,

гуманітарна допомога: надання гуманітарної допомоги місцевому населенню, включаючи медичну допомогу, харчування, інфраструктурні відновлення тощо. В перші дні та тижні після закінчення бойових дій, гуманітарні аспекти набувають найвищого пріоритету. Військова адміністрація стає координатором гуманітарних

дій, забезпечуючи жителям необхідні життєво важливі ресурси. Відтак, призначення та розподіл харчових наборів, медичних засобів, а також забезпечення тимчасового житла – відповідальність самоврядування;

відновлення інфраструктури та економіки: здійснення заходів для відновлення інфраструктури, такої як електромережі, водопостачання, дороги та інші важливі об'єкти. Місцеве самоврядування сприяє розвитку підприємництва, надає підтримку малим та середнім підприємствам, що є джерелом робочих місць та економічного зростання;

інформаційна кампанія: здійснення інформаційної кампанії для залучення підтримки місцевого населення та відзначення змін в політичному ландшафті.

Варто зауважити, що задля успішного виконання усіх вище перелічених пунктів, важливу роль відіграє процес попередньої підготовки, а саме необхідність розробки планів відновлення тимчасово окупованих територій окупації ще до їхньої деокупації.

Ці плани мають включати створення кадрового резерву і навчання відповідних спеціалістів, відновлення послуг, забезпечення безпеки, інформування тощо [4]. Усі ці плани повинні бути створені з урахуванням різних чинників, одним з найголовніших яких є термін і масштаби окупації. Адже одним з головних викликів на давно окупованих територіях буде налагодження правильної комунікації з людьми та побудова довіри в громадах.

Крім того, як наслідок воєнних дій, багато будівель, інфраструктура та виробничі потужності можуть бути пошкоджені або зруйновані. Військові адміністрації мають сприяти відновленню цих структур, залучати інвестиції та розвивати економіку місцевості [5]. Вони можуть створювати сприятливі умови для бізнесу, надавати підтримку малому та середньому підприємству, сприяти залученню нових інвесторів.

Отже, роль місцевого самоврядування у відбудові в умовах воєнного стану є надзвичайно важливою. Вона полягає в забезпеченні безпеки населення, життєвих потреб, підтримці економічного відновлення та розвитку населених пунктів. Місцеве самоврядування здійснює ці завдання шляхом забезпечення доступу до ресурсів та координації дій з іншими органами влади та організації допомоги

населенню. Умови воєнного стану створюють серйозні виклики для місцевого самоврядування, але саме в таких ситуаціях його роль стає особливо ваговою. Місцеві органи влади приділяють особливу увагу запобіганню конфліктам, контролю та наданню допомоги постраждалим, а також відновленню порушених інфраструктурних об'єктів.

Список використаних джерел

1. Перша допомога деокупованим громадам: досвід та алгоритми дій. URL: <https://communities.org.ua/novyny/persha-dopomoga-deokupovanym-gromadam-dosvid-ta-algoritmy-dij/>
2. Про правовий режим воєнного стану: Закон України № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>.
3. Деокупація: алгоритми першочергових дій органів місцевого самоврядування та освітян. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/deokupaciya-algoritmi-pershochergovih-dij-organiv-miscevogo-samovryaduvannya-ta-osvityan>
4. Реформу децентралізації необхідно продовжувати під час війни. URL: https://lb.ua/society/2023/04/28/553403_reformu_detsentralizatsii_neobhidno.html
5. План дій з відновлення деокупованих територій. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-rozrobiv-plan-dij-z-vidnovlennya-deokupovanih-teritorij>

Олександр ПОНОМАРЕНКО (Oleksandr Ponomarenko)
Національний університет «Чернігівська Політехніка»
м. Чернігів, Україна

ЧИННИКИ ЕФЕКТИВНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

З 5:30 24 лютого 2022 року в Україні було запроваджено воєнний стан. Відповідний Указ № 64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні» було підписано Президентом України Володимиром Зеленським. Військова агресія Російської Федерації в одну мить змінила нашу реальність створивши нові загрози та виклики в абсолютно кожній сфері життя. Не виключенням стало і публічне управління, яке з 24

лютого і до сьогоднішнього дня зобов'язане забезпечувати безперебійне функціонування держави, яка знаходиться в умовах війни. Тому, ефективність та результативність у публічному адмініструванні є наразі однією з найголовніших теоретичних проблем, які потребують ґрунтовного дослідження і якнайшвидшого вирішення. Адже саме від здатності публічного управління в повній мірі виконувати свої функції сьогодні залежить наша національна безпека.

За останні роки наша держава пережила низку значних потрясінь: криза, революція, пандемія, війна. Всі вони стали загрозами для держави загалом і вкотре підтвердили важливість ефективної роботи публічного адміністрування, яке стало новою парадигмою державного управління. Адже обов'язком публічного управління стало не лише забезпечення функціонування та подальшого розвитку держави, але і пошук найбільш оптимального, з точки зору економії ресурсів, напрямку цього розвитку. Система публічного управління в Україні наразі поставлена в дуже складні умови – в країні активна фаза війни, що є прямою загрозою для національної безпеки. Тому, дослідження факторів, які впливають на ефективність роботи публічного управління в умовах війни сьогодні особливо актуальні

Проблематиці, пов'язаній з покращенням механізмів розвитку публічного управління в Україні, протягом великого проміжку часу приділяється значна увага дослідників. Так, теоретико-методологічні аспекти удосконалення публічного управління в нашій державі досліджували Ю. Бажал, В. Базилевич, В. Геєць, В. Луговий, О. Оболенський, Ю. Пахомов, І. Розпутенко, В. Токарева, А. Чухно тощо. Питанням ефективності публічного управління в різних сферах життєдіяльності держави присвячені праці О. Амоші, О. Власюка, В. Гришка, Е. Лібанової, І. Михасюка, В. Новицького, П. Саблука, А. Філіпенка, С. Чистова та інших вчених. Регіональні аспекти публічного управління опрацьовувалися такими авторами як С. Біла, З. Варналій, М. Долішній, В. Кравців, М. Мельник, І. Сторонянська, М. Чумаченко, О. Шевченко, І. Школа, С. Шульц та ін. Наприклад, В. Геєць загострював увагу на зростанні ролі соціокультурних чинників публічного управління в сучасних умовах глобалізації, яке тягне за собою зниження дистанції влади та посилення індивідуалізму зі спільною орієнтацією на певну довгостроковість розвитку. Відтак,

невідповідності в соціокультурних складових модернізації держав у стратегічному вимірі перешкоджають їх інноваційному поступу. Це, на думку автора, актуалізує проблему вдосконалення роботи освітніх та інших соціальних інститутів у напрямі їх стратегічної орієнтованості з метою відтворення необхідних соціокультурних цінностей за прикладом успішних країн світу. Відповідні стратегії мають реалізуватися в межах одного покоління, наслідуватися, бути неперервними і не залежати від політичних уподобань [1, с. 21].

А. Філіпенко відзначає, що еволюція сучасного публічного управління має відбуватися з урахуванням того факту, що ядром нинішнього цивілізаційного етапу є впровадження цифрової економіки. Її сутнісні риси як нового явища в соціально-економічній системі доповнюються на міждисциплінарній основі епістемологією інформаційно-комп'ютерних наук, електронних технологій і платформ. Головними компонентами при цьому є тверді та м'які технології, телеком, мережі, платформи, людський капітал. Поєднання категоріального апарату економічного мейнстріму та інформаційно-комп'ютерних наук, їхній синергійний синтез дають підстави стверджувати, що сьогодні чинні засоби публічного управління мають бути адаптованими до становлення «економіки складнощів» (complexity economics), яка характеризується принципово новими вимірами та параметрами [2, с. 1–2].

В. Гришко констатує, що сьогодні в Україні у складі публічного управління ключовим залишається рівень державного управління основною проблемою якого є дисбаланс діяльності її складових. Потрібен комплексний аналіз функціонування систем та структури органів державної влади (цілі, функції, завдання, ресурси, статус). Водночас гнучкість, а не формальний підхід – головний принцип сучасного менеджменту як системно-ситуаційного процесу має діяти і в системі публічного управління, особливо на рівні місцевого самоврядування. Це сприятиме подоланню бюрократичної рутини, переорієнтує управління зі здійснення процесів (дотримання процедур і правил) на досягнення якісних кінцевих результатів [3, с. 84].

Натомість М. Мельник стверджує, що у контексті пошуку ефективних механізмів публічного управління особливо важливим є просторово-функціональний зріз вивчення метрополізаційних процесів

у регіонах як таких, що пов'язані з концентрацією економічного, культурного й інформаційного потенціалу розвитку суспільства у великих містах і зонах їх впливу, реалізацією ними значущих функцій на світовому та макрорегіональному рівнях. Від вектора та рівня розвитку головних міст-метрополісів, складності та різноманітності їх функціонального навантаження (статусу) залежить розвиток прилеглої території, інтенсивність продукування та ретрансляції управлінських і технологічних інновацій, вищих досягнень і зразків матеріальної й духовної культури, входження регіонів країни до світового соціально-економічного простору [4, с. 87].

Водночас, наукові дослідження з проблем впровадження ефективних механізмів розвитку публічного управління в умовах воєнного стану до цього часу в Україні фактично не проводились. Адже протягом усього періоду державної незалежності наша країна не стикалася з такими викликами, як це має місце сьогодні, коли значна частина нашої території охоплена активними бойовими діями, або ж окупована.

Отже підсумовуючи все вищесказане, на сьогоднішній день не втрачає актуальність питання вирішення ключових проблем публічного управління в Україні та робота в напрямку побудови цілісної та незалежної системи публічного управління, створення системи ефективного фінансового менеджменту, розробка системи відповідальності за порушення, забезпечення високого професійного рівня кадрів, підвищення якості надання послуг в сфері публічного управління, тощо. Але, війна внесла власні корективи і тепер на перший план вийшло забезпечення ефективної роботи публічного управління в умовах війни з урахуванням нових ризиків та обставин. Серед ключових факторів, які сьогодні сприяють підвищенню ефективності роботи спеціалістів системи публічного управління можна виокремити: – впровадження можливості організації віддаленої роботи публічного службовця; – спрощення процедуру прийому на роботу нових спеціалістів; – залучення на посади спеціалістів-військових у військово-цивільних адміністраціях; – організація підвищення кваліфікації спеціалістів з акцентом на роботі в реаліях війни. Позитивний вплив на сучасне функціонування публічного управління в Україні здійснили і проведені раніше децентралізаційні процеси, які забезпечують

розширення повноважень і відповідальності органів місцевого самоврядування, надали громадам можливість самостійно вирішувати свої проблеми і контролювати якість наданих публічних послуг.

Список використаної літератури:

1. Геєць В. Економіка України: ключові проблеми і перспективи. Економіка і прогнозування. 2016. № 1. С. 7–22.
2. Філіпенко А. Концептуальний устрій цифрової економіки. Діджиталізація сучасної системи міжнародних економічних відносин : матеріали міжнародної науково-практичної конференції. 2019. № 20. Т. 1. Режим доступу: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3751
3. Гришко В. Квадрат ефективності публічного управління. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 17–18. С. 81–84.
4. Мельник М. Метрополізаційні процеси в регіоні: концептуальні підходи до просторового аналізу. Регіональна економіка. 2014. № 3. С. 87–97

Ігор РОСИПАЙЛО (Igor Rosypailo)

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування

Богдан ГРЕЧАНИК (Bohdan Grechanyk)

к. е. н., доцент

**Івано-Франківський національний технічний університет
нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна**

**ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ
МІСЦЕВИМ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ В УМОВАХ
ВОЄННОГО СТАНУ**

Ефективне управління місцевим економічним розвитком (МЕР) сьогодні виступає не лише основою забезпечення високих стандартів якості життя населення в економічнорозвинених країнах світу, але й достатньою умовою сталого розвитку суспільних систем.

Очевидно, що досягнення органами місцевого самоврядування (ОМС) високого рівня результативності та ефективності їх МЕР, “гарантує” відповідний рівень добробуту кожному члену їх громади у

короткостроковому періоді, та створює всі необхідні передумови для тривалого всебічного і динамічного їх розвитку на основі “вихованих” конкурентних переваг даного територіального утворення, його інвестиційної привабливості та сприятливого інноваційного клімату [1].

Слід зауважити, що такі результати можна досягнути лише за умови, коли “місцеве” публічне управління спрямоване не лише на формування “загального” соціально-економічного потенціалу громади, але й на його “спеціалізацію”, з метою набуття конкурентних переваг, виключно на основі використання власних ресурсів в умовах існуючих різноманітних обмежень.

На жаль, повномасштабна війна РФ проти України сьогодні не лише “зруйнувала” нещодавно існуючу вітчизняну модель управління місцевим економічним розвитком, але й створила реальну загрозу самому існуванню нашої країни. Тож очевидно, що в таких умовах одним з пріоритетних завдань публічного управління стало не лише захист і забезпечення функціонування держави, але й пошук найбільш оптимального, безпечного та ефективного шляху такого функціонування, в умовах економії ресурсів та обмеженості можливостей [2].

Система публічного управління, з урахуванням реалій війни XXI століття, попри усі свої функції, які вона виконувала у мирний час, повинна набути специфічних характеристик, щоб стати ще одним ефективним інструментом в арсеналі усіх можливих засобів, які наша країна використовує і буде використовуватиме у той чи інший спосіб для “самозбереження” та здобуття перемоги у цій війні.

Тому дослідження і вивчення факторів, які впливають на ефективність публічного управління МЕР в умовах повномасштабного вторгнення військ РФ в Україну як складової не лише економічної безпеки нашої країни але й її виживання, сьогодні є особливо актуальним.

З початком війни, перед ОМС постали цілий ряд нових і дуже непростих викликів, на які потрібно було негайно та адекватно реагувати. І це притому, що “старі” проблеми українського суспільства залишилися невирішеними, а багато з них актуалізувалися, загострилися, а їх можливі наслідки стали більш загрозливими. Тож вирішення “старих” і “нових” проблем у сучасних умовах потребує новітніх,

нестандартних рішень, інноваційних підходів та оперативного і адекватного реагування.

Сьогодні, залежно від “карти війни” та ситуації, яка нині склалася у тому чи іншому регіоні нашої країни, можна умовно виділити три принципово різні моделі функціонування ОМС:

1. Функціонування (робота) ОМС на окупованих територіях.
2. Функціонування (робота) на лінії бойових дій та прифронтових зонах.
3. Функціонування (робота) у тилкових областях України.

Очевидно, що діяльність органів місцевого самоврядування в ракурсі здійснення ними публічного управління на тимчасово окупованих територіях (ТОТ) зводиться виключно до захисту національних інтересів (наскільки це можливо), а тому проблеми місцевого економічного розвитку цих територій не мають, поки що, ніякого сенсу.

У прифронтових зонах основним завданням виконавчих підрозділів ОМС є, в першу чергу, збереження життя і здоров'я усіх громадян, які проживають (працюють, перебувають) у таких зонах. У територіальних громадах, де пошкоджено (зруйновано) інфраструктуру, відсутні звичні засоби комунікації, часто виникає необхідність вирішення питань евакуації людей, логістики товарів першої необхідності, організації гуманітарних коридорів тощо. Звичайно, поряд з такими життєвоважливими проблемами, працівники ОМС повинні вирішувати питання задоволення нагальних потреб населення та організації для них максимально безпечних умов.

У тилкових областях органи місцевого самоврядування повинні продовжувати здійснювати, максимально результативно й ефективно, свої безпосередні функції. При цьому, в умовах триваючої війни в Україні, основними складовими сфери публічного управління на таких територіях, є (мають бути) чотири напрями:

1. Виконання ОМС усіх своїх прямих “мирних” функцій в умовах воєнного часу, тобто з урахуванням усіх можливих реальних загроз з боку РФ.
2. Пошук власних економічних резервів з метою їх подальшого використання для організації місцевого виробництва

товарів і послуг, необхідних для підвищення обороноздатності нашої країни.

3. Забезпечення належних умов проживання тимчасово переміщених осіб, а також організація і створення нових робочих місць з метою їх залучення у виробничі процеси місцевої економіки.

4. Створення на території громади сприятливих умов для релокації та реінтеграції вітчизняних суб'єктів господарювання, насамперед малого і середнього бізнесу, з тимчасово окупованих територій України.

Виконання органами місцевого самоврядування усіх своїх прямих функцій забезпечується ефективною роботою їх основних підрозділів, з врахуванням особливостей воєнного стану та за умови збереження життя та здоров'я їх працівників.

Другим важливим напрямом публічного управління є пошук власних економічних резервів (ресурсів). Це передбачає аналіз усіх можливостей в межах територіальної громади з метою їх виявлення та подальшого використання для виробництва товарів чи надання послуг, які є особливо актуальними в умовах воєнного стану. Такими резервами можуть бути вільні виробничі площі, земельні ділянки промислового та сільськогосподарського призначення, сировинні та природні ресурси, логістичні можливості тощо. Важливо зосередитися на виробництві товарів та наданні послуг, які необхідні для підвищення обороноздатності та енергетичної безпеки держави.

Водночас, можливість його ефективного використання з'явиться лише у випадку створення комфортних умов для їх проживання у "новій" громаді, а також проведення ОМС цілого ряду робіт, в результаті яких у місцевій економіці сформується попит на "нову" робочу силу. При цьому, основними напрямками (видами) таких робіт є: розбудова тісної комунікації між усіма членами та складовими громади, системне проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи, організація навчання та перекваліфікації і як наслідок залучення їх у виробничі процеси місцевого бізнесу.

Важливими для ОМС також є питання організації діяльності релокованих підприємств малого та середнього бізнесу. Очевидно, що насамперед, потрібно створити сприятливі умови для його функціонування в умовах "нової" громади, а уже потім розробляти

програми його розвитку та створення нових робочих місць. При цьому, на думку вітчизняних науковців-практиків, органи місцевого самоврядування повинні так вибудувати свій діалог, щоб бізнес, що релокується з тимчасово окупованих територій, обрав саме цю громаду [3].

Аналізуючи вище викладене можна констатувати, що саме активна та результативна робота ОМС одночасно у трьох напрямках, а саме: 1) пошук й активізація місцевих економічних резервів та ресурсів; 2) використання у місцевій економіці “нового” кадрового потенціалу тимчасово переміщених осіб; 3) створення, в результаті релокації та реінтеграції малого та середнього бізнесу нових робочих місць, може створити своєрідну інноваційну модель управління місцевим економічним розвитком у межах існуючої територіальної громади.

Отже, досягнення ОМС високого рівня результативності та ефективності управління МЕР, забезпечить відповідний рівень добробуту кожному члену громади, створить передумови для всебічного і динамічного економічного її розвитку, зростання інвестиційної привабливості та формування сприятливого інноваційного клімату у такій громаді. При цьому, одним з інноваційних інструментів публічного управління місцевим економічним розвитком в умовах воєнного часу може бути запропонована модель, яка передбачає збалансоване поєднання чотирьох вище зазначених напрямів діяльності ОМС. Тож таке “комплексне” поєднання — пошук та активізація власних економічних резервів (ресурсів), ефективне використання потенціалу внутрішньо переміщених осіб та залучення їх у виробничі процеси місцевого бізнесу, а також створення сприятливих умов для релокації малого та середнього бізнесу, — сформує ефективну інноваційну модель управління МЕР, яка зможе одночасно забезпечити і “додатковий” розвиток місцевої економіки громади, і зростання рівня економічної безпеки нашої країни, і посилення її обороноздатності та спроможності України отримати перемогу у триваючій війні з РФ.

Література

1. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад : Посіб. для посад. осіб місц. самоврядування. Київ : ТОВ “Підприємство “ВІ ЕН ЕЙ””, 2015. 256 с.
2. Миколок А. В. Публічне управління в умовах військового стану: питання ефективності. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2022. № 29. С. 45–48.
3. Мельник М. І., Лещук І. В. Особливості, проблеми та стимули релокації національного виробництва в умовах війни. Регіональна економіка. 2022. №2 (104). С. 94–100

Роман САЄВИЧ (Roman Saievych),
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна

ДІАГНОСТИКА СТАНУ ВЗАЄМОДІЇ ГРОМАДСЬКОСТІ З ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

За результатами досліджень, проведених Всеукраїнською асоціацією органів місцевого самоврядування «Асоціація міст України» в рамках проекту «Формування політики, ґрунтованої на фактах, в сфері місцевого самоврядування в Україні» спільно з Норвезьким інститутом міських і регіональних досліджень (NIBR) та Норвезькою Асоціацією місцевих і регіональних влад (KS), з’ясувалося, що більшість населення досить скептично ставиться до власних можливостей впливати на рішення місцевої влади. Про відсутність таких можливостей повідомили, зокрема, більше 77% опитаних. Лише 15,5% респондентів заявили про наявність можливостей впливу на рішення місцевих органів влади. В результаті біля 1% опитаних відмовилися надати відповідь на поставлене запитання, а 6,3% – мали сумніви.

Причому має місце певна взаємозалежність між сприйняттям респондентами своїх можливостей впливати на рішення місцевої влади та відповідями населення на такі твердження: «Представники місцевої влади не зловживають своїм службовим становищем для особистої

вигоди»; «Зазвичай можна покластися на обіцянки представників місцевої влади у нашому місті»; «У нашому місті представники місцевої влади дослухаються до думки громадян»; «Мене в цілому задовольняє, як працює місцева влада у нашому місті».

Тобто, зі збільшенням кількості позитивних відповідей респондентів на ці твердження зафіксоване зростання упевненості мешканців впливати на рішення місцевої влади і навпаки – чим більше респонденти, наприклад, незадоволені роботою місцевої влади у своєму місті, тим нижче оцінюють вони власні можливості впливати на цю владу.

Найтісніший зв'язок між оцінкою громадянами власних можливостей чинити вплив на рішення місцевої влади виявлений з поінформованістю населення про дії органів цієї влади. Зокрема, найбільш взаємоузгодженими виявилися зазначені оцінки респондентів та їхні відповіді на твердження «Представники місцевої влади добре інформують громадян про те, на що витрачені гроші платників податків», а також «Місцева влада оперативного обґрунтовує свої політичні рішення перед громадянами». Відповідаючи на запитання «Наскільки Ви можете впливати на процеси прийняття рішень на місцевому рівні?», переважна більшість респондентів зазначила, що вони або взагалі не впливають (67,9%), або чинять незначний вплив (19,6%). Лише 6,3% опитаних повідомили, що вони мають певний вплив, а 0,9% – мають значний вплив.

Результати дослідження свідчать про те, що участь громадян у громадських об'єднаннях, де вони можуть обговорювати і вирішувати важливі проблеми громади, не завжди супроводжується впевненістю у власних силах щодо впливу на місцеву політику. Зокрема, стверджувальну відповідь на поставлене запитання «Чи маєте Ви можливість впливати на рішення влади?» дали 33,4% респондентів – членів ОСББ, 33,3% – членів громадських рад, 27,3% – членів політичних партій, 25% – членів громадських організацій, а також 18,2% – членів вуличних комітетів. У цьому випадку до уваги бралися відповіді виключно тих респондентів, які зазначили, що беруть активну участь у діяльності об'єднання, а не лише формально вважаються його учасниками. Експерти оцінили можливості впливу громадян на процеси

прийняття рішень на місцевому рівні середньому на 2,1 за 4-бальною шкалою. В обох випадках цей показник, звісно, є загрозливо низьким.

Населення і представники органів місцевого самоврядування по-різному оцінюють якість інформування громадян місцевою владою.

Наприклад, більшість експертів (81,8%) погоджуються з тезою, що представники місцевої влади добре інформують громадян про актуальні питання, які обговорюються в міській раді; на противагу, 39,4% населення погоджуються з цією думкою, а 51,7 – ні. Подібна асиметрія в поглядах є щодо тези, що представники місцевої влади добре інформують громадян про те, на що витрачені гроші платників податків (61,2% експертів погоджуються, 26,2% експертів не погоджуються; 18,7% населення погоджуються, 69,2% населення не погоджуються).

Як продемонстрували результати аналізу, владні структури не завжди в повній мірі задіюють наявні інструменти і методи співпраці з територіальною громадою, не є активною стороною в налагодженні партнерських стосунків з населенням, обмежуючись інколи лише формальним виконанням визначених законодавством вимог щодо забезпечення відкритості і прозорості діяльності органів місцевого самоврядування. У результаті браку чи неефективності функціонування існуючих каналів комунікації між органами місцевого самоврядування і територіальною громадою міста значна частина опитаних повідомила про складність чи взагалі неможливість донесення своєї думки до представників владних структур.

Таким чином, для підвищення ефективності взаємодії між органами місцевого самоврядування та громадами доцільним є здійснення таких заходів:

1. З метою подолання правових недоліків щодо здійснення взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю доречною є співпраця органів місцевого самоврядування з науковими установами, експертами в напрямі підготовки необхідних проектів змін до законодавства, з по-дальшим винесенням своїх пропозицій для центральних органів влади, осіб, які мають право законодавчої ініціативи.

2. Підвищити відповідальність посадових осіб щодо забезпечення повного та своєчасного надходження і оновлення

інформації, оприлюднення рішень міської ради, рішень виконкому і розпоряджень міського голови, що стосуються територіальної громади, в тому числі за минулі роки.

3. Покращити інтерактивну взаємодію юридичних та фізичних осіб з міською радою шляхом перегляду процедури розгляду електронних звернень та інформаційних запитів.

4. Стимулювати процедуру завершення роботи зі створення внутрішніх Інтернет-порталів міських рад.

5. Створити автоматизовану систему документообігу за допомогою використання в підрозділах міських рад відповідного програмного забезпечення, наприклад, таких програм, як «Облік рішень та розпоряджень», «Облік звернень громадян».

6. Запровадити курси підвищення кваліфікації посадових осіб органів місцевого самоврядування з поглибленим вивченням Інтернет-ресурсів, технологій он-лайн зв'язку.

7. Посилити поінформованість громадян про можливості здійсненні громадського контролю за діяльністю депутатів місцевих рад, доступу до прийняття рішень місцевого значення шляхом проведення інформаційних кампаній, в тому числі за посередництвом ЗМІ, соціальних мереж.

8. Організувати тренінги для громадськості та органів місцевого самоврядування щодо поширення знань про форми та методи залучення громадян до процесу прийняття владних рішень, інструменти доступу до публічної інформації.

9. Запровадити механізми залучення громадян до прийняття рішень щодо спрямування бюджетних коштів на розвиток міста (конкурсів для реалізації проектів з ревіталізації, облаштування міського; громадського он-лайн голосування за підтримку кращих, найбільш актуальних ідей тощо).

10. Залучати громадські організації, органи самоорганізації населення, об'єднання співвласників багатоквартирних будинків, квартирні та вуличні комітети, ініціативні групи до кампанії з інформування населення про спрямування бюджетних коштів на розвиток міста, зокрема про ті проекти, в яких працюють ці об'єднання громадян, і які реалізуються за кошти місцевих бюджетів.

Віталій СОРОКА (Vitalii Soroka),
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування,
Національний університет «Чернігівська політехніка»,
м. Чернігів, Україна

СТІЙКІ ФІНАНСОВІ СТРАТЕГІЇ: ГЛОБАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ КРИЗИ

Територіальні громади в усьому світі часто стикаються з кризами, які створюють значні проблеми для їхніх зусиль щодо розвитку [1]. У такі критичні періоди ефективні фінансові механізми відіграють вирішальну роль у підтримці та стимулюванні зростання громади. Диверсифіковані потоки фінансування, державно-приватні партнерства, фонди стійкості до криз, інноваційні інструменти фінансування, краудфандинг громади, облігації сталого розвитку та ініціативи з розбудови потенціалу є свідченням адаптивності фінансових механізмів для вирішення проблем.

Одним з прикладів передового досвіду є австралійський підхід до диверсифікованого фінансування. Комісія з грантів місцевого уряду розподіляє ресурси на основі потреб кожної громади, забезпечуючи справедливий розподіл [1]. Подібний підхід використовується в грантовій програмі на розвиток громад у США. Федеральні кошти використовуються з метою розширення можливостей місцевих органів влади у вирішенні унікальних проблем під час криз, заохочуючи гнучкість та інновації [3].

З точки зору забезпечення стійкості фінансових стратегій з розвитку територіальних громад цікавою є сінгапурська модель використання державно-приватного партнерства, яка демонструє ефективні механізми реагування на кризи [5]. Рада з питань житла та розвитку співпрацює з приватними забудовниками для фінансування житлових проєктів, сприяючи ефективному розвитку громади. Цей підхід сприяє інноваціям, спільному використанню ресурсів і зменшенню ризиків, одночасно збільшуючи фінансові можливості в складні періоди.

Ще одним яскравим прикладом зразкової світової практики є створення Данією фондів стійкості до кризових ситуацій [4]. Ці фонди підтримуються місцевими і національними урядами та забезпечують негайне забезпечення ресурсами під час надзвичайних ситуацій. Гнучкість фондів і можливості швидкого реагування дозволяють територіальним громадам здійснювати ініціативи щодо відновлення та розвитку навіть після кризових ситуацій.

В світовій практиці активно використовують інноваційні інструменти фінансування, як Фонд відновлення міст Південної Кореї [6]. Цей фонд, який підтримується внесками як уряду, так і приватного сектору, відроджує міські території за допомогою інноваційних фінансових інструментів, таких як збільшення вартості землі та фінансування збільшення податків.

Іншою ефективною практикою фінансового забезпечення розвитку територіальних громад в умовах кризи слугує краудфандинг. Краудфандинг громади в Нідерландах слугує моделлю участі [7] і дозволяє мешканцям колективно пропонувати та фінансувати місцеві проекти. Ця практика посилює залучення громади, швидко мобілізує ресурси та зміцнює соціальну згуртованість, що особливо важливо під час кризових періодів.

Розбудова потенціалу та технічна допомога: німецька модель надання потенціалу та технічної допомоги заслуговує на увагу [4]. Федеральне міністерство внутрішніх справ підтримує місцеві громади через цільове навчання та консультаційні послуги. Цей підхід розширює можливості фінансового менеджменту, дозволяючи громадам долати кризи за допомогою кращих фіскальних стратегій.

Світова практика формування фінансових механізмів розвитку територіальної громади в умовах кризи свідчить про різноманітність підходів та їх ефективність. Ці практики підкреслюють важливість адаптації стратегій до конкретних умов, сприяння співпраці між зацікавленими сторонами та сприяння стійкості. Такі глобальні приклади дозволяють територіальним громадам розробляти фінансові механізми, які не тільки протидіють кризам, але й сприяють сталому зростанню та рівноправному розвитку навіть в умовах труднощів.

Список використаних джерел

1. Australian Government. (n.d.). Local Government Grants Commission.
2. Brazilian Government. (n.d.). Sustainable Development Bonds.
3. Community Development Block Grant Program. (n.d.). U.S. Department of Housing and Urban Development.
4. Federal Ministry of the Interior, Building and Community. (n.d.). Capacity Building.
5. Housing & Development Board. (n.d.). Public-Private Partnership.
6. Urban Regeneration Fund. (n.d.). Korea Land & Housing Corporation.
7. Voor je Buurt. (n.d.). Voor je Buurt.

Марія УСТИМЕНКО (Mariya Ustymenko),
здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна

РЕЛОКАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну та впровадження воєнного стану внесли значні зміни в усі сфери суспільного життя, зокрема в сферу публічного управління та адміністрування.

Згідно з визначенням, публічне управління – це сукупність усіх видів діяльності держави, спрямованої на задоволення суспільних потреб і інтересів. У вузькому розумінні публічне управління – це діяльність, що здійснюється у сфері виконавчої влади [1].

В умовах війни перед органами публічної влади постали нові завдання, пов'язані з забезпеченням обороноздатності країни, захистом населення та інфраструктури, а також з підготовкою до відбудови країни після закінчення війни. Для виконання цих завдань було утворено тимчасові державні органи - військові адміністрації. Військові адміністрації мають особливі повноваження, а посади державних службовців можуть замінюватися військовослужбовцями, особами

рядового і начальницького складу правоохоронних органів, служби цивільного захисту.

Однією з основних функцій військових адміністрацій стала релокація підприємств. Релокація - це переміщення підприємства з однієї території на іншу. У ході запровадження воєнного стану релокація підприємств стала одним з інструментів забезпечення безперебійної роботи економіки країни. Згідно з чинним законодавством України, релокація підприємств здійснюється в дев'ять регіонів України: Львівську, Закарпатську, Чернівецьку, Івано-Франківську, Тернопільську, Хмельницьку, Вінницьку, Волинську та Рівненську області. Львівська область стала одним із найбільших центрів релокації підприємств.

За даними Львівської обласної військової адміністрації, до кінця 2022 року на Львівщину було евакуйовано понад 500 підприємств із різних регіонів України. Релокація підприємств мала позитивні наслідки для розвитку Львівської області. Зокрема, завдяки релокації збільшився рівень зайнятості та зростання економіки області .

Зокрема, завдяки релокації:

збільшився рівень ВВП області;

покращився інвестиційний клімат;

з'явилися нові потенційні партнери для співпраці;

збільшилася кількість робочих місць.

Львівська область має ряд переваг, які сприяють успішній релокації підприємств. Зокрема, це:

близькість до кордону з ЄС;

розвинута транспортна інфраструктура;

наявність кваліфікованих кадрів;

сприятливий інвестиційний клімат.

Інвестиційна політика Львівської області спрямована на те, щоб після закінчення війни регіон продовжував залишатися провідним ланцюгом між українськими та європейськими бізнес-спільнотами. Львівська область є одним із найбільших центрів релокації підприємств в Україні. Релокація підприємств мала позитивні наслідки для розвитку регіону, і Львівська область має всі шанси стати одним із ключових центрів розвитку економіки України після закінчення війни.

Завдяки релокованим підприємствам Львівська область отримала не тільки можливість збільшити рівень ВВП, але й покращити інвестиційний клімат завдяки новим свідомим підприємцям, які почали активно взаємодіяти з представниками комерційних установ у країнах Євросоюзу через можливість швидкого перетину кордону та зменшення відстаней до провідних європейських країн. Таким чином область здобула нових потенційних партнерів, які завдяки релокованим підприємствам сприятимуть відновленню країни шляхом фінансування нових проектів та відбудови виробництв на тимчасово окупованих територіях після закінчення військових дій.

Оскільки Львівська область демонструє позитивну тенденцію у сфері ведення комерційної діяльності на її території, місцезнаходження сприяє оперативному виїзду за межі країни, а українські та світові лідери проводять у Львові спільні зустрічі, область набуває додаткової політичної та комерційної значущості, в якій вирішуються не тільки оборонно-стратегічні питання, а й зростає ефективність залученого бізнесу.

Інвестиційна політика регіону ведеться таким чином, щоб після закінчення військових дій регіон продовжив залишатися провідним ланцюгом між українськими та європейськими бізнес-спільнотами.

Релокація підприємств внесла значні зміни в економіку та соціальну сферу регіонів України. З одного боку, вона призвела до створення нових робочих місць, підвищення рівня зайнятості населення та зростання ВВП. З іншого боку, релокація також викликала ряд проблем, таких як:

- конкуренція за робочу силу між місцевими та релокованими підприємствами;

- зростання цін на житло та інші товари та послуги;

- погіршення екологічної ситуації в регіоні.

Для вирішення цих проблем органам публічної влади та місцевого самоврядування необхідно розробити комплекс заходів, зокрема:

- сприяти розвитку місцевого бізнесу та підприємництва;

- забезпечити доступ до якісної освіти та медичної допомоги для всіх мешканців регіону;

- впроваджувати екологічні програми та заходи.

У перспективі релокація підприємств може стати одним із ключових драйверів економічного розвитку регіонів України. Для цього необхідно створити сприятливі умови для діяльності релокованих підприємств, а також забезпечити їх ефективну взаємодію з місцевим бізнесом.

Ми пропонуємо деякі конкретні заходи, які можуть бути реалізовані органами публічної влади та місцевого самоврядування для подальшого розвитку регіонів України в умовах релокації підприємств.

По-перше, це створення умов для розвитку малого та середнього бізнесу. Це може бути досягнуто шляхом надання субсидій та грантів, а також запровадження податкових пільг для малого та середнього бізнесу.

По-друге, це розвиток професійної освіти. Релоковані підприємства потребують кваліфікованих кадрів, тому необхідно забезпечити доступ до якісної професійної освіти для місцевого населення.

По-третє, це розвиток інфраструктури. Релоковані підприємства потребують розвиненої інфраструктури, тому необхідно інвестувати в будівництво доріг, залізничних шляхів, аеропортів та інших об'єктів інфраструктури.

Ну і на кінець, покращення інвестиційного клімату та залучення іноземних інвестицій. Релоковані підприємства можуть стати джерелом іноземних інвестицій для регіонів України, тому необхідно розробити програми залучення іноземних інвестицій.

Реалізація цих заходів допоможе регіонам України стати більш конкурентоспроможними та привабливими для інвестицій.

Список використаних джерел

1. Філіпова, Н. В. Зміна співвідношення понять «державне управління», «публічне адміністрування», «публічне управління» в системі суспільно-політичної трансформації / Н. В. Філіпова // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2015. - № 6.

Олександр ШЕБУРЕНКОВ (Oleksandr Sheburenkov),
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Наукові керівники: д.держ.упр., професор **Олійченко І.М.,**
к.пед.н., доцент **Литвин С. В.**
Національний університет «Чернігівська політехніка»,
м. Чернігів, Україна

МОВА, КОМУНІКАЦІЯ, ЗБРОЯ. ІСТОРИЧНИЙ ДОСВІД

Протягом всієї історії розвитку людства неспинно розвиваються наші вічні супутники - мова і писемність. Хоча мову і писемність зазвичай розглядають як нерозривні, оскільки мова виступає змістом писемності [1, с. 23-24], вони виникали не одночасно. Питання появи мови є одним з базових аспектів у вивченні розвитку комунікації. Проте, це питання цікавить не лише мовознавців, а й вивчається в контексті інших наукових дисциплін, таких як соціологія та психологія. Габріель Тард висунув теорію, що мова виникла з монологічності. Він стверджує, що виникнення мови було пов'язане з необхідністю віддавати накази, що надходили від голови сім'ї дітям або від командира підлеглим [2, с. 101-102]. За Тардом, головним стимулом для виникнення мови була потреба мати інструмент примусу. Підтвердження такої точки зору можна прослідкувати майже на всіх етапах розвитку мови й писемності.

Від моменту свого виникнення мова набуває ряду важливих функцій. Протягом тривалого часу вона виступала першим критерієм, за яким людина поділяла світ на "своїх" і "чужих". Той, хто не розуміє мови твого спілкування, у кращому випадку автоматично потрапляє до табору "інакших", відмінних від тебе; у гіршому випадку, такий "інакший" може бути автоматично визначений навіть як ворог, що призводить до відповідних наслідків. Варто зауважити, що й сьогодні мова продовжує виконувати цю функцію [3]. Мова є фронтиром, за яким відбувається перший поділ світу.

Так само, як і мова, писемність має свої джерела. Предтечею писемності Тард вбачає малювання [2, с. 100]. Коли слово стає писемним, воно також набуває своїх функцій. Попри неоднозначне сприйняття, за писемністю визнають таку її роль, як увічнення слова. На відміну від слова, мова, будучи записаною, навіки закарбовує події

не лише у пам'яті їх учасників, але й їхніх нащадків [4, с. 22]. Проте не всі позитивно сприймають появу письма, акцентуючи на тому, що писемність робить людей менш пам'ятливими, оскільки у них більше немає потреби запам'ятовувати, адже достатньо лише знайти у записах інших те, що зараз потрібне [5, с. 298]. Урешті-решт, конфлікт між усним словом і писемністю стає одним з чинників впливу на подальшу форму організації суспільства [1, с. 30].

Важливість володіння навичками письма можна побачити на всіх етапах розвитку людства. Варто звернутися до пантеонів давніх богів, щоб побачити що знання письма навіть закріплювались за різними божествами, які були їхніми опікунами та покровителями. Наприклад, єгипетський бог Осіріс слугував писарем бога мудрості Тота [8, с. 38]. Син вавилонського бога Мардука, Набу, вважався богом знань і писемності [там же, с. 53, 59].

Окрім функції ідентифікації, мова і писемність виконують ще одну, на перший погляд, зовсім незвичну для них роль – їх використовують як зброю [1, с. 299]. Через слово та писемність поширюються релігійні правила та культурні ідеї, що завжди стають передвісниками появи озброєних носіїв цих ідей [6, с. 174]. Пік використання мови і писемності як зброї настає, коли вони потрапляють до рук служителів релігійних культів, а пізніше – монотеїстичних релігій, які, як не дивно, самі своєю появою завдячують алфавіту і розвитку писемності [7, с. 72].

Незважаючи на використання писемності як репресивного інструменту, вона стає одним з каталізаторів, завдяки якому розвиваються громадянські права й демократія. Закони, будучи записаними, служать лише тим, хто вміє читати, стимулюючи тим самим розвиток освіти [7, с. 121].

Розуміючи силу слова, представники церкви [8, с. 45], і світської влади [7, с. 184] протягом всієї історії об'єднувалися в намаганні монополізувати право на знання. Таке інституційне домінування не могло не залишити свого відбитку, і врешті-решт релігія та політика, що стали головними темами для розмов, стали одними з ключових каталізаторів розвитку усного мовлення [2, с. 109].

Монополізація та сакралізація знань церквою і світською владою тривалий час забезпечували їх носіїв як привілейованим становищем,

так і статками. Незважаючи на те, що контроль за знаннями повинен був гальмувати розвиток науки, це позитивно позначилося на розвитку писемності. Війни й насадження переможцями своєї волі слугували каталізатором розвитку як мов переможців, так і переможених, через їх асиміляцію. Такі зміни відбувались через необхідність донесення поневоленим народам волі нового володаря. Пробіли між словами, розділення слів знаками, і навіть голосні — все це віддуння завоювань і наслідок використання мови як культурної зброї [8, с. 62].

Розвиваючись завдяки завоюванням, мова і писемність значною мірою впливають й на матеріальний бік людського життя. З розширенням територій виникає задача доставлення повідомлення. Адже, як би не спрощувалась мова, повідомлення все ж має бути доставленим. Необхідність донесення повідомлення запускає процес будівництва доріг і розвитку кінної пошти [8, с. 69]. Будівництво комунікаційної мережі для передачі повідомлення розпочате за часів Вавилонського царства, і постійна потреба у прискоренні доставлення повідомлення запускає процес, який не зупиняється протягом всієї історії розвитку людства. Телеграф, телефон, радіо, телебачення, Інтернет - кожна з цих комунікаційних технологій має єдину мету: пришвидшення доставлення повідомлення та потребує будівництва нової комунікаційної мережі, на якій воно буде розвиватись і через яку впливатиме на подальший розвиток людства [1, с. 49]. Перелічені вище засоби масової комунікації сьогодні є звичними й забезпечують зрозуміле кожному користувачеві майже моментальне доставлення повідомлення. Але ще на початку ХХ століття, попри існування телеграфу й радіо, передача повідомлення на суттєві відстані залишалась складною задачею. У ланцюг доставки все ще були включені такі засоби пересування, як пароплави, паровози й коні, що робило процес досить тривалим. Романи Чарльза Діккенса, написані в Британії, в колоніях чекали тижнями [7, с. 204]. Навіть такі важливі новини, як початок першої світової війни, могли бути доставлені з запізненням у тижні й місяці [9, с. 27].

З появою кожного нового комунікаційного медіуму відбувається прискорення комунікації, що, в свою чергу, призводить до звуження світу [10, с. 31]. Сьогодні електронний лист дає можливість у дві хвилини поділитись своєю думкою з професором будь-якого провідного

ВНЗ. Tik-Tok дає можливість приєднатися до незнайомців з іншого куточку світу, послухати їх дискусію та навіть приєднатись до неї. А завдяки Google View в прямому сенсі можна прогулятися вулицями майже будь-якого міста у світі. Так звані медіуми групи AGFA докорінно змінюють життя людини. Останні зміни в галузі комунікації приносять носимі, персональні засоби комунікації й широке використання так званих месенджерів, які виділяються з соціальних медіа у окремий медіум. Вони, як і всі медіуми, набувають широкого застосування завдяки швидкості й спрощенню, яке вони приносять у процес комунікації. Проте, на відміну від вимушеного телеграфного спрощення, або спрощення що виникало при переписці за допомогою коротких повідомлень SMS, спрощення комунікації в месенджерах викликане внутрішнім комунікаційним середовищем, а не зовнішніми, об'єктивними факторами, як висока вартість телеграфу чи обмежена кількість символів SMS. Месенджери й соціальні мережі знову впливають на мову й приводять до її зміни й спрощення. Найпомітніша ця тенденція спостерігається у країнах латинського алфавіту де ми можемо спостерігати стійку тенденцію до спрощення комунікації й широкого використання абревіацій, таких як AFAIK – As far as I know, AMA – Ask me anything, BTW – By the way, DYK – Did you know...? HBD – Happy birthday, IDC – I don't care, IDK – I don't know, ILY – I love you, LMK – Let me know та інші.

Тенденції до спрощення, які спостерігаються на рівні користувачів, знайшли своє відображення й у державній комунікаційній політиці. Надаючи тисячі адміністративних послуг, держава не може не реагувати на зміни, які відбуваються на боці їх отримувачів. У відповідь на це було прийнято рішення щодо викладення інформації суб'єктами владних повноважень у форматах, що забезпечують доступність її сприйняття [11].

Абревіація, використання символів та зображень замість слів демонструють тенденцію до спрощення комунікації, що виникала при появі нових медіумів, таких як телеграф, пейджери, мобільні телефони та соціальні мережі. Соціальні мережі стали лише наступною ланкою цього тривалого процесу появи нових медіумів, які демонструють свій вплив на мову. Систематичне повторення такого явища може вказувати на те, що розвиток мови й мовлення, досягнувши свого піку, почав

несхідний рух до своїх перших джерел, таких як коптський клинопис та єгипетські малюнки. Соціальні мережі, будучи найлегшими серед усіх медіумів, що існували до цього часу, є інструментом, спрямованим на стрімке поширення нових ідей і захоплення нових територій.

Широко вживана аббревіація, і використання символів та зображень замість слів, демонструє тенденцію до спрощення комунікації, що вже виникала при появі нових медіумів: телеграфу, пейджерів, мобільних телефонів. Соціальні мережі стали наступною ланкою цього тривалого процесу появи нових медіумів, що демонструють нам свій вплив на мову. Систематичне повторення такого явища може вказувати на те, що, можливо, розвиток мови й мовлення досягнувши свого піка, почали несхідний рух до своїх витоків, коптського клинопису та єгипетських малюнків.

Будучи найлегшими з усіх комунікаційних медіумів, які існували до цього часу, соціальні мережі, наслідуючи тенденції, закладені тисячі років тому, продовжують використовуватись як зброя, спрямована на розширення географічних меж. Сьогодні вони виконують роль, яка колись випала на долю мови, чорнила, паперу або друкарського верстату. Разом з традиційними медіа вони продовжують поширювати культурні патерни країн їх виникнення далеко за межами їх фізичних кордонів [12, с. 53].

Протягом останніх десятиріч українське суспільство продемонструвало кардинальну зміну культурної парадигми, розгорнувшись від радянських культурних цінностей у бік західних [13]. Цей рух в співпадає зі зміною комунікаційного медіуму: соціальні мережі тіснять, а згодом і замінюють телебачення [14]. Перехід від телебачення, яке контролювалось проросійськими елітами, до соціальних мереж, що є продуктом заходу, наглядно продемонструє широкі можливості впливу комунікаційного медіуму на вектор розвитку суспільства й держави. Такий стан речей актуалізує завдання контролю над комунікаційним полем як у мирний час, так і під час війни.

Список використаних джерел

1. Marshall McLuhan. Understanding media. The extensions of man. USA: Signet, 2012. 320 p. (цитовано за електронною версією книги).

Gabriel de Tarde. L'opinion et La Foule. Paris: Félix Alcan Editeur, 1910. 226 р.

URL:

<https://archive.org/details/lopinionetlafoul00tarduoft/page/n7/mode/2up?ref=ol&view=theater> (дата звернення 30.03.2023).

2. BBC News Україна «У соцмережах пишуть про вбивство спортсмена через українську мову. Що відомо» URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/news-59203533> (дата звернення 26.11.2023).

3. Марк Тулій Цицерон, Про Закони. Про державу. Про природу богів. – Львів: Апріорі, 2020. – 392 с.

Платон. Діалоги. Харків.: Фоліо, 2008. 349 с.

4. Clark Wissler. Man and culture. N.Y.:Thomas Y. Crowell Company, 1923. 371 р.

URL: <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.5924/page/n187/mode/2up?view=theater> (дата звернення 26.11.2023).

5. William J. Bernstein. Masters of the word. How media shape history from the alphabet to the Internet. London: Atlantic Books, 2013. 489 р. (цитовано за електронною версією книги).

6. Harold A. Innis. Empire and communications. Toronto: Dunburn Press, 2007. 287 р.

7. Walter Lipman. Public Opinion. USA: Adanson Press, 2018. 178 р.

Marshall McLuhan. The Gutenberg Galaxy: The Making of Typographic Man. Canada: University of Toronto Press, Scholarly Publishing Division, 1962. 294 р. (цитовано за електронною версією книги).

8. Розпорядження КМУ «Про схвалення рекомендацій щодо викладення інформації суб'єктами владних повноважень у форматах, що забезпечують доступність її сприйняття». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1046-2023-p#Text> (дата звернення 26.11.2023).

9. Oliver Boyd-Barrett. Media imperialism. London. SAGE, 2015. 219 р. (цитовано за електронною версією книги).

10. Ставлення українців до свят 1 травня (день праці) і 9 травня (день перемоги). 14-22 лютого 2023. Результати телефонного опитування/Київський міжнародний інститут соціології. URL: <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1229&page=1> (дата звернення 26.11.2023).

11. Українські медіа, ставлення та довіра у 2023 р Опитування USAID-Internews (дата звернення 26.11.2023). URL: <https://internews.in.ua/wp-content/uploads/2023/10/Ukrainski-media-stavlennia-ta-dovira-2023r.pdf?fbclid=IwAR2ji2J5vLO4B5LQEzHC-zsP1EVS4CafdHec3jyuxKETNJkNvMRb3odHd0I>

Фінансово-економічна система України у воєнний та повоєнний період



Financial and economic system of Ukraine in the war and post-war period

Shevchenko I.O.

Western Ukrainian National University

PhD, Associate Professor, the International Economics Department,

irina_shev4enko@ukr.net

Garayev M. V.

PhD, Associate Professor, Director of the educational and scientific center of international cooperation and education of **UkrSURT**

mikhailgarayev@gmail.com

THEORETICAL-METHODOLOGICAL MODEL OF DIGITAL TRADE IN GLOBAL MARKETS

Digitization is changing the way goods are traded. At the same time, new technologies and innovative business models are changing the way we produce and provide services, blurring the already blurred distinctions between goods and services and between delivery methods, creating new combinations of goods and services. This raises a whole range of new questions that affect models international trade and investment policy. The speed of technological development also helps to increase the share of services in international trade. Information and communication services form the basis of digital exchanges, provide the necessary network infrastructure and support the digitization of other types of services. New technologies are also driving the development of digital services, which are themselves supported by a variety of new services that rely on innovative data-driven solutions such as cloud computing. In the digital age, old trade challenges may have new implications – for example, the impact of complex border procedures on parcel trade or restrictions on new services being marketed – and trade policy must address new challenges, such as differences in data flow rules between countries. More knowledge about the nature and extent of these changes is needed to help policymakers create an enabling environment for innovation and digital trade in goods and services.

Digital commerce has helped spread ideas and technologies and connect more international companies and consumers around the world. Participating in digital commerce in global markets is not difficult, but the adoption of new economic models leads to greater transaction complexity and global trade challenges. In the development of the technological environment

for the digital trade sector, it is extremely important to agree on the implementation of advanced technologies and digital tools. Digital tools include: online programs, software or cloud storage, with the aim of further improving the efficiency of international trade processes. It is these aspects that are the basis for the new landscape of digital and digital goods and services.

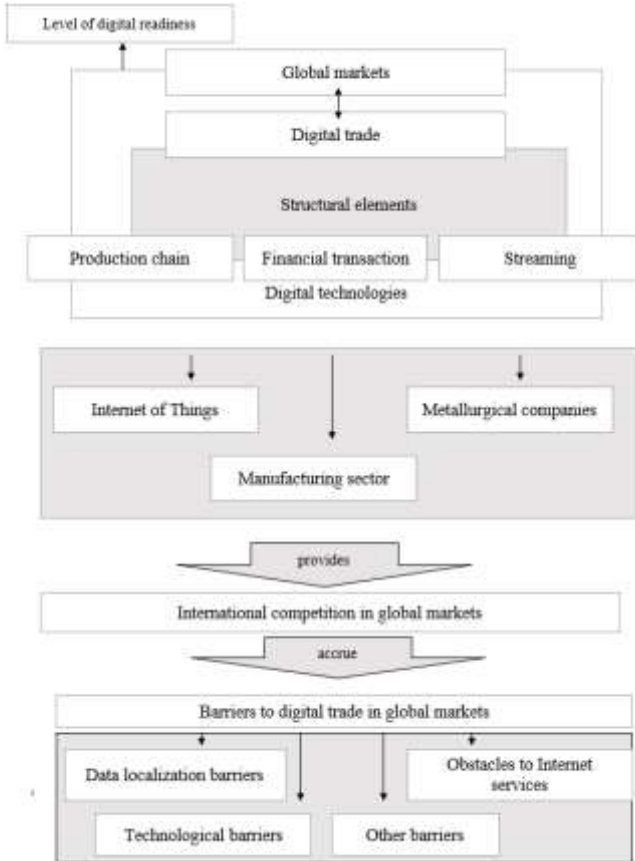


Fig. 1. Structural elements of the theoretical - methodological model of digital trade on global markets (author's vision)

The adoption of digital technologies by global value chains and consumers affects all levels of digital readiness of countries. If not properly

managed, the transformation contributes to the loss of opportunity to participate in global value chains and digital trade in developing countries. Also, these countries will lose digital capabilities, the loss of which will contribute to the digital divide, which will have a negative impact on globalization conditions. The first structural element of digital commerce is the production chain from placing an order to developing and receiving goods digitally via the Internet. The next element is streaming movies and TV shows. Movies and TV shows that are delivered digitally are technically goods, but the way this transaction is defined involves paying for a service that is delivered directly to the consumer digitally.

And the third structural element is a financial transaction. Payment can be made by PayPal bank transfer. Some part of almost every business is digital-enabled, and every industry uses digital technology to compete internationally.

Digital technologies are disrupting the traditional economic models of companies and affecting jobs, occupations and skills needs, changing the organization of work and requiring new forms of collaboration. In addition to visible transformations, the transformation of jobs and professions with the evolution of expected skills requires special support and tools for rethinking.

The Internet of Things already connects more than 5 billion objects. It describes a network of physical terminals, “things,” that combine sensors, software, and other technologies to connect to and exchange data with other terminals and systems on the Internet.

The manufacturing sector generates more data than any other sector of the economy. This data is generated at every link in the value chain—from R&D to plant operations and maintenance—and firms use this data to improve productivity and reduce costs.

Metallurgy includes digital manufacturing sectors: telecommunications, smart cards, IT, cables, connectors, on-board electronics (automotive, aeronautics, defense, etc.), but also integrates through RFID chips, sensors, AI, etc. Digitized practices and digitized.

For nearly two decades, traditional commerce has undergone massive changes due to the undeniable evolution of the digital sector.

Digital commerce appeared due to: the emergence of information and communication technologies and the emergence of digital marketing. The

development of information and communication technologies can be seen through: the transition from 2G to 3/4G.

These various advantages contribute to the development of the digital economy, taking into account the conditions of globalization.

It is worth noting that the peculiarity of digital trade is the lack of territorial significance. Digital commerce is located and happening all over the world.

However, strict regulatory conditions cause control of digital commerce by states. Legislative gaps in the field of digital trade make it possible to implement protectionist actions on the part of the government, imposing bans, limits, these aspects do not contribute to the development of digital trade, but on the contrary restrain it. Discussion issues of regulation of digital trade for each country are conducted in four categories. Data localization barriers, technological barriers, Internet service barriers and other barriers.

References

1. Arefiev, S., Shevchenko, I., Savkiv, U., Hovsieiev, D., Tszhima, Y. Management of the global competitiveness of companies in the field of electronic commerce in the conditions of digitalization. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 101(4), 1527-1537 (2023).
2. Desyatnyuk, O., Muravskiy, V., Shevchuk, O., Oleksiiv, M. Dual use of Internet of Things technology in accounting automation and cybersecurity // 12 th International Conference on Advanced Computer Information Technologies, ACIT 360–363 (2022). DOI: 10.1109/ACIT54803.2022.9913080, URL: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85141153727&origin=resultslist&sort=plf-f>
3. Naumenko, M., Valiavska, N., Saiensus, M., Ptashchenko, O., Nikitiuk, V., Saliuk, A. Optimization Model of the Enterprise Logistics System Using Information Technologies, *International Journal of Management*, 11 (5), 54-64 (2020). URL: <http://www.iaeme.com/IJM/issues.asp?JType=IJM&VType=11&IType=5>

Вікторія РУДЕВСЬКА (Viktorija Rudevskaja),

д.е.н., доцент

Анастасія ТИЩЕНКО (Anastasia Tyshchenko),

здобувачка вищої освіти освітнього рівня «магістр»

**Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна**

ВПЛИВ ВІЙНИ В УКРАЇНІ НА ФУНКЦІОНУВАННЯ СВІТОВОГО ТА УКРАЇНСЬКОГО ФОНДОВИХ РИНКІВ

Не секрет, що війни спричиняють серйозні економічні збитки у довгостроковій перспективі. Хоча ще занадто рано оцінювати довгостроковий вплив російського вторгнення в Україну 24 лютого 2022 року, очевидно, що як Україна, так і більшість інших країн по всьому світу вже зазнали гострого впливу.

Один із способів оцінити наслідки конфлікту – це подивитися на фінансові ринки. Фондовий ринок є одним із найважливіших елементів фінансового ринку, що має ключове значення для економіки будь-якої країни. Він забезпечує можливість привабити інвестиції та залучення додаткового капіталу для компаній та інших організацій, а також забезпечує можливість інвесторам збільшити свої фінансові активи [1].

Глобальні фондові ринки тяжко пережили перший рік після російського вторгнення. Конфлікт мав різкі економічні та інвестиційні наслідки, такі як вихід деяких великих транснаціональних компаній з росії та виключення російських компаній з ключових фондових індексів, в тому числі й MSCI Emerging Markets Index. Макроекономічні занепокоєння, такі як інфляція та зростання ставок через ціни на енергоносії, у поєднанні з політичною невизначеністю, спричиненою війною, призвели до падіння фондового ринку, яке тривало аж до вересня 2022 року на всіх основних світових ринках. За перші місяці найбільше постраждали акції ринків, що розвиваються та США [2].

Аналізуючи загальний рівень світового економічного розвитку, можна зробити такі висновки. Зростання світового виробництва сповільнилося з 5,8% у 2021 році до 2,7% у 2022 році. Очікується, що динаміка глобального зростання ще більше послабиться у 2023 році, а потім помірно відновиться у 2024 році. За прогнозами "Світового економічного становища та перспектив розвитку на 2023 рік" ООН, у

2023 році глобальне зростання сповільниться до 1,9%, що є одним з найнижчих темпів зростання за останні десятиліття (рис. 1) [3, ст.2].

Що стосується безпосередньо світового фондового ринку, у 2022 році ми спостерігали помітний спад як за ринковою капіталізацією, так і за обсягом торгів, що перервало позитивну тенденцію, яка спостерігалася впродовж двох попередніх років.

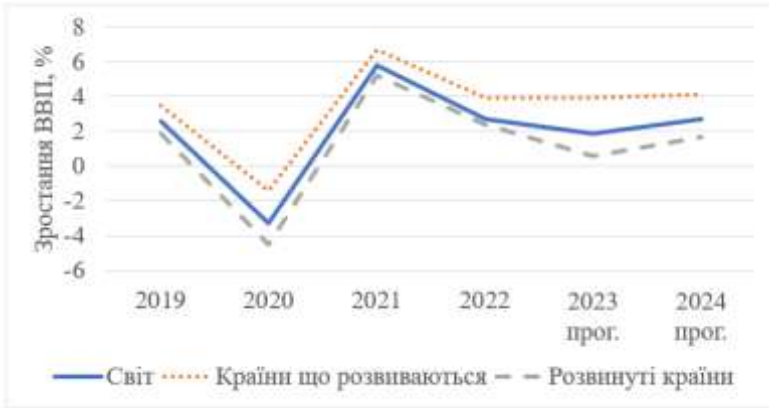


Рис. 1. Динаміка росту світового валового продукту за 2019-2024 роки, (%)

Джерело: Побудовано автором за даними UN DESA [3, ст.2].

У 2022 році капіталізація світового фондового ринку знизилася приблизно на 20% порівняно з кінцем 2021 року, причому падіння відбулося в усіх регіонах. В абсолютних цифрах це становить 26 трильйонів доларів США, які були стерті з фондових ринків по всьому світу (рис. 2) [4].

В 2022 році вартість торгів впала приблизно на 10% у всьому світі, причому вартість торгів знизилася в кожному регіоні, а в Америках темп падіння був найстрімкіший, однак вже станом на вересень 2023 року спостерігається приріст показника. Хоча вартість торгів в Європі, Близькому Сході та Африці продовжує знижуватись, що цілком легко пояснюється, оскільки ці регіони зазнали найбільшої економічної шкоди від початку війни через свій тісний зв'язок як з Україною так і росією, та залежність від товарів, що вони поставляють (Україна: зернові й олію, росія: енергоносії)

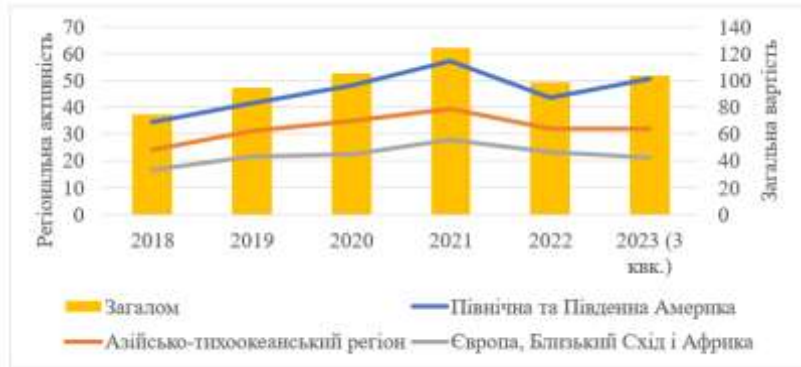


Рис. 2. Світова ринкова капіталізація за 2018-2023 (3 кв.) роки, трлн. дол. США

Джерело: Побудовано автором за даними Всесвітньої федерації бірж [5].

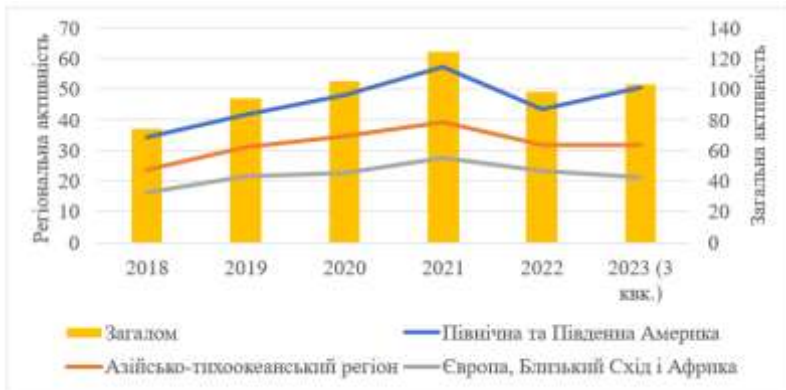


Рис. 3. Світова вартість торгів за 2018-2023 (3 кв.) роки, трлн. дол. США

Джерело: Побудовано автором за даними Всесвітньої федерації бірж [5].

Вітчизняний фондовий ринок характеризується перш за все обсягом випущених цінних паперів, обсягом торгів та їх динамікою.

Аналізуючи фондовий ринок України за 3 квартали 2023 року, можна зробити наступні висновки. Загальний обсяг випусків емісійних цінних паперів, зареєстрованих НКЦПФР впродовж січня – вересня 2023 року, становив 55,0 млрд. грн. та 8 млн доларів США, що в три рази перевищує обсяг випусків емісійних цінних паперів номінованих у гривні за аналогічний період 2022 року (18,1 млрд. грн.). Протягом січня - вересня 2023 року Комісією зареєстровано 20 випусків акцій на суму 6,9 млрд. грн. та 16 випусків облігацій, серед яких облігацій підприємств на суму 12,1 млрд грн та облігацій підприємств в іноземній валюті на суму 8,0 млн. доларів США. З початку 2023 року Комісією скасовано реєстрацію 63 випусків облігацій підприємств на суму 8,1 млрд. грн., 3 випуски облігацій внутрішніх місцевих позик на суму 1,1 млрд грн та 1 випуск опціонних сертифікатів на суму 0,05 млрд. грн. [6].

Протягом досліджуваного періоду з 2018 року по 3 квартал 2023 року найбільші обсяги цінних паперів в сумі були випущені в 2019 році – акцій на суму 63 539,38 млн. грн. та облігацій на 11 206,09 млн. грн., тобто в загальному – 74 745,47 млн. грн. Це в два рази перевищує обсяг випуску цінних паперів за попередній 2018 рік (табл. 1).

Таблиця 1

Обсяг випусків акцій та облігацій підприємств, зареєстрованих Комісією протягом 2018-2023 (3 кв.) років.

Роки	Обсяг випуску акцій, млн. грн.	Обсяг випуску облігацій підприємств, млн. грн.
2018	22263,97	15458,53
2019	63539,38	11206,09
2020	32982,80	32949,00
2021	42884,28	9979,08
2022	35048,30	2026,45
2023 (3 кв.)	6911,90	12110,00

Джерело: сформовано автором за даними НКЦПФР [6]

На рисунку 4 графічно зображено динаміку випуску акцій та облігацій підприємств за 2018-2023 (3 кв.) роки. Можна простежити обернену закономірність, при збільшенні випуску акцій, випуск облігацій скорочується, і навпаки. Це може бути зумовлено часовим періодом в який відбуваються ці зміни. Підвищення випуску облігацій

та зниження випуску акцій відбувається в кризові періоди, такі як пандемія Covid-19 та повномасштабне вторгнення. Можливою причиною даного зв'язку є більша безпечність облігацій в порівнянні з акціями, що є важливим в період дестабілізації.

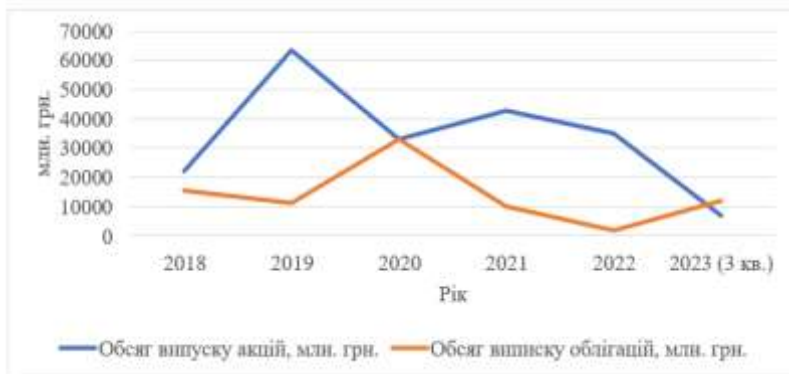


Рис. 4. Динаміка випуску акцій та облігацій підприємств за 2018-2023 (3 кв.) роки.

Джерело: сформовано автором за даними НКЦПФР [6]

За період між 2018 та 2023 роками кількість діючих організаторів цінними паперами в Україні зменшилась з 5 до 3. Дана тенденція продовжується вже багато років, при чому по відношенню до всіх видів фінансових установ, а не тільки організаторів торгівлі цінними паперами. До діючих операторів відносяться: ПрАТ "Фондова біржа "Перспектива", АТ "Фондова біржа ПФТС", ПрАТ "Українська біржа" (УБ) [6].

З таблиці видно з плином часу структура фінансових інструментів змінювалась, однак незмінною лишається значна в ній роль облігацій внутрішніх державних позик України.

Таблиця 2

Обсяг торгів фінансовими інструментами на операторах організованих ринків капіталу з розподілом за видом фінансового інструменту протягом 2018-2023 (3 кв.) років, млн грн

Ріокт	Акції	Корпоративні облигації	Облигації внутрішніх державних позик України	Облигації іноземної держави	Деривативи	Інші фін. інструменти	Разом
2018	1 215,95	10 267,00	246 474,7	0	2 641,15	272,02	260870,8
2019	337,80	8 761,87	295 249,5	44,16	209,54	362,89	304965,7
2020	594,10	927,56	328 654,0	71,36	86,01	5 077,42	335410,4
2021	591,08	2 395,05	443 756,9	228,06	59,31	4 930,19	451960,6
2022	91,75	197,88	152 825,2	2 296,08	8,87	5 216,25	160636,02
2023 (3 кв.)	57,20	4 155,70	279 841,8	18 215,8	0	314,6	302585,1

Джерело: сформовано автором за даними НКЦПФР [33]

Обсяг торгів деривативами поступово зменшувався з 2641,15 млн. грн., і в 2023 році повністю припинив торгуватись. Абсолютно протилежна ситуація спостерігається з облигаціями іноземних держав. З 2019 року цей цінний папір почав торгуватись на ринку, і з кожним роком стабільно нарощував оберти. Восени 2022 року місячний обсяг продажу даних облигацій збільшився в декілька разів в порівнянні з загальним вииторгом за 2021 рік, і відтоді він тільки зростає.

Динаміка продажу корпоративних облигацій є нестабільною, спостерігалась негативна тенденція до зниження ще до пандемії та повномасштабної війни. Однак за 3 квартали 2023 року продаж облигацій збільшився в десятки разів, тож перспектива досягнення докризових показників є доволі високою. І якщо з корпоративними облигаціями наразі простежується позитивна тенденція, то торгівля акціями зазнає великих труднощів.

Отже, не дивлячись на те, що російсько-українська війна триває вже другий рік поспіль, світова економіка ще не встигла повністю оговтатись від спричиненої нею кризи. Даний випадок є унікальною сумішшю політичних та макроекономічних проблем, з якими світ не стикався вже декілька десятиріч. Щоб висловити свою позицію багато країн світу відмовлялись співпрацювати з росією, хоча несли через це

колосальні збитки, в тому числі за рахунок пошуку нового способу забезпечення енергоносіями. Як і очікувалось, падіння фондового ринку в Україні було доволі сильним, він на декілька місяців майже повністю перестав функціонувати. На світових фондових ринках спостерігалась схожа картина, стрімке падіння показників продовжувалось аж до вересня 2022 року, однак відтоді країни мало по малу почали відновлюватись. Український фондовий ринок теж оговтався під кінець 2022 року, та вже за три квартали 2023 року зміг набрати немалих обертів, та має всі шанси найближчим часом повернутись до значень показників докризового періоду в оптимістичному прогнозі.

Список використаних джерел

1. Татарин, Н., & Олійник, О. (2023). Фондовий ринок як один із елементів фінансового ринку: історія та його сучасний стан в Україні. Молодий вчений, 3 (115), 128-133. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5794>
 2. Global Markets One Year After Russia's Invasion of Ukraine. Ashish Lodh, Andy Sparks, Tom Leahy, Elchin Mammadov. MSCI: web site. URL: <https://www.msci.com/www/blog-posts/global-markets-one-year-after/03668219477#:~:text=Macroeconomic%20concerns%20such%20as%20energy,for%20all%20major%20global%20markets.>
 3. United Nations, Inter-agency Task Force on Financing for Development, Financing for Sustainable Development Report 2023: Financing Sustainable Transformations. New York: United Nations, 2023. 184 pg. URL: <https://desapublications.un.org/file/1137/download>
 4. Full year 2022 Market Highlights. World federation of exchanges: report. URL: <https://www.world-exchanges.org/our-work/articles/full-year-2022-market-highlights-report>
 5. Market Statistics. World federation of exchanges: web site. URL: <https://focus.world-exchanges.org/issue/december-2023/market-statistics>
- Аналітичні дані щодо розвитку фондового ринку. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку: веб-сайт. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/news/insights/#tab-dov>

Уляна ВАТАМАНЮК-ЗЕЛІНСЬКА (Ulyana Vatamanyuk-Zelinska),
д.е.н., професор
Василина ВАГІЛЬ (Vahil Vasylyna),
студентка
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна

ВПЛИВ ЕКЗОГЕННИХ ТА ЕНДОГЕННИХ ФАКТОРІВ НА ФІНАНСОВУ СТІЙКІСТЬ БАНКІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сучасні банки змушені функціонувати в умовах значної складності, викликаній коронакризою, політичною нестабільністю та війною. Крім того, деякі недоліки у фінансовій системі створюють додаткові труднощі для їхньої діяльності. Тому аналіз впливу екзогенних та ендогенних факторів на фінансову стійкість українських банків є актуальним питанням, яке визначає успішність та ефективність їхньої роботи.

На сьогоднішній день існує значна різноманітність чинників, які впливають на забезпечення стійкості банку. Однак не існує загальних ознак або критеріїв для чіткого визначення цих різних факторів. Кожен дослідник висловлює власну точку зору та визначає їх з власного погляду. Це призводить до різних тлумачень їх впливу на діяльність банку. Графічне зображення факторів, які впливають на формування стійкості банку, представлено на рис. 1.



Рис. 1. Фактори впливу на фінансову стійкість банків

Джерело: складено автором за даними [1].

Здійснивши аналіз класифікації факторів впливу на фінансову стійкість банку можна виділити дві основні групи: ендогенні (внутрішні), які відносяться до мікрорівня і пов'язані з внутрішньою діяльністю банку; та екзогенні (зовнішні), які охоплюють макрорівень і пов'язані з соціальною, економічною та політичною ситуацією в країні.

Фінансова стійкість банку напряму залежить від ряду описаних факторів. Тому є необхідність аналізу впливу цих факторів на діяльність банків України.

Таким чином, проаналізуємо динаміку основних показників, які характеризують діяльність українських банків за останні 5 років (табл. 1).

Таблиця 1

Основні показники діяльності банків України протягом 2019-2023 рр.

Показники	01.01.2019	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	01.08.2023
Кількість діючих банків, шт	77	75	74	71	67	64
З них з іноземним капіталом	37	35	33	33	30	28
У т.ч. зі 100% іноземним капіталом	23	23	23	23	22	20
Чисті активи, млн. грн.	1359703	1493298	1822841	2053232	2367835	2620291
Темп зростання, %	101,94	109,83	122,07	112,64	115,32	110,66
Капітал банків, млн. грн.	154 960	199 921	209 460	255 514	232 139	283 366
Темп зростання, %	96,18	129,01	104,77	121,99	90,85	122,07
Зобов'язання банків, млн. грн.	1204743	1293377	1613 381	1 797 718	2 135 696	2 336 926
Темп зростання, %	102,73	107,36	124,74	111,43	118,8	109,42

Джерело: складено автором за даними [2, 3].

В результаті впровадження стратегії скорочення банківського капіталу, у зв'язку з коронакризою та військовими діями, станом на 1 січня 2023 року кількість діючих банків склала 67 установ. У 2022 році банки були змушені скоротити кожне п'яте відділення.

Станом на 1 серпня 2023 року у Державному реєстрі банків зареєстровано 64 діючих банки, що на 13 банків менше у порівнянні з 2018 роком. Кількість банків з іноземним капіталом, що функціонували в Україні, скоротилась на 7 банків і склала 30 установ, з яких 22 мали 100% іноземний капітал.

Розглянемо динаміку економічних нормативів, які є основними індикаторами фінансової стійкості кожного банку (рис.2.).

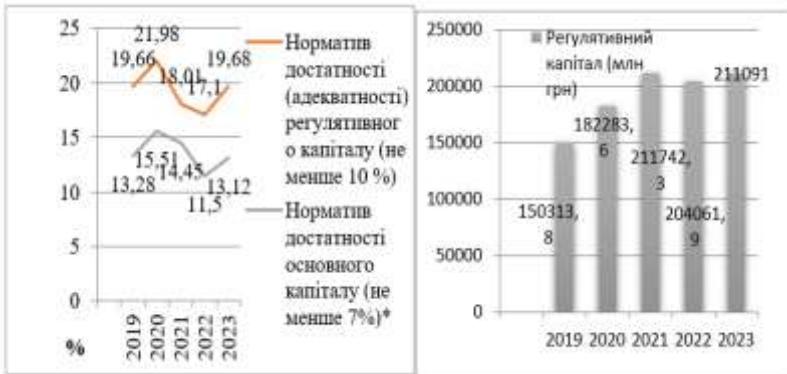


Рис. 2. Значення економічних нормативів (капіталу) банківської системи України за 2019-2023 рр.

Джерело: складено автором за даними [2].

Враховуючи нормативні значення розглянутих коефіцієнтів, можна зазначити, що загалом протягом 2019–2023 рр. банківська система України відповідала усім вимогам. Ці показники свідчать про те, що рівень регулятивного капіталу залишається значно вищим за мінімальні вимоги і на початок 2023 року становив 19,68. Цей показник зріс порівняно з 2022 роком, що є позитивним явищем, оскільки свідчить про зменшення ризику неспроможності банківських установ здійснювати виплати за своїми зобов'язаннями та ефективне використання їх капіталу. Найвищого значення цей показник досяг у 2020 році, коли склав 21,98%.

Попри відновлення діяльності відділень банків на звільнених територіях, вплив екзогенних та ендегенних факторів пригнічений попит на банківські послуги та реалізація кредитного ризику мали критично негативний вплив на фінансові результати (табл. 2.).

Таблиця 2.

Доходи та витрати банків України протягом 2019-2023 рр.*

Показники, млн грн	2019	2020	2021	2022	Січень-липень 2023
ДОХОДИ	243 102	250 171	273 863	357 549	249 574
процентні доходи	152 954	147 743	168 746	217 053	168 025
комісійні доходи	62 057	70 640	93 162	85 622	54 886
результат від переоцінки та від операцій купівлі-продажу	16 225	21 507	-77	43 482	17 642
інші операційні доходи	8 147	6 813	7 488	8 126	6 941
інші доходи	2 809	2 705	3 175	2 413	1 268
повернення списаних активів	909	763	1 370	853	813
ВИТРАТИ	184 746	210 445	196 488	335 628	166 396
процентні витрати	74 062	62 895	51 097	65 358	56 680
комісійні витрати	18 096	24 132	35 186	35 449	25 443
інші операційні витрати	11 790	16 405	18 244	17 875	10 446
загальні адміністративні витрати	62 936	69 437	78 293	82 434	50 102
інші витрати	2 379	2 728	3 855	5 951	4 467
відрахування в резерви	10 714	31 037	3 448	121 204	4 902
податок на прибуток	4 769	3 811	6 364	7 356	14 356
ЧИСТИЙ ПРИБУТОК (ЗБИТОК)	58 356	39 727	77 376	21 921	83 178

Джерело: складено автором за даними [2, 4].

Порівнюючи функціонування банків до війни, стає очевидним, що в Україні в 2021 році прибуток платоспроможних банків склав 77 376 млн гривень, практично вдвічі більше, ніж у 2020 році (39 727 млн гривень), і на 33% вище, ніж у 2019 році (58 356 млн гривень). Але з початком повномасштабної війни в Україні, чистий прибуток за 2022 рік зменшився до 21 921 млн гривень, що в 3,5 рази менше порівняно з аналогічним періодом попереднього року (на 55 455 млн гривень).

На початку 2022 року з 71 платоспроможного банку 66 виявилися прибутковими, здобувши чистий прибуток 77,9 млрд гривень, що покрило збитки п'яти банків у розмірі 0,4 млрд гривень. Найбільший прибуток концентрувався в п'яти найприбутковіших банках, які забезпечили 67% загального прибутку.

До 2022 року внутрішня банківська система ефективно працювала, сприяючи стабілізації економіки країни. Однак у першому півріччі 2022 року через війну вітчизняні банки отримали від'ємний фінансовий результат у розмірі 4,6 млрд гривень. У другому кварталі

2022 року чистий збиток сектору банків сягнув практично 4,5 млрд гривень. На початок липня 2022 року з 68 платоспроможних банків 47 мали прибуток у розмірі 10,0 млрд гривень, тоді як 21 банк зазнав збитків на 14,6 млрд гривень.

Понад 20 банків зазнали втрат у перше півріччя 2022 року. Збільшення обсягів резервів на очікувані кредитні втрати та пригнічений попит на позики суттєво вплинули на фінансові результати. Незважаючи на збільшення прибутку від валютних операцій, частина банків залишилась збитковими. Зменшення попиту на банківські продукти обмежило комісійні доходи банків. Однак значним позитивним фактором став зріст операційного результату банків, який зріс на 78% у III кварталі 2023 року порівняно з аналогічним періодом 2022 року. Загалом, у 2022 році банківський сектор отримав 24 716 млн грн чистого прибутку: з 67 платоспроможних банків 46 були прибутковими.

Зменшення чистого прибутку в цілому по банківській галузі склало 52660 млн грн, або 68,05%. Позитивні фінансові результати досягалися за рахунок підтримки високої операційної ефективності. У структурі доходів банку зросли процентні доходи (на 28,59%) та результати переоцінки та від операцій купівлі-продажу (більш ніж у 5 разів) Серед витрат найбільший темп зростання мали відрахування в резерви, в 2022 р. порівняно з 2021 р. вони зросли на 3345,73% або в 34,46 разів.

Скорочення обсягів кредитування негативно вплинуло на дохідність портфеля банківських активів, але це частково компенсувалось результатами торгівлі іноземною валютою та переоцінкою цінних паперів. Зокрема позитивною переоцінкою індексованих на курс долара ОВДП внаслідок коригування курсу гривні. В результаті рентабельність активів банківського сектору в 2022 р. склала 10,91%, що на 68,89% менше рівня попереднього року.

Незважаючи на стрімке зниження рентабельності, банківська система України продемонструвала стійкість щодо викликів, переживши важкий період з мінімальними збитками та адаптуючись до нових умов праці. Продовження війни збільшує більшість банківських ризиків, включаючи процентні, ринкові, кредитні та операційні ризики. Під час конфлікту багато банків були змушені перенаправити свої

стратегії для отримання доходів, враховуючи збалансований підхід до управління ризиками. Одним з ключових аспектів є кредитний ризик. Продовжується процес систематичного перевіряння якості кредитного портфеля та визначення додаткових кредитних ризиків. Згідно з інформацією Національного банку України, проблеми з постачанням електроенергії призвели до втрат по кредитах у поточній кризі на рівні 30% . Це також негативно впливає на економічну активність клієнтів банків, викликає зміни в операційних грошових потоках бізнесу та доходах населення.

Показники рентабельності капіталу банківського сектору України підвищилися з 41,03% до 78,72% у період з 2019 по 2023 рік (рис. 3). Рівень рентабельності активів склав 4,79% у 2019 році, 5,23% у 2020 році та знизився до 2,14% у 2021 році.

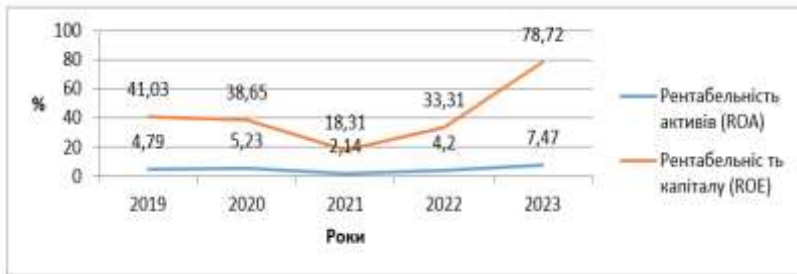


Рис. 3. Динаміка рентабельності активів та капіталу банків України в 2019–2023 рр.*

Примітка: дані станом на 01.02. кожного року

Джерело: складено автором за даними [29].

Згідно рисунку можемо помітити тенденцію зростання рентабельності активів та капіталу банків в Україні у період з 2022 по 2023 роки. Це свідчить про те, що банківська система України успішно пристосовується до умов воєнного стану та поступово покращує свою фінансову стійкість.

Отже, проведений аналіз показав, що сучасний розвиток банківської системи супроводжується негативними тенденціями та поглибленням банківської кризи в країні. Протягом останніх 5-и років спостерігалось значне зменшення кількості банків в Україні, з 77 до 64,

що свідчить про можливість кризи неплатоспроможності банків та недостаню капіталізацію вітчизняної банківської системи. Водночас спостерігається відповідність нормам економічних нормативів встановлених НБУ, простежується зростання чистого прибутку та помітна тенденція зростання рентабельності активів та капіталу банків в Україні у період з 2022 по 2023 роки. Це свідчить про те, що банківська система України успішно пристосовується до умов воєнного стану та поступово покращує свою фінансову стійкість. Не зважаючи на війну та негативний вплив ряду екзогенних та ендемогенних факторів банківська галузь зберігає довіру серед своїх клієнтів, залишається стійкою та забезпечує стабільність усієї фінансової системи України.

Список використаних джерел:

1. Рисін В. В., Біда А. П. Фінансова стійкість банку: чинники та особливості забезпечення. Ефективна економіка. 2021. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8731>
2. Національний банк України. Офіційний сайт. Основні показники діяльності банків України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>
3. Мінфін. Основні показники діяльності банків. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/>
4. Рац О.М. Дослідження ефективності функціонування банківських установ України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. Випуск №47. 2023. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/29043/1/Rats.pdf>

Галина КАПЛЕНКО (Halyna Karpenko),

д.е.н., професор

Христина КОЗІЙ (Khrystyna KOZIY)

здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня

Спеціальності «Публічне управління та адміністрування»

Львівський національний університет імені Івана Франка,

м. Львів, Україна

ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ ДОХІДНОЇ ЧАСТИНИ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ

Внаслідок впровадження реформи децентралізації в Україні було значно розширено повноваження органів місцевого самоврядування. Бюджетна децентралізація надала їм можливість самостійно формувати місцеві бюджети та розпоряджатися наявними фінансовими ресурсами. Ефективність виконання органами місцевого самоврядування своїх повноважень та надання якісних публічних послуг громадянам безпосередньо залежить від наявності необхідного фінансового забезпечення. Тому дослідження особливостей формування дохідної частини місцевих бюджетів як фінансової бази розвитку громад є надзвичайно актуальним.

Право органів місцевого самоврядування володіти та розпоряджатися коштами і майном для виконання своїх повноважень та функцій можна визначити як їх матеріальну та фінансову автономію. Місцеві бюджети мають вирішальне значення для фінансового забезпечення роботи місцевих органів влади та для здійснення ними своїх функцій. Саме завдяки їм забезпечується фінансова самостійність та незалежність органів місцевого самоврядування.

Місцеві бюджети є фінансовою базою місцевих органів влади та визначальним фактором регіонального розвитку. Їх наявність сприяє зміцненню економічної самостійності територіальних громад, поживленню підприємницької діяльності та розвитку інфраструктури на місцях, розширенню економічного потенціалу регіону, формуванню та використанню резервів фінансових ресурсів [1]. В результаті, всі ці заходи та процеси розширюють можливості органів місцевого

самоврядування в наданні якісних адміністративних послуг громадянам та задоволенні їхніх потреб.

Місцевий бюджет складається із доходів і витрат, які забезпечують реалізацію функцій органів місцевого самоврядування. Ці доходи та витрати узгоджуються в рамках єдиного балансу відповідного бюджету [2].

Доходи місцевих бюджетів являють собою економічні відносини, які виникають при формуванні фінансових ресурсів на місцевому та регіональному рівнях та спрямовані на виконання органами місцевого самоврядування своїх функцій і завдань. Місцеві бюджети в Україні, як і державний бюджет, включають в себе дві частини: загальний фонд та спеціальний фонд. В загальному фонді акумулюються кошти, що призначені для реалізації загальних функцій органів місцевого самоврядування (медичні та освітні послуги, соціальний захист населення тощо). Зі спеціального фонду також фінансуються ці сфери, проте, різниця полягає у чіткій визначеності джерел доходів спеціального фонду та наявності конкретних цілей, на які витрачаються кошти. [3, с. 57].

У статті 9 Бюджетного кодексу України надається така класифікація доходів бюджету:

- податкові надходження, які формуються із встановлених податковим законодавством України загальнодержавних податків і зборів та місцевих податків і зборів;

- неподаткові надходження які складаються із доходів від власності та підприємницької діяльності; адміністративних зборів та платежів, доходів від некомерційної господарської діяльності; власних надходження бюджетних установ; інших неподаткових надходжень;

- доходи від операцій з капіталом – це доходи, отримані внаслідок продажу капітальних активів, таких як основні фонди, державні запаси та резерви, земля;

- трансферти – кошти, що надаються на безоплатній та безповоротній основі іншими органами державної влади, органами влади АРК, органами місцевого самоврядування, іншими державами або міжнародними організаціями [2].

Нижче наведено діаграму річних надходжень до місцевих бюджетів в розрізі видів надходжень з 2018 по 2022 рік (рис. 1).



Рис. 1. Динаміка всіх видів надходжень до місцевих бюджетів за 2018-2022 роки

Джерело: розроблено авторами за даними [4]

Як бачимо, в 2018 році найбільшу частку доходів місцевих бюджетів займали трансферти (53%), податкові надходження склали 41%. Однак, у наступні роки спостерігається поступове збільшення частки податкових надходжень порівняно із трансфертами. У 2022 році податкові надходження є найбільшими та майже втричі перевищують суму трансфертів (393,5 млрд грн проти 137 млрд грн). В свою чергу, частка трансфертів у 2022 році значно знизилась порівняно із попередніми роками. Причиною цього є повномасштабне вторгнення росії в Україну та введення дії воєнного стану, що призвело до збільшення витрат з Державного бюджету України на обороноздатність держави, за рахунок скорочення фінансування місцевих бюджетів.

Проте, попри зменшення частки трансфертів в структурі доходів місцевих бюджетів, вони досі посідають вагомe місце у формуванні бюджетів громад, адже органи місцевого самоврядування поки не здатні самостійно повністю забезпечити фінансування своєї діяльності, тому потребують додаткового фінансування.

Органи місцевого самоврядування повинні спрямовувати свої зусилля на подальше зміцнення фінансової самостійності та зведення частки трансфертів з державного бюджету до мінімуму. Для реалізації цього необхідно і надалі підвищувати роль місцевих податків та зборів у наповненні місцевих бюджетів. Власні доходи місцевих бюджетів повинні стати основним джерелом фінансування потреб громад.

Також протягом 2018-2020 років спостерігається тенденція до збільшення доходів від операцій з капіталом, у 2021 році показник залишився на рівні 2020 року, а у 2022 році доходи від операцій з капіталом зменшилися на 1,2 млрд грн порівняно із попереднім роком.

Неподаткові надходження місцевих бюджетів за перший рік війни скоротилися на 5,2 млрд грн – з 27,2 млрд грн у 2021 році до 22 млрд грн. Зменшення відбулося за рахунок скорочення усіх видів неподаткових доходів до місцевих бюджетів у 2022 році.

Повномасштабна війна, яку розпочала російська федерація проти України 24 лютого 2022 року, стала серйозним викликом для всієї нашої держави та для системи місцевого самоврядування зокрема, що мало значний вплив на виконання місцевих бюджетів. Бюджетна система змушена була функціонувати в нових надзвичайно складних умовах, до яких довелося якомога швидше пристосуватися органам державної влади та місцевого самоврядування.

Попри значний негативний вплив російської агресії на соціально-економічний розвиток регіонів, органи місцевого самоврядування продемонстрували здатність ефективно відповідати на виклики у бюджетній сфері та забезпечили виконання доходів загального фонду місцевих бюджетів.

За даними Міністерства фінансів України щодо виконання доходів місцевих бюджетів у 2022 році надходження до загального фонду місцевих бюджетів (без урахування міжбюджетних трансфертів) склали 398,1 млрд грн, це на 46,2 млрд грн (13,1 %) більше, ніж у 2021 році (табл. 1).

Серед всіх податків та зборів найбільш вагомою для наповнення місцевих бюджетів є частка податку на доходи фізичних осіб – 272, 2 млрд грн (68%), що на 28% більше порівняно з 2021 роком. Одна із причин зростання цього податку полягає у збільшенні відсотка зарахування ПДФО до місцевих бюджетів з 60% до 64% з початку 2022 року. Крім того, більша частина приросту ПДФО пояснюється суттєвим збільшенням надходжень податку з грошового забезпечення військових [6].

Таблиця 1

Доходи загального фонду місцевих бюджетів (без урахування міжбюджетних трансфертів) за 2021-2022 роки (млрд грн)

Показники	2021 рік	2022 рік
ПДФО	212,2	272,2
єдиний податок	46,2	47,2
плата за землю	35,3	29,6
податок на майно	7,8	7,1
акцизний податок	17,8	13,1
плата за адміністративні послуги	3,6	3,3
податок на прибуток	15,8	12,2
інші	13,2	13,4
ВСЬОГО	351,9	398,1

Джерело: [5]

Також у 2022 році на 1 млрд грн (2%) зросли надходження єдиного податку до місцевих бюджетів порівняно з 2021 роком. Зростання надходжень цього податку відбулося внаслідок внесення змін до податкового законодавства, відповідно до яких більшості суб'єктів підприємництва на час дії воєнного стану надали можливість перейти на спрощену систему оподаткування та сплачувати єдиний податок в розмірі 2% замість податку на прибуток (18%) та податку на додану вартість [7]. Варто зазначити, що з 1 серпня 2023 року всі податкові пільги, які запровадили в рамках підтримки бізнесу в умовах війни, було скасовано.

Інші види надходжень до загального фонду місцевого бюджету в 2022 році знизились порівняно з 2021 роком, що зумовлено змінами до податкового законодавства (плата за землю, податок на майно, акцизний податок, податок на прибуток) та тимчасовим призупиненням або обмеженням надання адміністративних послуг в умовах дії воєнного стану (плата за адміністративні послуги).

Висновки. Отже, місцеві бюджети відіграють ключову роль у забезпеченні діяльності органів місцевого самоврядування, вони є фінансовою основою здійснення місцевими органами своїх повноважень та соціально-економічного розвитку громад. Основними

інструментами формування дохідної частини місцевих бюджетів є податкові надходження, неподаткові надходження, доходи від операцій з капіталом та міжбюджетні трансферти. Аналіз річної структури доходів з 2018 по 2022 рік свідчить про перехід від домінування трансфертів до збільшення частки податкових надходжень у місцевих бюджетах, зокрема, серед усіх податків та зборів найбільш вагомим для наповнення місцевих бюджетів є частка податку на доходи фізичних осіб. Проте трансферти досі посідають друге місце у формуванні місцевих бюджетів, оскільки органи місцевого самоврядування поки не здатні самостійно профінансувати всі свої потреби. Для зміцнення фінансової самостійності органи місцевого самоврядування мають зосередитися на посиленні ролі місцевих податків і зборів як основного джерела доходів.

Список літератури:

1. Гончар Г. П. Особливості формування доходів місцевих бюджетів. Інфраструктура ринку. 2020. № 45. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2020/45_2020_ukr/38.pdf.
2. Бюджетний кодекс України: Закон України від 8 липня 2010 р. № 2456-VI / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>.
3. Євдокімова М. О. Місцеві фінанси: посібник. Харків: ХНАУ ім. В. В. Докучаєва, 2014. 343 с.
4. Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua/>.
5. Виконання доходів місцевих бюджетів. Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/vykonannia-dokhodiv-mistsevykh-biudzhativ>.
6. Онищук І. Аналіз виконання місцевих бюджетів за 8 місяців 2022 року. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15570>.
7. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану: Закон України від 15 березня 2022 р. № 2120-IX / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text>.

Ігор НАЗАРКЕВИЧ (Ihor Nazarkevych),

д.е.н., доцент,

Владислава ГНАТЮК (Vladyslava Hnatiuk),

здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня

спеціальності «Фінанси, банківська справа та страхування»

Львівський національний університет імені Івана Франка,

м. Львів, Україна

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

В сучасному світі вже цілком зрозуміло, що податки відіграють вагомую роль у функціонування будь-якої країни, оскільки здійснюють прямий вплив на всі економічні процеси. Податкова система займає значиме місце у розвитку та діяльності всіх галузей економіки держави та забезпечує стабільність надходження доходів до державного бюджету.

24 лютого 2022 року в Україні запровадили воєнний стан в наслідок військової агресії та повномасштабного вторгнення з боку росії¹. Зазначені обставини зумовили зміни завдань державного керівництва, і тепер основним є не покращення економіки, а її збереження.

Економічна стабільність країни в умовах конфронтації залежить, зокрема, від активізації підприємницької діяльності та її здатності ефективно протистояти викликам часу. Здатність підприємців і бізнесу відносно стабільно працювати в умовах воєнного часу виявилася ключовою для наповнення державного та місцевих бюджетів, підтримки працездатного населення в умовах воєнного стану та збереження платоспроможності. Саме тому уряд країни зосередився на запуску ініціативи щодо мотиваційних пріоритетів і стимулів, спрямованих на підтримку підприємництва під час війни.

У свою чергу податкова система є основою реалізації механізмів податкової політики для досягнення певних цілей, таких як забезпечення бюджетної стабільності, підтримка економічного розвитку та стимулювання підприємницької діяльності.

Для того, щоб країна могла економічно розвиватись далі і не втрачати економічні ресурси, для різних видів підприємств спочатку було підписано Закон України «Про внесення змін до Податкового

кодексу України та інших законодавчих актів в Україні щодо дії норм на період дії воєнного стану» від 15 березня 2022 року.

Послаблення у законодавстві стосується таких аспектів:

1. Надано пільги для платників податків, що перебувають на спрощеній системі оподаткування. Зокрема, з 1 квітня 2022 року до кінця воєнного стану ФОП, платники єдиного податку 1-ї та 2-ї групи, мають право не сплачувати єдиний податок. Декларація за цей період не підлягає заповненню. Для платників єдиного податку 3 групи ставка єдиного податку складала 2%
2. Протягом воєнного стану скасовуються податкові перевірки. Уряд країни запровадив мораторій на проведення будь-яких податкових перевірок.
3. Не будуть застосовуватися фінансові санкції за порушення, пов'язані із застосуванням реєстраторів розрахункових операцій (РРО) до дати припинення або скасування воєнного стану.
4. Бізнес активно допомагає боронити державу від агресора. Добровільна передача коштів, безоплатне надання послуг та товарів на користь Збройних сил України та підрозділів територіальної оборони не оподатковується ПДВ та акцизним податком.

Проте, варто зазначити, що вже з 1 серпня 2023 року в дію вступає нова поправка до податкового законодавства, яка включає припинення дії деяких послаблень.

Загалом введення стимулювання для підтримки бізнесу шляхом зменшення ставок та зняття оподаткування на період війни з підприємців має свої фінансові наслідки для податкової системи та держави загалом. Основною проблемою є недоотримання податкових надходжень до державного бюджету.

Розглянемо динаміку податкових надходжень за період останніх трьох років від 01.09.2021 до 01.09.2023 років. (рис. 1).

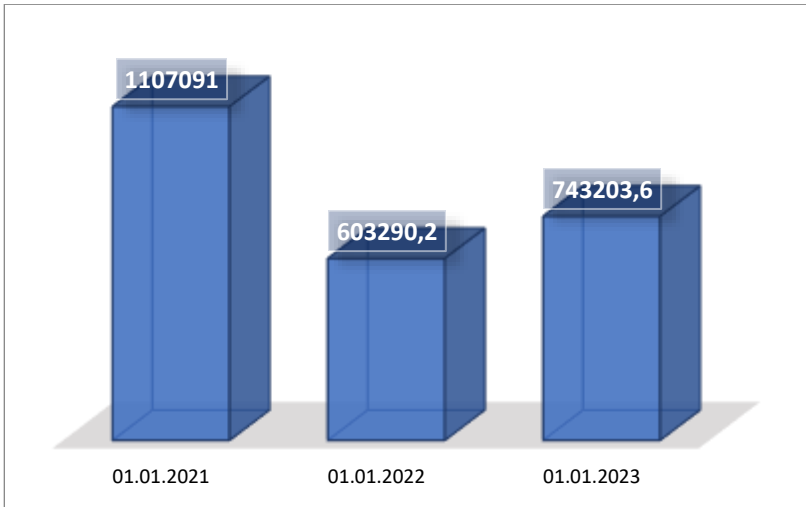


Рис. 1 Динаміка податкових надходжень до державного бюджету України протягом періоду 01.09.2021-01.09.2023 рр, млн грн

Як бачимо, динаміка податкових надходжень до бюджету протягом досліджуваного періоду є нестабільною, так показник у 2021 році майже в половину перевищував суму надходжень у 2022 році, після піврічного ведення війни та запровадження стимулів для бізнесу. Вже станом на 01.09.2023 року ситуація трохи покращилась та сума податкових надходжень склала 743203,6 млн грн.

Розглянемо детальніше зміну податкових надходжень до державного бюджету України протягом періоду 01.09.2021-01.09.2023 рр (табл.1).

Дані, наведені в табл. 1, демонструють зміни у статистиці доходів бюджету, зокрема суттєве їх скорочення у 2022 році. Так, податкові надходження у 2022 році скоротились на 46 %, тобто майже у 2 рази, через спрощення системи оподаткування державою. Від деяких податків бізнес тимчасово звільнений, деякі ставки податків значно знижені, також спостерігається повна або часткова зупинка бізнес-активності через російську агресію, військові дії, що негативно впливає на зниження структури податкових доходів держави. Так після часткового та поступового відновлення функціонування податкової системи та припинення пільгового оподаткування у 2023 році почали

поступово збільшуватись податкові надходження, загальна їх сума збільшилась на 23,2%, що є позитивним зрушенням для економіки та держави.

Таблиця 1
Зміна доходів державного бюджету України станом на 01.09.2021-01.09.2023 рр. (млн грн)

Назва податку	01.09.2021	01.09.2022	01.09.2023	Відносне відхилення, %
Податкові надходження, всього	1 107 091,0	603290,2	743203,6	23,2
Податки на доходи, прибуток та збільшення ринкової вартості	285307	178018,5	211859,2	19,0
Податок на доходи фізичних осіб	137555,2	91245,7	109936,4	20,5
Податок на прибуток підприємств	147751,7	86772,8	101922,8	17,5
Акцизний податок з вироблених в Україні підакцизних товарів	82858,4	33915,2	58343,2	72,0
Акцизний податок з ввезених в Україну підакцизних товарів	79592,8	25685,8	48670,7	89,5
Ввізне мито	36854,9	0	0	–
Вивізне мито	1322,3	0	0	–
Всього	1296853	1031460	1655562,9	60,5

Таким чином, можна зробити висновок, що в період війни значна частина економічних процесів і відповідно податкової системи зазнають змін. Сама суть процесу підтримки стійкості податкової

системи залишилась незмінною, вона відтворює окремі аспекти ефективності протистояння системи негативному впливу, який є найбільш деструктивним саме для економічних процесів. Водночас основною метою забезпечення функціонування податкової системи є пошук оптимальної стратегії і тактики реалізації податкової політики, доцільної з погляду збереження ефективності інструментів її реалізації, а також формування стійкості. Нестабільність функціонування податкової системи та податкових надходжень і відповідні проблеми продовжують бути актуальними, оскільки дослідження є важливими в контексті моніторингу стійкості системи в умовах продовження війни, а також розробки стратегії повоєнного відновлення потокової сфери України.

Список використаних джерел

1. Міністерство фінансів України. Офіційний сайт. URL: <https://index.minfin.com.ua/>
2. Державна податкова служба України. Офіційний сайт. URL: <https://tax.gov.ua/>
3. Переваги та недоліки податкової реформи "10:10:10" для бізнесу. Економічна правда. 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/04/28/699587/>
4. Ратушна А. Дайджест всіх податкових змін під час війни. URL: <https://vkr.ua/publication/daydzhest-vsikh-podatkovikh-zmin-pid-chas-viyni>

Наталія СИТНИК (Natalia Sytnyk)

д.е.н., професор,

Карина МІЩЕНКО (Karina Mishchenko)

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Спеціальність «Фінанси, банківська справа, страхування та
фондовий ринок»,

**Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна**

ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Російська агресія проти України завдала значних збитків вітчизняній фінансовій системі. Були порушені ланцюги поставок, зменшено обсяги виробництва, що призвело до зниження надходжень до бюджету та погіршення макроекономічних показників. У таких умовах повоєнний період стане часом відновлення та трансформації фінансової системи України.

Для забезпечення успішного розвитку фінансової системи у цей період необхідно впроваджувати інноваційні підходи. Вони дозволять підвищити ефективність фінансових інститутів, забезпечити доступ до фінансових послуг для всіх верств населення та бізнесу, а також сприяти економічному зростанню [1].

У сучасному світі, особливо в умовах повномасштабного вторгнення, важливо активно застосовувати інновації для покращення фінансової стабільності та розвитку країни. Україна, будучи важливим гравцем у глобальній економіці, має великий потенціал для інновацій у фінансовому секторі.

Фінансова система - це сукупність урегульованих фінансово-правовими нормами окремих ланок фінансових відносин і фінансових установ, за допомогою яких держава формує, розподіляє і використовує централізовані і децентралізовані грошові фонди [2].

Фінансова система України є складовою частиною національної економіки і забезпечує її функціонування. Вона виконує важливі функції, зокрема:

1. Формування централізованих грошових фондів держави, які необхідні для виконання її функцій;

2. Розподіл і використання цих фондів на потреби держави, суспільства та окремих громадян;

3. Регулювання економічних процесів у суспільстві.

Серед основних інноваційних напрямів розвитку фінансової системи України у повоєнний період можна виділити такі:

1. Розвиток цифрових фінансів. Цифрові технології мають значний потенціал для підвищення ефективності фінансових послуг. Вони дозволяють автоматизувати процеси, зробити їх більш доступними та зручними для користувачів. У повоєнний період необхідно прискорити впровадження цифрових технологій у фінансовій сфері, зокрема, електронного банкінгу, мобільних платежів, штучного інтелекту та блокчейну.

2. Розширення доступу до фінансових послуг. У воєнний час доступ до фінансових послуг для багатьох українців був обмежений. У повоєнний період необхідно відновити та розширити доступ до фінансових послуг для всіх верств населення та бізнесу. Це можна зробити шляхом розвитку фінансової грамотності населення, надання фінансових послуг малому та середньому бізнесу, а також залучення іноземних інвестицій.

3. Інтеграція фінансової системи України із світовою фінансовою системою. Інтеграція української фінансової системи із світовою дозволить підвищити її конкурентоспроможність та сприятиме економічному зростанню. У повоєнний період необхідно активізувати роботу з міжнародними фінансовими організаціями, такими як МВФ, Світовий банк та ЄБРР, а також з країнами-партнерами [3].

Перш за все, слід визнати важливість інновацій у фінансовому секторі як ключового фактора для підтримання економічного розвитку. Україна, переживаючи повоєнний період, повинна використовувати технологічні та інноваційні рішення для створення конкурентоспроможної та відкритої фінансової системи.

У повоєнний період розвиток цифрових фінансів в Україні стане одним із пріоритетних напрямів. Цифрові технології дозволяють підвищити ефективність фінансових послуг, зробити їх більш доступними та зручними для користувачів [4].

Важливо розвивати інноваційні моделі фінансування для підтримки малого та середнього бізнесу. Створення інноваційних фінансових інструментів, таких як венчурні фонди, краудфандинг та інші альтернативні джерела фінансування, може сприяти розвитку підприємництва та створенню нових робочих місць.

Не менш важливим напрямком є розвиток екологічно відповідальних фінансових продуктів. Зростаюча увага до проблем зміни клімату та сталого розвитку створює попит на інноваційні фінансові інструменти, спрямовані на підтримку екологічно чистих проєктів та зменшення вуглецевого сліду.

Залучення фінтех-компаній для створення інноваційних фінансових продуктів та послуг може сприяти швидшому розвитку галузі. Важливо створити сприятливе регулювання, щоб сприяти конкуренції та стимулювати креативність в цьому секторі [5-6].

Поліпшення умов для розвитку ринку капіталів може забезпечити більше джерел фінансування для підприємств та проєктів. Впровадження нових інструментів, таких як облігації та еквіті, може розширити можливості інвестицій та забезпечити різноманіття для інвесторів.

Розвиток фінансової грамотності серед населення та підтримка освітніх ініціатив у галузі фінансів є ключовим для створення стійкої фінансової системи. Інформовані громадяни сприятимуть більш ефективному використанню фінансових ресурсів та забезпечать сталість економіки.

Україна, як будь-яка інша країна, стикається з численними викликами у повоєнний період. Однак інновації у фінансовій системі можуть виявитися ключовим елементом для подолання цих труднощів та розвитку економіки. Працюючи разом із зацікавленими сторонами, ми можемо створити фінансову систему, яка буде не тільки стійкою, але й допоможе країні досягти нових висот.

Інтеграція української фінансової системи із світовою дозволить підвищити її конкурентоспроможність та сприятиме економічному зростанню.

Серед конкретних заходів, які можна вжити для інтеграції фінансової системи України із світовою фінансовою системою у повоєнний період, можна виділити такі:

- Активізація роботи з міжнародними фінансовими організаціями. Це дозволить отримати доступ до фінансових ресурсів та експертної підтримки.

- Розвиток співпраці з країнами-партнерами. Це дозволить налагодити взаємовигідні відносини з іншими країнами та регіонами [7].

Війна в Україні завдала значних збитків економічній системі країни. У повоєнний період перед Україною постає завдання відновлення економіки та забезпечення її подальшого зростання. Фінансова система відіграє в цьому процесі ключову роль. Вона має забезпечити ефективний перерозподіл фінансових ресурсів, сприяти розвитку підприємництва та інвестицій, захистити інтереси громадян та бізнесу.

Інноваційні напрями розвитку фінансової системи України у повоєнний період є важливим фактором її успішного відновлення та трансформації. Впровадження цих напрямів дозволить підвищити ефективність фінансових інститутів, забезпечити доступ до фінансових послуг для всіх верств населення та бізнесу, а також сприяти економічному зростанню [8].

Для реалізації інноваційних напрямів розвитку фінансової системи України у повоєнний період необхідно вжити комплексних заходів, які включають розробку державної стратегії, сприяння розвитку фінансової індустрії та популяризацію фінансової грамотності населення.

Список використаних джерел:

1. Андрощук Г.О. Цифрова трансформація економіки України в умовах воєнного стану: роль інтелектуальної власності // Цифрова трансформація та цифрова економіка в умовах воєнного стану: аспекти інтелектуальної власності. Збірник матеріалів V Всеукр. наук.-практ. конф. з проблем економіки інтелектуальної власності, 16-27 травня 2022 р., Київ: НДІ інтелектуальної власності НАПрН України, 2022. – С. 13–21.
2. Фінанси (теоретичні основи): Підручник / М. В. Грідчина, В. Б. Захожай, Л. Л. Осіпчук та ін.; Під кер-вом і за наук. ред. М. В. Грідчиної, В. Б. Захожая. — 2-ге вид., випр. і допов. — К.: МАУП, 2004. — 312 с.: іл. — Бібліогр.: с. 299-303.

3. Розвиток ринку фінансових послуг в умовах становлення цифрової економіки : колективна монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. М. В. Дубини. – Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2022. – 290 с. Беялов Т. Інноваційний розвиток підприємництва в умовах війни та в післявоєнний період. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20218/1/PIONBUG_2022_P066-067.pdf
4. Людвік І. І. Інноваційний розвиток України в умовах глобалізації економічного простору. Економіка та підприємництво. 2022. № 2. С. 36–40. doi.org/10.32840/1814-1161/2022-2-6
5. Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: виклики воєнного часу : [Електронний ресурс] : тези доп. XIV Міжнар. бізнес-форуму (Київ, 23 берез. 2023 р.) / відп. ред. А. А. Мазаракі. – Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. – 197 с.
6. Роль інновацій у забезпеченні розвитку економіки України: thesis / О. А. Біловодська та ін. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/20719>
7. Філіппов М. Створювати інноваційні проекти варто вже зараз: не чекаючи закінчення війни [Електронний ресурс] / М. Філіппов // ШТАБ-КВАРТИРА delo.ua. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://delo.ua/business/stvoryuvati-innovaciini-projekti-varto-vzazaraz-ne-cekayuci-zakincennya-viini-insaiti-maksima-filippova-iz-grcapital-402624/>.

Юлія ШУШКОВА (Yulia Shushkova),

д.е.н., професор

Ю.І. ЛЕСНЯК (Yu. Lesnyak),

здобувачка вищої освіти,

Львівський національний університет імені Івана Франка

м. Львів, Україна

ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ЧАС ВІЙНИ

У сучасних кризових умовах, спровокованих повномасштабним вторгненням РФ та війною, надзвичайної важливості набуває внесок кожної сфери економічної діяльності, зокрема й сфери торгівлі, у розвиток національного господарства. Завдяки торговельним підприємствам досягається баланс між виробництвом і споживанням,

формується ВВП України, забезпечується зайнятість населення, створюються нові робочі місця, задовольняються потреби населення та бізнесу у товарах і послугах. Торговельна діяльність як одна з найважливіших складових економіки України, від якої залежить якість життя людей, розвиток економіки та її конкурентоспроможність, сьогодні знаходиться у складному становищі.

Фінансовий стан торговельних підприємств є ілюстративним показником здатності суспільства вирішувати найважливіші соціально-економічні проблеми та індикатором їхньої фінансової стійкості, оскільки характеризує спроможність ефективно функціонувати та підтримувати стабільність на фінансовому фронті, розвиватись та збільшувати продуктивність. Саме тому фінансово стійкі підприємства є запорукою позитивних зрушень у галузі. Збільшення обсягів виробництва і реалізації продукції, чисельності зайнятих працівників, торгових площ, зростання доходів та капіталу є індикаторами задовільного фінансового стану, а отже стійкої ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості.

Розглянемо основні показники діяльності підприємств торгівлі в Україні (табл. 1).

Попри збільшення одного з основних параметрів розвитку цього виду економічної діяльності – обсягів загального товарообороту підприємств (показник за 2017-2022 рр. збільшився в 1,4 рази – з 3,1 трлн грн. у 2017 р. до 4,4 трлн грн. у 2022 р.), інші важливі показники діяльності підприємств аналізованого виду діяльності знижуються, що негативно. Зокрема, за 2017-2022 рр. зменшилася кількість торговельних підприємств з 89,5 тис. од. у 2017 р. до 67,4 тис. од. у 2022 р., або на 24,7 %.

Слід зазначити, що найбільша кількість торговельних підприємств спостерігалась у 2019 р. і становила 101,4 тис. од., проте карантинні обмеження, спричинені COVID-19 у 2020-2021 рр. та воєнні дії на території України у 2022 р. призвели до суттєвого їх зменшення.

Таблиця 1

Показники обсягів діяльності торговельних підприємств України у 2017-2022 рр.*

Показники	Роки						Темпи зростання, %	
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2022/2017	2022/2021
Кількість підприємств, тис. од.	89,5	93,6	101,4	98,4	97	67,4	75,3	69,5
Кількість зайнятих працівників, млн. осіб	0,99	1,03	1,09	1,09	1,13	0,97	98	85,8
Обсяг загального товарообороту, млрд. грн.	3061,7	3764,4	3958,4	4068,2	5385	4393,7	1,4 р.	81,6
Обсяг активів, млрд. грн.	1993,4	2313,7	2498,3	2680,7	2942,2	3129,6	1,6 р.	1,1 р.

***Примітка.** Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів.

Джерело: Складено авторами за [1].

Логічно, що зменшення кількості підприємств, мобілізація чоловіків працездатного віку з військовим досвідом та без нього до складу Збройних сил України, виїзд жінок, майже половина з яких, працездатного віку, за кордон у пошуках безпечного місця проживання призвело до скорочення кількості зайнятих працівників на підприємствах у 2022 р. Якщо у 2017 р. вітчизняними торговельними підприємствами було забезпечено майже 1 млн. робочих місць, то у 2022 р. кількість зайнятих у торгівлі склала 0,97 млн. ос.

У підтвердження думки про погіршення стану діяльності галузі торгівлі України як передумови послаблення її фінансової стійкості варто навести дані щодо використовуваних торговельних площ. Так, якщо у 2017 р. Державна служба статистики України фіксувала 7031 тис. м² у розпорядженні підприємств торгівлі, то від початку війни у 2022 р. кількість вакантних площ бізнес-центрів зросла до 18%. Торгові центри втратили міжнародних орендарів і покупців, а сотні тисяч

квадратних метрів складів згоріли внаслідок бойових дій [2]. Згідно даних Української Ради Торгових Центрів на початку червня 2022 р. в Україні відновили роботу 227 торгових центрів орендною площею 4,12 млн. м² із 320 усіх ТЦ України. Не працюючими залишаються 14% торгових площ (804 тис. м²), більшу частку яких пошкоджено [3]. На жаль, точних даних щодо торговельних площ діючих магазинів немає, адже у 2019 р. Державна служба статистики України перестала представляти такі дані.

Війна, яку розпочала рф проти України, негативно позначилися на прибутковості торговельних підприємств (табл. 2.). Підтвердженням цього слугує зменшення частки прибуткових підприємств галузі. Якщо у 2017 р. прибутковими були 74,9 % підприємств торгівлі, то у 2022 р. – вже 70,5 %.

Таблиця 2

Показники економічної ефективності торговельних підприємств України у 2017-2022 рр.*

Показники	Роки						Абсол. відхилення, ±	
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2022/2017	2022/2021
Чистий прибуток (збиток), млн грн.	25874,2	68809,8	108561,5	25881,4	118077,6	26755,2	+881	-
Частка прибуткових підприємств, %	74,9	76,9	76,8	74,1	76,8	70,5	-4,4	-6,3
Рентабельність усієї діяльності	5,0	11,4	16,4	3,6	14,8	3,1	-1,9	-11,7
у т.ч. рентабельність опер. д-сті	18,8	23,3	25,3	16,2	17,9	17,2	-1,6	-0,7
Коефіцієнт оборотності заг. активів	1,54	1,63	1,58	1,52	1,83	1,4	-0,14	-0,43

***Примітка.** Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів.

Джерело: Складено авторами за [1].

Зменшилась і рентабельність торговельних підприємств. Так, якщо у 2017 р. рентабельність загальної діяльності підприємств становила 5%, то у 2022 р. зменшилась до 3,1%. Щодо операційної діяльності торговельних підприємств, то у досліджуваній період вона була більш стабільною та прибутковою. Наприклад, у 2017 р. рівень рентабельності операційної діяльності становив 18,8 % та на 13,8 в. п. перевищував значення аналогічного показника для рентабельності всієї діяльності, проте за 2017-2022 рр. значення цього показника зменшилось на 1,6 в. п. і було на 0,3 в. п. більше, ніж для рентабельності всієї діяльності підприємств.

Згідно із результатами аналізу у 2017-2022 рр. ділова активність підприємств торгівлі була недостатньо високою, про що свідчить коефіцієнт оборотності активів. У 2017 р. коефіцієнт оборотності загальних активів становив 1,54 р., а в 2022 р. – 1,4 р.

Враховуючи наявність як позитивних, так і негативних аспектів діяльності підприємств торгівлі, варто оцінити їх фінансову стійкість та ліквідність (табл. 3).

Проведений аналіз свідчить, що на фоні достатньо високих значень окремих показників (власного оборотного капіталу, маневреності власного капіталу, забезпечення запасів власними коштами), незадовільними залишалися значення таких фінансових показників, як забезпечення оборотних активів власними коштами, що свідчить про те, що частина ключових статей оборотних активів торговельних підприємств сформована за рахунок залученого капіталу. Попри позитивну тенденцію значень цих показників протягом 2017-2022 рр., все ж підприємства галузі відчутно залежать від постачальників товарів, кредиторів тощо. Це негативно відображається на фінансовій стійкості торговельних підприємств в Україні.

Не відповідає нормативному (для підприємств торгівлі $\geq 0,43$) значення коефіцієнта фінансової стабільності (фінансування). У 2022 р. він становив лише 0,12, хоч за 2017-2022 рр. зріс на 0,11 (з 0,01 до 0,12). Це свідчить про недостатньо раціональну структуру розміщення капіталу торговельних підприємств.

Таблиця 3

Аналіз фінансової стійкості та ліквідності торговельних підприємств України у 2017-2022 рр.*

Коефіцієнти	Роки						Абсолютні відхилення, ±	
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2022/2017	2022/2021
Співвідношення активів	6,18	6,72	6,16	6,24	6,45	6,25	0,07	-0,2
ВОК	43,9	51,7	81	116,4	162,6	194,3	150,4	31,7
Забезпечення оборотних активів власними коштами	0,03	0,03	0,04	0,05	0,06	0,07	0,04	0,01
Забезпечення запасів власними коштами	0,1	0,1	0,15	0,19	0,23	0,25	0,15	0,02
Маневреності ВК	1,68	0,5	0,43	0,5	0,5	0,57	-1,11	0,07
Фінансування	0,01	0,05	0,08	0,1	0,12	0,12	0,11	0
Фінансової незалежності	0,01	0,04	0,08	0,09	0,12	0,11	0,1	-0,01
Фінансової залежності	0,99	0,96	0,92	0,91	0,89	0,89	-0,1	0
Фінансової стійкості	0,16	0,15	0,17	0,18	0,19	0,2	0,04	0,01
Фінансового левериджу	74,99	21,7	12,24	10,4	8,4	8,1	-66,89	-0,3
Загальної ліквідності	1,03	1,03	1,04	1,05	1,07	1,08	0,05	0,01

*Примітка. Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів.

Джерело: Розраховано авторами за даними [1].

При прийнятному значенні показника концентрації власного капіталу на рівні, не нижчому за 50%, коефіцієнт фінансової незалежності у галузі торгівлі становив лише 0,11 та до 2017 р. зріс на 0,1. Відповідно, за аналізований період спостерігається фінансова залежність торговельних підприємств.

Один із головних параметрів фінансового стану підприємств торгівлі – коефіцієнт фінансової стійкості – у 2022 р. становив 0,2, тоді як нормативне значення для задовільного фінансового стану суб'єкта господарювання має перебувати у межах 0,7-0,9.

Коефіцієнт загальної ліквідності перевищує 1,0 і наприкінці періоду у 2022 р. складає 1,08. Межа безпеки незначна і становить усього 8,0% від розміру поточних зобов'язань.

Підсумовуючи вище наведене, можна стверджувати, що фінансовий стан торговельних підприємств України нестабільний, тому є необхідність у впровадженні чітких та активних заходів у частині покращення фінансового стану вітчизняних суб'єктів торговельного бізнесу. Безумовно, на фінансовий стан та економічну ефективність діяльності підприємств торгівлі, як і в інших видах економічної діяльності, значною мірою вплинули чинники зовнішнього макроекономічного середовища, зокрема й війна.

Список використаних джерел:

1. Показники діяльності суб'єктів господарювання. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm
2. Офіси, торгові центри, склади. Як змінюються тренди в комерційній нерухомості. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/09/21/691694/>
3. Яка кількість ТЦ працює в Україні. URL: <https://www.ucsc.org.ua/yaka-kilkist-tcz-praczyuye-v-ukrayini/>

Юлія ШУШКОВА (Yulia Shushkova),

д.е.н., професор

Ярина ПРИЦАК (Yaryna Pritsak),

здобувачка вищої освіти,

**Львівський національний університет імені Івана Франка
м. Львів, Україна**

ДИСТАНЦІЙНЕ БАНКІВСЬКЕ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Новітні технології відіграють значну роль в усіх сферах економіки та життя людства. Вони мають на меті покращити, спростити, зробити дешевшими різні процеси. Банки, здійснюючи традиційні види операцій, також ефективно розвивають та впроваджують технологічні нововведення, що відображається в утворенні нових видів продуктів (послуг) у банківській сфері. Серед таких новацій важливе місце займає система дистанційного банківського обслуговування, за допомогою якої забезпечується максимальний комфорт обслуговування та наближення до клієнта як у просторі, так і в часі.

Єдиного трактування поняття дистанційного банківського обслуговування немає. Одні вчені розглядають його як певну систему в банку, інші – як віддалені канали зв'язку чи різновид банківської діяльності.

Загалом дистанційне банківське обслуговування (ДБО) можна розглядати як сучасну систему обслуговування у банку, яка дозволяє клієнтам взаємодіяти з банком через віддалені канали зв'язку. Ця система спрямована на забезпечення можливості клієнтам віддалено керувати своїми рахунками, миттєво відстежувати проведені операції та отримувати повний спектр банківських послуг у будь-який час та будь-якому місці, без необхідності фізично з'явитися у відділенні банку.

АТ КБ «Приватбанк» – це універсальний банк із стратегічним напрямом діяльності, спрямованим на роздрібний сегмент, та який активно пропонує послуги для малого та середнього бізнесу, а також корпоративного сектору. АТ КБ «ПриватБанк» займає провідне місце серед українських банків у впровадженні інновацій в систему ДБО. Вже

1999 року він став першим, хто запровадив ряд банківських інновацій, зокрема, Інтернет- та SMS-банкінгу.

Інтернет-банкінг в АТ КБ «ПриватБанку» спочатку був доступний через відповідний розділ на веб-сайті банку, відомий як Приват24. Пізніше створено аналогічний додаток для смартфонів, який надає приватним та корпоративним клієнтам банку можливість користуватися практично всіма банківськими послугами цілодобово.

Протягом 2020 року банк розробив та впровадив ряд новітніх продуктів: перші в Україні біометричні платіжні POS-термінали з технологією FacePay24, оплата в чатботах популярного месенджера Viber та програмне РРО для бізнесу разом із SM POS та UKey, сполучаючи сучасний мобільний POS-термінал з платіжними функціями, касовий апарат та систему обліку товарів, використовуючи інтернет-еквайрінг LiqPay. Окрім того, банк став першим на вітчизняному банківському ринку з випуску платіжних карток міжнародної системи UnionPay International та запуску онлайн-сервісу підписки і керування постачальниками комунальних послуг (листопад 2020 р.). Важливо також відзначити, що банк прагне постійно розвивати мережу терміналів та банкоматів, не лише збільшуючи їхню кількість, а й оновлюючи пристрої та їх програмне забезпечення.

Одним із нововведень, представлених АТ КБ «ПриватБанком», стала послуга «Скарбничка», яка дозволяє клієнтам автоматично зберігати невеликі суми коштів, округляючи суму операції до 1, 10 або більше гривень. Ця послуга дозволяє зручно накопичувати кошти на конкретні споживчі цілі автоматично.

До того ж, Приват24 пропонує QR-банкінг, який дозволяє легко оплачувати рахунки, товари та послуги в Інтернеті за допомогою QR-кодів.

Один із популярних додатків Приват24 – «Розумна заправка», який дозволяє заправлятися на автозаправках без очікування в черзі до каси. Додаток знаходить заправки за GPS та дозволяє оплатити заправку онлайн.

«Фотокаса» – ще один зручний додаток, який дозволяє оплатити рахунок, фотографуючи квитанцію та надсилаючи її в банк через додаток. Клієнт отримує SMS-повідомлення з підтвердженням оплати.

Нова послуга Приват24 для окулярів Google Glass дозволяє здійснювати пошук банкоматів АТ КБ «ПриватБанку» та здійснювати різні банківські операції в онлайн-режимі, дивлячись на товари та штрихкоди.

Введення ряду інноваційних рішень протягом 2019-2023 рр. (табл. 1), дали змогу АТ КБ «ПриватБанку» залучити нових клієнтів, зокрема підприємців та фізичних осіб, а також зміцнити своє лідерство на ринку банківських послуг.

Таблиця 1

Інноваційні рішення АТ КБ «ПриватБанк»

Інноваційне рішення	Переваги для споживачів
1	2
Запуск бота для торговельних підприємств з використанням POS-терміналів банку	Можливість одержання інформації щодо операцій у POS-терміналах, перевірки транзакцій з одержанням їхніх параметрів
Запуск біометричних платіжних POS-терміналів на основі технології FacePay24	Дає змогу споживачам здійснювати «оплату обличчям», що підвищує рівень безпеки здійснюваних операцій
Запровадження оплати за допомогою GooglePay в Інтернет-магазинах	Скорочує час, забезпечує зручність та безпеку оплати в Інтернет-магазинах як для споживачів, так і продавців
Запровадження сервісу видачі готівки через каси в торгових центрах	Дає можливість отримання готівки з банківської картки під час оплати покупок без використання банкоматів
Приєднання до сервісу токенизації VisaTokenService	Спрощення процесу оплати та підвищення його безпечності, можливість автоматичного оновлення термінів дії платіжних карток
Запровадження програм КУБ (країна успішного бізнесу), АгроКУБ, ТурКУБ, КУБ під заставу	Сприятливі умови кредитування для підприємців та юридичних осіб

Продовження табл. 1

1	2
Запуск освітнього курсу «Цифрові гроші» з використанням порталу «Дія»	Можливість для людей похилого віку одержати навички користування цифровим банком
Запуск програми доступного автокредитування	Для учасників програми є можливість стати власником автомобіля відразу після одержання кредиту на сприятливих умовах
Відкриття першого в Україні цифрового банківського відділення в м. Києві	Функціонування з використанням інноваційних технологій, що дає можливість отримання фінансових послуг на основі цифрових рішень, у поєднанні зі зручністю коворкінгу
Безготівкова оплата проїзду	Клієнти банку та користувачі Приват24 мають змогу за допомогою додатку оплачувати безготівково проїзд у громадському транспорті

Джерело: [4].

Відмітимо, що АТ КБ «ПриватБанк» не співпрацює з фінтех-компаніями, так як має можливість самостійно розробляти інноваційні технології.

За даними дослідження, проведеного компанією CBR, АТ КБ «ПриватБанк» є основним банком для 70% підприємців та 45% фізичних осіб, кількість його клієнтів за минулий рік збільшилася відповідно на 3,9% та 2,8% [5].

Розглянемо рівень онлайн-розрахунків картками українських банків, для визначення частки аналізованого банку (рис.1).

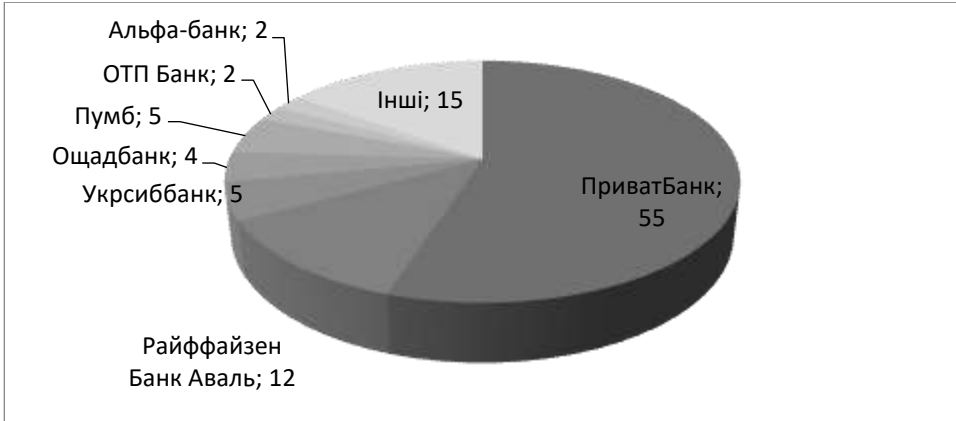


Рис. 1. Рівень онлайн-розрахунків картками українських банків

Джерело: складено авторами за даними [7].

АТ КБ «ПриватБанк» займає лідируючі позиції за онлайн розрахунками картками серед вітчизняних банків. Станом на 2023 рік банк має 64 млн. осіб клієнтів, при цьому постійними користувачами послуг банку є майже 19 млн. українців, а клієнтів діджитал-банку Приват24 – понад 15 млн. осіб.

Усі операції в режимі дистанційного обслуговування, що не залежать від зовнішніх регламентів, опрацьовуються банком цілодобово та без вихідних. Швидкість проведення платежів – 1 секунда.

Кількість банківських пристроїв самообслуговування, а саме банкоматів, депозитних банкоматів та програмно-технічних комплексів самообслуговування мають тенденцію до зростання (рис. 2). Так, у 2022 року їх було 16 900 од., проте цей показник є значно меншим порівнюючи з довоєнним періодом, а станом на 01.06.2023 р. було встановлено 17 200 пристроїв самообслуговування.

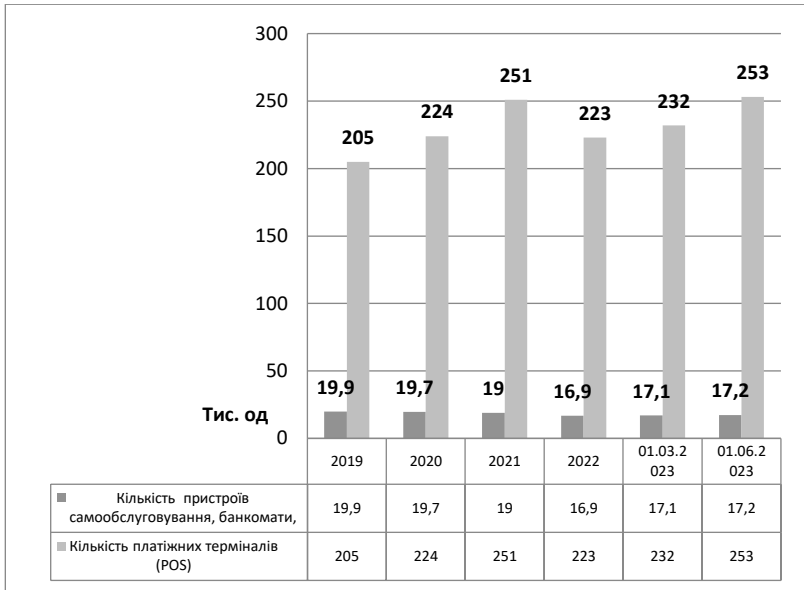


Рис. 2. Динаміка показників, які характеризують ступінь проникнення технологій в інфраструктурну складову діяльності АТ КБ «Приватбанк» за 2019-2023 рр., тис. од.

Джерело: Складено авторами за даними [6].

Мережа POS-терміналів розширюється протягом багатьох років. Найвище значення цього показника зафіксовано 2023 року, а саме 253 тис. од. Абсолютний приріст склав 48 тис. од. (19 %) порівняно з 2019 роком.

Також, Банк активно підтримує безпеку платежів, запускаючи та підтримуючи нові стандарти (3DS 2.0) та технології (Crawler), самостійно співпрацюючи із платіжними системами VISA та MasterCard.

Отже, можна зробити висновок, що АТ КБ «Приватбанк» активно впроваджує інноваційну політику у банківські послуги. Орієнтуючись на сучасні тренди у банківській сфері, банк стрімко розвиває свою систему дистанційного банківського обслуговування. Додаток Приват24 відкриває широкі можливості для клієнтів без необхідності відвідування відділень банку, а картки пропонують

унікальні можливості для користувачів. Шляхом цих нововведень зростає популярність банку серед населення та зберігається його конкурентоспроможність на ринку.

Список використаних джерел:

1. Стратегія АТ КБ «ПриватБанк» до 2022 р. URL: <https://static.privatbank.ua/files/20180117.pdf>
2. Косошов Д.О., Крилова О.В. Організація кредитування у комерційному банку (на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»). Дніпро. 2023. URL: <https://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/164351/%D0%9F%D0%97%D0%9A%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B3%D0%BE%D0%B2072-19-1.pdf?sequence=1>
3. Сус Л. В., Сус Ю. Ю., Довженко В. А. Розробки стратегій розвитку системно важливих банків України під впливом чинників зовнішнього середовища. БізнесІнформ. № 3. 2023. С. 115-123. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-3_0-pages-115_123.pdf
4. Залізняк Д. С. Удосконалення механізму формування інноваційної політики комерційних банків в Україні. Вінниця, 2022. URL: [Link](#)
5. Переможці рейтингу «Фаворити Успіху - 2014». URL: <https://favor.com.ua/favorites/2014/>
6. Огляд банківського сектору. Серпень 2023. Офіційний сайт. Національний Банк України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2023-08.pdf?v=4
7. Циганенко О.В., Ішова А.О. Система управління ризиками дистанційного обслуговування клієнтів у комерційному банку. Суми. 2021. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/84374/1/Ishova_risks_of_remote_maintenance.pdf;jsessionid=B2EA5780A18AE8795636386FF106869F

Ярослав ЯРЕМА (Yaroslav Yarema),
д.е.н., професор
Анастасія ВАЩЕНКО (Anastasia Vashchenko),
студентка
Львівський національний університет імені Івана Франка,
Львів, Україна

ПОДАТКОВА СИСТЕМА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Актуальність. Податки є основою забезпечення фінансової стабільності та конкурентоспроможності країни в глобальному середовищі, стимулювання економічної діяльності та реалізації соціальної політики. Доцільно зауважити, що курс податкової реформи змінився в умовах повномасштабного російського вторгнення. У день введення воєнного стану на території України Верховна Рада України активно взялася за перегляд податкового законодавства.

Так, з 24 лютого 2022 року масштабне вторгнення країни-окупанта спричинило запровадження по всій країні воєнного стану, а уряд ухвалив рішення про перегляд механізму бюджетної системи, а саме формування дохідної сфери бюджету для забезпечення ефективного функціонування держави в умовах війни.

Поступово Верховна Рада України почала приймати нові нормативно-правові акти, спрямовані на внесення змін до чинного законодавства та налагодження функціонування економіки України в період воєнного стану.

Актуальність обраної теми дослідження обумовлена важливістю детального наукового аналізу податкової політики в умовах воєнного стану, інструментів податкової політики та оцінки стану податкової системи.

Мета дослідження — висвітлити особливості та практичні аспекти податкової системи України в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади податкової системи.

У відповідності до Податкового кодексу України, що є основою українського податкового законодавства (на відміну від податкових правил, що були прийняті на підставі Податкового кодексу та на

виконання його положень), з платників податків стягуються певні податки та обов'язкові платежі.

Виходячи з норм Податкового кодексу України, складовими елементами податкової системи України є окремі обов'язкові платежі, що поділяються на: – загальнодержавні податки і збори; – місцеві податки і збори. Всі елементи податкової системи України встановлюються Верховною Радою України. Основними загальнодержавними податками та зборами в Україні є наступні:

- податок на прибуток підприємств;
- податок на доходи фізичних осіб та військовий збір;
- єдиний соціальний внесок;
- податок на додану вартість;
- екологічний податок;
- мито;
- акцизний податок.

Місцевими податками та зборами є наступні:

- податки на майно;
- єдиний податок;
- збір за місця для паркування транспортних засобів;
- туристичний збір.

Систему податкових органів очолює Державна фіскальна служба («ДФС»), яка є центральним органом виконавчої влади з питань оподаткування.

ДФС діє самостійно, а також через свої територіальні підрозділи. ДФС видає листи, які використовуються податковими органами як практичні рекомендації, але не є обов'язковими[5].

Податкова система відіграє ключову роль в успішному розвитку будь-якої країни, як основний фінансовий ресурс, впливаючи на безліч аспектів її розвитку. В Україні функціонування податкової системи постійно еволюціонує та вдосконалюється задля створення «вічного двигуна» фінансової стійкості. Однак, виявилось, що для самої держави важливішою є не константність податкової системи, а можливість її адаптації та оптимізації.

24 лютого 2022 року в Україні введено воєнний стан через військову агресію та повноцінне вторгнення з боку росії. Ці обставини змусили уряд переглянути свої пріоритети, зосереджуючись тепер не на

поліпшенні економіки, а на її збереженні. Економічна стійкість країни під час конфлікту значною мірою залежить від активізації бізнесу та його здатності ефективно впоратися з викликами часу. Підприємці та бізнес продовжують працювати стабільно в умовах війни, що є ключовим фактором для наповнення державного бюджету, підтримки працюючого населення та збереження їхньої платоспроможності. Уряд зосередився на впровадженні ініціатив, спрямованих на мотивацію та стимулювання підприємництва під час воєнного стану. Ці заходи спрямовані на послаблення вимог до кредитування, полегшення ведення бізнесу та можливості релокації з зон активних бойових дій.

Так, було ухвалено наступні документи, які були націлені на пом'якшення бізнес-вимог щодо перевірок та ліцензій та визначення деталей звітності під час воєнного стану, зокрема:

1. Закон України «Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни» № 2115-IX від 03.03.2022 р.[1];

2. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо особливостей оподаткування та подання звітності у період дії воєнного стану» № 2118-IX від 03.03.2022 р.[2].

Водночас Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо особливостей оподаткування та по-дання звітності у період дії воєнного стану» № 2118-IX від 03.03.2022 р. [2] передбачає:

1) не вважаються операціями з продажу з метою оподаткування операції з добровільної передачі або відчуження коштів, товарів, зокрема підакцизних, надання послуг на користь Збройних Сил України та формувань територіальної оборони України, без попереднього або наступного повернення їх вартості;

2) сума компенсації витрат на паливо, використане при наданні транспортних послуг для забезпечення потреб Збройних Сил України і Сил територіальної оборони України, не включається до оподатковуваного доходу особи, яка надає ці послуги;

3) продовження строку дії ліцензії на виробництво підакцизних товарів.

Прийняття Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану» [3] внесло багато змін, які торкнулися корпоративної та банківської діяльності в період воєнного стану, однак не всі були позитивними.

У 2023 році набирають чинності норми щодо:

Сплати авансових внесків з податку на прибуток підприємств за структурні підрозділи, які здійснюють торгівлю валютними цінностями у готівковій формі (Закон України від 3 листопада 2022 року № 2720-IX «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей оподаткування діяльності з торгівлі валютними цінностями у готівковій формі»).

З 1 січня 2023 року передбачено сплату авансових внесків з податку на прибуток за кожний пункт обміну іноземної валюти, внесений до Реєстру пунктів обміну іноземної валюти, у розмірі:

трьох мінімальних заробітних плат за кожний пункт обміну іноземної валюти, розташований у населеному пункті, чисельність населення якого перевищує 50 тисяч;

однієї мінімальної заробітної плати, за кожний пункт обміну іноземної валюти, розташований в інших населених пунктах або за межами населених пунктів.

Протягом 2023 року платники податку сплачують такі авансові внески з урахуванням таких особливостей:

З 1 січня 2023 року по 30 червня 2023 року -- із застосуванням коефіцієнта 0,33;

З 1 липня 2023 року по 31 грудня 2023 року – із застосуванням коефіцієнта 0,66.

Сплачена протягом звітного (податкового) року сума авансових внесків зменшує податок на прибуток підприємств, розрахований за результатами такого звітного (податкового) року у сумі, що не перевищує суму нарахованого податкового зобов'язання за такий податковий (звітний) період.

З 1 січня 2023 року впроваджується нова версія УКТ ЗЕД (Закон України від 19 жовтня 2022 року № 2697-IX «Про Митний тариф України»), побудована на основі Гармонізованої системи опису та

кодування товарів версії 2022 року і Комбінованої номенклатури Європейського Союзу 2022 року.

Вказані зміни вплинуть на заповнення податкових накладних та розрахунків коригування до податкових накладних [4].

Отже, враховуючи вище наведене, слід відмітити, що виклики сьогодення для України полягають у побудові нової системи податкових відносин. Варто зауважити, що в умовах воєнного стану для реалізації функцій національної економіки необхідно враховувати можливі загрози. Податки завжди були найбільшою частиною в структурі доходів, але з початком повномасштабної війни їх сума значно зменшилася. Тому важливо постійно аналізувати ефективність існуючих податкових пільг, знаходити додаткові джерела фінансування, коригувати ставку податку на прибуток до рівня доходу платника податку, спрощувати умови ведення бізнесу та мотивувати підприємців до відновлення діяльності.

Література:

1. Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни: Закон України від 03.03.2022 № 2115-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2115-20>
2. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо особливостей оподаткування та подання звітності у період дії воєнного стану: Закон України від 03.03.2022 № 2118-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2118-IX#Text>
3. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 № 2120-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text>
4. Щодо основних новацій та перспектив податкового законодавства у 2023 році. URL : <https://tax.gov.ua/nove-pro-podatki--novini-/644122.html>
5. Система оподаткування в Україні та податкове законодавство URL: <https://ank.odessa.ua/konsultatsii/opodatkuvannya-v-ukrayini/>

Ольга БЕЗПАЛЕНКО (Olha Bezpalenko),

к.е.н., доцент,

завідувачка кафедри фінансів,

ORCID: 0000-0002-8944-4673

О.В. Ключік (O. Klyukin),

магістрант,

ВНЗ «Київський університет ринкових відносин»,

м. Київ, Україна

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

Війна в Україні гальмує фінансово-економічне зростання країни в цілому і, зокрема, погіршує фінансову стійкість підприємств. Зазначимо окремі важливі причини впливу на платоспроможність, ліквідність, прибутковість їх діяльності: порушення логістичних ланцюгів поставок, знищення інфраструктури повністю чи частково, обмеження виробничих потужностей, кадрова нестача, відключення електроенергії та простій виробництва у зв'язку з частими сигналами тривоги і т.і.

Обсяг витрат на оборону країни з Державного бюджету збільшився за рахунок зменшення фінансування інших видатків: на соціальний захист населення, на освіту, культуру, економіку, що ускладнює потенційну фінансову підтримку підприємствам. Проблеми робочої сили стали нездоланною перешкодою в розвитку українського суспільства та для економіки підприємств. Збитки, нанесені військовим діями виробництву на підприємствах, є значними.

До звичних валютних, кредитних, інвестиційних, операційних ризиків, значним викликом стали політичні, соціально-економічні та оборонні проблеми. Підприємства стали більш економічно вразливим. Це пов'язано також зі зміною ринкової кон'юнктури, валютного курсу, інфляційними процесами, внутрішнім переформатуванням системи управління фінансами на підприємстві. В умовах війни ці загрози стають глобальними і можуть бути безповоротними у зв'язку з повним руйнуванням майна підприємства.

Відповідно до статистичних даних Державної служби статистики [1] виявлено зменшення кількості підприємств в галузі промисловості,

сільського господарства, оптової та роздрібної торгівлі (табл.). При цьому спостерігалось збільшення кількості підприємств, що займаються тимчасовим розміщенням та організацією харчування, науковою, інформаційною, телекомунікаційною діяльністю та таких, що здійснюють операції з нерухомістю.

Таблиця

Динаміка питомої ваги підприємств в загальній кількості по галузям економіки України за період 2010-2022 років, %

Роки (галузі)	Промисловість	Сільське господарство	Будівництво	Оптова і роздрібно торгівля	Транспорт, складське господарство, пошта, кур'єрська діяльність	Тимчасове розмішування й організація харчування	Інформація та телекомунікації	Фінансова та страхова діяльність	Операції з нерухомим майном	Професійна, наукова та технічна діяльність	Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок
2010	7,0	3,7	3,4	54,8	6,7	2,3	2,6	0,7	2,3	5,5	0,5
2011	7,2	3,6	3,5	54,1	5,9	2,5	3,2	0,7	2,8	5,5	0,6
2012	7,1	4,3	3,2	52,7	5,5	2,8	4,2	0,7	5,1	5,5	0,6
2013	7,0	4,1	3,1	51,7	5,4	3,0	5,0	0,7	5,3	5,6	0,7
2014	6,8	3,9	2,7	51,2	5,8	3,0	5,9	0,6	5,1	6,0	0,7
2015	6,8	4,0	2,8	50,1	6,0	3,0	5,9	0,6	4,8	6,6	0,8
2016	6,8	4,0	2,7	48,8	5,9	3,1	7,0	0,6	4,9	6,7	0,7
2017	6,9	4,2	2,8	46,4	5,3	3,2	8,1	0,6	5,0	6,7	0,7
2018	6,8	4,1	2,9	44,5	4,9	3,4	9,5	0,5	5,1	6,9	0,7
2019	6,7	3,9	2,9	43,0	5,0	3,6	10,6	0,5	5,1	6,9	0,8
2020	6,4	3,7	2,9	41,9	5,0	3,6	11,9	0,5	4,9	7,1	0,8
2021	6,2	3,6	2,9	39,7	4,8	3,6	14,5	0,5	4,8	7,3	0,8
2022	5,9	3,1	2,6	38,2	5,1	3,3	17,1	0,5	4,6	7,9	0,8

Джерело: узагальнено і розраховано авторами за даними [1]

Територіальні зміни ведення бізнесу викликали додаткові труднощі з його відновленням чи початком створення нового. Як показує досвід діяльності суб'єктів господарювання в Україні, найлегше її відновити малому бізнесу, зокрема, фізичним особам-підприємцям. Так, згідно статистичних даних [1], за досліджуваній період їх кількість збільшилася, навіть, більш інтенсивними темпами з початку повномасштабного вторгнення росії в Україну. Питома вага фізичних осіб-підприємців у 2022 році склала 84,9 % у порівнянні з 82,6% у 2010 році.

Основними показниками, що демонструють економічну безпеку підприємства, є: ліквідність, платоспроможність, фінансова стійкість, рівень рентабельності та фінансові результати підприємства. Дохідність (збитковість) показує наскільки ефективно підприємство управляє ресурсами та здійснює свою виробничу і операційну діяльність. Своєчасне проведення аналізу фінансових даних на підприємстві дозволяє оперативно спланувати бюджет, оптимально розподілити ресурси (матеріальні, фінансові, трудові) і визначити наскільки вигідно підприємству займатися даним видом діяльності. Варто ще враховувати, що в умовах воєнних загроз в фінансовій стратегії змінити строки, оскільки на довгострокову перспективу розрахувати і розпланувати свої фінансові потреби і можливості не можливо.

За даними Державної служби статистики [1] найбільш рентабельною у січні – вересні 2022 року була операційна діяльність в освітній, інформаційній, телекомунікаційній сфері, оптовій та роздрібній торгівлі; найбільш збитковими були підприємства в галузі тимчасового розміщення й організації харчування, мистецтва, спорту, розваг та відпочинку. Варто відмітити, що в порівнянні з 2019 роком ситуація значно погіршилася (цього року рівня збитковості взагалі не відмічалось, натомість, спостерігалася низькорентабельна операційна діяльність на підприємствах, що займалися сільським господарством).

Дебіторська заборгованість підприємств у 2022 році в 1.5 рази перевищувала кредиторську, що свідчить про значну затримку платежів від покупців, замовників, про погіршення фінансової стабільності, платоспроможності підприємства (неспроможність своєчасно і повністю розрахуватися за своїми борговими зобов'язаннями), що призводить до погіршення і ліквідності, і впливає на фінансові результати підприємства. Проте за коефіцієнтом дебіторської до кредиторської заборгованості за період 2020-2022 років відмічена позитивна динаміка, адже у 2020 році він становив 1,9 (такий високий коефіцієнт пояснюється кризою, пов'язаною зі світовою пандемією).

В умовах війни зростають кредитні та інвестиційні ризики для підприємств. Коливання та нестабільність на фінансових ринках впливають на залучення інвестицій, погіршення кредитоспроможності та фінансової привабливості підприємства як потенційного позичальника.

Висновки. Змінивши тактику ведення бізнесу, можна вплинути на фінансові результати за рахунок диференціації діяльності підприємства, зміни виробничої інфраструктури, інвестиційної діяльності, кадрового потенціалу.

Війна змінила і трансформувала інформаційний, суспільно - економічний простір в Україні. На зміну частково чи повністю знищеним з'являються нові, видозмінені та перекваліфіковані, диверсифіковані види діяльності. Мобілізація та взаємозв'язок майнових, природних, людських та фінансових ресурсів та інтелекту людського капіталу, державна та іноземна підтримка бізнесу позитивно впливатимуть на вирішення вкрай складної ситуації в ризик-менеджменті підприємств .

Фінансово-економічна безпека підприємств потребує подальших глибоких теоретичних досліджень та практичного аналізу з метою своєчасного і ефективного управління діяльністю підприємства та мінімізації фінансових ризиків, що на неї впливають.

Список літератури:

1. Статистична інформація Державної служби статистики. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>

Ірина БОРЩУК (Iryna Borshchuk),

к.е.н., доцент

Андрій ТРУШ (Andrii Trush)

здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня

Спеціальність 051 «Економіка»

**Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна**

ОСОБЛИВОСТІ ТА ПЕРЕВАГИ ВИКОРИСТАННЯ SMM ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ КОНКРЕТНИХ БІЗНЕС-ЗАВДАНЬ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

Практично для будь-якої сучасної компанії сьогодні наявність облікових записів у соціальних мережах стала невід'ємною частиною бізнесу. Соціальні платформи є основними засобами для просування компанії, не зважаючи на сферу діяльності, якою вона займається. Важливо залишатися на увазі у постійних клієнтів, залучати нових, ділитися інформацією про поточні акції та послуги, а також отримувати зворотний зв'язок. Відповідно до цього, в компаніях виникає активна необхідність пошуку нових механізмів та інструментів використання SMM для ефективної роботи, професійного розвитку та утримування позиції на ринку.

SMM (Social Media Marketing) — це комплекс маркетингових стратегій та дій, спрямованих на використання соціальних мереж для досягнення певних бізнес-цілей. Основна мета SMM — сприяти взаємодії бренду зі своєю цільовою аудиторією через різноманітні платформи соціальних мереж.

SMM орієнтований на соціальні медіа-мережі як платформу для просування бізнес-продукту чи бренду, взаємодії з цільовою аудиторією.

Основним аспектом функціонування SMM є присутність в соціальних мережах, зокрема реєстрація та налаштування профілів компанії на популярних соціальних платформах, таких як Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, Google+, Twitter, Blogger, Whatsapp, Snapchat, YouTube, TikTok.

Маркетинг соціальних мереж стає все більш популярним для практикуючих компаній та підприємств. Більшість соціальних медіаплатформ мають вбудовані інструменти аналізу даних, що дозволяють компаніям відстежувати прогрес, успіх та залучення рекламних кампаній. Використовуючи маркетинг соціальних мереж, фірми можуть дозволити клієнтам та користувачем Інтернету розміщувати користувальницький вміст, наприклад, онлайн-коментарі, відгуки продуктів тощо [3].

Створення ефективного SMM-стратегічного плану включає в себе кілька ключових етапів, які спрямовані на досягнення конкретних цілей та взаємодію з аудиторією через соціальні мережі. На рисунку 1 схематично подано основні етапи для розробки стратегії SMM.

Створення ефективного SMM-стратегічного плану — це постійний процес, який вимагає вивчення результатів та адаптації під зміни на ринку та уподобаннях аудиторії.

Основними перевагами SMM є впізнаваність бренду, робота з цільовою аудиторією, прямий зворотній зв'язок, донесення інформації про компанію цільовим аудиторіям, які не реагують на класичні види реклами, поєднання маркетингу та піару.

По при цьому можна виділити і певні недоліки використання SMM, зокрема необхідність та вміння підлаштовуватися під цільову аудиторію, недоцільність використання для всіх брендів і видів послуг, небезпека викликати негатив у споживача на певні рекламні дії, висока конкурентність.

Проте, на сьогоднішній день, SMM перевершує традиційний маркетинг, зокрема можливістю ефективно управляти взаємовідносинами з клієнтами (CRM). Існує два ключові аспекти взаємодії в SMM, які дозволяють використовувати інструменти CRM:

Клієнт-клієнт: у соціальних мережах користувачі можуть взаємодіяти один з одним, обмінюватися думками, рекомендаціями, відгуками про продукти та послуги. Цей вид взаємодії дозволяє компаніям не тільки відстежувати думки клієнтів, а й спілкуватися із ними безпосередньо, відповідати на питання, брати участь у діалозі і посилювати рекламну кампанію.

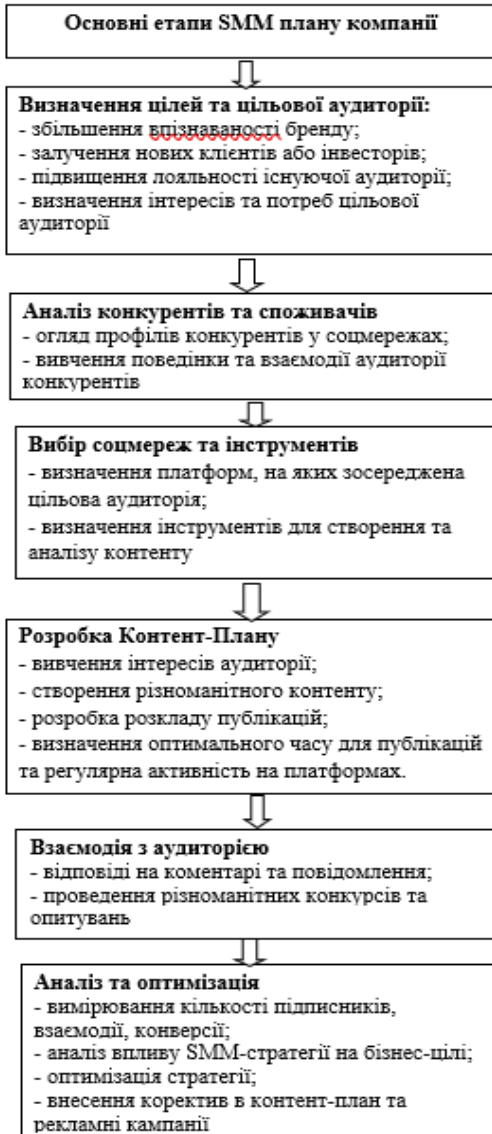


Рис. 1. Основні етапи розробки стратегії SMM

Джерело: розроблено автором

Фірма-клієнт: компанії можуть використовувати соцмережі для налагодження більш дружніх відносин з клієнтами. Це дозволяє покращити обслуговування клієнтів, а також залучити нових через рекламу та контент.

Набір засобів та інструментів SMM досить великий, адже він покликаний зацікавити як найбільшу цільову аудиторію та зайняти домінуючу позицію на конкретному ринку. Головне завдання повністю відповідати вимогам тієї соціальної мережі, в якій проводиться рекламна компанія.

Застосування SMM того чи іншого продукту повинно привернути увагу максимальної кількості учасників тої чи іншої соціальної мережі, одночасно не викликаючи нарікань з боку адміністрації ресурсу. Повинна здійснюватися публікація матеріалів, цікавих користувачам мережі.

Станом на початок 2023 року кількість користувачів соціальних мереж у масштабах усього світу досягла значних 4,76 мільярда, що становить понад 59% від загальної чисельності населення планети [1].

За інформацією бізнес-експерта, понад 80% споживачів стверджують, що соціальні мережі, а особливо контент, створений впливовими особами, мають величезний вплив на їх рішення про покупку. По суті, соцмережі переходять від ролі автономного інструменту до ширшого функціоналу – стають джерелом рекламної інформації. Компанії все більше беруть цей факт до уваги та активно впроваджують SMM для успішного розвитку бізнесу [2].

Отже, слід зазначити, що подальший розвиток SMM технологій створює нові канали для залучення та утримання споживачів бізнес-продукту, що дозволяють краще розуміти їхні бажання та надавати можливість ефективного просування товарів на ринках як вітчизняних, так і зарубіжних і є вагомим перевагою їх використання в умовах воєнного часу.

Список літератури:

1. Вісьтак І.: SMM у бізнесі – як соціальні мережі впливають на структуру продажу? URL: <https://kp.ua/ua/life/a677172-fakt-ihor-vistak-smm-u-biznesi-jak-sotsialni-merezhi-vplivajut-na-strukturu-prodazhu>
2. Котов А. «Соціальні мережі та їх вплив на бізнес» - Київ: Видавництво «Бізнес-Книга», 2022.

3. Особливості використання інструментів SMM у маркетинговій діяльності українських підприємств URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108736>.

Оксана ВАСЬКІВ (Oksana Vaskiv),
старший викладач кафедри цифрової економіки та бізнес-аналітики
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна

СТАНДАРТИ ОПИСУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТА ЇХ МОДЕЛЮВАННЯ

Основу діяльності будь-якої організації становлять її ділові процеси, або бізнес-процеси, які визначаються цілями й завданнями діяльності суб'єкта господарювання. Процеси забезпечують реалізацію всіх видів діяльності підприємства, пов'язаних з виробництвом товарів і/або послуг, які суб'єкт господарювання або робить, або продає й поставляє, або робить все це в сукупності. Для кожного виду роботи, що входить у загальний процес господарської діяльності, визначені тимчасові характеристики, які визначають її місце в загальній послідовності робіт, умови ініціації й час виконання [5].

Процес (process) – це послідовність дій, які необхідно виконати, щоб отримати певний результат.

Бізнес-процес (business process) – це логічна послідовність дій людини чи групи людей в компанії або комерційній структурі.

Моделювання бізнес-процесу – процес відображення суб'єктивного бачення потоку робіт у вигляді формальної моделі, що складається з взаємопов'язаних операцій. Метою моделювання є систематизація знань про компанію та її бізнес-процеси в наочній графічній формі з тим, щоб в подальшому дані процеси можна було аналізувати і вдосконалювати. Моделювання бізнес-процесів дозволяє проаналізувати не тільки, як працює підприємство в цілому, як воно взаємодіє із зовнішніми організаціями, замовниками та постачальниками, але і як організована діяльність на кожному окремо взятому робочому місці [3].

На сьогодні найвідомішими мовами (нотаціями) графічного моделювання бізнес-процесів є UML, ARIS, сімейство IDEF (IDEF0, IDEF3 у програмній інтерпретації BPwin), BPMN [1].

Нотація, яка насамперед візуалізує не процеси, а систему, є універсальна мова програмування UML, яка є мовою позначень або побудови діаграм і призначена для визначення, візуалізації і документування моделей зорієнтованих на об'єкти систем програмного забезпечення. UML не є методом розробки, іншими словами, у конструкціях цієї мови не повідомляється про те, що робити першим, а що останнім, і не надається інструкцій щодо побудови вашої системи, але ця мова допомагає вам наочно переглядати компонування системи і полегшує співпрацю з іншими її розробниками. Розробкою UML керує Object Management Group (OMG). Ця мова є загальноприйнятим стандартом графічного опису програмного забезпечення [4].

Одне із завдань UML – служити засобом комунікації всередині команди та при спілкуванні з замовником.

Як будь-яка інша мова, UML має власні правила оформлення моделей і синтаксис. За допомогою графічної нотації UML можна візуалізувати систему, об'єднати всі компоненти в єдину структуру, уточнювати і покращувати модель у процесі роботи. На загальному рівні графічна нотація UML містить 4 основні типи елементів: фігури; лінії; значки; написи [6].

UML-нотація де-факто є галузевим стандартом у сфері розробки програмного забезпечення, IT-інфраструктури і бізнес-систем.

Конструкції UML створюються з багатьох модельних елементів, які позначають різні частини системи програмного забезпечення. Елементи UML використовуються для побудови діаграм, які відповідають певній частині системи або точці зору на систему. У Umbrello UML Modeller реалізовано підтримку таких типів діаграм (рис. 1) [4]:



Рис. 1. Типи діаграм, які підтримуються в UML

Джерело: побудовано автором за даними [4, 6].

Одним із типів діаграм, які підтримуються в UML є *Діаграми випадків використання (діаграми прецедентів)*, які описують взаємозв'язки і залежності між групою *випадків використання* і акторами, що беруть участь у процесі.

Важливо зауважити, що діаграми випадків використання не призначено для показу компонування, вони не можуть описати внутрішню структуру системи. Діаграми випадків використання призначено для полегшення обміну інформацією між майбутніми користувачами системи і замовником, вони особливо корисні для визначення переліку можливостей, які повинна мати система. За діаграмами випадків використання можна сказати, *що* система має робити, але не те, *як* вона досягає потрібних результатів, для останнього ці діаграми просто не придатні [2].

Діаграма прецедентів використовує 2 основних елементи (рис. 2) [6]:

1) Актор (учасник) – множина логічно пов'язаних ролей, виконуваних при взаємодії з прецедентами або сутностями (система, підсистема або клас). Учасником може бути людина, роль людини в системі чи інша система, підсистема або клас, які представляють щось поза сутністю.

2) Use case (прецедент) – опис окремого аспекту поведінки системи з точки зору користувача. Прецедент не показує, "як" досягається певний результат, а тільки "що" саме виконується.

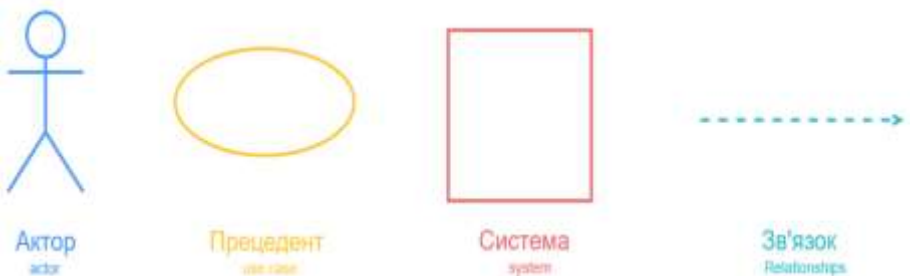


Рис. 2 Елементи Діаграми прецедентів

Прецеденти визначають очікувану поведінку та відповідають на питання, що робить система. Представляють набір можливих функцій, дій або завдань. Зображується у вигляді еліпса з назвою дії

(дієсловом) у ньому. Прецедент вказує, що має трапитись, проте не відповідає на запитання, як це має статись.

Прецеденти можна подавати у вигляді таблиці та у вигляді графів (рис. 3).

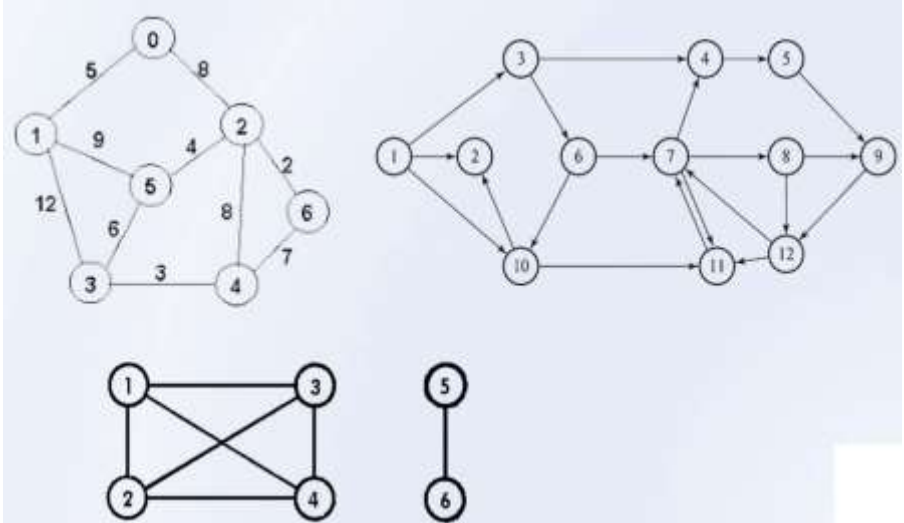


Рис. 3. Подання таблиці прецедентів у вигляді графу

Для візуалізації послідовності дій та взаємозв'язків між різними етапами процесу використовують моделювання засобами різних нотацій, вибір яких залежить від мети створення бізнес-моделі.

Список використаної літератури

1. Гадецька З. М., Холопова М. О. Моделювання бізнес-процесів діяльності підприємства. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4950>
2. Елементи UML. URL : <https://docs.kde.org/trunk5/uk/umbrello/umbrello/uml-elements.html#use-case-diagram>
3. Нотація моделювання бізнес-процесів 2.0+. URL : <https://ux.pub/zhmikhov/notatsiia-modieliuvannia-biznies-protiesiv-20-3nfp>
4. Основи UML. URL : <https://docs.kde.org/trunk5/uk/umbrello/umbrello/uml-basics.html>
5. Tishchenko G. “Modeling business processes”, available at. URL : http://iteam.ru/publications/it/section_51/article_1335.

6. UML для бізнес-моделювання: для чого потрібні діаграми процесів.
URL : <https://evergreens.com.ua/ua/articles/uml-diagrams.html>

Наталія ВЛАСЮК (Nataliia Vlasyuk),
к.е.н., доцент,
Львівський торговельно-економічний університет,
м. Львів, Україна

ДЕРЖАВНИЙ КОНТРОЛЬ У СФЕРІ ЦІНОУТВОРЕННЯ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

Державна цінова політика є складовою державної економічної та соціальної політики України.

Суб'єкти господарювання під час провадження господарської діяльності застосовують вільні та державні регульовані ціни.

Вільні ціни встановлюються суб'єктами господарювання самостійно за згодою сторін на всі товари, крім тих, щодо яких здійснюється державне регулювання цін. Державне цінове регулювання охоплює лише товари і послуги, які мають істотну соціальну значущість, справляють вирішальний вплив на загальний рівень і динаміку цін у державі, або виробляються (надаються) суб'єктами, які посідають монопольне становище на ринку (електроенергія, газопостачання, житлово-комунальні послуги, загальнодоступні поштові, телекомунікаційні та транспортні послуги, окремі ключові споживчі товари).

Державна цінова політика спрямована на забезпечення:

- 1) розвитку національної економіки та підприємницької діяльності;
- 2) протидії зловживанню монопольним становищем у сфері ціноутворення;
- 3) розширення сфери застосування вільних цін;
- 4) збалансованості ринку товарів та підвищення їх якості;
- 5) соціальних гарантій населенню в разі зростання цін;
- 6) необхідних економічних гарантій для виробників;

7) орієнтації цін внутрішнього ринку товарів на рівень цін світового ринку.

З метою забезпечення безперебійної роботи підприємств в умовах воєнного стану постановою Кабінетом Міністрів України від 13 березня 2022 р. № 303 “Про припинення заходів державного контролю та державного ринкового нагляду в умовах правового режиму воєнного стану” було припинено проведення планових та позапланових заходів державного нагляду (контролю) і державного ринкового нагляду.

Державний нагляд (контроль) під час воєнного стану в Україні буде здійснюватися лише задля стримання зростання цін на соціально значущу продукцію, гарантуючи їх доступність для населення та за наявності загрози, що має значний негативний вплив на права, законні інтереси, життя та здоров'я людини, захист навколишнього природного середовища та забезпечення безпеки держави.

На період воєнного стану, введеного Указом Президента України від 24 лютого 2022 р. № 64 “Про введення воєнного стану в Україні”, обласні військові адміністрації разом з Національною поліцією, Державною службою з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів, Державною службою з лікарських засобів та контролю за наркотиками забезпечують контроль за встановленням суб'єктами господарювання роздрібною торгівлі цін на такі товари: борошно пшеничне, макаронні вироби, батон, хліб, крупа гречана, крупа вівсяна, свинина, яловичина, птиця (тушки курячі), молоко, масло вершкове, сметана, яйця курячі, олія соняшникова, цукор кристалічний, капуста білокачанна, цибуля ріпчаста, буряк, морква, картопля, етанол (розчин 96%), нестероїдні протизапальні лікарські засоби вітчизняні, антибактеріальні лікарські засоби вітчизняні, бензин (марки А-92, А-95), дизельне пальне, газ скраплений для автомобілів [1].

З метою оперативного реагування та забезпечення контролю за встановленням суб'єктами господарювання роздрібною торгівлі цін на такі товари Держпродспоживслужба запровадила щоденний моніторинг.

Відповідно до наданих за моніторингом даних, майже у всіх областях України з 14.03.2022 року було налагоджено логістику у багатьох підприємствах, що покращило ситуацію з асортиментом товару, а також надало змогу зменшити ціни на бакалійну групу товарів,

хлібобулочні вироби, деяку молочну та м'ясну продукцію, а також на пальне.

З урахуванням складності часу Держпродспоживслужба закликає суб'єктів господарювання не допускати необґрунтоване підвищення цін на товари, які мають істотну соціальну значущість для населення у період воєнного стану в країні.

Протягом 2022 року Держпродспоживслужбою здійснено 86 планових та 1074 позапланові перевірки суб'єктів господарювання з питань дотримання вимог щодо формування, встановлення та застосування державних регульованих цін. Під час проведення перевірок порушення встановлені у 873 випадках, що становить 75,3% від загальної кількості здійснених перевірок. За результатами проведених перевірок прийнято 757 рішень про застосування адміністративно-господарських санкцій на загальну суму 78,58 млн гривень [2].

До припинення або скасування воєнного стану в Україні, податкові органи здійснюватимуть контроль за дотриманням платниками податків вимог законодавства щодо встановлених державою фіксованих цін, граничних цін та граничних рівнів торговельної надбавки (націнки), крім контролю цінової і тарифної політики у сферах енергетики та комунальних послуг шляхом проведення фактичних перевірок.

Податкові органи здійснюють контроль за дотриманням платниками податків вимог законодавства щодо встановлених державою фіксованих цін, граничних цін та граничних рівнів торговельної надбавки (націнки) шляхом проведення фактичних перевірок.

Фактична перевірка проводиться за наявності хоча б однієї з таких підстав:

- отримання у встановленому законодавством порядку від державних органів або органів місцевого самоврядування інформації, що свідчить про можливі порушення платником податків законодавства про ціни і ціноутворення;

- отримання письмового звернення покупця (споживача), оформленого відповідно до закону, про порушення платником податків

установленого порядку формування, встановлення та застосування державних регульованих цін [3].

Під час проведення фактичної перевірки податкові органи мають право отримувати від суб'єктів господарювання документи та/або інформацію, які підтверджують вартість придбання товару, що є предметом перевірки.

У разі виявлення порушень законодавства про ціни і ціноутворення за результатами проведення фактичної перевірки такі порушення зазначаються в окремому акті про результати фактичної перевірки, який надсилається до органу, уповноваженому приймати рішення про застосування адміністративно-господарських санкцій за порушення вимог щодо формування, встановлення та застосування державних регульованих цін.

Перелік продовольчих товарів, на який встановлений граничний рівень торгівельної надбавки (націнки), встановлений постановою Кабінету Міністрів України від 19.06.2023 № 650 [4].

У випадку, якщо платник податків не погоджується з виявленими під час фактичної перевірки порушеннями законодавства про ціни і ціноутворення, він надсилає свої зауваження до органу, уповноваженого приймати рішення про застосування адміністративно-господарських санкцій за порушення вимог щодо формування, встановлення та застосування державних регульованих цін.

Список використаних джерел:

1. <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397>
2. <https://www.kmu.gov.ua/news/zapobihannia-porushen-u-sferi-2>.
3. [tsinoutvorennia-pidsumky-roboty-derzhprodsposhyvsluzhby-v-2022-rotsi](https://www.kmu.gov.ua/news/tsinoutvorennia-pidsumky-roboty-derzhprodsposhyvsluzhby-v-2022-rotsi)
4. <https://dn.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/716496.html>
5. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/650-2023-%D0%BF#Text>

Уляна ГРУДЗЕВИЧ (Uljana Grudzevuch),
к.е.н., доцент,
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна

ВИДИ КОМПЛАЄНС ПОЛІТИКИ БАНКУ ТА ПРИНЦИПИ ЇЇ РОЗРОБЛЕННЯ

Широке розповсюдження комплаєнсу в світі та розвиток цієї практики управління в Україні пов'язані з процесами глобалізації та інтеграцією фінансових систем та економічних ринків. В Україні першими впроваджувати комплаєнс-програми стали саме міжнародні корпорації та банки. Під час війни комплаєнс допомагає вберегтися від репутаційних та фінансових ризиків, пов'язаних зі співпрацею з російськими та підсанкційними банками та компаніями.

«Комплаєнс» в перекладі з англійської означає згоду, відповідність, тобто відповідність як внутрішнім, так і зовнішнім вимогам чи нормам.

Згідно визначення Міжнародної асоціації комплаєнсу (International Compliance Association), комплаєнс - це здатність діяти у відповідності до встановлених правил, норм, вимог та внутрішніх стандартів [1]

У сучасних умовах комплаєнс – вид професійної діяльності переважно у банківській сфері, разом з тим, може застосовуватися й іншими суб'єктами господарювання, направлений на забезпечення спроможності банку функціонувати відповідно до визначених стандартів, правил поведінки та управління конфліктами інтересів. На даний час практика комплаєнсу поширилася на сфери антимонопольного та антикорупційного законодавства, охорони праці, санкційного комплаєнсу.

Комплаєнс діє і в багатьох інших сферах - у сфері захисту персональних даних, у закупівлях, юридичний, фінансовий, санкційний, антикорупційний комплаєнс.

Управління комплаєнс-ризиком у Банку здійснюється із застосуванням моделі трьох ліній захисту [2]:

перша лінія захисту - на рівні бізнес-підрозділів та підрозділів підтримки діяльності банку, які приймають ризик та несуть

відповідальність за нього, здійснюють поточне управління і подають звіти щодо поточного управління комплаєнс-ризиком;

друга лінія захисту - на рівні Департаменту комплаєнс, який забезпечує виконання функцій з управління комплаєнс-ризиком та забезпечує впевненість керівників банку, що впроваджені першою лінією захисту заходи з контролю та управління комплаєнс-ризиком були розроблені та функціонують належним чином;

третя лінія захисту - на рівні Служби внутрішнього аудиту, яка здійснює перевірку та оцінку ефективності функціонування системи управління комплаєнс-ризиком.

Банки розробляють комплаєнс політику керуючись нормами законодавства України, міжнародними нормами і стандартами (рекомендації Базельського комітету з банківського нагляду: «Комплаєнс і комплаєнс функція в банках», Директиви ЄС, G20 - рекомендації щодо територій, які є «податковим раєм», SOX (Sarbanes-Oxley Act), UK Bribery Act).

Основи політики у сфері комплаєнсу банків визначені Базельськими рекомендаціями, серед них [3; 4]:

Політика Know Your Costomer («знай свого клієнта») – термін означає, що банки повинні ідентифікувати і встановити особистість контрагента перш ніж проводити фінансову операцію. Політика Know Your Costomer включає:

- ідентифікацію особи, перевірка на наявність у санкційних списках, приналежність до третіх країн із високим ступенем ризику (згідно зі списком FATF), визначення політично значимих осіб;

- KYCC або знай клієнта свого клієнта - є похідним від стандартного процесу KYC, який був викликаний зростаючим ризиком шахрайства, що виходить від осіб або компаній-шахраїв, які могли б ховатися в ділових відносинах другого рівня;

- заходи процесу «Знай свій бізнес» (KYB) - це набір практик для перевірки бізнесу. Він містить перевірку облікових даних, місця розташування, кінцевих бенефіціарних власників цього бізнесу і т. д.;

- електронні засоби знання вашого клієнта (eKYC) - передбачають використання Інтернету або цифрових засобів для розв'язання задач попередніх процесів у системі (KYC, особи, наявність глобальних санкцій, необхідність використання стандартної перевірки

EDD (Enhanced Due Diligence), дозволяють забезпечити точну перевірку для небажаних ЗМІ, верифікацію документів, верифікацію відео, оптичне розпізнавання символів тощо.

Політика Due Diligence (належна добросовісність) – це процедура формування об’єктивного уявлення про об’єкт інвестування, що включає в себе оцінку інвестиційних ризиків, незалежну оцінку об’єкта інвестування, всебічне дослідження діяльності банку/компанії, комплексну перевірку фінансового стану і положення на ринку.

Залежно від потреб процедури Due Diligence виділяють:

Загальний Due Diligence (General Due Diligence) — всеосяжна перевірка основних аспектів діяльності банку/компанії, зокрема фінансовий стан, оподаткування, юридичні аспекти, менеджмент, частка на ринку тощо.

Фінансовий Due Diligence (Financial Due Diligence) — перевірка фінансового стану банку/компанії, зокрема активів і зобов’язань з погляду їхньої оцінки (наявність позабалансових зобов’язань, знецінення запасів тощо).

Податковий Due Diligence (Tax Due Diligence) — виявлення податкових ризиків і об’єктивна оцінка всіх податкових аспектів ведення бізнесу.

Юридичний Due Diligence (Legal Due Diligence) — аналіз юридичних аспектів роботи, наприклад, реєстрація інтелектуальних прав власності, судові справи тощо.

Vendor Due Diligence — Due Diligence, замовником якого є банк/компанія або її поточний власник.

Кодекс поведінки (Code of Conduct) - кодекс правил, які рекомендуються дотримувати учасникам фінансового ринку з метою захисту прав інвесторів та поліпшення інших аспектів корпоративного менеджменту. Його мета – визначати поведінку учасників, впроваджуючи ідеали та цінності, визначаючи, що вважається моральним, етичним і гідним, даючи рекомендації і підтримку в делікатних ситуаціях і забезпечуючи канали для повідомлень про порушення. Кодекс поведінки покликаний обмежити корупцію і допомогти у створенні більш етичних умов.

Кодекс корпоративної етики (Code of Ethics) пріоритети діяльності банку, які забезпечуються дотриманням морально-етичних

принципів, стандартів поведінки та добросовісним виконанням обов'язків співробітників.

У вітчизняних банків основними завданнями Кодексу корпоративної етики є: забезпечити розуміння співробітниками банку місії, цінностей і принципів роботи, усвідомлення своєї ролі в реалізації стратегії розвитку банку; визначити стандарти етичної поведінки в роботі з клієнтами, діловими партнерами, акціонерами, державними органами і громадськістю; формувати принципи взаємовідносин всередині колективу; запобігати можливим порушенням і конфліктним ситуаціям; забезпечити належний рівень прозорості при здійсненні діяльності банку.

Політика протидії легалізації доходів, одержаних незаконним шляхом, і фінансуванню тероризму (Fight against Money Laundering and Terrorist Finans) - перешкодження проникненню злочинно нажитих доходів з тіньового до легального сектора економіки і упередження фінансування тероризму.

Згідно Закону України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» (2019 р.) № 361-IX визначено порогові та підозрілі операції, які підпадають під фінансовий моніторинг. У відповідності з Законом розроблені Рекомендації Національного банку, які знайшли своє відображення в додатку 20 до Положення про здійснення банками фінансового моніторингу (для банків) та в додатку 19 до Положення про здійснення установами фінансового моніторингу (для фінансових установ, нагляд за якими здійснює НБУ). Додатки містять переліки 146 (для банків) та 112 (для небанківських фінустанов) індикаторів ризиків пов'язаних з відмиванням грошей та їх різновидів, які стосуються: діяльності чи поведінки клієнта, фінансових операцій клієнта, різних видів продуктів (послуг).

Політика боротьби з шахрайством (Anti-Fraud Policy) протидія корупції та корпоративному шахрайству (розкрадання співробітниками банку та її контрагентами).

Шахрайство є серйозною проблемою, з якою стикаються банки та суб'єкти господарювання всіх типів, розмірів і галузей. Воно проявляється по-різному, проте загалом його поділяють на три

категорії: незаконне привласнення активів, корупція і махінації з фінансовими звітами. Для банку життєво важливо мати план запобігання шахрайству. НБУ веде активну компанію «Шахрай гуд бай» з метою інформування клієнтів банку про можливі варіанти шахрайства.

Слід зазначити, що у 2023 р. спостерігається висока активність шахраїв. Цьогоріч було відкрито майже 60 тисяч кримінальних проваджень за шахрайство (ст. 190 ККУ) - найбільше за останні роки. Попри це, лише 14% від цих справ доходило до суду — вдвічі менше, аніж у 2021 році (30%). За результатами спільного опитування НБУ та платформи «Опендатабот», з початку повномасштабної війни кожен дев'ятий українець став жертвою шахраїв.

Політика повідомлень про порушення (Whistleblowing Policy) регламентація порядку і способів повідомлень про службові порушення співробітників банку (з правом на анонімність), а також порядку їх документування та подальших розслідувань.

Кожен вітчизняний банк має свою безкоштовну гарячу лінію. І за цим номером телефону можна як отримати консультацію з приводу різних питань, так і повідомити про порушення.

Подарункова політика (Gift Policy) визначає порядок дій працівників при отриманні подарунків (хабарів) від клієнтів, партнерів, постачальників або при їх даруванні партнерам, клієнтам, співробітникам державних органів тощо.

Політика конфіденційності (Privacy Policy) нерозголошення даних про клієнтів і їх операції і передбачає дотримання стандартів обробки та зберігання персональних даних.

Зазвичай, банки під час відвідування й користування веб-сайтом та сервісами здійснюють збір, обробку, передачу й зберігання наданих потенційними клієнтами (відвідувачами сервісів) банку та залученими клієнтами персональних даних після одержання їхньої згоди на обробку персональних даних з метою дотримання законодавства, зокрема Закону України «Про захист персональних даних», Закону України «Про банки та банківську діяльність».

Політика, регулююча конфлікт інтересів (Conflict of Interest Management Policy) - етичні стандарти поведінки співробітників при виникненні конфлікту інтересів працівника і компанії; інтересів одного клієнта з іншим тощо. При цьому, інтереси банку завжди мають бути

пріоритетними по відношенню до особистих інтересів окремих працівників, а також наголошується на тому, що працівники зобов'язані сприяти виявленню і попередженню випадків виникнення конфлікту інтересів.

Базовими принципами розробки комплаєнс політики є: єдині стандарти, системність, управління ризиками, наявність практичних прикладів поведінки, об'єктивність, профілактика виявлення порушень, простота мови написання і доступність, відповідальність за недотримання політики.

Базуючись на задекларованих загальних принципах, кожна банківська установа вибудовує власну модель забезпечення комплаєнсу з урахуванням організаційної структури самого банку, специфіки його діяльності, розміру та споживачів банківських послуг. За оцінками фахівців із банківського менеджменту банківські установи, які запровадили у своїй діяльності ефективну систему комплаєнсу, виявились менш вразливими до значних потрясінь у фінансово-кредитній сфері та відчули всі переваги від запровадження такої системи

Отже, ефективний комплаєнс дозволяє забезпечити належний контроль виконання вимог нормативних документів, стандартів та інших обов'язкових вимог, управління репутаційним ризиком, ситуаціями конфлікту інтересів та ін., тим самим захищаючи інтереси вкладників, клієнтів, контрагентів, власників (акціонерів), банку і його працівників.

Список використаних джерел:

1. Гонченко Т. Що таке комплаєнс і чому це актуально для бізнесу навіть під час війни. URL: <https://ain.ua/special/what-does-compliance-mean/>
2. Положення про організацію системи внутрішнього контролю в банках України та банківських групах. Положення Правління НБУ № 88 від 02.07.2019 з змінами та доповненнями: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0088500-19#Text>
3. Світлична В.Ю., Овчелупова О.М. Сучасний стан та перспективи запровадження комплаєнс контролю у діяльність банківських установ. Комунальне господарство міст. 2019. Том 7. Випуск 153. URL: <https://khg.kname.edu.ua/index.php/khg/article/download/5474/5397/11253>

4. Климко Т., Мельник О. Корпоративний комплаєнс як превентивний захід боротьби з шахрайством. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewById/163888.pdf>

Вікторія ДУБИК (Victoria Dubyk),

к.е.н., доцент,

Владислава ГНАТЮК (Vladyslava Hnatiuk),

здобувачка вищої освіти,

Львівський національний університет імені Івана Франка,

м. Львів, Україна

ВАЛЮТНИЙ РИНОК УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Глобалізаційні процеси, кризові явища та шоки, загрози епідеміологічного характеру, війни серйозно впливають на економіку і фінансову сферу країн світу, привносячи нові виклики, загрози і ризики, що вимагає негайного реагування на рівні регулювання, в тому числі валютного ринку і валютно-курсової політики.

Формуванню теоретичних засад, вирішенню проблемних питань функціонування і регулювання валютного ринку, встановлення валютного курсу, застосування інструментів впливу на курс обміну і введення режимів курсоутворення приділена значна увага в наукових працях як зарубіжних (Т. Андерсен, Г. Джонсон, Г. Гірш, Дж. М. Кейнс, Р. Манделл, Дж. Стігліц, М. Флемінг, М. Фрідман та ін.), так і вітчизняних учених (В. Геєць, А. Гриценко, О. Дзюблюк, О. Журба, І. Крупка, В. Міщенко, Б. Пшик, М. Савлук та ін.). Проте, дослідження питань встановлення та регулювання валютного курсу потребує постійної уваги для забезпечення стабільності валютного ринку в системі фінансової безпеки, враховуючи мінливість економічного середовища.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних засад валютних курсів і виокремлення проблемних аспектів регулювання валютного ринку України в умовах воєнного стану.

Питання обрання країнами оптимального режиму валютного курсоутворення не втрачає дискусійного характеру щодо режимів

фіксованих паритетів і плаваючих курсів. Теорія плаваючих валютних курсів була розроблена в рамках монетаристської школи (М. Фрідман, Г. Джонсон, Г. Гірш). Відповідно до цієї теорії, валютний курс має вільно змінюватися під впливом попиту та пропозиції на валютному ринку, а держава не повинна втручатися у ці зміни. М. Фрідман виступає проти політики прив'язування курсу національної валюти до іноземної, оскільки у разі використання режиму валютного правління чи офіційної доларизації повністю чи частково втрачається національна незалежність у сфері грошово-кредитного та валютного регулювання [1].

Прихильники теорії фіксованих валютних курсів вважають, що коливання цін на світових ринках недостатньо впливають на зовнішню торгівлю залежно від курсових співвідношень. У зв'язку з цим регулювання платіжного балансу у вигляді зміни валютного курсу є неефективним [1]. Одним із різновидів жорсткої фіксації курсу є використання на території кількох країн однієї загальної валюти, тобто створення валютного союзу. Наявність цього курсоутворення пояснює теорія оптимальних валютних зон, розроблена Р. Манделом [2], де важливим питанням є визначення обставин доцільності відмови від монетарного суверенітету на користь загальної валюти, зокрема таким чинником може бути високий рівень мобільності праці.

Для вирішення питання оптимізації режиму валютного курсу в рамках теорії оптимальних валютних курсів Р. Манделл та Р. Мак Кіннон розробили критерії, які дозволяють вибрати один із чистих режимів: плаваючого чи фіксованого курсу [2]. Так, фіксований валютний курс більше підходить для використання в невеликих економіках, які беруть активну участь у міжнародній торгівлі. Великим країнам і невеликим економікам, у яких часто спостерігаються фінансові шоки, рекомендується використовувати гнучкий режим валютного курсоутворення. Країни, які прагнули поєднати переваги фіксованих і плаваючих курсів, почали застосовувати змішані режими курсоутворення. Концентруючи елементи плавання та фіксації, змішані режими не завжди можуть уникнути їхніх недоліків, що на практиці часто викликало негативні наслідки для економіки.

Першочерговим завданням валютної політики України є підтримка фінансової стабільності задля сталого розвитку національної економіки.

Законодавчою формою здійснення валютної політики держави є валютне регулювання [3]. Валютне регулювання та валютний контроль є складовими частинами грошово-кредитної політики, що спрямовані на боротьбу з тіньовим сектором економіки, тобто незаконним відмиванням доходів, отриманих через банківську систему і, звичайно ж, створення сприятливих умов залучення коштів у національну економіку. Також важливими складовими валютного регулювання є протидія «втечі» капіталу та контроль за дотриманням валютного законодавства учасниками валютного ринку.

Головним нормативно-правовим актом, регулюючим валютні відносини в Україні, є Закон України «Про валюту та валютні операції» [4], де визначено такі основні принципи валютного регулювання:

1. Пріоритет економічних заходів у реалізації державної політики у галузі валютного регулювання;
2. Виключення невинновданого втручання держави та її органів у валютні операції резидентів та нерезидентів;
3. Єдність зовнішньої та внутрішньої валютної політики України;
4. Єдність системи валютного регулювання та валютного контролю;
5. Забезпечення державою захисту прав та економічних інтересів резидентів та нерезидентів при здійсненні валютних операцій [4].

Інституційну структуру системи валютного регулювання і контролю формують Уряд, Національний банк України, Державна Фіскальна Служба України, уповноважені банки, підзвітні уряду, професійних учасників ринку цінних паперів, митні та податкові органи.

Повномасштабна війна змінила принципи валютного регулювання та курсової політики. Якщо в довоєнний час основними принципами Національного Банку було лібералізація валютних обмежень та лібералізація руху капіталу, дотримання режиму плаваючого обмінного курсу, валютні інтервенції для згладжування надмірних курсових коливань, то під час війни – запровадження жорстких обмежень на валютні операції та рух капіталу для підтримки

фіксації курсу, фіксованого курсу, як номінального якорю для очікувань та антиінфляційний інструмент, валютні інтервенції для збалансування ринку.

Зокрема, для стабілізації ринку і запобігання непродуктивному відпливу капіталу НБУ в 2022 р. введено валютні заборони/обмеження – призупинення проведення операцій між банками на валютному ринку, заборона банкам достроково погашати кредити нерезидентам, мораторій на транскордонні валютні платежі, зниження ліміту на зняття готівки з грн. рахунків закордоном, знижено ліміти відкритої валютної позиції з 15% до 5% та інші. Також спостерігалось пом'якшення деяких обмежень [5].

Стосовно курсової політики, то на початку війни було зафіксовано офіційний курс гривні до \$ на рівні 29,2549 грн./\$ та інших іноземних валют на рівні, на якому вони діяли 24.02.2022, а надалі введено/скасовано обмеження на картковий та готівковий курс продажу, у червні 2022 проведено курсову корекцію з фіксацією офіційний курс гривні до \$ на новому рівні 36,5686 грн./\$ [5]. Співвідношення між попитом та пропозицією на валютному ринку станом на жовтень 2022 р. / червень 2022 р. становило: чиста купівля банками за власними операціями – 28% (1,4 млрд дол США) / 31% (2,3 млрд дол США). Зниження попиту стало слідством курсової корекції, заходів НБУ щодо активізації роботи готівкового ринку та оптимізації обмежень на операції з картами; купівля клієнтами – 72% (3,8 млрд дол США) / 71% (5,4 млрд дол США); інтервенції НБУ – 38% (2 млрд дол США) / 52% (4 млрд дол США); продаж клієнтам – 62% (3,2 млрд дол США) / 48% (3,7 млрд дол США). Міжбанківський ринок малоліквідний і критично залежний від щоденної підтримки НБУ. Міжнародні резерви НБУ зменшились на \$3,5 млрд. і на 01.10.2022 становили \$23,9 млрд дол США [5].

Також важливим кроком валютної політики України стало підписання угоди про асоціацію з Європейським Союзом, що забезпечило підтримку та додаткові інвестиції в економіку України, а також стимулювало розвиток торгівлі з Європейськими країнами. Проте, на жаль, війна в країні значно погіршила економічну ситуацію, зокрема на валютному ринку. Зростання витрат на оборону та реконструкцію інфраструктури, збільшення кількості переселенців та

біженців, а також зменшення економічної активності на сході країни мали негативний вплив на економіку в цілому та валютний ринок зокрема. Водночас, валютна політика України дозволила зберегти стабільність на валютному ринку та уникнути серйозних валютних криз. Уряд продовжує здійснювати заходи для забезпечення стабільності в економіці та на валютному ринку, зокрема збільшення інвестицій, розвиток експорту та підтримка внутрішнього попиту [6].

Валютна політика України в умовах війни може бути охарактеризована як стабільна та спрямована на забезпечення стабільності на валютному ринку та захист національної валюти. Проте, економічні виклики, пов'язані з війною на сході країни, поставили перед владою складні завдання, що вимагають додаткових зусиль для забезпечення стабільності економіки.

У повоєнний час передбачається повернення до принципів та інструментів валютного регулювання, які означені в Основних засадах грошово-кредитної політики на період воєнного стану та середньострокову перспективу, відповідно до нормалізації функціонування економіки та фінансової системи.

Список використаних джерел

1. Вагіна Н. Ключові особливості нового валютного регулювання. Київ. 2021. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Vagina_pr_23-24.12.2021.pdf?v=4
2. Базилевич В.Д., Базилевич К.С., Баластрик Л. О. Теорії економічної політики Я. Тінбергена та Р. Манделла. // Макроекономіка : підручник. Київ : Знання, 2005. С. 595-611.
3. Харабара В.М. Сучасний стан та перспективи розвитку валютного ринку України. Економіка та держава. №3. 2016. С. 28-30.
4. Закон України «Про валюту та валютні операції» 2473-VIII. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2473-19#Text>
5. Валютне регулювання та курсова політика в період війни та після перемоги URL: <https://bank.gov.ua>
6. Боринець С. Міжнародні фінанси: Підручник для студ. вищ. навч. закладів. — К. : Знання-Прес, 2020.

Анна ЗАДОРЖНА (Anna Zadorozhna)

канд. фіз.-мат. наук, доцент,

Олег БАРИЛКО (Oleg Barylko),

магістрант,

**Львівський національний університет імені Івана Франка
м. Львів, Україна**

ІННОВАЦІЇ В БІЗНЕС-ПРОЦЕСАХ: ОПТИМІЗАЦІЯ ТА ЕФЕКТИВНЕ ЗАМОВЛЕННЯ ТАКСІ ЧЕРЕЗ ВЕБ-ДОДАТОК

Розробка веб-додатка для таксі дозволяє бізнесу досягти нового рівня ефективності операцій, бути конкурентоспроможними та залучати нових клієнтів. Нові технології допомагають стартап-компаніям швидше розвиватися, набути впевненості та займати нові ніші на ринку. Традиційні таксі-сервіси з диспетчерами відходять на задній план, оскільки більшість переходять на веб-рішення. У таких умовах веб-додаток для замовлення таксі виступає як вигідне інвестування, оскільки він приносить вигоду як клієнтам, так і співробітникам, та може сприяти успішному функціонуванню бізнесу.

Розробка веб-додатку передбачає виконання таких етапів:

– етап проведення аналітики для бізнес-завдань. На цьому етапі потрібно оцінити, яку функціональність повинен мати додаток, чим він буде корисний для клієнтів і які переваги від нього отримає компанія. Далі прогнозується виправданість інвестицій, вивчається можливість масштабування та розвитку цифрових інструментів компанії; проводиться детальний аналіз, оцінка конкурентів та цільової аудиторії з транспортних послуг;

– етап визначення цілей. Він передбачає визначення переліку широкого спектру використання веб-додатку, як для оренди автомобілів, надання послуг вантажоперевезень, інтеграції послуг прокату електросамокатів та велосипедів;

– етап оцінки ринкової ситуації та визначення унікальності. Цей етап потребує визначення унікальних рис стартап-компанії та репрезентація їх потенційним клієнтам;

– етап складання технічного завдання для фахівців. Він впливає з результатів попередніх етапів та передбачає підбір технологічного стеку, рішень, інструментів та створення прототипу;

– етап дизайну та розробки. Він є найбільш суттєвим і тривалим етапом. На ньому потрібно обрати команду розробників, яка зможе втілити ідею веб додатка. Команда створює інтерфейс, готує дизайн, розробляє функціональність додатку.

Незважаючи на різноманіття функціоналу, принцип функціональності додатків для таксі є подібним, оскільки компанії працюють в одному ринковому сегменті та надають клієнту ті ж самі послуги. Додатки для таксі працюють за таким принципом: клієнт подає запит на поїздку через додаток та надає свої дані: точку відправлення та призначення, особові дані для зв'язку з постачальником послуг (див. рис. 1).

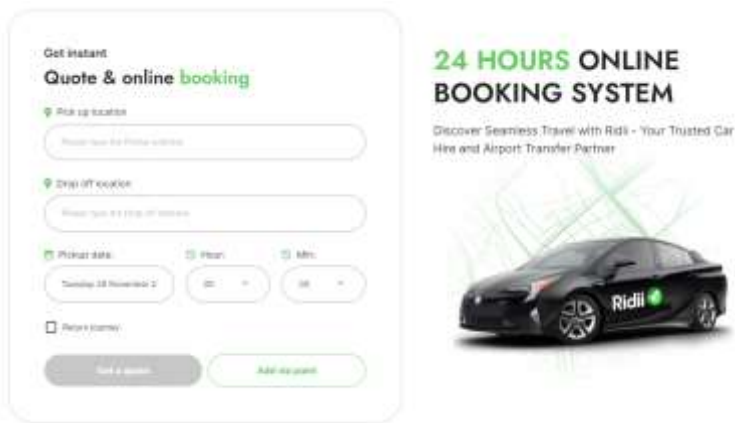


Рис. 1. Форма замовлення таксі (перший крок)

Вартість поїздки обчислюється на основі багатьох факторів. В її межах клієнту пропонують різні варіанти послуг: економ, стандарт, комфорт та інші (див. рис. 2). Пасажир обирає потрібний варіант подорожі та підтверджує його, погоджуючись з вартістю послуги.



Рис. 2. Форма вибору категорії автомобілів

Водій отримує сповіщення про поїздку, переглядає інформацію і вирішує, чи виконувати отримане замовлення. Зазвичай система розподіляє замовлення за принципом пріоритету або зручної геолокації наявних у компанії таксі. Водій забирає пасажирів з початкового місця знаходження та доставляє його до місця призначення.

Клієнт оплачує послугу згідно з методом, що був обраний під час реєстрації замовлення. Це може бути готівковий платіж, автоматичне списання, якщо в клієнта до сайту прив'язана карта, або безготівковий платіж (див. рис. 3).

Vehicle

Vehicle Type: Saloon Car

Fare: € 23.40

Online Service Charge 0.00%: € 0.00

Total: € 23.40

Payment Type: Cash Stripe

I accept the terms and conditions

Рис. 3. Форма обчислення вартості проїзду та вибору форми оплати послуг таксі

Після завершення поїздки пасажир може оцінити якість послуг за допомогою рейтингу та залишити відгук. Водій може зробити те саме.

У разі виникнення труднощів, спірних питань або у випадку потреби втручання третьої сторони диспетчер отримує інформацію та підключається до бізнес-процесу. Крім того, вся інформація про поїздку надходить до диспетчера.

Література:

1. Бізнес-план служби таксі. URL : <http://melnicabiz.com.ua/business-plans/169.html/>
2. Зелена книга ринок послуг таксі. URL : https://cdn.regulation.gov.ua/ec/b9/1e/88/regulation.gov.ua_%D0%97%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B0%20%D0%BA%D0%BD%D0%B8%D0%B3%D0%B0%20%D0%A0%D0%B8%D0%BD%D0%BE%D0%BA%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3%20%D1%82%D0%B0%D0%BA%D1%81%D1%96.pdf/

3. Як за короткий термін на базі успішної бізнес-моделі сформувати стало зростаючий франчайзинговий продукт. URL : <https://news.ontaxi.com.ua/ontaxi-franchise/>

Анна ЗАДОРЖНА (Anna Zadorozhna),
канд. фіз.-мат. наук, доцент,
Остап ФИЛИПЕЦЬ (Ostap Fylypets),
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,
Львівський національний університет імені Івана Франка
м. Львів, Україна

МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ SWOT-АНАЛІЗУ У СФЕРІ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО БІЗНЕСУ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД

У воєнний період фармацевтичний бізнес стає особливо вразливим. Водночас ще гострішим стає питання його відповідності потребам населення у необхідних медичних засобах. Конфлікти, війни та глобальні кризи створюють надзвичайно складні умови для діяльності суб'єктів бізнесу, зокрема фармацевтичних компаній, які надають медичні препарати та послуги.

Використання SWOT-аналізу у цій сфері набуває критичного значення. Цей інструмент дозволяє глибоко проаналізувати сильні та слабкі сторони фармацевтичного бізнесу в умовах воєнного конфлікту, використати стратегічні переваги, виявити можливості для розвитку, ідентифікувати загрози, які можуть виникнути через зміни у політичних, економічних та соціальних умовах.

У цьому контексті важливо відзначити, які стратегії можуть бути використані для мінімізації ризиків, що пов'язані із забезпеченням показників постачання, логістичними складнощами, змінами в споживчому попиті та конкурентному середовищі. Досвід використання SWOT-аналізу у фармацевтичному бізнесі під час воєнного періоду може стати ключовим фактором успіху, що дозволяє прогнозувати та адаптуватися до непередбачуваних умов, які виникають у цей складний період. Проведення SWOT-аналізу допомагає компаніям стратегічно планувати свої дії в умовах

невизначеності, пристосовуватися до змін у попиті, забезпечувати стійкість поставок ліків та впроваджувати нові рішення для подолання проблем, які виникають.

Ураховуючи нестабільність політичного, економічного та соціального середовища під час війни, дослідження SWOT-аналізу може допомогти фармацевтичним компаніям вжити ефективних заходів економії для бізнесу та надання необхідної медичної підтримки населенню. Отож, таке дослідження залишається актуальним у періоди воєнного часу, дозволяючи сформулювати оптимальні стратегії для успішної роботи за найбільш складних умов.

Із метою вивчення функціонування бізнесу у воєнний час було проведено комплексний SWOT-аналіз мережі аптек «D.S.» та визначено проблеми та запропоновано способи їх вирішення.

Першим кроком при стало створення матриці SWOT, яка містить:

- сильні сторони (Strengths) – указують на переваги компанії порівняно з іншими учасниками ринку. Це можуть бути її унікальність, ефективність, переваги у виробництві або обслуговуванні клієнтів;
- слабкі сторони (Weaknesses) – визначають області, де компанія відстає або є недоліки, що можуть завадити її конкурентоспроможності;
- можливості (Opportunities) – це зовнішні фактори, які можуть бути використані для розвитку бізнесу: нові ринки, зміни у споживчому попиті, технологічні прориви тощо;
- загрози (Threats) – це зовнішні чинники, що можуть негативно вплинути на бізнес: конкуренція, зміни у законодавстві, економічні або політичні кризи.

Другий етап – перехресне оцінювання сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. На перетині рядків і стовпчиків SWOT-матриці слід подано оцінку значущості конкретної пари факторів. Найвищий рівень значущості отримує високу оцінку – 5 балів, найнижчий – 1 бал (табл. 1).

Таблиця 1

Другий етап SWOT-аналізу мережі аптек «D.S.»

		СИЛЬНІ СТОРОНИ				СЛАБКІ СТОРОНИ			
		Великий асортимент товару	Рівень консуль-тації клієнта	Відоме ім'я на ринку	Програма лояльності для клієнта	Фірмовий стиль	Високі ціни на товар	Відсутність стратегії підприємства	Низька заробітна плата для фармацевтів
ЗАГРОЗИ	Залежність доходу від коливання курсу	5	1	3	2	1	5	1	3
	Поява нових конкурентів	1	5	5	3	5	2	3	1
	Еміграція клієнтів	1	2	3	3	1	5	2	5
МОЖЛИВОСТІ	Просування у соціальних мережах	1	1	5	5	5	1	5	1
	Розширення власного виробництва	5	2	5	5	5	3	5	1
	Рестайлінг торгових точок і зміна фірмового стиля	1	1	5	1	5	1	5	1

Такий аналіз дозволяє зрозуміти, наскільки суттєвими перевагами й недоліками є сильні та слабкі сторони, а також оцінити важливість загроз і можливостей зовнішнього середовища. Оцінка здійснюється в такий спосіб: «Великий асортимент товару» – сума всіх вертикальних оцінок у стовпчику, так само як «Поява на ринку нових конкурентів» – сума по горизонталі та ін. (табл. 2).

Третій етап: формулювання проблеми для кожної комбінації сильних і слабких сторін із загрозами та можливостями. Таке формулювання називають «проблемним полем». Пункти проблемного поля – це заходи, які необхідно практично реалізувати за даних умов роботи підприємства. Кожне число являє собою кількісну оцінку з табл.

2. Наприклад, перетин «Велика націнка» на товар «2» та Посилення конкуренції між компаніями «3». На перетині ми отримаємо 2–3 (табл. 3).

Таблиця 2

Підсумок другого етапу SWOT-аналізу мережі аптек «D.S.»

СИЛЬНІ СТОРОНИ		СЛАБКІ СТОРОНИ	
Великий асортимент товару	14	Фірмовий стиль	22
Рівень консультації клієнта	12	Високі ціни на товар	17
Відоме ім'я на ринку	26	Відсутність стратегії підприємства	21
Програма лояльності для клієнта	19	Низька заробітна плата для фармацевтів	12
ЗАГРОЗИ		МОЖЛИВОСТІ	
Залежність доходу від коливання курсу	21	Просування у соціальних мережах	24
Поява нових конкурентів	25	Розширення власного виробництва	31
Еміграція клієнтів	22	Рестайлинг торгових точок і зміна фірмового стиля	20

Четвертий етап: оцінка експертами (провідні менеджери компанії) сформульованих вище проблем. Оцінка однієї проблеми складається із суми експертних комбінацій сильних і слабких сторін, можливостей і загроз (табл. 4).

Таблиця 4
Четвертий етап SWOT-аналізу мережі аптек «D.S.» (експертні оцінки)

Проблема	Оцінка
1. Перевага – Велика кількість торгових точок. Потрібно сконцентрувати увагу на якості, а не на кількості	3
2. Моніторинг цін клієнта, знання цін на товар під реалізацію	13
3. Повна зміна фірмового стилю, його детальна розробка	12
4. Розробка стратегії підприємства дозволить збільшити його конкурентоспроможність	11
5. Збільшення заробітної плати.	4
6. Створення власного товару і ще більше концентрація уваги на консультації	6
7. Використання Інтернет-доставки через кушівлю на веб сайті	12
8. Відхід від старого типу аптек та створення більш сучасних торгових точок	19
9. Розробка нової мотиваційної програми, наприклад, за просування мережі у таких соціальних мережах як Тік-Ток	8
10. Збільшення коштів на розширення власного виробництва та з новим ребрендинговим стилем упаковки або логотипа	30
11. Розробка програми для людей, які покинули свої домівки через війну або для наших захисників	2
12. Допомога країні у війні та афішування свого імені	9
13. Потрібно завжди ставати краще своїх конкурентів та вчитись у них найкращого	14

Цей варіант проведення SWOT-аналізу передбачає не тільки оцінювання виявлених факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, але й формування комплексу заходів (проблем), які мають бути закладені в основу стратегії та визначення порядку їхньої практичної реалізації. Тобто при цьому варіанті проведення SWOT-

аналізу не тільки оцінюються фактори середовища, але також практично вказується, для чого робиться така оцінка.

Література:

1. Нестерчук Ю. О., Соколюк С. Ю., Жарун О. В., Непочатенко О. А. Теорія економічного аналізу : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. – 272 с.
2. Спетх К. SWOT-аналіз: Важливий інструмент для розробки бізнес-стратегій : 50Minutes.com, 2023. – 29 с.
3. SWOT-аналіз. URL : <https://uk.wikipedia.org/wiki/SWOT%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7> (дата звернення: 20.11.2023).
4. Що таке SWOT-аналіз організації? URL : <https://www.aofei.org.ua/post/swot> (дата звернення: 25.11.2023).

Оксана ЗАХІДНА (Oksana Zahidna),

к.е.н., доцент,

Назар МАГАРЕВИЧ (Nazar Magarevych),

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

ОПП Фінанси митна та податкова справа

Львівський національний університет імені Івана

Франка,

м. Львів, Україна

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Мета децентралізації полягає в досягненні успішного розвитку громади. Однак, без чіткої програми розвитку, зусилля можуть бути малоефективними. Для досягнення ефективного розвитку необхідно розробити стратегію, де основний акцент робиться на самій громаді. Громада бере на себе відповідальність і виявляє креативність для досягнення цієї мети. Стратегія територіальної громади є документом, який чітко прописує прагнення громади для досягнення своїх цілей. Роль стратегії полягає в розробці детального організаційно-економічного напрямку, який крок за кроком описує шлях до

досягнення кінцевого результату. Важливо, що стратегія надає можливість оперативного втручання в окремі процеси з метою вдосконалення і досягнення кінцевої мети. Вона не лише визначає, що слід робити, а також чітко прописує, що не слід робити, для досягнення цілі [1].

Відсутність стратегії створює ризик для окремих територіальних громад. Це може призвести до втрати можливості привернути інвестора або навіть знайти його взагалі. У кінцевому результаті це може поставити громаду під загрозу поглинення іншою, більш потужною територіальною громадою. Тому важливо, щоб елементом стратегії територіальної громади було зацікавлення у проектному управлінні та дослідженні конкурентних переваг. Розробляючи власну стратегію розвитку громади, слід надати їй індивідуальності і особливості з врахуванням пріоритетних інтересів і потреб сільської територіальної громади та задіяння невикористаного економічного потенціалу для подальшого розвитку.

Тож, стратегія – це необхідність, це план на декілька кроків вперед, як слід рухатись до чітко визначеної мети і що для цього необхідно. Це документ, який засвідчує для інвестора серйозність намірів і готовність відповідати за прийняті рішення, це далекий план територіальної громади, який виконувати необхідно щодня. Важливим етапом є написання плану та відповідальних за нього суб'єктів, це є свого роду дорожня карта [1].

Стратегію може розробляти керівництво територіальної громади спільно з врахуванням думки громадськості, представників центральної влади та громадських організацій, які мають досвід у написанні проектів. Основне завдання в цьому процесі – це забезпечити чітку та всебічну комунікацію з суспільством та чітко описати поетапну реалізацію проміжних результатів. Обговорення підчас формування стратегії має бути для того, щоб громадськість розуміла що очікується досягти, на що мають бути спрямовані ресурси.

Економічний аспект стратегічного розвитку територіальної громади залишається ключовим. Громадяни покладають великі надії на нових місцевих лідерів, які здатні забезпечити розвиток інновацій, які є важливими для конкретного регіону. Однак, якщо економіка

працюватиме ефективно, то це може сприяти розвитку галузей, таких як медицина, освіта, інфраструктура і покращенню загальної якості життя.

З одного боку, коли громада активно і відчутно включається у процес формування стратегії для свого регіону, вона стає співавтором цієї стратегії і її власником. В цьому випадку, громада вибирає політичну команду, яка зможе якісно втілювати цю стратегію у життя, і фахівці мають супроводжувати її реалізацію. З іншого боку, влада повинна формувати стратегію на основі партнерства та ніколи не приймати одноосібне рішення. Важливо провести відкриту дискусію з усіма представниками громади та включити участь всіх активних груп.

Під час формування стратегії управління розвитком територіальної громади основним завданням є створення конкурентоспроможної ідеї, яка передбачає поетапну реалізацію проміжних результатів та широку комунікацію з громадськістю. Другим етапом є проведення аудиту громади, регіону, політичної ситуації, економічних умов і культурних надбань.

Проводячи SWOT-аналіз, можна проаналізувати силу розвитку певної громади, на що акцентується увага: «на туристичний, готельний чи ресторанний бізнес, робота промисловості у певній галузі, відповідно і затребуваність вакансій саме там» [2].

Під час формування стратегії, створюється Стратегічний Комітет з людей, які користуються повагою та авторитетом у суспільстві, яким важливо, щоб стратегія була реалізована незалежно від керівництва і його наступників.

Формуючи стратегію розвитку ТГ, варто виділити конкурентні переваги громади, вони можуть проявлятися у кількості потенціалу, який визначається чисельністю населення, площею території, якою володіє громада, наявністю закладеної бази (промислового характеру, рекреаційного, культурного і т.д.), що підкріплено логістичним сполученням (аеропорти, дороги, залізничне сполучення), можливістю налагодження експорту, зручним, привабливим розташуванням, можливістю налагодження менеджменту.

Успішність реалізації стратегії залежатиме від якісної підготовки кадрів (це стосується шкіл, ЗВО, професійних училищ, центрів професійної підготовки). Адже, стимулювати підготовку ТГ можна за

допомогою фахових спеціалістів, що викликають довіру, мають фахові компетенції провадити громаду до розвитку.

В процесі формування стратегії управління розвитком ТГ необхідно дати відповіді на наступні питання:

- в чому її особливість, що її відрізняє від інших;
- куди прямує громада ідейно;
- які цілі ставить громада;
- основні цінності громади;
- аналізування потреб ринку;
- тенденції обраної галузі розвитку.

Також вважаємо за доцільне запровадження наступних заходів для підвищення управління бюджетними коштами:

1. Забезпечити збалансованість фінансових ресурсів місцевих органів влади.

2. Визначити фактичні реальні джерела доходів місцевого бюджету виходячи з фіскальних цілей місцевих органів влади для подальшої оптимізації надходжень до бюджету.

3. Здійснювати ефективний нагляд та контроль з боку органів місцевого самоврядування та територіальної громади, який полягає в сумлінному виконанні суб'єктами господарювання покладених на них обов'язків.

4. Встановити середньострокові фіскальні і бюджетні цілі для забезпечення здійснення ефективної регулятивно-контролюючої діяльності органів територіальної громади.

5. Покращити регіональне управління на місцевому рівні з врахуванням нової моделі бюджетної системи.

Отже, для ефективного і стабільного розвитку територіальних громад виникає потреба у розробленні стратегії їхнього фінансового розвитку. Застосування стратегії фінансового розвитку територіальних громад на місцевому рівні допомагатиме керівникам державного сектору бачити перспективу і управляти нею в суспільних інтересах. Це сприятиме підвищенню та покращенню репутації влади перед виборцями і платниками податків.

Список використаної літератури

1. Джурик, Х. Б., 2019. Формування стратегії управління фінансами об'єднаних територіальних громад. Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні: IV Міжнародна науково-практична конференція. Вінниця, Україна, 12 березня 2021 р. Вінниця: ВНТУ.
2. Кравченко Олена Іванівна Стратегічні напрями розвитку територіальних громад луганської області. - <http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/9074/2021%203.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Мар'яна КОБЕЛЯ-ЗВІР (Mariana Kobelia-Zvir)

кандидат економічних наук Ph.D.

**Львівський торговельно-економічний університет,
м. Львів, Україна**

АНАЛІЗ МОЖЛИВОСТЕЙ ТА ПЕРЕВАГ ГРАНТОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ MERCY CORPS ІЗ ПІДТРИМКИ МІКРО- МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ

У зв'язку з повномасштабним наступом Росії міжнародні партнери з усього світу актуалізували для бізнесу України грантові програми. Серед них - Програма підтримки економічної стійкості України (UERP) від Mercy Corps (Корпус милосердя), в межах якої можна отримати до 40 000 дол. на покращення бізнес-процесів.

Міжнародна організація Mercy Corps функціонує в Африці, Америці, Азії, Європі, на Близькому Сході. Mercy Corps працює над досягненням реального та тривалого впливу в найважчих гуманітарних надзвичайних ситуаціях. Із моменту ескалації війни Російської Федерації проти України в лютому 2022 року Mercy Corps реагує на надзвичайну ситуацію. Організація надає екстрену грошову допомогу біженцям у сусідніх країнах та людям, переміщеним усередині України, щоб вони могли задовольнити свої основні потреби у виживанні, а також фінансує місцеві організації, які найкраще знають свої спільноти та ефективно працюють над вирішенням їхніх найнагальніших потреб. Із початку лютого 2022 року Mercy Corps сприяла і сприяє більш ніж

100 організаціям в Україні, Польщі, Молдові та Румунії, щоб надати важливу підтримку багатьом людям, які постраждали від війни.

Додатково до усіх заходів екстреного реагування Mercy Corps розпочала нову програму з відновлення, яка сприятиме стабілізації джерел існування та підвищенню здатності внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та осіб, які постраждали внаслідок бойових дій, протистояти несприятливим соціальним та економічним умовам. Програма підтримки економічної стійкості України (UERP) реалізовується за фінансової підтримки Швейцарії, що надана через Швейцарську агенцію розвитку та співробітництва (SDC).

Програма підтримки передбачає декілька компонентів, які реалізуються в партнерстві з українськими організаціями:

1. Фінансова допомога для внутрішньо переміщених осіб (ВПО) у Дніпропетровській області для відновлення втраченого через війну мікробізнесу та започаткування власної справи

Mercy Corps реалізовує цю компоненту спільно з партнером ГО «Центр зайнятості вільних людей». Програма спрямована на фінансову допомогу ВПО, які знаходяться у Дніпропетровській області. Завдяки такій підтримці ВПО та мікробізнес на Дніпропетровщині мають змогу відновити бізнес-діяльність або ж започаткувати власну справу на новому місці. Водночас така допомога для ведення підприємницької діяльності не передбачена для районів, де проходять активні бойові дії, а також районів із обмеженим доступом або високим ризиком для життя та ведення підприємницької діяльності. Програма має за мету у складних життєвих обставинах зменшити залежність від зовнішньої підтримки. Середній розмір фінансової допомоги в межах цієї програми складає 1500 доларів США.

2. Фінансова допомога для переміщених та місцевих дрібних фермерів, які постраждали внаслідок війни в Полтавській, Сумській та Чернігівській областях, для започаткування, відновлення або розширення присадибної/дрібною фермерської діяльності

Mercy Corps реалізовує цю компоненту спільно з партнером - Асоціацією «Ягідництво України». Програмою передбачено відповідну фінансову допомогу дрібним фермерам та домогосподарствам, які мають статус внутрішньо переміщених осіб, а також місцевим дрібним

фермерам, чия діяльність значно постраждала внаслідок війни в Полтавській, Сумській та Чернігівській областях, а саме: для відновлення, розширення або започаткування нової присадибної/фермерської діяльності. Винятком за цією програмою для ВПО є райони, де проходять активні бойові дії, а також райони з обмеженим доступом або високим ризиком для життя та ведення такої діяльності. Середній розмір фінансової допомоги складає 1500 доларів США.

3. Фінансова допомога малим та середнім фермерським підприємствам для подолання наслідків війни у сільському господарстві у Київській, Полтавській, Сумській та Чернігівській областях

Mercury Corps реалізовує цю компоненту спільно з партнером - Асоціацією «Ягідництво України». Ця програма спрямована на фермерські підприємства, які прагнуть подолати наслідки війни, збільшити обсяги виробництва харчових продуктів та підвищити власну конкурентоспроможність шляхом співінвестування в перероблювання, виробництво з доданою вартістю, зберігання, надання різних сільськогосподарських послуг тощо. Взяти участь у цій програмі та отримати відповідну фінансову допомогу можуть малі та середні фермерські підприємства, які знаходяться у Київській, Полтавській, Сумській та Чернігівській областях (за винятком районів, де проходять активні бойові дії, а також районів із обмеженим доступом або високим ризиком для життя та ведення такої діяльності) та залучають (або планують залучити) сільські домогосподарства або дрібних фермерів до своєї бізнес-моделі. Середній розмір фінансової допомоги складає 40000 доларів США.

4. Фінансова допомога для релокованого через війну малого та середнього бізнесу в Київській, Івано-Франківській, Львівській та Тернопільській областях для збереження та створення робочих місць для ВПО та постраждалого внаслідок бойових дій населення

Mercy Corps реалізує цю компоненту спільно з партнером – ГО «Вест Юкрейн Діджитал». Пріоритет надається тим бізнесам, які релокувалися, або знаходяться в процесі релокації до Київської, Івано-Франківської, Львівської та Тернопільської областей та потребують коштів для відновлення або розширення своєї діяльності на новому місці. Вважаємо, що реалізація програми допоможе підприємцям адаптуватися до мінливих умов та створити або зберегти робочі місця для постраждалого внаслідок бойових дій населення та внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Середній розмір фінансової допомоги складає 20000 доларів США, яка надається на придбання основних засобів.

На основі опитування, проведеного Центром розвитку «ЧАС ЗМІН» серед представників бізнесу в травні 2023 р., розглянемо всі перепони, які можна розподілити на дві групи:

1. Перепони, що стосуються загальних аспектів роботи з грантовими інструментами. Ними є:

1.1. Низька поінформованість про можливість та перспективи залучати грантові ресурси. Дієвим інструментом для зменшення цього бар'єра є підсилення інформаційно-роз'яснювальної та просвітницької кампанії від Mercy Corps та міжнародних партнерів. Також важливим методом, що здатен суттєво підвищити рівень розуміння громадськості у темі грантових можливостей, є запровадження на рівні держави просвітницьких платформ для розміщення інформації про гранти.

1.2. Відсутність досвіду роботи з донорами, а саме: відсутність навиків із пошуку актуальних грантових конкурсів, адаптації ідей/потреби під пріоритети програми та розробки грантового проекту. Цей блок питань в основному стосується набуття практичних навичок та компетенцій щодо розробки якісних проектних пропозицій для участі у грантових конкурсах. Тому процес ширення інформації про актуальні грантові можливості Mercy Corps та міжнародних партнерів повинен супроводжуватися проведенням низки заходів практичного спрямування. Також важливим інструментом, що здатен суттєво вплинути на ефективність залучення грантових коштів, є відкриття консультаційних центрів при ЦНАП у регіонах, які підпадають під пріоритети програм Mercy Corps.

1.3. Недовіра українців до підтримки міжнародних організацій. Ефективними інструментами для мінімізації цього бар'єра можуть бути: ширення просвітницької інформації на рівні всеукраїнських класичних та новітніх медіа; поєднання комунікаційних кампаній у різних соціальних мережах одночасно; залучення лідерів думок та представників бізнесу, які вже отримали фінансування від Mercy Corps та міжнародних партнерів. Демонстрація історій успіху залучення грантового фінансування представниками бізнесу найкраще працює для подолання високого рівня недовіри.

2. Специфічні бар'єри в роботі з грантовими інструментами Міжнародної гуманітарної організації Mercy Corps

2.1. Дещо обмежена географія інтересів Mercy Corps в Україні, яка в різних конкурсах представлена кількома областями. Так, у програмі 2023 року на грант можуть претендувати підприємці з Дніпропетровської, Полтавської, Сумської, Чернігівської, Київської, Івано-Франківської, Львівської та Тернопільської областей. Проте в інших регіонах також є представники бізнесу, які відповідають критеріям прийнятності та можуть бути суб'єктами подання на участь у грантовому фінансуванні Mercy Corps.

2.2. Грантоотримувачами від Mercy Corps можуть бути дрібні фермери. До цієї категорії входять особисті селянські господарства, самозайняті особи, фізичні особи-підприємці, що працюють на відносно невеликих земельних ділянках (до 2 га) та мають відносно невеликий обсяг товарообігу. Проте є значна кількість представників середнього фермерства, які теж постраждали від війни та можуть претендувати на фінансування від Mercy Corps за іншими критеріями, до прикладу, за географією інтересів або ж сумою власних інвестицій.

2.3. Обов'язковою умовою участі у грантових програмах від Mercy Corps є інвестиція власних коштів у відновлення або розширення бізнес-діяльності в сумі до 50% від суми фінансової допомоги. Зазначимо, що такий розмір власного внеску для більшості представників бізнесу виділити зі своїх бюджетів проблематично. Часто є необхідність дофінансовувати кредитними ресурсами, що також може бути бар'єром.

Дієвим методом подолання цих перепон вважаємо розширення географії грантової підтримки, адже у всіх регіонах України є представники бізнесу, які є внутрішньо переміщеними особами та особами, які постраждали внаслідок бойових дій, які потребують стабілізації джерел існування, а також відповідають усім критеріям прийнятності Програми підтримки економічної стійкості України (UERP).

Важливим заходом, що здатен підвищити активність заявників у цій програмі, є перегляд представниками Mercy Corps критеріїв прийнятності щодо аплікантів у грантових конкурсах. Зокрема: надати можливість брати участь у конкурсах представникам середнього фермерства та підприємцям із усіх територіальних громад, що підконтрольні уряду України, а також зменшити розмір власних інвестицій грантоотримувачів у проектну діяльність.

Грантова програма Mercy Corps із відновлення бізнесу сприятиме стабілізації джерел існування та підвищенню здатності внутрішньо переміщених осіб та осіб, які постраждали внаслідок бойових дій, протистояти несприятливим соціальним та економічним умовам. Грантові інструменти Mercy Corps дають можливості підприємцям не лише утримуватися на ринку, але й розвивати та масштабувати підприємницьку діяльність та виходити на нові ринки.

Віра КРУГЛЯКОВА (Vira Kruhliakova),

к.е.н.,

Марія КОЛОТИЛО (Mariia Kolotylo),

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,

Спеціальність «Публічне управління та адміністрування»

Львівський національний університет імені Івана Франка,

м. Львів, Україна

ОСОБЛИВОСТІ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

З початку вторгнення росії на незалежні території Української держави, країна-окупант змінила життя кожного українця та створила нові загрози та виклики в усіх сферах нашого життя. Основним завданням стало не тільки підвищення національного спротиву, підвищення стійкості держави а й здійснення процесу післявоєнної відбудови. Кожного дня країна-окупант знищує важливі промислові, інфраструктурні та логістичні об'єкти, така воєнна тактика з боку росії спрямована на руйнування економічного потенціалу України та створення гуманітарної катастрофи.

Відповідно, сьогодні перед українською владою стоїть важливе завдання – сформувати оптимальну стратегію післявоєнного відновлення економіки, яка зможе забезпечити поступовий вихід країни із кризи, а також буде враховувати:

масштаби воєнних втрат, зруйнованої інфраструктури та виробничих потужностей, знешкодженого природного потенціалу, призупинених інвестиційних проєктів, скороченого попиту населення, зруйновану транспортну інфраструктуру, заблоковані порти, запроваджені обмеження на транскордонні валютні платежі, а також звуження спектру вітчизняних товарів, дефіцит імпорту енергоресурсів;

обмеженість джерел, які можуть бути використанні для залучення фінансових ресурсів в контексті грошової підтримки процесів відбудови економіки України;

зміни у структурі людського капіталу, зокрема високий рівень безробіття, масовий відтік кадрів за межі країни та ризик неповернення

значної частини громадян, які виїхали за кордон в пошуках тимчасового притулку [1].

За попередніми підрахунками Міністерство економіки України 2022 рік був найважчим для економічної системи. Загальні втрати економіки України через війну, враховуючи як прямі, так і непрямі втрати (зниження ВВП, припинення інвестицій, відтік робочої сили, додаткові витрати на оборону та соціальну підтримку тощо), коливаються від \$564 млрд до \$600 млрд [3, С. 3].

Мінекономіки з використанням непрямих методів розрахунку та інструментів моделювання оцінило падіння ВВП у березні 2022 року на рівні 47–50%, що спричинило падіння за I квартал, за даними Держстату, на 15,1% [2, С.4]. Падіння ВВП у квітні-травні 2022 р. вже було меншим, ніж за березень, хоча, звичайно, в умовах війни, що триває, все ще залишається досить значним – на рівні 41-44% [2, С. 5].

Окрім того, війна зумовила стрімке зростання інфляції, станом 2022 року споживча інфляція в Україні становила 24.6% р/р у вересні, а базова інфляція перевищила 20% р/р. Основними чинниками зростання інфляції залишаються наслідки повномасштабної війни росії проти України. Серед них: порушення ланцюгів постачання, руйнування виробництв, скорочення пропозиції товарів та послуг, збільшення витрат бізнесу. Ще одним проінфляційним чинником був ефект перенесення на ціни коригування офіційного курсу гривні до долара США [4, С. 4]. Станом на 2023 рік за оцінками НБУ ми можемо побачити, що упродовж останніх місяців інфляція стрімко знижувалася. У вересні інфляція знизилася до 7.1% у річному вимірі. Таку цінову динаміку зумовлювала насамперед значна пропозиція сільськогосподарської продукції нового врожаю. Базова інфляція у вересні теж помітно сповільнилася – до 8.4% у річному вимірі [5, С. 4].

Втім уже станом на 2023 рік можна говорити, що економіка України продовжила функціонувати, незважаючи на широкомасштабні воєнні дії в країні. Окремі сфери економіки, такі як державне управління та оборона, банківська сфера, інформаційно-комунікаційні технології, харчова промисловість, роздрібна торгівля, а також сфера охорони здоров'я та освіти, продовжили діяльність.

Основною проблемою післявоєнного відновлення економіки України є визначення суми збитків та втрат і наявність всіх доказів для їх належного відшкодування. Тому виникають наступні виклики:

невизначеність кінцевих цілей збору інформації про збитки та їх оцінки, оскільки залежно від цілей визначення обсягів збитків можуть застосовуватися різні методи та підходи;

відсутність єдиного підходу до визначення обсягів та грошового виразу збитків, понесених внаслідок збройної агресії, а також відповідальних інституцій в розрізі напрямів оцінки збитків;

відсутність єдиного підходу до порядку фіксації збитків, що призводить до соціальної напруги, що в подальшому може спричинити обурення необхідністю повторно виконувати певні процедури для отримання коректних оцінок, або призведе до неякісних вихідних даних для оцінок;

відсутність єдиного державного електронного реєстру (цифрового ресурсу), де б збиралися, накопичувалися та оброблялися всі дані щодо збитків та їх оцінки;

відсутність порядку обліку даних про пошкоджені та знищені речі, тоді як облік даних про пошкоджені та знищені нерухомі речі передбачений постановою Кабінету Міністрів України від 26.03.2022 № 380 «Про збір, обробку та облік інформації про пошкоджене та знищене нерухоме майно внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених військовою агресією Російської Федерації» [3, С. 3,4].

В умовах реалізації прагнень щодо досягнення стабільності економічної системи України було розроблено Проект Плану відновлення України за напрямом «Відновлення та розвиток економіки». Даним проектом були винесені наступні цілі відновлення економіки та забезпечення стрімкого економічного зростання України на поствоєнному етапі:

1. відновлення: за 12 місяців з моменту завершення війни відновити безпечне середовище для комфортного життя людей та ведення бізнесу в Україні;

2. зростання: забезпечити зростання ВВП України з \$200 млрд у 2021 році до \$500 млрд у 2032 році та подальшу здатність економіки генерувати високі темпи економічного зростання;

3. Європа: досягти повної відповідності економічному критерію членства в Європейському Союзі та стати повноправним членом ЄС. Максимально поглибити економічні відносини з державами «Великої сімки» поза межами ЄС [2, С. 10].

Отже, за умови раціональної реалізації реформування, економічна система України буде стабілізована та дотримуючись поставлених цілей, протягом 2023-2025 рр. є можливість отримати наступні результати:

- нарощування обсягів виробництва товарів та послуг, побудова нових інноваційних підприємств;
- Розвиток сировинної бази;
- розширення пропускної спроможності логістики;
- розвиток експорту;
- проведення модернізації виробничих потужностей;
- збільшення наукоємності виробництва;
- зростання зайнятості;
- збільшення іноземних інвестицій;
- легалізація трудових відносин;
- імплементация норм Європейського законодавства у сфері економіки;

виконання всіх економічних передумов щодо відкриття чотирьох свобод для України щодо вільного руху товарів, послуг, капіталів, вільного переміщення робочої сили та підписання договору про приєднання України до ЄС (грудень 2024 року) [2, С. 28, 29].

На основі даного дослідження можна зробити висновки, що економічна система України відчуває тиск викликів зовнішнього середовища, показниками цього є значний занепад реального ВВП, ріст інфляції, сповільнення бізнесактивності тощо. Пріоритетним завданням для української влади та бізнесу залишається важливість оптимальної стратегії і тактики післявоєнної відбудови економічних процесів державою та її регіонами. Проведений аналіз показав, що незважаючи на кризовий стан економічна система має змогу виконувати покладені на неї функції.

Список використаних джерел:

1. Хмарська І. А., Кучерява К.Я., Клімова І.О. Особливості післявоєнного відновлення економіки України. Економіка та

- супільство. Мукачєво, 2022. Вип. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-31>
2. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Відновлення та розвиток економіки». Національна рада з відновлення України від наслідків війни. 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/economic-recovery-and-development.pdf>
3. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Аудиту збитків, понесених внаслідок війни». Національна рада з відновлення України від наслідків війни. 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/audit-of-war-damage.pdf>
4. Інфляційний звіт жовтень 2022. Національний банк України. 2022. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2022-Q4.pdf?v=5
Інфляційний звіт жовтень 2023. Національний банк України. 2023. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2023-Q4.pdf?v=5

Зоряна ЛАПІШКО (Zoriana Lapishko),

к.е.н., доцент

Львівський Національний університет ім. Івана Франка,

Марія ЛАПІШКО (Mariia Lapishko),

к.е.н, професор,

Інститут просторового планування та перспективних

технологій Національного університету «Львівська

політехніка»,

м. Львів, Україна

СТАН ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ РОСІЙСЬКОЇ АГРЕСІЇ

На превеликий жаль, війна в Україні продовжується, і окрім реального військового фронту, маємо також і економічний. Цей фронт не менш важливий, адже має відповідати за спроможність України фінансувати військо, та відновлювати, відбудовувати все, що було зруйновано в результаті бойових дій. Саме тому, особливої уваги та

аналізу потребує оцінка реального стану вітчизняної економіки та втрат яких зазнав кожен сектор.

Вплив військової агресії Росії на економіку України доцільно оцінювати за найважливішими макроекономічними показниками трьох сегментів: реальний сектор; фінансовий сектор; ринок праці.

Реальний сектор економіки, який наповнює бюджет, створює ВВП, найбільше постраждав від: окупації територій; пошкодження виробничих об'єктів та інфраструктури; порушення логістики; дефіциту енергоносіїв; втрати робочої сили через міграцію та мобілізацію; збільшення ризиків та високого рівня невизначеності у майбутньому.

На початку повномасштабного вторгнення, активними бойовими діями було охоплено десять областей та місто Київ, які у 2021 році виробляли близько 55% ВВП, наприкінці 2022 року під окупацією залишились регіони, які раніше виробляли 10–12% ВВП.

Цілеспрямовані ракетні атаки російської армії на енергетичну інфраструктуру України та окупація областей із значним енергетичним потенціалом привели до формування значного дефіциту електроенергії в системі, що не могло не відзначитись на роботі бізнесу. За оцінками експертів дефіцит електроенергії в січні 2023р. становив 37,5% [1].

Блокування морських портів та пошкодження виробничих потужностей привели до різкого падіння експорту української сільськогосподарської продукції та металу, що вплинуло на валютний курс [2].

Через війну національна економіка несе величезні втрати. В 2022 році реальний ВВП впав на 29,2%, що є найбільшим рівнем падіння за всю історію країни. Обсяги збитків тільки за рік повномасштабної війни оцінені Світовим банком і Єврокомісією, як прямі втрати від знищення чи ушкодження активів та інфраструктури за довоєнними цінами, складають 134,7 млрд доларів США. За оцінками ООН війна знищила 35% економіки України. За цей перший рік війни було пошкоджено 38% житлового фонду, зокрема, 135 тис. приватних будинків, 39 тис. гуртожитків; 26% транспорту; 8% енергетичного обладнання, 7% сільського господарства, 8% об'єктів промисловості та торгівлі. І ці цифри продовжують зростати з кожною ракетною атакою ворога.

За попередніми розрахунками для відновлення цих руйнувань, відбудову інфраструктурних об'єктів за новими технологіям та з врахуванням розмінування територій і енергоефективності, потрібно 410, 6 млрд доларів США [3].

Війна забирає величезні кошти з державного бюджету на утримання військових, озброєння, що збільшує суттєво видатки бюджету. В 2022 році Україна витратила на війну 44 млрд доларів США, що складає 34% ВВП (для порівняння в 2021р. ця частка була 3,2%). За даними Міністерства фінансів України видатки бюджету за перше півріччя 2023 року склали 1 трлн 640 млрд грн, з яких більше 30% (518,8 млрд грн) витрачено на утримання військовослужбовців, близько 17% (276 млрд грн) – на озброєння. Щомісячний дефіцит бюджету України оцінюється в 5 млрд доларів США [2] .

Для більш швидкого наповнення доходів бюджету потрібна активізація діяльності бізнесу, що в умовах війни дуже складно забезпечити. Уряд та Верховна рада вносять зміни до Податкового кодексу з метою збільшення податків та зборів, акцизу. На початку війни для деяких категорій бізнесу були створені пільги, однак в другій половині цього року вони відмінені. Такі зміни приведуть до зростання цін на паливно-мастильні матеріали, що відобразиться на цінах усіх товарів.

За період воєнного стану суттєво змінилася структура української економіки, зокрема відновлюється виробництво засобів для оборони країни, товарів для потреб військових, значно зросла роль державного сектору. Держава у складних умовах підтримала бізнес, державні підприємства пільговими дешевими кредитами, компенсуючи частину процентів.

Фінансовий сектор в умовах війни функціонував досить стабільно, враховуючи досвід роботи підчас коронавірусу, коли було суттєво прискорено цифровізацію фінансових послуг. Національний банк взяв на себе функції підтримки фінансового сектора та донора фінансування військових витрат. Завдяки зовнішнім запозиченням НБУ збільшив міжнародні резерви до 41,7млрд. доларів США у липні 2023р., які створили фінансову «подушку» для підтримки курсу національної валюти. Україна вчасно сплачує борги перед кредиторами.

НБУ, як регулятор фінансового сектору, відмовився від інфляційного таргетування на період воєнних дій, у 2.5 рази підвищив облікову ставку (25%), повернувся до фіксованого валютного курсу, який був відмінений ще у 2014 році. Жорстка монетарна політика дала свої результати. Якщо у 2022 році інфляція була 26,6%, то станом на листопад 2023р. вона складає менше 6% і НБУ прогнозує її подальше зниження. З липня 2023р. НБУ тричі знижував облікову ставку аж до 16% в кінці жовтня, враховуючи поліпшення інфляційних очікувань [4].

На сьогодні 64 банки залишаються ліквідними, зросла кількість безготівкових платежів, банки завдяки підтримки Уряду продовжують кредитувати реальний сектор хоч і у невеликих масштабах.

За час дії воєнного стану в Україні у рамках Державної програми «Доступні кредити 5-7-9%» укладено 34 837 кредитних договорів на загальну суму 133,8 млрд грн (у тому числі банками державного сектору – 26 824 кредитних договори на суму 72,3 млрд грн), з яких:

6,15 млрд грн – на інвестиційні цілі;

7,34 млрд грн – як антикризові кредити;

4,19 млрд грн – як рефінансування попередньо отриманих кредитів;

33,42 млрд грн – кредити для сільськогосподарських товаровиробників;

57,45 млрд грн – на антивоєнні цілі.

Програму реалізує Фонд розвитку підприємництва (ФРП), єдиним учасником якого є Уряд України в особі Міністерства фінансів України, що координує усі аспекти діяльності Фонду. За Державною програмою «Доступні кредити 5-7-9%» ФРП уклав угоди про співробітництво з 45 банками [5].

Для фінансування потреб збройних сил України (ЗСУ) підчас війни Міністерство фінансів випускає цільові державні боргові цінні папери – військові облигації, номіновані у гривнях, доларах США та євро, які розповсюджують банки. Номінальна вартість гривневої облигації – 1 тис грн, доларової – 1 тис. дол. США, а номінованої у євро – 1 тис євро.

Щотижня відбуваються аукціони з продажу військових облигацій, учасниками яких є первинні дилери - банки. Особливістю військових облигацій є те, що із доходів від них не стягуються податки і

збори. Придбати такі цінні папери можуть громадяни, представники бізнесу, нерезиденти на вторинному ринку через банки або ліцензовані інвестиційні фірми. Велика кількість державних облігацій є у портфелях комерційних банків та НБУ.

На сьогодні у власності вітчизняних фізичних та юридичних осіб знаходяться військові облігації на суму 59,8 млрд грн в еквіваленті.

Обсяг військових облігацій внутрішньої державної позики у власності нерезидентів станом на 1.08. 2023р становив 13 873,2 млн грн, 24,1 млн дол. США та 0,1 млн євро.

Міністерство фінансів у липні здійснило погашення військових ОВДП на суму 10 886,7 млн. грн. та 314,5 млн. дол. США [6].

Війна нанесла потужний удар по ринку праці:

Масштабна внутрішня та зовнішня міграції;

Суттєве зростання рівня безробіття;

Посилення диспропорцій на ринку праці;

За даними ООН станом на 12 вересня 2023 р., зафіксовано 6 199 700 українських громадян – шукачів тимчасового захисту у світі [2]. За іншими джерелами кількість українських біженців у світі може налічувати більше 8 млн осіб, ще 5 млн осіб є внутрішньо переселеними (ВПО).

За даними Державної служби зайнятості в Україні офіційно зареєстровано 112, 3 тис безробітних, серед яких 73% складають жінки. Ризики від нестачі робочої сили для повоєнного відновлення суттєво посилюються (за оцінками Мінекономіки, Україна потребуватиме 4,5 млн. осіб додаткової робочої сили) [2].

Не дивлячись на те, що економіка України зазнала величезних збитків від воєнної агресії Росії, оптимістичними є прогнози НБУ щодо поступового приборкання інфляції та забезпечення макроекономічної стабільності на наступні роки. Український бізнес та домогосподарства адаптувались до умов воєнного стану і продовжують працювати, допомагати ЗСУ у боротьбі з ворогом. Завдяки підтримці наших міжнародних партнерів є надія на активну відбудову втраченого після закінчення військових дій. Українці вірять, що повернуть втрачені території, зможуть мирно працювати на своїй землі, подолають корупцію, яка сьогодні є виразкою на тілі держави і приєднуються до дружної родини європейський держав.

Список літератури:

1. Герус Андрій. Досягнення стійкості енергетичної системи має стати ціллю для всієї країни. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/232508.html (дата звернення: 04.11.2023).
2. Ольга Погарська. (2023). Економіка України в умовах війни. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Poharska_pr_01-02.06.2023.pdf?v=4 (дата звернення: 04.08.2023).
3. Тетяна Богдан. (2023). Фінансово-економічні наслідки війни. URL: https://lb.ua/blog/tetiana_bohdan/550614_finansovoekonomichni_naslidki.html (дата звернення: 25.08.2023).
4. Офіційний сайт НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/interest-rates> (дата звернення 7.11.2023 р.)
5. Мінфін: За час дії воєнного стану в межах Державної програми «Доступні кредити 5-7-9%» видано 34 837 пільгових кредитів на суму близько 134 млрд грн (2023) URL: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_za_chas_dii_voennogo_stanu_v_mezha_kh_derzhavnoi_programi_dostupni_kreditiv_5-7-9_vidano_34_837_pilgovikh_kreditiv_na_sumu_blizko_134_mlrd_grn-4143 (дата звернення: 14.09.2023).
6. Статистика щодо продажу та погашення ОВДП. (2023). Офіційний сайт НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/z-pochatku-2023-roku-uryad-zaluchiv-vid-prodaju-ovdp-na-auksionah-ekvivalent-333-mlrd-grn-a-zagalom-uprodovj-voyennogo-stanu--585-mlrd-grn> (дата звернення: 08.09.2023)

Мосумова Айнура Кярам кизи (Mosumova Ainura)
доктор філософії (PhD),
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця,
м. Харків, Україна
ainura.mosumova@hneu.net

ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Впровадження сучасних технологій у бізнес-процеси підприємства останнім часом набуло актуальності. Це є передумовою цифрової трансформації яка передбачає не тільки встановлення сучасного обладнання чи програмного забезпечення, а й фундаментальні зміни у підходах до управління, корпоративної культури, зовнішніх комунікацій.

Результатом цифрової трансформації бізнесу є прогрес та розвиток не тільки компанії, а і клієнтів та співробітників. Трансформація бізнесу в умовах цифровізації полягає у певних вимогах та перевагах. (Рис.1)

Стратегія. Відсутність чіткої стратегії заважає цифровій трансформації в компанії або в бізнес-процесах. Цифрова трансформація має на меті розвиток бізнесу з урахуванням цифрових інструментів та технологій. *Мотивована команда.* Цифровізаційне середовище в компанії зумовлює певну трансформацію кадрів. Оновлення існуючих знань, досвід у цифрових технологія, впровадження цифрових інструментів в бізнес – потребує нових компетентностей в команді.

Адаптація персоналу. Цифрові технології є основою успішної трансформації бізнесу. Найскладнішим етапом, на думку авторів дослідження варто вказати адаптацію команди до цифрової трансформації. Трансформація стосується кожного співробітника підприємства, у зв'язку з чим потрібно провести низку заходів, які дозволять людям освоїти нові процеси та технології.

Технології цифровізації. Система цифровізації також включає спеціальний інструментарій, у синергії з яким можливі якісні зміни. Трансформація бізнесу з урахуванням цифровізації на сьогодні це

спосіб для пошуку можливостей зростання та розвитку будь якого бізнесу. Певні технології забезпечують зростання та розвиток, якщо вони поєднують у собі фінансовий, інноваційний, маркетинговий та цифровий аспекти.



Рис.1. Основні вимоги та переваги умови цифровізації в трансформації бізнесу (авторське бачення)

Поліпшення клієнтського досвіду. Клієнти є одним з основних драйверів цифровізації. Щодня вони взаємодіють із комерційними та державними компаніями. Сучасні інноваційні та цифрові технології мають на меті спростування та пришвидшення процесів бізнесу.

Цифрові технології шляхом впровадження цифрового середовища, штучного інтелекту, інтернету речей та ін., оптимізує роботу команди, завдяки чому зростає продуктивність бізнесу.

Гнучкість та прискорення бізнес-процесів. бізнес повинен постійно розвиватись, на сьогодні успішна трансформація бізнес-процесів є запорукою конкурентоздатності. Темп, швидкість, гнучкість – це три основні характеристики завдяки яким прискорюються бізнес-процеси.

Інноваційні можливості для розвитку бізнесу. Інновації. Інноваційні способи розвитку бізнесу шляхом впровадження інновацій в діяльність також є гарантом успішної трансформації. Хмарні технології, додатки, розширення та інші технології цифрової

трансформації є можливостями розвитку бізнесу. Використання сучасних технологій для роботи з даними. Інформація - ключовий ресурс у сучасному світі.

Інвестиції. Трансформація бізнесу також є запорукою отримання інвестицій які можуть бути в майбутньому відкрити можливості для співпраці з компаніями.

Також варто пам'ятати, що сьогодні в умовах глобалізації, без цифровізації та трансформації бізнесу неможливо забезпечити швидкий розвиток або ефективну роботу компанії.

Провідні компанії впроваджують стратегії цифрової трансформації в життя та хочуть співпрацювати з тими, хто відповідає їхньому рівню розвитку та поділяє їх цінності.

А численні інструменти для налаштування системи дозволяють компаніям бути гнучкими і швидко змінювати бізнес-процеси в залежності від змін кон'юнктури. Надалі темпи та масштаби цифровізації лише збільшуватимуться.

Важливий момент: цифрова трансформація – це довгостроковий проєкт, який потребує системного та серйозного підходу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Shevchenko, I., Rusina, Y., Filipishyna, L., Marushchak, S., & Pustovoit, O. (2023). Comercio digital en mercados globales. REICE: Revista Electrónica De Investigación En Ciencias Económicas, 11(21), 19–32. <https://doi.org/10.5377/reice.v11i21.16517>
<https://www.lamjol.info/index.php/REICE/article/view/16517>
2. Shevchenko I. A methodical approach to determining the level of development of digital trade in global markets. COLLECTION OF PAPERS NEW ECONOMY Vol. 1, No. 1, 2023 196 – 217 DOI: 10.61432/CPNE0101196s

Орест МИЩИШИН (Orest Myshchysyn),

канд. фіз.-мат. наук, доцент,

Ілля ГУЛЕВАТИЙ (Ilya Gulevaty)

студент-магістр II курсу

**Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів. Україна**

“МАТЕМАТИЧНА МОДЕЛЬ ОЦІНКИ ОБСЯГІВ БЮДЖЕТНИХ ПРАВОПОРУШЕНЬ”

Як і в кожному фіскальному процесі, в процесі освоєння коштів державного бюджету виникають підозри про правопорушення пов’язані з неправомірним їх використанням, використання службового становища для шахрайства з фінансовими ресурсами а також використання бюджетних коштів не за призначенням, порушення бюджетного законодавства контролюючими органами [6].

Через недосконалість національного законодавства та нечіткість підзаконних актів а також у зв’язку із зростанням обсягів підозр про фінансові злочини та доволі часті випадки порушення питань розвитку й удосконалення діяльності контролюючих органів зокрема Рахункової палати набувають особливого значення. Створення ефективного контролю за виконанням бюджету має стати одним із пріоритетних напрямів побудови сильної системи контролю за використанням бюджетних коштів та можливої європейської держави.

В умовах конкурентних ринкових відносин підприємці керуються природним бажанням отримати максимальний прибуток, проте на ринку мають бути встановлені умови, які будуть обмежувати допуск “відмитих” грошей, що негативно впливають на економіку, отриманих шляхом відмивання коштів чи масові спекуляції, які зроблять нерухомість не фактором достатку, атрибутом середнього класу, а виключно атрибутом розкоші, що в подальшому буде спонукати державу до створення соціальних програм, різноманітних пільг та дотацій.

На державному рівні визнано гостроту проблеми оподаткування, пов’язаної з надмірністю податкового тягаря. Останній найчастіше вважають однією із причин фінансової нестабільності підприємств та низького рівня зростання сукупного попиту. Дослідження основних

аспектів податкового регулювання різних економічних процесів не є новим, оскільки їм присвятили свої праці науковці минулого та сучасні автори.

Фінансові інститути, органи влади, комерційні структури часто відчувають потребу в отриманні надійної інформації щодо податкової політики як в короткостроковому, так і довгостроковому періодах [5, 6].

Основним завданням, яке ми ставимо перед собою, є створення такої моделі, яка б дозволила проаналізувати існуючі проблеми оподаткування, а в майбутньому — прийняти правильні рішення щодо оптимізації податкових надходжень.

В даному дослідженні, проаналізуємо динаміку обсягів бюджетних правопорушень при сплаті загальнодержавних податків в Україні протягом 2002–2022 років за наступними даними (рис. 1):

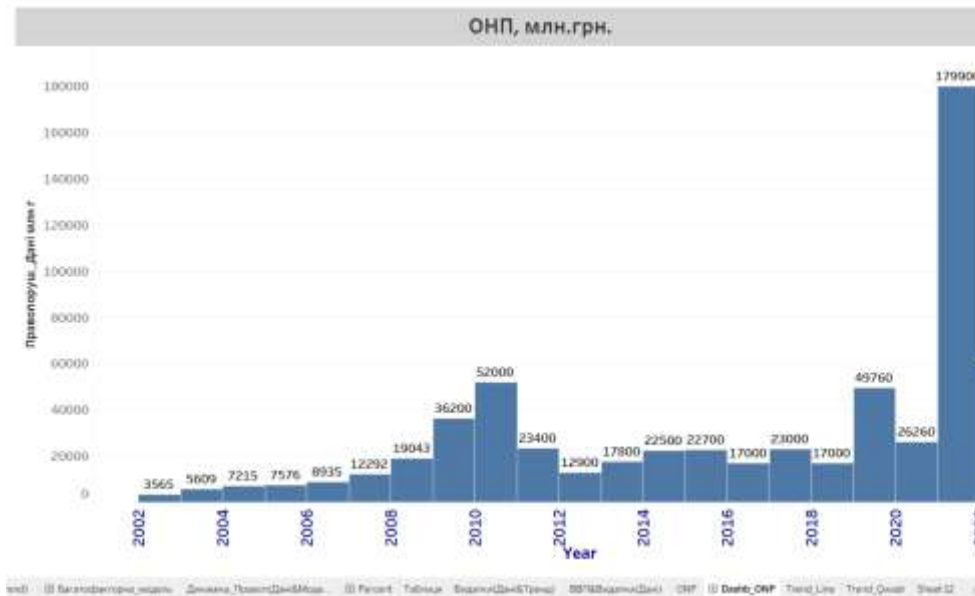


Рис. 1. Обсяги виявлених Рахунковою палатою бюджетних правопорушень при сплаті загальнодержавних податків (млн. грн.)

Джерело: складено автором за даними [1–4]

Динаміка обсягів бюджетних правопорушень в Україні протягом 2002–2022 років (рис. 1) показує чітку тенденцію до зростання. Спробуємо оцінити параметри даного зростання, застосувавши лінійну та квадратичну моделі, використовувати метод найменших квадратів (МНК) (рис. 2,3).

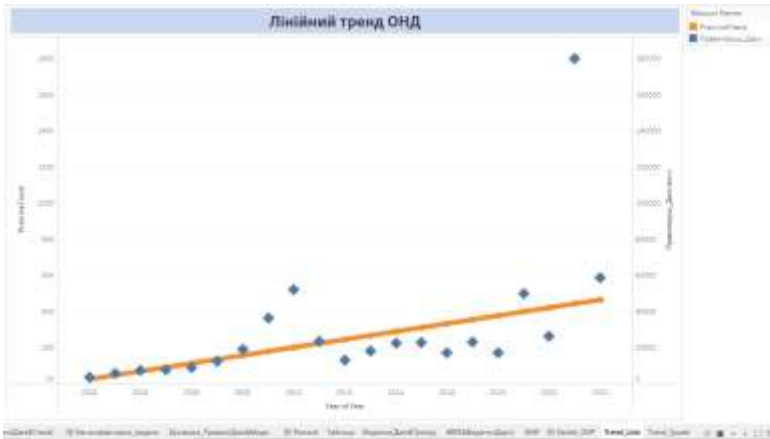


Рис. 2 Лінійна апроксимації часових трендів бюджетних правопорушень в Україні (2002-2022) роки.



Рис. 3. Квадратична апроксимації часових трендів бюджетних правопорушень в Україні (2002-2022) роки.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Згідно значень коефіцієнта детермінації R^2 для квадратичної моделі становить 94%, що є більшим від R^2 рівний 86% для лінійної моделі, тому для аналізу та прогнозу обрано квадратичну апроксимацію.

Дана модель може бути використана для планування обсягів виявлених Рахунковою палатою бюджетних правопорушень, неефективного використання бюджетних коштів, порушень та недоліків адміністрування доходів Державного бюджету центральними та регіональними представництвами Рахункової палати.

Література

1. Звіт Рахункової палати України за 2017 рік [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.acrada.gov.ua/doccatalog/document/1675148/Zvit_RP_2017.pdf;
2. Звіт Рахункової палати України за 2016 рік [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.acrada.gov.ua/doccatalog/document/1675148/Zvit_RP_2016.pdf;
3. Звіт Рахункової палати України за 2015 рік [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.acrada.gov.ua/doccatalog/document/1675148/Zvit_RP_2015.pdf;
4. Звіт Рахункової палати України за 2014 рік [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.acrada.gov.ua/doccatalog/document/1675148/Zvit_RP_2014.pdf;
5. Оптимізаційні методи і моделі в економіці і менеджменті: текст лекцій з курсу «Економіко-математичні методи та моделі» / О. Є. Скворчевський. — Харків: НТУ «ХПІ», 2014. — 76 с.
6. Державний фінансовий контроль: підручник / Чумакова І. Ю., Шульга Н. В.; за заг. ред. О. А. Петрик. — К.: КНЕУ, 2013. — 412 с.

Наталія ПАК (Nataliia Pak),

к.е.н., доцент

Анастасія ДОВГОПОЛЮК (Anastasia Dovgopolyuk),

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,

Спеціальність «Фінанси, банківська справа та страхування»

Львівський національний університет імені Івана Франка,

м. Львів, Україна

БАНКІВСЬКА ТА СТРАХОВА СИСТЕМА УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Банки є основною рушійною силою розвитку економіки України та здійснення функціонування господарських зв'язків між юридичними та фізичними особами [3].

За інформацією Національного Банку України, станом на 2022 рік функціонувало 67 банків, з них – 30 з іноземним капіталом (у тому числі 23 зі 100% іноземним капіталом). Незважаючи на війну, банки виявилися операційно стійкими, вони щодня майже безперебійно надавали послуги клієнтам у тих регіонах, де це було безпечно для працівників та клієнтів. Із середини червня працювало вже близько 85% банківських відділень країни. Станом на 2021 рік функціонувало 71 банків, з них – 33 з іноземним капіталом (у тому числі 23 зі 100% іноземним капіталом). Станом на 2020 рік функціонувало 74 банків, з них – 33 з іноземним капіталом (у тому числі 23 зі 100% іноземним капіталом). Спостерігається тенденція скорочення відділень банків [1].

Таблиця 1

Кількість функціонуючих банків 2020-2022 рр

<i>Рік</i>	<i>Банки</i>	
	<i>Кількість банків</i>	<i>З іноземним капіталом(зі 100% іноземним капіталом)</i>
2020	74	33(23)
2021	71	33(23)
2022	67	30(23)

Джерело: складено на основі [1]

За підсумком Національного банку України, у 2022 році платоспроможні банки отримали 24,7 млрд грн чистого прибутку, у 2021 році чистий прибуток платоспроможних банків склав 30,1 млрд грн. Це на 26% більше, ніж за попередній рік – 23,8 млрд грн [1].

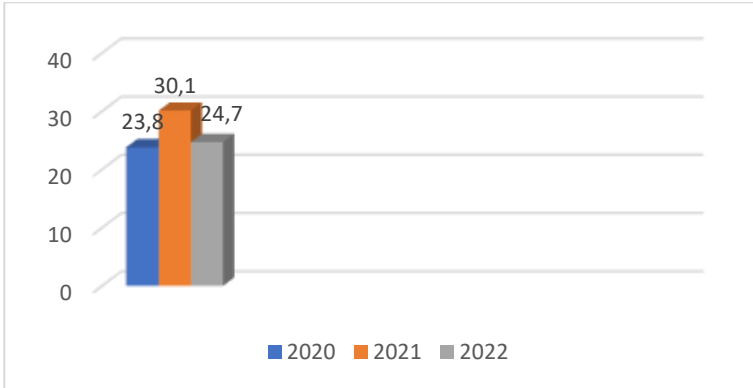


Рис. 1. Чистий прибуток отриманий банками 2020-2022 рр.

Джерело: складено на основі [1]

За даними НБУ станом на 2022 рік на ринку працює 140 страховиків, 13 з яких – компанії зі страхування життя, станом на 2021 рік в Україні було зареєстровано 142 ризикові компанії та 13, що спеціалізуються на страхуванні життя, станом на 2020 рік на ринку було зареєстровано 190 ризикових страховиків та 20 лайфових. Також аналіз ринку страхових послуг показав що частка страхових платежів з особистого страхування складає в Україні 16,8%. Це набагато менше за Великобританію, Японію, США та інших країн, де даний показник складає вище 58%. Про нерозвиненість ринку страхових послуг України вказує показник щільності страхування, який вдвічі менше за показники інших зарубіжних країн [2]. З 2018 – 2021 рр. показник щільності страхування зріс з 10,54 дол. США до 11,97 дол.

Таблиця 2.

Кількість функціонуючих страхових компаній 2020-2022

Рік	Страхові компанії	
	Страховики	Компанії зі страхування життя
2020	140	13
2021	142	13
2022	190	20

Джерело: складено на основі [1]

Валові страхові премії за 9 місяців 2022 року скоротились на 25,5% з 38,1 млрд. грн до 28,6 млрд грн: від страхувальників – фізичних осіб отримано 17,6 млрд грн, від юридичних осіб 10,1 млрд грн та від перестраховальників 885,2 млн грн. У 2020 року валові страхові премії становили 21008 млн. грн, а вже у 2021 році вони збільшилися у 1,2 рази і становили 24779,8 млн. грн. При чому, найбільшу частку займають валові страхові премії від фізичних осіб. Це говорить про активне страхування населенням свого життя, здоров'я, майна тощо.

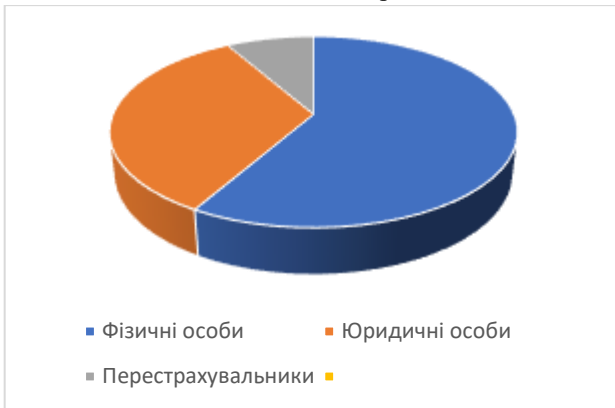


Рис. 2. Надходження страхової премії 2022р.

Джерело: складено на основі [1]

Обсяг чистих виплат клієнтам, які здійснили страховики в 2020 році, перевищив 14,4 млрд. грн. Це на 3% більше, ніж в 2019 році. У 2021 страховики виплатили 8,636 млрд грн чистих страхових виплат (на 34,9% менше). Рівень чистих виплат зменшився із 37,5% до 33,2% . У 2022 році чисті страхові виплати склали 9,3 млрд грн.

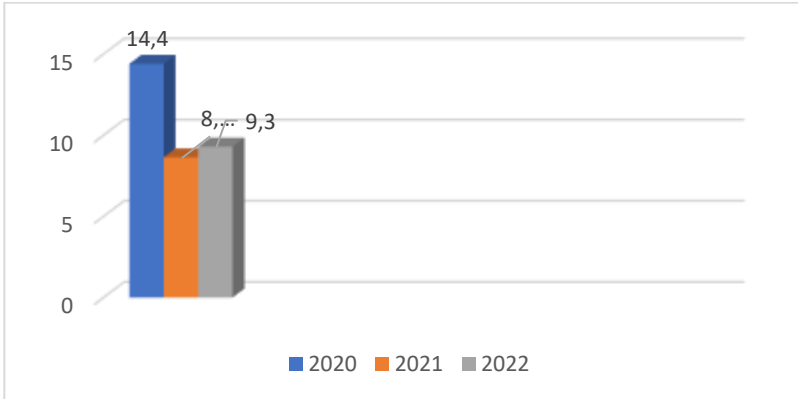


Рис. 3. Обсяг чистих виплат клієнтам 2020-2022

Джерело: складено на основі [1]

Даний показник є заниженим у порівнянні з показниками ринків страхування зарубіжних країн. Це негативно впливає на імідж певних страхових компаній та формує недовіру людей до страховальника. Частка страхових премій від перестраховальників протягом 2020- 2021 років зменшилася на 159,7 млн. грн. За даним показником можна сказати про зниження тенденції використовувати перестраховування як засіб зниження свого ризику [1].

Список використаних джерел:

1. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/>. (дата останнього звернення: 17.11.2023).
2. Лащик І., Кондрат І., Віблій П., Білець В. Страховий ринок України: сучасний стан та перспективи розвитку. Галицький економічний вісник. Львів. № 5. 2020. С. 105 – 112.
3. Гура О.Л. Проблеми та перспективи функціонування банківської системи України. Ефективна економіка. Київ. № 5. 2020.

Любов ПЕТИК (Lyubov Petyk)

к.е.н., доцент,

Квітослава МАРУНИЧ (Kvitoslava Marunych)

здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня

Спеціальності «Фінанси, банківська справа та страхування»,

Львівський національний університет імені Івана Франка,

м. Львів, Україна

ГРОШОВО-КРЕДИТНА ПОЛІТИКА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Макроекономічні показники – це статистичні дані, які використовуються для вимірювання та аналізу економічної діяльності всієї країни або регіону в цілому. Вони надають загальну картину економічного стану і функціонування економіки на великому рівні, а також допомагають відслідковувати та розуміти рухи і тенденції в економіці, визначають її стабільність та здатність до росту. Основна мета макроекономічних показників – це надати оцінку економічного здоров'я країни і надати інформацію для прийняття рішень в галузі економічної політики. До основних макроекономічних показників належать обсяг ВВП, розмір бюджетного дефіциту, платіжний та торговий баланс, рівень зайнятості, зовнішній борг, курс валюти, інфляція, кредитний борг, грошова маса, процентна ставка, облікова ставка та обсяг резервів банків. Розглянемо найважливіші з них (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка макроекономічних показників України за 2018-2022 роки

Назва показника	2018	2019	2020	2021	2022
Реальний ВВП (% до попереднього року)	3.3	3.2	-3.8	3.4	-33
Інфляція (% кінцею року)	9.8	4.1	5.0	10	26.6
Курс (грн/\$ середній за рік)	27.2	25.8	27	27.3	31.8
Дефіцит бюджету (% до ВВП)	-1.92	-2.1	-5.9	-3.9	-20
Поточний рахунок (% до ВВП)	-4.91	-2.7	3.3	-1.6	2.7
Міжнародні резерви (млрд \$ на 31.12)	20.8	25.3	29.1	30.9	28.5

Джерело: складено авторами на основі [1]

Як видно з таблиці 1 деякі макроекономічні показники з 2019 по 2022 рік погіршилися. Наприклад у 2022 році реальний ВВП показав найгірші результати зі всіх досліджуваних показників, сягнувши -33% до попереднього року. І справді, через знищену інфраструктуру, втрат виробництва та зайнятості населення, витрат на оборону, погіршення економічної стабільності через посилення війни ВВП погіршився.

Ще один показник, який не задовільнив, поставленої НБУ граничної межі є інфляція, яка впродовж досліджуваних років зростала. У 2021 році інфляція стала удвічі більшою, ніж попереднього року, а вже наступного року – у 2.7 рази. Дефіцит бюджету також зріс на останній досліджуваний рік більше ніж у 5 разів за попередній, а це в свою чергу вказує на те, що уряд витрачає більше грошей, ніж отримує в доході протягом конкретного періоду. Проте міжнародні резерви впродовж 2018-2021 років зростали, а це свідчить, що проводилася боротьба з економічною нестабільністю, зберігалася конкурентоспроможність на ринку та національна валюта набувала стабільності.

На 1 січня 2023 року міжнародні резерви України становили 28,5 млрд дол. США (а на початок березня 2023 року вже 29,9 млрд дол.) – переважно завдяки надходженням від міжнародних партнерів. Це 88% від композитного показника МВФ для необхідного рівня міжнародних резервів країн-членів МВФ [3].

Одним з ключових інструментів ГКП є облікова ставка, і Національний банк в визначенні облікової ставки використовує інфляційне таргетування. Це означає, що облікова ставка залежить від інфляції і використовується для того аби побороти інфляцію. Впливаючи на рівень облікової ставки, НБУ здійснює управління короткостроковими ставками на міжбанківському грошово-кредитному ринку, які, в свою чергу, транслюються в зміни процентних ставок за іншими фінансовими активами (зокрема, державними цінними паперами) та зміни ставок банків за кредитами та депозитами. Ці ставки мають безпосередній вплив на обсяги споживання та інвестицій домогосподарств і суб'єктів підприємництва, а, відповідно, і на інфляцію [2].

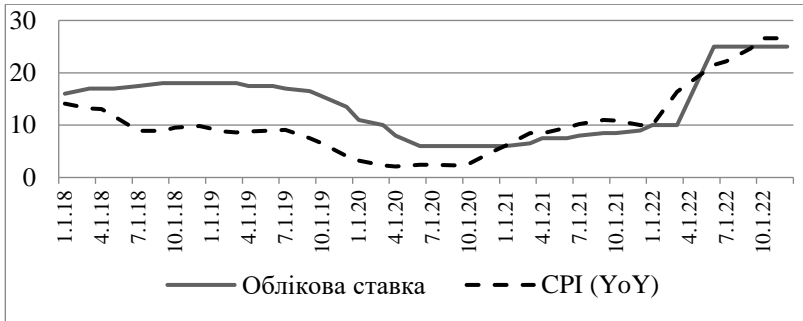


Рис. 1. Зміна облікової ставки НБУ та темпи інфляції протягом 2018 – 2022 рр., %

Джерело: побудовано авторами на основі даних [1]

Можемо побачити зміну інфляції та облікової ставки в період з 2018 по 2022 рік. Бачимо що дійсно облікова ставка змінювалась в залежності від інфляції (в даному випадку взято місячний індекс споживчих цін, зміна до минулого року). Насамперед, варто звернути увагу на розбіжність між рівнем інфляції та облікової ставки, а також на розбіжність в тренді інфляції та ставки. Така ситуація пояснюється тим, що ефект на інфляцію від зміни облікової ставки відбувається з певною затримкою. Також важливим є не почати експансивну політику завчасно, оскільки зниження інфляції може бути тимчасовим або сезонним, а при передчасному зниженні ставок, інфляції може повернутись зі значно більшими розмірами. Прикладом такого передчасного переходу до експансивної політики можуть бути Сполучені Штати у 1970-1980 роки, коли ФРС в середині 70-х років підняла відсоткову ставку для боротьби з інфляцією, яка почала відступати у 1975 році [4].

Висновки з проведеного дослідження. Макроекономічні показники відіграють ключову роль у наданні об'єктивної картини стану економіки та функціонування її процесів на макрорівні. Вони дозволяють відслідковувати та розуміти динаміку, тенденції та стан економіки, а також визначають її здатність до росту та стабільності. Загальний аналіз макроекономічних показників України за період з 2018 по 2022 роки свідчить про значущі трансформації в економіці країни. На першій погляд, позитивним аспектом є зростання міжнародних

резервів, що перевищують встановлені стандарти МВФ. Однак існують серйозні проблеми, зокрема, зростання рівня інфляції, який впливає на купівельну спроможність населення. Також з посиленням війни у 2022 році погіршилися показники ВВП та зріс дефіцит бюджету, що підтверджує рецесію в економіці України.

Аналізуючи макроекономічні показники в контексті війни, видно, що військовий конфлікт може суттєво підірвати стабільність та фінансову систему країни. Війна призводить до збільшення невизначеності та нестабільності, що впливає на інфляцію, валютний курс та інші макроекономічні параметри. Достатнє управління грошово-кредитною політикою стає важливим завданням для забезпечення стабільності та стійкості економіки під час війни.

Список використаних джерел:

1. НБУ. Консолідована фінансова звітність та консолідований звіт про управління. 2019-2022. URL: (2019р.) <https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-natsionalnogo-banku-ukrayini-za-2019-rik>
URL: (2021р.) <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zatverdjeno-konsolidovanu-finansovu-zvitnist-natsionalnogo-banku-ukrayini-za-2021-rik>
URL: (2022р.) <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zatverdjeno-konsolidovanu-finansovu-zvitnist-natsionalnogo-banku-ukrayini-za-2022-rik-ta-rozpodil-pributku>
2. Петик Л.О. Аналіз застосування Національним банком України основних інструментів та важелів грошово-кредитної політики /Петик Л. О., Млінцова А.О.// Інфраструктура ринку. – 2022. – Вип. 68. С. 243-248. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/68_2022/44.pdf
3. Петрик О.І. Оцінка монетарної політики НБУ у 2022 році. URL: <https://voxukraine.org/otsinka-monetarynoyi-polityky-nbu-u-2022-rotsi>
Lessons From the '80s, When Volcker Reigned and Rates Were High. URL: <https://www.nytimes.com/2022/08/05/business/inflation-investing-paul-volcker.html>

Софія СМОЛІНСЬКА (Sofia Smolinska),

к.е.н., доцент

Ірина ЯСІНОВСЬКА (Iryna Yasinovska),

к.е.н., доцент

**Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна**

БАНКІВСЬКИЙ СЕКТОР УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Воєнний стан не міг не позначитися на банківському секторі держави, зважаючи на кризу підприємницької діяльності, розбалансування фінансово-кредитної системи та зниження платоспроможності населення. Банківські установи постали перед фактом потреби діяти в нових умовах, залучати клієнтів, проводити фінансові операції та реагувати на ризики часто у форс-мажорних обставинах. Такий стан справ потребує глибокого дослідження причин та наслідків виникнення непередбачених ситуацій у банківському секторі, зважаючи на сучасні трансформаційні зміни та обґрунтування перспектив його розвитку на майбутнє.

На рівні держави з початку війни було здійснено заходи щодо оптимізації функціонування банківського сектору в умовах воєнного стану. Так, Правлінням Національного банку України було прийнято Постанову «Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану» №18 від 24 лютого 2023 року, яка визначила основний порядок роботи банків в умовах війни [1]. Цією Постановою було визначено порядок забезпечення роботи банків та їх відділень в безперебійному режимі в умовах відсутності загрози життю та здоров'ю населення, але з урахуванням обмежень щодо видачі готівки. Законом України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану» від 15.03.2022р. № 2120-ІХ. було змінено правила щодо надання послуг з кредитування банками та небанківськими фінансовими установами [2].

Незважаючи на активні воєнні дії на значній території України банківський сектор може похвалитися відносною стабільністю

функціонування. Так, хоча у 2022 році кількість відділень банківських установ в країні скоротилася, проте банки відновлювали роботу своїх мереж у звільнених регіонах. Наразі майже 70% всіх відділень даної мережі припадає на системно важливі банки, третина – на відділення інших банків. Скороченням банками кожного п'ятого відділення та персоналу зумовлене розташуванням їх у регіонах, де велися чи наразі відбуваються активні бойові дії, а, отже, попит на банківські послуги нижчий. [3].

В той же час Національний банк України та системно важливі банки створили мережу відділень банків України, які будуть працювати та надавати необхідні послуги клієнтам навіть під час блекауту, оскільки країна пережила період масованих обстрілів, внаслідок чого банківський сектор отримав досвід тривалої відсутності електропостачання. Ця мережа вже налічує понад 2300 відділень і отримала назву POWER BANKING. Ці відділення забезпечені резервними каналами зв'язку та альтернативними джерелами енергії, додатковим персоналом та посиленою інкасацією готівки [4].

Протягом 2019-2022 рр. відбулося зменшення кількості платоспроможних банків з 75 до 67 одиниць, причому у 2022 році відбулося зменшення кількості банківських установ на 4 позиції, зокрема на дві з них – із державним російським капіталом (це зменшення відбулося в лютому 2022 року) [5]. Зокрема, було ліквідовано російські банки АТ «Міжнародний резервний банк» та ПАТ «Промінвестбанк».

Така динаміка відбувалася за рахунок зменшення кількості державних банків зі 5 до 4, іноземних – з 20 до 16 і приватних з 50 до 47 протягом 2019-2022 рр. Водночас за рік частка державних банків зросла на 3.9 в.п. та перевищила половину чистих активів сектору – 50.6%.

7 лютого 2023 року Національним банком України було віднесено банк “Форвард”, який займав 0.1% чистих активів банківського сектору, до категорії неплатоспроможних через неприведення ним своєї діяльності у відповідність до вимог законодавства [5].

Треба сказати, що банківський сектор демонстрував непогані результати своєї діяльності протягом 2022 року. Протягом останніх восьми років кількість банківських установ в Україні зменшилася

майже наполовину: у 2015 році у банківському секторі функціонувало 117 установ, а в 2022 році їх кількість скоротилася до 67. Загальні активи банків у загальних балансових показниках протягом 2015-2022 рр. зросли з 6,4 до 15,2% (на 8,8%), чисті активи – з 2,8 до 14,6% (на 11,8%), а валові кредити суб'єктам господарювання зменшилися з 1,3 до 0,7% (на 0,6%). Кошти суб'єктів господарювання у загальних балансових показниках діяльності банків протягом досліджуваного періоду зменшилися з 23,5 до 17,9% (на 5,6%).

Щодо фінансових результатів, то протягом 2015-2017рр. у банківському секторі спостерігалися від'ємні результати діяльності банківських установ, проте починаючи з 2018 року спостерігається прибуткове функціонування банків, навіть незважаючи на пандемію та воєнні дії в Україні. Це можна пояснити скороченням кількості банків протягом досліджуваного періоду та вибуттям з ринку недієздатних та неплатоспроможних фінансових установ.

Окремо слід звернути увагу на функціонування банків у 2022 році та порівняти ці показники із 2021 роком, проаналізувавши таким чином вплив війни на стан банківського сектора. Так, у 2022 році відбулося зростання загальних та чистих активів у загальних балансових показниках банківського сектора порівняно із 2021 роком. Збільшення активів відбувалося передусім завдяки зростанню вкладень у кошти в інших банках та в депозитні сертифікати Національного банку України.

Також у 2022 році варто відмітити притік коштів фізичних осіб та господарюючих суб'єктів у банки у національній та в іноземній валюті порівняно із 2021 роком, про що вже згадувалося вище. В той же час спостерігається зменшення кількості кредитів, виданих фізичним та юридичним особам, що є закономірним явищем, зважаючи на ризики, які притаманні воєнному стану в країні. Іншими словами, попит на кредити залишався кволим, надалі збільшувалася частка непрацюючих кредитів, втрати від кредитного ризику зростали, тому чистий кредитний портфель скорочувався. Загалом, кредитний ризик залишається ключовим поряд із посиленням інших ризиків банківських установ.

У 2022 році спостерігався значний ріст відрахувань банків у резерви – з 3,4 млрд. грн у 2021 році до 118,8 млрд. грн у 2022 році. Ці

дії не завадили банківському сектору отримати прибуток за 2022 рік і вагому роль при цьому відіграло подальше підвищення комісійних та процентних доходів.

Таким чином, незважаючи на значні трансформації, які зумовлювалися нестабільною ситуацією в країні, пандемічними тенденціями в державі та у світі, а також активними воєнними діями на значній території України, банківському сектору вдалося зберегти стабільні позиції на ринку. Ситуація щодо воєнного стану може мати довготривалий ефект, тому банківському сектору потрібно розуміти, яким чином діяти на перспективу, враховуючи очевидні та приховані ризики такої ситуації.

Банки повинні розуміти, яким чином відновити кредитування у масштабах довоєнного періоду, втримуючи та підтримуючи таким чином своїх клієнтів. Фінансові установи повинні стабілізувати свої бізнес-моделі в умовах тривалої війни. Потрібно працювати з кредитними ризиками, оскільки саме вони будуть домінуючими для банків в подальшому.

Національний банк України в кінці року представить аналіз стійкості банківських установ та банківського сектора загалом, на основі чого можна буде оцінити реальний розмір регулятивного капіталу, з'ясувати достатність формування резервів та коректність відображення якості кредитного портфеля. На основі цього аналізу можна буде визначити умови скасування тимчасових регуляторних послаблень та строки відновлення капіталу банками. Також прогнозується потреба підтримки акціонерів для деяких банків, зважаючи на їх проблеми з відновленням капіталу, проте планується отримання достатнього прибутку більшістю фінансових установ банківського сектору. На основі проведення оцінки стійкості роботи банків можна буде визначити стратегічні напрями операцій з непрацюючими активами.

Загалом, банківський сектор залишається високоліквідним за рахунок припливу коштів клієнтів. Проте зберігаються ризики, зважаючи на подальше зниження частки строкових коштів. У напрямі стимулювання банків покращувати строкову структуру Національним банком забезпечується підвищення резервних вимог для коштів на вимогу та для коштів на поточних рахунках. Банківські установи

повинні приділяти максимум уваги управлінню своєю ліквідністю відповідно до вимог процентної політики, що стимулюватиме строкові вклади населення.

Список використаної літератури

1. Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану: Постанова НБУ від 24.02.2022р. № 18. URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/pb22027?ed=2022_05_19 (дата звернення: 04.10.2023).
2. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану: Закон України від 15.03.2022р. № 2120-IX. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/T222120?an=1> (дата звернення: 07.10.2023).
3. За 2022 рік банки скоротили кожне п'яте відділення - огляд банківського сектору від НБУ | Think brave. Think brave | Останні новини бізнесу України. URL: https://biz.ligazakon.net/news/217614_za-2022-rk-banki-skorotili-kozhne-pyate-vddlennya---oglyad-bankvskogo-sektoru-vd-nbu (дата звернення: 10.10.2023).
4. Power Banking. Power Banking. URL: <https://power.bank.gov.ua/> (date of access: 07.10.2023).
5. Огляд банківського сектору. Лютий 2023. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2023-02.pdf?v=4 (дата звернення: 10.10.2023)

Юліанна СТАДНИК (Yulianna Stadnyk)

к.е.н., доцент

**Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна**

АВТОМАТИЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ТА КРИПТОВАЛЮТНИМИ АКТИВАМИ

Однією зі сфер, де застосовують найсучасніші цифрові технології, є криптовалюта та фінанси. Багато ІТ-компаній обирає цей профіль і займається лише пов'язаними з ним задачами.

Розвиток ринку криптовалют тривалий час зберігав експоненційний характер. Останні два роки динаміка цін на криптовалюту показала значне падіння і на даний момент перспективи розвитку криптовалютного ринку є невідомими. Однак однозначним є факт, який полягає у тому, що криптовалюта за своєю природою є унікальним фінансовим активом, який має власні властивості.

Управління фінансовими активами має важливе значення не тільки для компанії чи підприємства, а й для пересічної людини. Фінансовий менеджмент охоплює велику кількість функцій, що виконуються з метою підвищення ефективності використання активу та отримання найкращих фінансових результатів.

Основні аспекти та завдання управління фінансовими активами беруться за основу під час розробки та застосування інформаційної системи для управління криптовалютами та фінансовими активами, яким присвячена дана робота.

Розробка інформаційної системи розпочинається з діаграми варіантів використання. Діаграма варіантів використання є однією з найбільш застосовуваних діаграм UML, призначенням якої є описання інформаційної системи над якою ведеться роботу та зображення відношень між її акторами (зовнішніми сутностями) і послідовністю дій, що виконує система як відповідь на дію актора. До основних зовнішніх сутностей системи належить:

- Користувач – головний учасник взаємодії з ІС, що може використовувати її можливості і спонукати її до виконання дій. Фізична особа або власник компанії є користувачами;
- Адміністратор – людина, що відповідає за оновлення системи та має доступ до більшості даних;
- Гість – будь-яка зовнішня сутність, що має можливість впливати на систему після отримання необхідних прав доступу.

Даний вид діаграми подано на рис. 1.

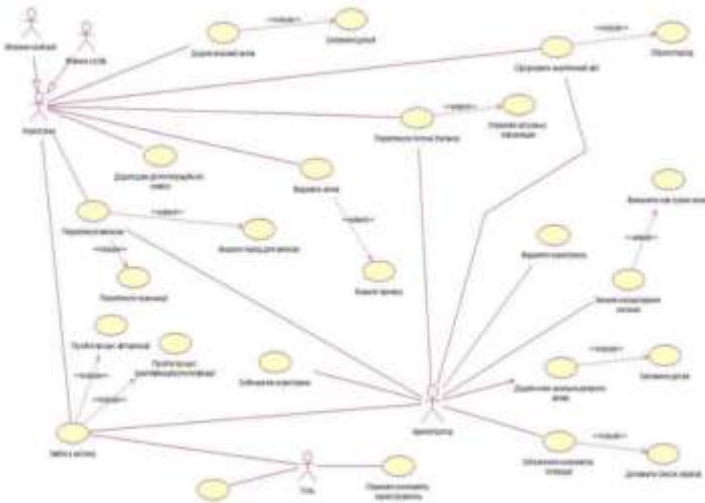


Рис. 1. Діаграма варіантів використання

Згідно з діаграмою для того, щоб отримати доступ до основних функцій системи, необхідно пройти процес аутентифікації та авторизуватись. Дану можливість мають всі актори. Use-case «Додати власний актив» включає заповнення деталей, «Сформувати аналітичний звіт» передбачає вибір періоду. Проходження процесу авторизації та аутентифікації є основою варіанту використання «Увійти в систему».

Користувач має змогу переглянути виписки операцій, що означає перегляд транзакцій так само, додати інформацію для інтеграційного сервісу, видалити певний актив і вказати причину, сформувати звіт для аналітики за певними датами, переглянути поточний баланс рахунку і в цілому та редагувати свій профіль чи змінити мову користувацького інтерфейсу.

Адміністратор має доступ практично до всіх тих самих функцій, але його можливості розширюються, адже він може видалити користувача, змінити налаштування в системі, додати нові пункти меню, додати загальнодоступне джерело активу, забезпечити можливість інтеграції і доповнити список сервісів або заблокувати користувача.

Найменше можливостей має Гість, який може переглянути доступну інформацію, отримати шанс для реєстрації і увійти в систему.

Інформаційна система для керування фінансовими активами розроблена у вигляді веб-додатку, що складається з загальнодоступного програмного інтерфейсу та клієнта – веб-сайту.

Системою може користуватись будь-який з користувачів, хто бажає контролювати свої активи. Для цього передбачений широкий набір методів, що реалізують основні інтерфейси.

Завершений прототип інформаційної системи, що має за мету автоматизацію головних процесів, пов'язаних з керуванням фінансовими активами та джерелами їх утворення, є кінцевим результатом роботи.

Уся інформація, що доступна користувачеві зберігається у нереляційній базі даних, а до головного функціоналу належать можливості з перегляду доступних активів та їх детальної інформації, створення і модифікації нового джерела активу, визначення прав доступу до системи, зображення поточних балансів та рахунків, інтеграції з крипто і банківськими системами. Використання розробленої інформаційної системи на практиці значно спростить та підвищить ефективність процесу формування та управління фінансовими активами та криптовалютами активами зокрема.

Перелік використаних джерел

1. Vasilkivska K. V., Sych O. A (2017). Financial management: [Navchalnyi posibnyk]. Lviv: HALYCH-PRESS.
2. Chichotka N. (2013). Financial management of enterprise assets. Retrieved from <https://naub.oa.edu.ua/2013/finansovuj-menedzhment-aktyvivpidpryjemstva-2/>.
3. Етапи і послідовність системного аналізу [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. – Електронні дані. – https://pidru4niki.com/91284/ekologiya/etapi_poslidovnist_sistemnogo_analizu

Наталія СТРУК (Nataliia Struk),
к.е.н., доцент
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

БЮДЖЕТНИЙ МЕХАНІЗМ: СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЙОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД

Сьогодні бюджетна політика держави є одним із вагомих інструментів впливу на соціально-економічний розвиток країни. На практиці забезпечення цілеспрямованого і ефективного впливу держави на економічні процеси реалізується за допомогою використання адекватного бюджетного механізму. Бюджетний механізм є однією із важливих складових реалізації фіскальної політики держави як в умовах економічних перетворень, які реалізуються для забезпечення соціально-економічного розвитку країни, так і у воєнний період для забезпечення оборони країни та функціонування економіки.

Дослідження бюджетного механізму ускладнюється неоднозначністю визначення його сутності. Бюджетний механізм є складною економічною категорією, що виступає одночасно як сукупність форм, методів організації бюджетних відносин та як матеріальне втілення бюджетних відносин і їх практичне використання для досягнення визначених фіскальною політикою держави цілей.

Бюджетний механізм можна розглядати як складову частину фінансового механізму, який є сукупністю фінансових стимулів, важелів, інструментів, форм і способів регулювання економічних процесів і відношень.

Бюджетний механізм можна характеризувати з огляду на різні ознаки, такі як:

сукупність форм, методів, важелів та інструментів використання державного бюджету і впливу на соціально-економічний розвиток [1];

систему економічних заходів впливу на забезпечення мобілізації оптимальних обсягів фінансових ресурсів бюджету, їх найефективнішого розміщення і найекономічнішого використання з

метою забезпечення соціально-економічного розвитку суспільства, визначеного економічною політикою держави [2];

сукупність способів і форм організації бюджетних відносин, що застосовуються суспільством з метою розв'язання соціально-економічних проблем розвитку країни [3];

систему встановлених державою форм і методів організації бюджетних відносин, зовнішню оболонку бюджету, що виявляється у бюджетній практиці [4];

інструмент приведення бюджетної системи відповідно до зовнішнього середовища, що постійно змінюється, через застосування конкретних форм і методів бюджетного регулювання [5].

Отже, бюджетний механізм представляє собою складну систему, яку можна визначити як сукупність організаційних, методологічних, законодавчих та нормативних положень, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування бюджетної системи держави. Він також включає в себе різноманітні методи, інструменти та механізми, які дозволяють реалізовувати управлінські рішення під час формування та використання централізованих фінансових ресурсів на рівні держави та її територіальних одиниць.

У цьому контексті варто наголосити на тому, що для функціонування бюджетного механізму важливими є законодавчо-правові інструменти, які полягають у юридичному оформленні процесу формування, реалізації та контролю за ефективністю фіскальної політики держави у вигляді системи юридичних актів, які регулюють і регламентують порядок функціонування суб'єктів фіскальної політики, їх взаємовідносини у межах економічної системи, складовою якої є бюджетна система. Тобто, відповідне нормативно-правове забезпечення, яке представлено передусім Конституцією України, численними законами, а також підзаконними нормативно-правовими актами, є необхідною складовою бюджетного механізму.

Значимо, що велике значення в регламентації бюджетних відносин в Україні відіграють такі кодекси та закони: кодекси: Бюджетний, Податковий, Господарський, Митний; Закони України: «Про державний бюджет», «Про Кабінет Міністрів України», «Про Національний банк України», «Про місцеві державні адміністрації», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про центральні органи

виконавчої влади», «Про Рахункову палату», «Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні», «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг», «Про банки і банківську діяльність», «Про платіжні системи та переказ грошей в Україні», «Про публічні закупівлі», «Про страхування», «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» та ін.

Слід наголосити на тому, що оскільки усе бюджетне законодавство мінливе, що ускладнює користування ним, то прийняття кодексів у бюджетній сфері є позитивним кроком як для практиків, так і науковців.

Акцентуємо увагу на мінливості бюджетного законодавства у воєнний період. Для прикладу, тільки до Закону України «Про Державний бюджет України на 2022 рік» 14 разів вносилися зміни, внаслідок чого доходна частина зросла на 17,3 % (до 1553 млрд грн), видаткова – збільшилася майже удвічі (до 3037 млрд грн), а граничний обсяг дефіциту державного бюджету зріс у 7,9 раза (до 1497,2 млрд грн) [6]. Також варто звернути увагу і на зміни бюджетного законодавства у листопаді 2023 року: Верховна Рада ухвалила в цілому законопроект № 10037 про військове ПДФО. Йдеться про вилучення з місцевих бюджетів надходжень від податку на доходи фізичних осіб, одержані військовослужбовцями, поліцією й особами рядового і начальницького складу. Ключові норми документу: доходи Дорожнього фонду в 2024 році спрямовуються в загальний фонд державного бюджету і спрямовуються на потреби оборони; «військове ПДФО» з 1 жовтня 2023 року до 31 грудня року, в якому буде завершено воєнний стан зараховується до державного бюджету; з 1 жовтня по 31 грудня 2023 року «військове ПДФО» спрямовується до державного бюджету в пропорції 50% на 50%: ДСЗІ на дрони (13 млрд грн) і Міноборони на закупівлю артилерійських систем (13 млрд грн); з 1 січня і до 31 грудня року, в якому припинено чи скасовано воєнний стан «військове ПДФО» розподіляється в таких пропорціях: 45% - ДСЗІ на дрони (прогноз 43+ млрд грн), 45% - Мінстратегпром для розгортання виробництва боєприпасів та зброї (43+ млрд грн), 10% - розпорядникам сектору безпеки і оборони для автоматичного розподілу між військовими частинами пропорційно відповідно до сплаченого ПДФО (близько 10 млрд); «звичайне ПДФО» залишається в громадах в обсязі 64% (при

цьому не менше 4% податку мають бути спрямовані на проведення розрахунків при виробництві теплової енергії, а також на підтримку підприємств з виробництва, постачання теплової енергії, а також централізованого постачання холодної води та водовідведення); у 2024 році реверс не вилучається з усіх громад; у 2024 році всі громади дотягуються до рівня доходів 2021 року дотаціями; села та селища отримують можливість здійснювати внутрішні та зовнішні запозичення за погодженням з Мінфіном (зараз тільки міські громади можуть здійснювати); залишки на рахунках ОМС можна буде використовувати лише на пріоритетні видатки: соціальні, підтримку оборони, лікування та реабілітацію осіб, які постраждали від російської агресії [7].

Отже, у воєнний період бюджетний механізм працює в особливих умовах, враховуючи необхідність ефективного фінансування оборонних потреб та забезпечення стійкості економіки в умовах конфлікту. Основні аспекти функціонування бюджетного механізму у воєнний період: збільшення видатків на оборону, мобілізація ресурсів, перерозподіл бюджетних ресурсів, залучення партнерів та міжнародна допомога, забезпечення фінансової стабільності, ефективне фінансове планування. Виходячи із об'єктивних реалій, у воєнний період бюджетний механізм орієнтується на задоволення потреб у сфері оборони, забезпечення фінансової стабільності та ефективного управління ресурсами в умовах надзвичайних обставин.

Література:

1. Круппка М. І. Фінансово-економічний механізм інноваційного розвитку України. Львів : Видав. центр ЛНУ, 2011. 212 с.
2. Аргус М. М., Хижа Н. В. Бюджетна система України : навч. посіб. Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2015. 220 с.
3. Куценко Т. Ф. Бюджетно-податкова політика : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2015. 508 с.
4. Юрій С. І., Федосов В. М., Алексеєнко Л. М. та ін. Фінанси : підручник. Київ : Знання, 2014. 611 с.
5. Чугунов І. Я. Фінанси України: інституційні перетворення та напрямки розвитку. Київ : ДННУ АФУ, 2012. 848 с.
6. Державний бюджет України 2022 року: виконання в умовах повномасштабної війни. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari>

ekspertiv/derzhavnyy-byudzhnet-ukrayiny-2022-roku-vykonannya-v-umovakh

7. Військовий ПДФО буде спрямовано на армію: Закон прийнято. URL: https://biz.ligazakon.net/news/223377_vyskoviy-pdfo-bude-spryamovano-na-armyu-zakon-priynyato

Наталія ТАТАРИН (Natalia Tataryn),

к.е.н., доцент,

Л.В. БЕДНАРСЬКИЙ (L. Bednarskyi),

магістр

**Львівський національний університет ім. Івана Франка,
м. Львів, Україна**

КЛЮЧОВІ ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ПРИБУТКУ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

В умовах розвитку ринкової економіки України прибуток відіграє ключову роль у діяльності будь-якого підприємства і соціально-економічному розвитку країни в цілому. На жаль, в сучасних умовах збільшення прибутку підприємствами України є складним питанням. Значна частка підприємств взагалі не отримує прибуток, що призводить до їх ліквідації та банкрутства. Прибуток одночасно є і метою, і результатом, і стимулом, і чинником економічної безпеки діяльності підприємства. Можливість отримання прибутку спонукає керівників підприємств шукати більш ефективні способи використання ресурсів, винаходити продукти, на які може виникнути попит, застосовувати організаційні і технічні нововведення, що обіцяють підвищити ефективність виробництва тощо. Працюючи прибутково, кожне підприємство вносить свій внесок в економічний розвиток суспільства, сприяє створенню і збільшенню суспільного багатства і зростанню добробуту населення, тому дана тема є надзвичайно актуальною і потребує подальших досліджень [1].

Важливе місце в економіці займають державні підприємства. Держава виступає найбільшим власником, роботодавцем та монополістом на ринку. Проте необхідно наголосити, що державні підприємства формують інфраструктуру для решти економіки. Це

насамперед монополії, від яких залежить функціонування економічної системи. До них відносяться: Нафтогаз України, Укрзалізниця, Енергоатом, тощо. Крім того, держава активно залучена в капіталоємні галузі, що робить її участь важливим фактором

Прибуток для державних підприємств має важливе значення з економічної, фінансової та соціальної перспективи (рис. 1).

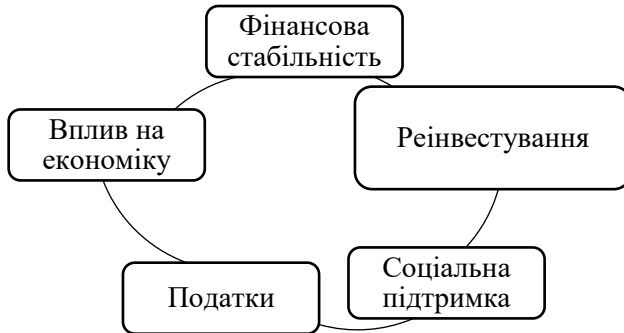


Рис. 1. Ознаки важливості прибутку для державних підприємств*

*Джерело: складено авторами самостійно

Формування прибутку державних підприємств в Україні стикається з рядом проблем:

1. **Недостатня ефективність управління:** Часто державні підприємства характеризуються бюрократичністю, важкістю в прийнятті рішень та недостатнім стимулюванням ефективності.
2. **Політичний вплив:** Втручання політичних структур у управління може призвести до нерациональних рішень, зокрема у виборі стратегій розвитку та управлінських кадрів.
3. **Неефективність управлінських кадрів:** Не завжди керівники державних підприємств мають відповідний професійний досвід та навички у сфері управління бізнесом.
4. **Низька рівень інноваційності:** Відсутність інноваційної культури та недостатні інвестиції у дослідження та розвиток можуть обмежити можливості збільшення прибутковості.
5. **Неконкурентоспроможність:** Відсутність адекватної конкуренції на ринку та низька якість продукції або послуг можуть призвести до незадовільної прибутковості.

6. **Фінансова нестабільність:** Заборгованість та недостатня фінансова дисципліна можуть ускладнювати формування прибутку та його використання для розвитку підприємства.

7. **Відсутність прозорості та відповідальності:** Недостатня відкритість управлінських процесів та низька рівень відповідальності можуть сприяти корупції та недосягненню оптимальних фінансових результатів.

8. **Соціальний тиск:** Державні підприємства часто мають соціальні зобов'язання перед співробітниками або місцевими громадами, що може обмежити можливості зростання прибутковості.

На сьогодні, до вищенаведеного переліку проблем приєдналися воєнні дії на території України, які руйнують, ускладнюють функціонування підприємницьких структур.

Функціонування суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану вимагає від них вироблення нових підходів до забезпечення прибутковості. Це, насамперед, стимулює до пошуку резервів скорочення витрат, швидкої адаптації до нових реалій господарювання та до макроекономічних зрушень, пошуку нових ринків збуту продукції тощо. Водночас, без державної підтримки розвитку підприємницької діяльності у складних умовах воєнного стану, отримання прибутку, достатнього для продовження своєї діяльності, є неможливим або надскладним завданням. У цьому напрямі неабияке значення має оптимізація оподаткування, підтримання збереження робочих місць роботодавцями, державні замовлення, надання відносно дешевих цільових кредитів для суб'єктів господарювання. Усе це, безперечно, потребує подальших досліджень [2].

Ці проблеми не тільки впливають на формування прибутку державних підприємств, але і на їхню загальну стійкість та розвиток. Для досягнення більшої ефективності та прибутковості важливо розглядати ці аспекти та здійснювати відповідні реформи у сфері управління державними підприємствами.

На наш погляд, для підвищення ефективності функціонування будь-якої організації необхідно:

- брати до уваги внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на рівень прибутку;

- обрати стратегію управління рентабельністю, яка дозволяла б максимізувати прибуток підприємства, враховуючи його наявні фінансові ресурси;
- систематично моніторити витрати (впроваджувати політику витратної оптимізації) з метою уникнення надмірних видатків порівняно з прибутками.

Список використаних джерел:

1. Романова Т.В., Даровський Є.О. Чинники, що впливають на збільшення прибутку підприємств України в сучасних умовах. *Ефективна економіка*, №4. 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3976>(дата перегляду: 14.08.2023).
2. Стащук О., Жигар Н. Формування та використання прибутку суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. Вип. 3. 2022. URL: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/download/763/620>(дата перегляду: 14.08.2023).

УДК 336.

Любов ШЕВЦІВ (Lyubov Shevtsiv),

к.е.н., доцент,

Анна ШЕВЦІВ (Anna Shevtsiv),

к.е.н.

**Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна**

**ФІНАНСОВІ РОЗСЛІДУВАННЯ В АГРАРНІЙ СФЕРІ В
УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ**

Війна вплинула на український агробізнес, у якому працює близько 20% працездатного населення в надскладних умовах і забезпечує більше чверті ВВП країни. Виявлення протиправних дій, пов'язаних з отриманням, використанням або розподілом фінансових

ресурсів в аграрній сфері, з відмиванням грошей, шахрайство з кредитними картками, порушення податкового законодавства, чи підробка цінних паперів або грошей, корупцією та іншими економічними злочинами, потребує професійного підходу у протидії економічній злочинності – фінансових розслідувань. У 2020р. жертвами фінансових злочинів стали 51% українських підприємств [1]. Діяльність аграрної сфери під час війни пов'язано з проблемами: недостатність кваліфікованих працівників; потреба у розмінуванні; погодні ризики; ускладнена логістика, війна, слабкий захист прав власності та рейдерство; проблеми у розрахунках із торговими мережами; ризики, пов'язані із можливістю відімкнення електроенергії; дефіцит та значне зростання цін палива; збільшення частки використання альтернативних відновлювальних джерел енергії; блокування морських портів і непередбачувані дії держави, постійні зміни законодавства. Європейською комісією та Світовим банком у вересні 2022 року, досліджено, що загальна вартість війни для українського сільського господарства оцінювалась у понад 30 мільярдів євро [2]. Фінансові розслідування економічних злочинів займають значне місце в аграрній сфері, яка забезпечує населення харчовими продуктами та сировиною для інших сфер промисловості. Попри ризики і активну діяльність сільгоспвиробників, мають місце фінансові порушення, зловживання, інші економічні злочини, які потребують фінансових розслідувань.

Фінансові розслідування є процесом збору, всебічного розгляду, вивчення суттєвих обставин скоєного порушення у сфері грошових відносин, що виникають у процесі розподілу та перерозподілу вартості валового суспільного продукту та частини національного багатства у зв'язку з формуванням, розподілом та використанням фондів грошових коштів [3]. Роль фінансової розвідки в аграрній сфері є високою, оскільки дозволяє виявити економічні злочини й зафіксувати необхідні для кримінального переслідування характеристики: механізми зміни руху грошових і товарних потоків; способи внесення спотвореної інформації у систему обліку; фінансовий збиток, нанесений злочинном; вплив на фінансовий стан економічного суб'єкта-потерпілого інше. Здійснюючи фінансове розслідування, слідчим та прокурорам необхідно використовувати усю наявну інформацію, організувати контроль за документами, точне фіксування всіх дій та повноважень,

для доступу до матеріалів та збереження цілісності фінансового розслідування, на основі обґрунтованих підстав. Підстави здійснення фінансового розслідування можуть включати, повідомлення про можливі фінансові правопорушення або потребу у запобіганні чи розкритті порушень. Інформаційною підставою може стати інформація з кримінальних проваджень, використання інформаційних джерел державних органів, здійснення спеціальних операцій розвідки, інформація від приватного сектору, з відкритих джерел або публічного сектору, дані обліково-аналітичного забезпечення аграрного підприємства, державної фінансової служби інше. Рішення щодо початку фінансового розслідування приймається разом із фіксацією даних про скоєння злочину в Єдиному реєстрі досудових розслідувань. Фінансову інформацію щодо розслідування злочину можна зібрати: спрямовуючи діяльність як частину плану розслідування (стратегії слідства), або використовуючи вже отриману інформацію у ході такої діяльності. Сліди вчинення фінансових порушень сільськогосподарськими підприємствами можна виявити у процесі аналізу фінансової інформації: установчих, банківських, розрахункових і бухгалтерських документів, фінансової та податкової звітності, висновків незалежних аудиторів тощо, які узагальнено в таблиці. Якщо сторона обвинувачення визначила необхідність проведення фінансового розслідування, наступним кроком буде вибір виду розслідування, враховуючи обсяг подальших заходів. Якщо фінансове розслідування обрано як обов'язковий етап, прокурор має надати письмові вказівки, визначаючи строки його виконання. На підставі зібраних даних слідства аналізуються фінансові операції чи операції з активами з точки зору їх економічної обґрунтованості, відповідності вхідних грошових потоків вихідним, призначень платежів, інформації з договорів, актів прийому-передачі робіт чи послуг, розміру комісій, об'єктів купівлі-продажу тощо (табл. 1).

Таблиця 1

Групи документів, які формують обліково-аналітичне забезпечення фінансових розслідувань

№	Група	Перелік документів
1	2	3
1.	Установчі	1) свідоцтво про реєстрацію підприємства; 2) статут підприємства; 3) заснована угода; 4) реєстр акціонерів; 5) річний звіт аудитора; 6) інші матеріали перевірок податкових, банківських та інших контрольних органів; 7) накази і розпорядження посадових осіб тощо; 8) документи, що посвідчують провадження певного виду діяльності: ліцензії; патенти; договори про укладання певних угод (купівлі-продажу, позички, про виконання робіт тощо); проектно-кошторисна документація.
2.	Банківські	1) журнал реєстрації платіжних доручень із поточного рахунку; 2) журнал реєстрації надходжень на поточний рахунок; 3) витяг із поточного рахунку; 4) заяви на відкриття поточного, валютного рахунків; 5) картка зі зразками підписів і відбитку печатки; 6) платіжні доручення; 7) документи, що відбивають одержання кредиту в банку, тощо.
3.	Документ и бухгалтерського обліку і звітності	1) документи первинного обліку (рахунки, накладні та інші, які фіксують окремі економічні операції); 2) бухгалтерські рахунки; 3) бухгалтерський баланс (головна і узагальнююча частина бухгалтерського обліку, де відбито зведені дані бухгалтерського обліку за квартал, півріччя, рік).
4.	Розрахункові	1) договір про повну індивідуальну матеріальну відповідальність касира;

Джерело: складено на основі [3]

Для забезпечення належного та результативного проведення фінансових розслідувань в агробізнесі, слідчі вивчають джерела походження коштів, законодавче обґрунтування фінансових операцій, встановлюються особи, які були причетними до їх здійснення та їх зв'язки [3]. Варто, під час досудового розслідування, звертатись за допомогою до інформаційних джерел Державного фінансового моніторингу щодо зупинення проведення видаткових операцій на рахунках, що сприятиме арешту незаконно здобутих доходів та забезпечення спеціальної конфіскації, Національного агентства України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів (АРМА), державної податкової служби

України (ДПС), національного банку (НБУ) за допомогою у відстеженні руху коштів чи майна, проведенні перевірки чи ревізії для оцінювання збитків і формування відповідних матеріалів, котрі можуть стати вихідними даними для подальших слідчих чи негласних слідчих дій. Проте, здійснюються запити і до фінансових установ, підприємств, організацій, ДПС України, НБУ та інших з метою проведення експертиз, подачу запитів на міжнародну правову допомогу та залучення спеціалізованих підрозділів або органів, що може вплинути на ефективність процесу прийняття рішень та формулювання об'єктивних висновків. Після етапу збору та аналізу первинних даних, необхідно сформулювати робочу гіпотезу для визначення плану (стратегії) подальшого розслідування, що дає можливість локалізувати обсяг інформації і максимально деталізувати відомості, відібрані для дослідження. Слід враховувати, що план (стратегія) розслідування диктуватиме напрям розслідування, і матеріал, який слід збирати та аналізувати на кожному етапі. План фінансового розслідування може формуватися вже під час перевірочних дій, коли стають очевидними ознаки злочину. Для ефективної протидії злочинності, зменшення шкоди, є необхідним: виявлення та конфіскація злочинних доходів (засобів вчинення злочину); виявлення та відшкодування несплачених податків, штрафів; відшкодування збитків потерпілим та державі; повернення злочинних активів до державного бюджету на національному та міжнародному рівнях. Здійснивши фінансові розслідування слідчий, здобуває докази причетності конкретної особи до злочинної діяльності або докази вчинення нею злочину. Зокрема, отримання інформації про осіб, які перебувають в ланцюжку фінансових операцій з коштами, одержаними від злочинної діяльності, або ж є кінцевими бенефіціарами власниками юридичних осіб, які отримують такі кошти, або безпосередньо ухвалюють рішення щодо низки вироків, надаючи фінансові докази.

Отже, фінансові розвідки в аграрній сфері мають бути спрямовані на забезпечення законності та прозорості, чутливості до погодних умов, інших факторів, впливати на сезонні коливання в доходах і витратах, під час захисту інтересів сільськогосподарських виробників і споживачів, потребують спеціалізованих знань і підходів; сприяють збереженню стабільності аграрної сфери і забезпеченню інтересів

сільськогосподарських виробників і споживачів. Внесок, який фінансові розслідування роблять у боротьбу з організованою злочинністю, виходить за межі просто механізму повернення активів.

Список використаних джерел:

1. Вплив війни на стан аграрної галузі в Україні /<https://economics.org.ua/images/Analitika-agro-sector2023.pdf>. 21.11.23
2. Як відновити аграрну галузь. Як війна вплинула на агросектор і що може зробити держава для пришвидшення відновлення? /<https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/15/698035>
3. Посібник щодо деяких аспектів здійснення фінансових розслідувань (дослідження фінансових відносин). К.: Дія ЄС, 2021. 160 с. / [https://fiu.gov.ua/assets/userfiles/200/Typologies%20\(National%20Studies,%20Guidances%20etc\)/UKR_FINANCIAL%20INVESTIGATIONS%20M ANUAL.pdf](https://fiu.gov.ua/assets/userfiles/200/Typologies%20(National%20Studies,%20Guidances%20etc)/UKR_FINANCIAL%20INVESTIGATIONS%20M ANUAL.pdf)

Руслан ЮРКІВ (Ruslan Yurkiv),

к.е.н.,

Львівський національний університет імені Івана Франка,

м. Львів, Україна

**СУТНІСТЬ, ВИДИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ
ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

Широкомасштабні військові дії, які відбуваються на території України, зумовили різке прогіршення більшості її макроекономічних індикаторів. За таких умов важливого значення набуває забезпечення економічного розвитку вітчизняних підприємств [1, с. 131], що, своєю чергою, потребує активізації їхньої інвестиційної діяльності [2, с. 14]. Проте, для такої активізації необхідною є наявність у суб'єктів господарювання належної величини фінансового потенціалу [3, с. 132].

Необхідно відзначити, що ефективність функціонування підприємств значною мірою визначається рівнем обґрунтованості стратегій їхнього розвитку [4, с. 300], зокрема інвестиційно-

інноваційного розвитку [5, с. 169]. Ці стратегії повинні, серед іншого, передбачати і формування фінансового потенціалу інвестиційної діяльності підприємств.

Розглядаючи фінансовий потенціал підприємств як економічну категорію, потрібно виділити такі основні її особливості:

– по-перше, фінансовий потенціал компанії відображається у тих фінансових ресурсах, якими вона володіє та які може додатково залучити;

– по-друге, як і будь-який вид економічного потенціалу підприємства, його фінансовий потенціал являє собою певну здатність;

– по-третє, залучення фінансових ресурсів підприємством повинно відповідати умові ефективності, тобто бути економічно доцільним з позиції співвідношення між прибутковістю та ризикованістю такого залучення.

З урахуванням цих міркувань під фінансовим потенціалом підприємства доцільно розуміти його здатність ефективно залучати фінансові ресурси з метою забезпечення свого функціонування. Зокрема, фінансовий потенціал інвестиційної діяльності компанії варто ототожнювати із її здатністю ефективно залучати фінансові ресурси з метою забезпечення цієї діяльності. При цьому як потенціал інвестиційної діяльності підприємства, так і фінансовий потенціал цієї діяльності має низку різновидів.

Зокрема, за ознакою часу, необхідного для досягнення певної величини фінансового потенціалу інвестиційної діяльності підприємства, доцільно виділити наявний, сукупний та перспективний (стратегічний) потенціал. Наявний фінансовий потенціал інвестиційної діяльності економічного суб'єкта характеризує його поточну здатність залучати фінансові ресурси для забезпечення цієї діяльності. Водночас, сукупний фінансовий потенціал інвестиційної діяльності, окрім наявного потенціалу, включає також і існуючий резерв зростання наявного фінансового потенціалу інвестиційної діяльності завдяки реалізації заходів, що не потребують вкладення інвестицій. Зокрема, до таких заходів можуть відноситися покращення компетентності управлінських працівників суб'єкта підприємництва у питаннях формування його фінансового потенціалу та вдосконалення

інформаційного забезпечення процесу ухвалення фінансово-інвестиційних рішень.

Зрештою, перспективний фінансовий потенціал інвестиційної діяльності підприємства є його здатністю залучати фінансові ресурси для забезпечення цієї діяльності у майбутньому. Головними базисними чинниками, які справляють вплив на формування перспективного фінансового потенціалу інвестиційної діяльності суб'єкта господарювання, є поліпшення у майбутньому компетентності його управлінських працівників, інформаційного забезпечення їх діяльності та умов функціонування. Отже, перспективний фінансовий потенціал інвестиційної діяльності суб'єкта підприємництва міститиме дві основні складові: наявний фінансовий потенціал цієї діяльності та очікувану зміну цього потенціалу в майбутньому.

При цьому головною особливістю формування фінансового потенціалу інвестиційної діяльності підприємств є те, що цей різновид сукупного економічного потенціалу суб'єктів господарювання знаходиться на перетині двох інших видів їхніх економічних можливостей, а саме – інвестиційного потенціалу та потенціалу надходження фінансових ресурсів для фінансування інвестиційної діяльності фірм. Також важливо відзначити, що процеси оптимізації обсягів інвестиційної діяльності підприємства та величини фінансових ресурсів, які підприємство отримує з метою провадження цієї діяльності, можуть відбуватися у певному взаємозв'язку. Дійсно, на величину оптимальних обсягів інвестицій у розвиток підприємства серед інших чинників справляє вплив і ціна залучення цих інвестицій з тих чи інших джерел коштів. З іншого боку, ціна такого залучення може зростати із збільшенням потреб в інвестиціях.

У процесі формування інвестиційних ресурсів суб'єкта підприємництва важливо намагатися зробити його інвестиційну діяльність більш досконалою. Відзначимо, що напрямів покращення інвестиційної діяльності підприємств загалом існує досить багато, однак, їх можна певним чином поділити на три групи, а саме: 1) визначення пріоритетних та найбільш ефективних напрямів інвестування коштів (передбачає оцінку доцільності вкладення інвестицій у розширення виготовлення наявних видів продукції та інших напрямів інвестування), 2) вибір найкращих варіантів здійснення

інвестиційних заходів (зокрема, вибір найкращих технологій виготовлення продукції), 3) вибір оптимальної стратегії фінансування інвестиційної діяльності суб'єкта господарювання (передбачає обґрунтування доцільності застосування для фінансування інвестиційних проєктів суб'єкта господарювання власних, позикових та залучених джерел коштів, а також встановлення раціональної структури джерел фінансування інвестиційних проєктів).

Важливе значення також має послідовність розроблення та реалізації стратегії формування фінансового потенціалу інвестиційної діяльності суб'єкта господарювання. Основними етапами цієї послідовності повинні бути такі: визначення мети, цілі та місії суб'єкта господарювання; аналізування господарської діяльності та фінансового стану суб'єкта підприємництва; збір вихідних даних для оцінювання фінансового потенціалу інвестиційної діяльності; оцінювання наявного рівня економічного розвитку досліджуваного суб'єкта; обґрунтування стратегії формування фінансового потенціалу інвестиційної діяльності; впровадження заходів, що спрямовані на реалізацію цієї стратегії; моніторинг процесу реалізації стратегії й оцінка необхідності її коригування; оцінювання фінансово-економічних результатів реалізації стратегії та урахування виявлених недоліків при розробленні наступної стратегії або зміні існуючої. Дотримання цієї послідовності дій є однією з найважливіших умов розроблення науково обґрунтованої стратегії формування фінансового потенціалу інвестиційної діяльності підприємств.

Список використаних джерел

1. Yemelyanov O., Symak A., Zarytska O. Modeling the process of forming the potential of economic development of an industrial enterprise. *Periodyk naukowy Akademii Polonijnej, Czestochowa, Akademia Polonijna w Czestochowie*. 2016. vol. 3. 2016. vol. 3. pp. 128–137.
2. Ванькович Д. В., Демчишак Н. Б., Луковська Ю. М. Діагностування стану інвестиційного клімату в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 1. С. 11-18.
3. Брюховецька Н. Ю., Булеєв І. П., Іваненко Л. В. Модель управління фінансовим потенціалом підприємства: функціональний підхід. *Бізнес Інформ*. 2019. № 8. С. 129–135.

4. Кобелев В. М., Захарченко Ю. В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2020. Вип. 42. С. 297 – 303.
5. Шавшин О. С. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Сер.: Економічні науки. 2017. №3(25). С. 167-171.

Дмитро АБАКУМОВ (Dmytro Abakumov),
аспірант,
Національний університет «Чернігівська політехніка»,
м. Чернігів, Україна

ЕКОНОМІЧНІ РЕФОРМИ В УМОВАХ ВОЄННО- ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ: ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Українська економіка втратила значні ресурси через непередбачувані умови війни. Багато галузей господарювання були змушені шукати нові методи організації діяльності для пристосування до воєнного стану. Проте навіть поступова адаптація не гарантує збереження робочої динаміки, і тепер влада та бізнес-представники мають пріоритет у розробці концепцій, стратегій і тактик відновлення економіки після війни.

Процес відновлення передбачає комплекс взаємоузгоджених заходів, таких як аналіз поточного стану галузей, визначення проблем, які гальмують їх розвиток, та розробка тактики реструктуризації для збереження, активізації та сталого зростання.

Головною особливістю процесу відновлення є необхідність знаходження моделі, яка вирішить гуманітарні проблеми, пов'язані з руйнуванням інфраструктури, а також проблеми, пов'язані з пошуком нових джерел фінансів та розумним розподілом ресурсів [3].

За умови раціонального вибору інструментарію для реалізації реформ та оперативного корегування результатів, в короткостроковій перспективі українська економіка може стабілізуватися, хоча, можливо, не досягне динамічного прогресу. Дотримуючись оптимального сценарію розвитку та зменшення ризиків, можна очікувати наступні результати від реформ у період з 2023 по 2025 роки:

Зупинка падіння виробництва товарів та послуг, збільшення обсягів виробництва товарів, зокрема в переробній промисловості, побудова нових інноваційних підприємств та підвищення наукоємності виробництва.

Відбудова та модернізація повністю або частково зруйнованих виробничих та інфраструктурних потужностей.

Відновлення розірваних ланцюгів постачання продукції, розширення пропускну здатності логістики.

Збереження контролю над інфляційними процесами.

Прозорість та відкритість у процесі здійснення закупівель за кошти донорів у проєктах з відновлення, спрощені та більш прозорі механізми регуляторного середовища та зростання іноземних інвестицій.

Збереження робочих місць, зростання зайнятості та легалізація трудових відносин за рахунок розвитку цифрового контролю за роботою ринку праці [2, с. 6].

У найбільшому європейському військовому конфлікті сучасності, Україна, як цифрова держава, виявляє вражаючий рівень стійкості, що служить необхідною основою для економічного відновлення та завоювання перемоги. Наша країна, незважаючи на виклики воєнно-економічного стану, активно розширює можливості для технологічного прогресу, що відзначається системною роботою у напрямку мобілізації додаткових фінансових ресурсів та поглиблення міжнародної співпраці у сфері цифрової трансформації.

Особлива увага приділяється розвитку цифрового сектору через ефективне управління фінансовими ресурсами та активізацію міжнародних зв'язків. Настав час інтегрувати цифрові технології у всі сфери життя, і Україна вже визначила перспективний шлях до цього завдяки системній роботі щодо мобілізації фінансів, повертання грантів і позик, спрямованих на підтримку реформ та інвестицій.

Приєднуючись до програми «Цифрова Європа» інтенсифікується участь українських дослідників у цифровому просторі. Це відкриває широкі можливості отримання фінансової підтримки для технологічних проєктів у різних напрямках, таких як високопродуктивні обчислення, штучний інтелект, розвиток цифрових навичок та застосування технологій у різних галузях.

Така інтенсивна співпраця та фінансова підтримка, навіть в умовах воєнного стану, свідчать не лише про рішучість України, але й про її здатність активно розвивати інфраструктуру, сприяти цифровій трансформації, зміцненню технологічного потенціалу та стійкому економічному відновленню. Це відкриває нові перспективи для глибшої інтеграції до європейського цифрового ринку, підкреслюючи роль України як передового учасника цифрової революції [4].

Відомим в історії прикладом відновлення зруйнованої економіки Західної Європи після Другої світової війни є «План Маршалла». Запровадження цього плану почалося у 1947 році, коли економічна ситуація в Західній Європі була важкою, особливо Німеччини, Франції та Італії, які без зовнішньої допомоги не могли відновити стабільне функціонування своїх економік. «План Маршалла» фокусувався на різних аспектах, таких як підвищення продуктивності праці в промисловості та сільському господарстві, фінансова стабілізація та розвиток торгівлі. Важливим аспектом цього плану був механізм використання внутрішніх та запозичених коштів, де перші використовувалися для поточних витрат, а другі – для капітальних інвестицій. Крім того, фінансова допомога була пов'язана з проведенням структурних реформ, спрямованих на зростання виробництва та розвитку торгівлі.

Однією з ключових особливостей «Плану Маршалла» була принципово нова схема розрахунків за кредитами, що призвела до суттєвого збільшення використаних коштів. Наприклад, німецький завод замовляв деякі деталі в США. Проте американський виробник цих деталей отримував за них гроші (у дол.) не від замовника, а з урядового фонду «плану Маршалла». Замовник же вносив еквівалент у німецьких марках у спеціально створений європейський фонд. У свою чергу, з коштів цього фонду фінансувалися довгострокові пільгові кредити підприємствам для нових інвестицій. Підприємства, повертаючи свої борги, були в змозі використовувати кошти з фонду, що в результаті дозволило європейським країнам розраховуватися із США. Таким чином, ця інноваційна схема фінансування сприяла ефективному використанню ресурсів та стимулювала інвестиції в розвиток підприємств [1, с. 79–80].

Виходячи з вищезазначеного, можемо констатувати, що для успішної економічної реконструкції в Україні необхідно провести ряд послідовних заходів, серед них:

Розробка та впровадження сучасної концепції економічної реконструкції, спрямованої на інноваційний розвиток, з урахуванням реальної геополітичної ситуації.

Визначення ключових галузей розвитку, які забезпечать високу конкурентоспроможність у зовнішніх ринкових умовах, та надання державної підтримки цим галузям.

Прийняття відповідних законів, спрямованих на досягнення повної зайнятості, гідної оплати праці, підвищення продуктивності праці та забезпечення цінової стабільності.

Розробка ефективних механізмів використання запозичених коштів та їх контролю.

Запобігання корупції та впровадження економічних механізмів для боротьби з нею.

Розробка ефективної соціальної політики та політики зростання доходів і споживання населення.

Створення спеціальних економічних зон і наукових парків для сприяння інноваційному розвитку [3].

Отже, українська економіка потребує відновлення після втрат внаслідок війни. Ключові завдання – розробка стратегій відновлення, реструктуризація галузей та активізація цифрового потенціалу. Успішний досвід Плану Маршалла підкреслює важливість фінансової підтримки та структурних реформ. Рациональний вибір інструментів, державна підтримка та боротьба з корупцією – основні напрямки відновлення.

Література

1. Іванов С. В. Економічне відновлення і розвиток країн після збройних конфліктів та воєн: невтрачені можливості для України. Економіка України. 2019. № 1. С. 75–89.
2. Шапран О. Маркетингове обґрунтування заходів щодо стабілізації економічної системи України у післявоєнний період на основі шерінгової економіки. Вісник Національного технічного університету

«Харківський політехнічний інститут». Сер.: Економічні науки. 2022. № 1. С. 3–7.

3. Хмарська І., Кучерява К., Клімова І. Особливості післявоєнного відновлення економіки України. Економіка та суспільство. 2022. №42: веб-сайт. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-31> (дата звернення: 27.11.2023).

4. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. Жовтень 2023 року: веб-сайт. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-zhovten-2023> (дата звернення: 27.11.2023).

Вікторія БЛАКИТА (Viktorija Blakyta)

здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня

Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа та страхування

Науковий керівник: к.е.н., доцент **Наталія ПАК**

**Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна**

БАНКІВСЬКА СИСТЕМА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

У 2022 році на території України почались воєнні дії, які вплинули на всі процеси нашого життя і на банківську систему, зокрема. Попри ризики і проблеми, які виникли, банківські установи України поступово адаптувались до нових умов функціонування під час воєнного стану. З метою забезпечення надійності та стабільності функціонування банківської системи 24 лютого 2022 року Правління Національного банку України прийняло постанову «Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану» № 18 (далі – Постанова), якою визначено основні правила роботи банків в умовах війни. Згідно з Постановою банки забезпечують роботу відділень у безперебійному режимі в умовах відсутності загрози життю та здоров'ю населення, але з огляду на певні обмеження, які стосуються і зняття готівки [5]

З перших днів повномасштабного вторгнення НБУ жорстко регулює обмінний курс та операції з валютою. Метою регулювання є організація системи курсоутворення, упорядкування та роз'яснення

діяльності банків з валютними цінностями, захист іноземних інвестицій, регулювання руху валютного капіталу [5].

Для забезпечення цінової та фінансової стабільності НБУ зафіксував офіційний курс гривні до іноземних валют та запровадив низку валютних обмежень. Ці заходи мають на меті запобігти девальвації гривні та відпливу валютних вкладів. Банкам було дозволено проводити валютні операції, купувати валюту. Готівковий ринок валют під час воєнного стану працює в обмеженому режимі. У відділенні банку в касі можуть продавати валюту, але лише в тому обсязі, в якому її до цього купили у населення. Фіксація НБУ обмінного курсу та жорсткі обмеження є тимчасовими, на період війни [4].

Одним із найпоширеніших інструментів грошово-кредитної політики, який використовується банками багатьох країн є політика рефінансування. Кредити рефінансування надаються банкам по обліковій ставці НБУ. До війни облікова ставка НБУ складала 10 %. Із 15 вересня 2023 року. Правління Національного банку ухвалило рішення знизити облікову ставку з 22% до 20% [3].

Економічна криза, яка виникла через російську агресію, викликала значний бюджетний дефіцит. Повнота фінансування бюджетного дефіциту залежить від надходжень міжнародної допомоги та здатності уряду залучити ресурси на внутрішньому ринку. На ринку були до війни і залишаються основними кредиторами банки. Проте через низьку дохідність за ОВДП немає сталого попиту банків на цінні папери уряду. Якщо дохідність державних цінних паперів відповідатиме ринковим умовам, то банки можуть вкладати в них інвестиції. Також низький інтерес банків до ОВДП пояснюється тим, що рівень винагороди за цими цінними паперами не змінився, а ризики в економіці суттєво зросли [7].

З початком 2023 року кількість банків в Україні змінилась (табл. 1).

Станом на березень 2023 року в Україні налічується 65 діючих банківських установ. Національний банк за результатами щорічного перегляду переліку системно важливих банків включив до цього переліку АТ «КРЕДІ АГРИКОЛЬ БАНК», проте виключив АТ «Альфа-банк», через його російських акціонерів. Тому, в оновленому переліку до важливих банків належать 15 установ, з них такі як: АТ «А-Банк»,

АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК», АТ «КРЕДОБАНК», АТ «ОТП БАНК», АТ «Ощадбанк», АБ «Південний», АТ КБ ПриватБанк», АТ «ПУМБ», АТ «Райффайзен Банк», АТ «СЕНС БАНК», АТ «ТАСКОМБАНК», АБ «УКР ГАЗБАНК», АТ «Укрексімбанк», АТ «УКР СИББАНК», АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» [6]

Таблиця 1

Кількість діючих банків в Україні у 2023 р.

Назва показника	01.02.	01.03.	01.04.	01.05.	01.06.	01.07.	01.08.	01.09.
Кількість діючих банків, всього	67	65	65	65	65	65	64	64
з них: з іноземним капіталом	30	29	29	29	29	29	28	28
у т.ч. зі 100% іноземним капіталом	22	21	21	21	21	21	20	20

Джерело: складено на основі [8].

Також Правління Національного банку України ухвалило рішення про відкликання банківської ліцензії в АТ «АКБ «КОНКОРД» та його ліквідацію з 01 серпня 2023 року. Відповідне рішення ухвалене згідно зі статтею 77 Закону України "Про банки і банківську діяльність" у зв'язку із систематичним порушенням Банком вимог законодавства у сфері запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення [2].

Можливо виділити декілька напрямів діяльності, які допоможуть удосконалити роботу банків в період війни:

1) ретельно визначати кредитний ризик та проводити реструктуризацію боргів. Банкам потрібно ретельно визначати кредитний ризик за невеликими позиками, щоб уникнути несплати з боку позичальника. Також варто переглянути фінансовий стан позичальників, які мають великі кредити або труднощі зі сплатою та за необхідності провести реструктуризацію;

2) дотримуватися вимог НБУ під час дії воєнного стану;

3) удосконалювати системи кіберзахисту.

На сьогодні актуальним питанням залишається відновлення всіх секторів господарювання та подальшого розвитку України після перемоги у війні. Україні у боротьбі за свою незалежність та відстоювання кордонів значну фінансову та політичну підтримку надають країни-партнери. Програма фінансування від МВФ, транші від Світового банку, Євросоюзу, а також трастовий фонд, який створено в Європі виступають гарантами фінансової підтримки у відновленні економіки.

Вважається, що основою для успішного розвитку економіки держави є стабільність грошової одиниці. Тому варто розглянути можливість проведення грошової реформи, оскільки наявність незабезпеченої грошової маси, спекулятивні збагачення та інші негативні фактори можуть призвести до гіперінфляції [1].

Висновки. За результатами даного дослідження можна дійти висновків, що повномасштабна війна рф проти України впливає на економічну ситуацію в країні та банківську систему, змінює правила її функціонування та вводить нові обмеження. Однак, завдяки пильному регулюванню з боку Національного Банку України, банківська система адаптувалася до роботи під час військового стану та гідно протистоїть викликам війни. На сьогодні банківська система України є стабільною, контрольованою та ліквідною. НБУ, країни-партнери та міжнародні організації фінансово підтримують нашу країну та роблять все можливе, щоб наблизити перемогу України. Для відновлення та подальшого розвитку господарства, економіки та інфраструктури в Україні необхідні гарантії безпеки, цінова стабільність, максимальна зайнятість, злагоджена робота науковців теоретиків та практиків, підвищена продуктивність та гідна оплата праці.

Список використаних джерел

1. Дорошенко Н.О., Дорошенко О.Г. Першочергові заходи та шляхи реанімації економіки України у військовий час. Modern research in world science. Proceedings of the 1st International scientific and practical conference. SPC. Lviv, Ukraine. 2022.
2. Національний банк ухвалив рішення відкликати банківську ліцензію та ліквідувати АТ “АКБ “КОНКОРД”. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-uhvaliv-rishennya-vidklikati-bankivsku-litsenziyu-ta-likviduvati-at-akb-konkord>

3. Правління Національного банку ухвалило рішення знизити облікову ставку з 22% до 20%. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalnyi-bank-ukrayini-zniziv-oblikovuvstavku-do-20>
4. Про внесення змін до постанови Правління Національного банку України від 24 лютого 2022 року № 18: постанова Правління Національного Банку України від 21 липня 2022 р. № 154. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_21072022_154
5. Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану : постанова Правління Національного Банку України від 24.02.2022 р. № 18. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_24022022_18
6. Системно важливі банки України. Національний банк України. Офіційний сайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/about/sib>
7. Ситник Н.С., Стасишин А.В., Блашук-Девяткіна Н.З., Петик Л.О. Банківська система : навч. посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020.
8. Основні показники діяльності банків. Національний банк України. Офіційний сайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>.

Сергій ЛІФІРЕНКО (Serhii Lifyrenko),
аспірант
Західноукраїнський національний університет,
м. Тернопіль, Україна

ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕНЕРГОЗБЕРІГАЮЧОЇ ПОЛІТИКИ

Актуальність впровадження політики енергозбереження пов'язана, перш за все із дефіцитом власних паливноенергетичних ресурсів, а також із екологічними проблемами, тому на сьогодні першочерговими завданнями промислових підприємств є економне витрачання енергетичних ресурсів і підвищення ефективності їх використання на всіх стадіях виробництва, що забезпечують конкурентоспроможність підприємств в цілому.

Так, О.Г. Кошева зазначає, що «енергозбереження – це процес раціонального використання енергетичних ресурсів і залучення в

господарський обіг відновлюваних джерел енергії для забезпечення енергоефективності економічного розвитку і поліпшення соціальної ситуації в країні, а також збереження екосистеми й непоновлюваних джерел енергії для майбутніх поколінь» [4].

Тоді як К.І. Докуніна [2] дає визначення: «Енергозбереження – це комплекс визначених та послідовних дій, у результаті яких досягається позитивний (економічний) результат використання енергоресурсів».

Запашук Л.В. зазначив, що, незважаючи на різні підходи, більшість дослідників прямо чи опосередковано ототожнює поняття «енергозбереження» з підвищенням енергоефективності, що є можливим лише в разі організації на кожному підприємстві ефективної енергозберігаючої діяльності [3]. Більшість науковців зазначають, що енергозбереження ідентифікується як економія ресурсів, яка здійснюється за допомогою реалізації нормативно-правових, організаційних, технічних, економічних та інших заходів.

Незважаючи на зазначені труднощі та бар'єри, реформи стосовно впровадження енергозбереження здійснюється нерівномірними кроками, під впливом сукупності факторів, зокрема: ключових складових – регуляції, інституції та інструменти. Створення, розвиток та ефективна взаємодія цих елементів, дозволяє досягти значного покращення в енергоефективності України.

Так, у 2011 року Україна приєдналася до європейського Енергетичного Співтовариства, водночас працюючи над впровадженням змін для підвищення рівня конкуренції та прозорості на ринку електроенергії. У 2013 році Парламент прийняв закон з метою лібералізації оптового ринку електроенергії та забезпечення в галузі конкуренції відповідно до законодавства ЄС. Завдання пріоритетного розвитку енергетики завжди було в числі головних економічних завдань ЄС. Раніше це завдання вирішувалося проведенням відповідної політики в рамках окремих держав. Загострення проблеми енергоресурсів і конкурентної боротьби та посилення зв'язку політики з економікою поставили питання енергетичної безпеки країн ЄС на рівень загальноєвропейського.

Для впровадження ефективної енергозберігаючої політики вважаємо перш за все дотриманням основних принципів, які в подальшому б забезпечили ефективність використання паливно-

енергетичних ресурсів та їх використання на всіх стадіях виробництва. Зокрема:

Принцип системності: полягає в узгодженості діяльності всіх суб'єктів управління (енергозаощадження повинно здійснюватися на всіх рівнях) і в тому, що система енергозаощадження є підсистемою системи управління виробництвом;

Принцип комплексності: сукупність усіх підсистем енерго-системи, тобто наявність заходів, таких як: техніко-технологічних, організаційно-економічних, соціально-психологічних тощо, спрямованих на енергозбереження;

Принцип конкурентоспроможності (створення конкурентного ринку): впровадження механізму для входу незалежних виробників теплової енергії на ринок для подолання монополій існуючих місцевих тепlopостачальних компаній;

Принцип стимулювання: стосується зміни методики формування тарифу, зокрема тарифу на теплову енергію з альтернативних джерел, «Зелений» тариф, державні програми співфінансування «Теплі» кредити, відшкодування ПДВ (відшкодування ПДВ для обладнання на відновлюваних джерелах);

Принцип альтернативності енергоресурсів: невикопні джерела енергії, які постійно існують або періодично з'являються в навколишньому природному середовищі такі як енергія сонця, вітру, геотермальна, аеротермальна, гідротермальна, енергія хвиль та припливів, гідроенергія, енергія біомаси, газу з органічних відходів, газу каналізаційно-очисних станцій, біогазів [1];

Принцип управління в енергетичному менеджменті: сукупність правил, норм управлінської діяльності, відповідно до яких має створюватися, функціонувати і розвиватись система менеджменту організації (підприємства), також в основі менеджменту повинен бути чітко сформульована, взаємозалежна і документована політика, цілі і задачі, встановлені чіткі вимоги на постійно покращення показників енергоефективності;

Принцип енергетичного аудиту: Енергетичний аудит – це систематична процедура отримання відповідних знань про існуючий профіль споживання енергії будівлею чи групою будівель, промисловою чи комерційною діяльністю чи установкою, або приватною чи державною

послугу, щоб визначити, як і в якій мірі можна досягти рентабельної економії енергії та звітування про результати. Енергетичні аудити повинні брати до уваги відповідні європейські або міжнародні стандарти. Енергоаудит (оцінка організації діяльності і досягнутих результатів третьою стороною) є невід'ємною складовою частиною будь-якої системи енергетичного менеджменту. Відповідно до енергетичної політики та базуючись на даних енергетичних аудитів, програм енергозбереження та висновків енергетичного аналізу організація (підприємство) повинна встановити, запровадити та підтримувати документально оформлені енергетичні цілі й завдання.

Таким чином, дотримання основних принципів впровадження енергозберігаючої політики це можливість перш за все ефективно і раціонально використовувати енергетичні ресурси, враховуючи науково-технічний прогрес, дотримання вимог до охорони навколишнього середовища. Також слід зазначити, що для впровадження такої політики є неможливим без наявності фахівців у сфері енергозбереження, підготовки інженерно-технічних та наукових кадрів орієнтовані на розвиток енергетики та виробництва майбутнього, які забезпечують оптимальні обсяги генерації, розподілу та споживання енергії. Вирішення нагальних і стратегічних проблем розвитку енергозбереження в Україні системно впливає на розвиток ринкового середовища в цілому. Шляхи розв'язання енергетичних проблем можливе, як нами вже згадувалось, за допомогою формування ринкового середовища з впровадженням у господарську практику енергозберігаючих технологій, які б в перспективі надали можливість підвищити енергоефективність у всіх галузях економіки та у сфері підприємництва і торгівлі.

Список використаних джерел:

1. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України (Держенергоефективності). Альтернативні джерела енергії. <https://saee.gov.ua/uk/ae>
2. Докуніна К.І. Теоретичні аспекти формування економічного механізму енергозбереження / К.І. Докуніна // Комунальне господарство міст. – 2012. – № 106. – С. 341–350.

3. Запацук Л.В. Енергозбереження як напрям підвищення ефективності виробничої діяльності / Економіка та управління підприємствами. Мукачівський державний університет. Випуск 9. 2017. С. 428-434. https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/74.pdf
4. Кошева Г.О. Державні механізми управління енергозбереженням : автореф. дис. ... канд. наук з держ. управ. : спец. 25.00.02 «Механізми державного управління» / Г.О. Кошева ; Донец. держ. ун-т. упр. – Донецьк, 2011. – 20 с.

Андрій ОЛІЙНИК (Andrii Oliynyk),

аспірант

Західноукраїнський національний університет,

м. Тернопіль, Україна

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Сучасні економічні умови характеризуються високою динамічністю, що визначає нестабільні умови функціонування і незадовільний рівень прогнозування динаміки розвитку соціально-економічних систем, до яких належать державні установи, організації, підприємства тощо. Це призводить до «уразливості» як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, і зумовлює необхідність використання спеціального апарату управління, такого, як антикризове управління.

Окремими українськими дослідниками, зокрема в роботі Н.В. Туленкова, висловлюється думка, що будь-яке управління підприємством повинно бути антикризовим, тобто побудованим на врахуванні ризику та небезпеки кризових ситуацій. Відповідно до його визначення «антикризове управління має свій предмет впливу – проблеми, реальні та очікувані фактори кризи, тобто усі прояви загострення протиріч, які викликають загрозу їх гострого прояву».

Відповідно до такого тлумачення проф. Н.В. Туленковим пропонується диференціювати антикризове управління залежно від стадії (глибини) кризи на такі підвиди:

передкризове управління, яке здійснюється для своєчасного виявлення та розв'язання проблем (прийняття рішень) з метою запобігання кризі;

управління в умовах кризи, метою якого визнається стабілізація нестійких станів та збереження керованості системи;

управління процесами виходу з кризи, яке здійснюється з метою мінімізації втрат та втрачених можливостей під час виведення організації зі стану кризи [3].

Так, С.Б. Смерека розглядає «антикризове управління» – як постійно організоване спеціальне управління, в основу якого покладена система методів та принципів розробки та реалізації специфічних управлінських рішень, що приймаються відокремленим суб'єктом в умовах суттєвих ресурсних та часових обмежень, підвищеного ризику, фінансових та інтелектуальних витрат для відновлення життєздатності підприємства та недопущення його ліквідації як господарюючого суб'єкта [2].

У сучасній спеціальній літературі відсутня єдність поглядів на процес антикризового управління організацією, тобто послідовність дій, які повинні бути здійснені з метою виведення його зі стану кризи. У окремих дослідників послідовність процесу антикризового впливу взагалі не формалізується, і тільки із логічного викладення матеріалу можна зробити необхідні висновки стосовно причинно-наслідкових зв'язків, які існують між окремими напрямками (блоками, етапами) роботи, підсистемами антикризового управління, а інші, зокрема проф. І.О. Бланк, пропонують чітко структурування послідовності управлінських зусиль [4]:

1 етап – діагностика кризового стану підприємства. Діагностика кризового стану підприємства може здійснюватися або безпосередньо співробітниками підприємства або зовнішніми незалежними експертами.

2 етап – визначення мети і завдань антикризового управління. Результати проведеної діагностики дозволяють визначити глибину кризи, яка охопила підприємство, а отже – визначити мету та завдання антикризового управління.

3 етап – визначення суб'єкта антикризової діяльності. На цьому етапі роботи необхідно визначити суб'єкт, який бере на себе

відповідальність за розробку і реалізацію антикризових процедур, встановити його повноваження стосовно розробки та впровадження антикризової програми.

4 етап – оцінка часових обмежень процесу антикризового управління, які визначаються часом, наявним у організації до адміністративного обмеження повноважень існуючого керівництва.

5 етап – оцінка ресурсного потенціалу антикризового управління. У сучасній економічній літературі підприємство розглядається як система ресурсів, що взаємодіють між собою і забезпечують досягнення певних результатів, мети діяльності. Основними видами використовуваних ресурсів є: технічні, технологічні, кадрові, просторові, ресурси організаційної структури системи управління, інформаційні, фінансові тощо.

6 етап – розробка антикризової програми підприємства, яка являє собою обґрунтовану сукупність заходів, що мають бути вжиті для досягнення визначених цілей та задач антикризового управління.

Таким чином, теоретичні положення антикризового управління базуються на творчому поєднанні (інтеграції) найсучасніших теорій та концепцій управління, з врахуванням специфіки антикризового процесу та специфіки діяльності підприємства в кризовому стані.

Проблематика оцінки ефективності антикризового управління належить до найменш розроблених теоретичних питань його побудови, хоча зрозуміло, що визначення таких ключових понять, як результат, ефект, критерії та показники ефективності є однією з необхідних передумов формування будь-якої системи управління.

Ефективність антикризового управління обумовлюється сумісним впливом таких найважливіших факторів: професіоналізм суб'єкта антикризового управління та якість його фахової підготовки; підтримка суб'єкта антикризового управління трудовим колективом та керівництвом підприємства, забезпечення корпоративності, тобто інтеграції усіх ділових, соціально-психологічних та організаційних відносин, внутрішній патріотизм та ентузіазм; належна оперативність та гнучкість антикризового управління, насамперед в період реалізації антикризових заходів; якість розробленої антикризової програми та адекватність існуючим умовам та обмеженням антикризових заходів

Отже, антикризове управління має враховувати, по-перше, рухливість зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, швидкість змін його окремих параметрів та інтенсивність їхнього впливу на стан підприємства; по-друге, тривалість циклу управління, тобто час від прийняття рішення до отримання його результату.

Список використаних джерел:

1. Микитенко В.В., Ігнатієва І.А. Діагностика стратегічного потенціалу підприємства / В.В. Микитенко, І.А. Ігнатієва // Вісник економічної науки України. – 2005. – № 2. – С.77-80.
2. Смерека, Світлана Богданівна Антикризове управління сфери послуг житлово-комунального господарства [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.03 - економіка та управління національним господарством / Світлана Богданівна Смерека. – К. : НДЕІ, 2011. – 19 с.
3. Туленков М.В. Організаційна взаємодія в соціальному управлінні : дис. ... д-ра соціолог. наук : 24.00.04 ; Класич. приват. ун-т. Запоріжжя, 2010. 467 с. Сутність та відмітні особливості антикризового управління підприємством // Електронний режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vmdu_fks_2012_3_22
4. Управління фінансами підприємств : підручник / І.О. Бланк, Г.В. Ситник, В.С. Андрієць. – 2-ге вид., переробл. і доповн. – Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. – 792 с.

Марта КОРЖ (Marta Korzh),
здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня
Спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування
Науковий керівник: д.е.н., професор **Галина КАПЛЕНКО**
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна

ПРАВИЛО ТРЬОХ «Т» ДЛЯ УСПІШНОГО СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ

Розуміння нової економічної географії та її позитивний вплив на економічні показники доцільно розглядати через призму трьох «Т» економічного розвитку: технології, талант та толерантність. Кожен із цих елементів необхідний, проте окремо жоден з них не забезпечить ефективного економічного процвітання регіону. Сталий розвиток вимагає взаємодії всіх трьох «Т». Наприклад, регіони з потужною технічною базою та видатними університетами можуть стикатися з труднощами у розвитку, якщо не мають достатньої толерантності та відкритості. Це може перешкоджати залученню інвесторів та утриманню талановитих креативних особистостей. Залежність цих трьох чинників також пояснює те, чому інші міста можуть стикатися з труднощами через відсутність необхідної технологічної бази. Успішні регіони є тими, що поєднують у собі всі три «Т».

Найбільш визнаною серед усіх «Т» є технологія. Економісти одноставно підтверджують, що технологічний прогрес є ключовим фактором розвитку. Науковці стверджували, що технологічні інновації надають капіталізму постійну можливість докорінно змінюватися. «Капіталізм ніколи не залишався і, по суті, не може бути статичним», – відзначав Шумпетер у 1942 році [1].

Професор Массачусетського технологічного інституту Роберт Солоу отримав Нобелівську премію за свої дослідження, виділяючи технологію як визначальний рушій розвитку. У винаходах, таких як комп'ютерні програми, робототехніка, біотехнології та оптимізація виробничих систем і процесів, саме технологія робить економіки та суспільства більш ефективними та продуктивними [2].

Сили Кремнієвої Долини, де зосереджені найвизначніші та найбільш передові технологічні компанії, від Intel, Apple та Cisco до Google та Facebook, а також є найбільшим світовим центром венчурного капіталу, визнані як основний фокус країни в галузі високих технологій та підприємництва з 1970-х років. Проте в 2010 році, за даними Індексу технологій, Сіетл зі своїми передмістями висунув виклик гегемонії Кремнієвої Долини, де розташовані Microsoft, Amazon і численні інші компанії, і це дозволило місту здобути перше місце в рейтингу Індексу [3].

На другому місці розташувався Сан-Хосе, за яким ішов Сан-Франциско з передмістями, які набирали популярність завдяки високотехнологічним фірмам та талановитим людям, які віддали перевагу міським локаціям. На четвертому місці знаходився Портленд, штат Орегон, на п'ятому – Остін, а за ними слідували Ралі, столиця Північної Кароліни, Сан-Дієго та Дарем, розташований на іншому кінці «Дослідницького трикутника» поруч із Ралі. Бостон і Боулдер завершували першу десятку. У першій двадцятці також з'являлися Берлінгтон, Тусон, Корвалліс, Гантсвілл, Покіпзі (де розташована ІВМ), Міннеаполіс – Сент-Пол, Медісон, Окснорд – Таузенд-Оукс і Манчестер, штат Нью-Гемпшир (поруч із бостонською трасою 128) [3].

Друга «Т» за вагомістю в економічному розвитку – талант. В економістів є загальна думка, що висококваліфіковані, навчені, амбіційні, освічені та підприємливі люди, яких їх визначають як «людський капітал», становлять основну силу для економічного зростання.

Третім «Т» є толерантність. Економісти визнають важливість різноманітності для покращення економічних показників, хоча зазвичай це стосується різноманітності фірм і виробничих секторів. Джон Квіглі, наприклад, наголошує, що регіональні економіки виграють від наявності різноманітних компаній та галузей. Джейн Джейкобс визначала важливість розмаїття не лише в фірмах, але й в людях для стимулювання інновацій та розвитку міст. Толерантність, розглядувана як відкритість до різноманіття, є ключовою частиною культурного зміщення до постматеріалістичних цінностей, яке визначив Рональд Інглгарт [3].

Спрямованість на толерантність до різних когнітивних стилів, пов'язаних із демографічною різноманітністю, сприяє народженню нових ідей, як показав економіст Скотт Пейдж з Університету Мічигану. Толерантність, або відкритість до різноманіття взагалі, стає ресурсом для конкурентної переваги в економіці, що діє паралельно з технологією та талантом. Місця, які активно приймають нові ідеї та привертають талановитих людей із різних культур, розширюють свої технологічні можливості та підсилюють свій потенціал у сфері талантів. Це призводить до отримання суттєвих економічних переваг.

Ряд наукових досліджень свідчить про важливу роль, яку відіграють зручності, зручність та комфорт у процесі економічного розвитку. Однією з піонерських робіт у цьому напрямку можна вважати дослідження Пола Готтліба, яке встановлює зв'язок між наявністю зручностей та присутністю високотехнологічних компаній у Нью-Джерсі. Інше дослідження виконане економістами Дорою Коста та Метью Кан виявило, що подружжя з високим рівнем купівельної спроможності віддають перевагу локаціям з високим рівнем комфорту. Едвард Глейзер і його колеги, аналізуючи розвиток міст споживання, прийшли до висновку, що «майбутнє більшості міст залежить від їхньої привабливості для споживачів. По мірі зростання доходів споживачів та збільшення мобільності фірм, вибір місця проживання та роботи базується на зручностях для працівників і вигодах для фірм».

Аналітичний центр CEDOS за ініціативи Kiyv Smart City розробив індекс креативного потенціалу міст України. У дослідженні взяли участь Київ, Харків, Дніпро, Львів та Одеса. За показниками перше місце посіла столиця з індексом 28,58, другу позицію – Львів (індекс 24,82), далі йдуть Одеса (11,38), Дніпро (10,78) і Харків (10,11) [4].

Основою індексу послужили три групи показників, які свідчать про потенціал міста в розвитку культури і креативності:

Жвавість культурного життя.

Розвиток культурних та креативних галузей економіки.

Умови, що сприяють розвитку культури та креативності взагалі.

«Участь у культурному житті» включає показники кількості відвідувань закладів культури та витрат домогосподарств на культуру і

відпочинок. За цим показником Львів (індекс 22,05) випереджає інші міста, зокрема, Київ (17,76).

Окремий блок показників – «Загальні показники розвитку та збалансованості розвитку культурних і творчих галузей». Цей блок вимірює рівномірність розвитку всіх галузей за кожним окремим показником, за яким Київ опинився на першому місці (19,65).

Для підвищення привабливості українських регіонів відповідно до принципів трьох «Т» (технології, талант, толерантність), ми виділили ряд стратегій та заходів:

1. Сприяння створенню інноваційних центрів, інкубаторів та лабораторій для розвитку нових технологій.

2. Партнерство з вищими закладами освіти.

3. Забезпечення високоякісної освіти та навчання для місцевого населення, сприяючи розвитку талантів вже на рівні шкільної освіти.

4. Створення привабливих умов для фахівців, які можуть приєднатися до місцевих проєктів та підприємств.

5. Створення сприятливих умов для розвитку культурного обміну та співпраці між різними етнічними групами.

6. Розвиток програм та заходів, спрямованих на підтримку різноманітності та інклюзії в суспільстві.

7. Розробка та модернізація інфраструктури, зокрема транспортної та соціальної, для забезпечення комфортного життя.

8. Створення сприятливих умов для розвитку підприємництва та малого бізнесу, що сприяє створенню робочих місць.

9. Розробка стратегії брендування регіону, висвітлюючи його унікальність та привабливість для мешканців та інвесторів.

10. Запуск маркетингових кампаній для привертання уваги та інтересу до можливостей, які пропонує регіон.

Інтеграція цих стратегій та заходів допоможе збільшити привабливість українських регіонів, створити сприятливі умови для розвитку технологій, привабити таланти та підвищити рівень толерантності в суспільстві.

Отже, принцип трьох «Т» є важливою стратегією для успішного соціально-економічного розвитку регіонів. Забезпечення високих технологічних стандартів, привабливості для талантів та створення толерантного середовища сприяє сталому зростанню та покращанню

якості життя. Інтеграція цих принципів дозволяє регіонам привертати інновації, залучати креативний потенціал та сприяти загальному підвищенню економічної динаміки.

Список використаних джерел

1. Маслоуківська А. Інноваційна теорія Йозефа Шумпетера: від класичного визначення поняття «інновація» до сучасного розуміння інноваційних ідей. Економіка. 2013. № 145. С. 59–61.
2. Роберт Мертон Солоу: теорії. Лауреати Нобелівської премії. URL: <http://nobel.knute.edu.ua/index.php/nobelivski-laureati/robert-merton-solou> (дата звернення: 14.11.2023).
3. Флорида Р. Homo creativus. Як новий клас завойовує світ. Читанка. URL: <https://theukrainians.org/chytanka/homo-creativus-iaak-novyj-klas-zavojovuie-svit/> (дата звернення: 14.11.2023).
4. В Україні визначили найкреативніше місто. День. URL: <https://day.kyiv.ua/news/271221-v-ukrayini-vyznachyly-nyakreatyvnishe-misto> (дата звернення: 14.11.2023).

Віталій ФЕЛІСЕЄВ (Vitalii Felisieiev),
здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
Спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна

УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ФІНАНСАМИ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД

Соціально-економічний розвиток держави визначається рівнем ефективності управління публічними фінансами, що впливає на темпи економічного зростання, рівень добробуту населення та країни в цілому. Наявність в бюджеті достатньої кількості фінансових ресурсів є гарантією стабільного економічного та соціального розвитку країни як на державному, так і на місцевому рівнях.

Повномасштабне військове вторгнення Росії на територію України та подальші бойові дії значною мірою призупинили темпи економічного зростання та модернізації економіки. В тому числі значні зміни відбулися і у сфері публічних фінансів. В умовах військового стану показники виконання бюджетних коштів зазнали значних змін, зважаючи на критичну необхідність переорієнтації спрямування бюджетних коштів на військові потреби та першочергові соціальні виплати, які були життєвою необхідністю для населення.

Також існували ще інші передумови, які сформувалися ще до початку війни та значною мірою вплинули на рівень ефективності використання публічних фінансів. На думку Харковенко О.О., основними проблемами в управлінні публічними фінансами в Україні були [1]:

1. Низький рівень доходів населення та соціальний тиск на державний бюджет.

2. Корупція, яка ускладнює ефективне управління публічними фінансами. Недостатня прозорість та відкритість процесів прийняття рішень та використання коштів державного бюджету породжує недовіру громадськості та відсутність інвестицій.

3. Неоптимальна структура бюджету. Український бюджет має недостатню структуру, оскільки значні кошти спрямовуються на утримання бюрократичних структур, а не на соціальну підтримку та інвестиції у розвиток економіки.

4. Недостатність ресурсів для реалізації великих інфраструктурних проектів. Україні потрібно значно більше інвестицій для розвитку інфраструктури. Однак, недостатність ресурсів, включаючи фінансові, технічні та людські ресурси, ускладнює реалізацію великих інфраструктурних проектів.

5. Необхідність реформування пенсійної системи. Пенсійна система в Україні потребує реформування, оскільки вона є нестійкою та несправедливою. Низькі розміри пенсій та нестача коштів у пенсійному фонді призводять до того, що багато пенсіонерів мають дуже низький рівень життя.

6. Відсутність ефективної системи контролю за використанням державних коштів. Недостатня ефективність системи контролю за

використанням державних коштів ускладнює боротьбу з корупцією та забезпечення ефективного використання коштів з державного бюджету.

Згадані аспекти в сукупності з початком військових дій зумовили необхідність рішучих дій з боку уряду. Якщо в звичайному режимі укладання законів та постанов триває від кількох днів до кількох місяців, то в умовах воєнного стану передбачається низка невідкладних заходів, що розширює повноваження уряду та органів місцевого самоврядування з метою більш ефективного використання фінансових ресурсів відповідно до їх пріоритетності.

Одним з таких документів є постанова Кабінету міністрів України від 11 березня 2022 р. № 252 «Деякі питання формування та виконання місцевих бюджетів у період воєнного стану» [2]. Основними положення даної постанови є:

- органи місцевого самоврядування, їх виконавчі органи, місцеві державні адміністрації, військово-цивільні адміністрації продовжують здійснювати бюджетні повноваження;

- органи місцевого самоврядування, місцеві державні адміністрації, військові адміністрації здійснюють заходи з мобілізації додаткових фінансових ресурсів до місцевих бюджетів, забезпечують ефективне, економне та раціональне використання бюджетних коштів;

- виділення коштів загального фонду місцевих бюджетів на тимчасово окупованих територіях може затверджуватися керівником місцевого фінансового органу;

- тимчасово, на період до припинення чи скасування воєнного стану, перевірки Державною аудиторською службою щодо виконання місцевих бюджетів не проводяться, а розпочаті перевірки зупиняються.

Також Кабінетом міністрів було ухвалено зміни до Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану [3], ухвалення якої дало підстави для визначення пріоритетності видатків.

Крім того, варто зазначити, що протягом 2022 року до Закону України «Про Державний бюджет України на 2022 рік» внесено чотирнадцять разів зміни, спрямовані на збільшення видатків на фінансування оборони та посилення армії на суму 26,5 млрд грн, на закупівлі, модернізації та ремонт озброєння, військової техніки, засобів та обладнання на суму 67,6 млрд грн, виділено кошти для надання

державної підтримки внутрішньо переміщеним особам в рамках Програми «Підтримка» на суму 5,8 млрд грн та інші кошти, спрямовані на соціальні потреби, розвиток економіки та енергетики [4].

Такі зміни в розпорядженні коштами потребували додаткового фінансування. Згідно даних міністерства фінансів України, станом на 23.11.2023 загальний обсяг фінансування державного бюджету у 2023 році склав 51,5 млрд доларів США, або 1882 млрд грн [4]. Основними джерелами фінансування державного бюджету є військові облігації, кредити від Міжнародних фінансових організацій, а також двосторонні кредити та гранти (табл.1).

Таблиця 1

Фінансування загального фонду державного бюджету України з 24 лютого 2022 року по 23 листопада 2023 року

Джерело фінансування	Обсяг фінансування, млрд. дол. США	
	2022	2023
НБУ	12477	-
Європейський союз	7961	17883
США	11980	10900
ОВДП (вкл. військові облігації)	7692	14078
МВФ	2693	3592
Канада	1889	1757
Японія	581	1496
Велика Британія	1040	998
Світовий банк	1385	584
Німеччина	1584	52
Інші	1982	168
Усього	51264	51508

Джерело: складено та розраховано за даними [4]

Дані табл. 1 дають можливість оцінити роль міжнародних партнерів у підтримці стабільності вітчизняної фінансової системи. У порівнянні 2022 та 2023 років притік фінансування від іноземних партнерів зріс з 31095 млн доларів США до 37430 млн доларів США відповідно. Найбільш вагомий внесок роблять наступні організації та країни: ЄС, США, МВФ, Канада, Японія, Велика Британія, Світовий

банк та інші. Тому розширення зовнішньоекономічних відносин є важливим стратегічним напрямком в контексті управління публічними фінансами.

В умовах військового стану система управління публічними фінансами вимагає модернізації не лише в частині переорієнтації спрямування грошових коштів, а суцільного переосмислення її змісту загалом. Важливо дотримуватися основних принципів управління, а саме реалістичності, прозорості, чіткості пріоритетів, стратегічної перспективи. Зокрема, задля дотримання принципу прозорості за підтримки Міністерства фінансів було розроблено нові інструменти відкритих даних та вдосконалено існуючі:

- OpenBudget – містить інформацію про дотримання планування та виконання бюджетів на державному та місцевому рівнях, є можливість їхнього аналізу за допомогою технології BOOST-аналізу;

- Spending – містить інформацію про використання розпорядниками публічних коштів державного та місцевих бюджетів;

- Proifi – реєстр проєктів, які реалізуються із залученням коштів міжнародних фінансових організацій;

- Система «Прозорий бюджет» надає доступ громадянам до інформації про публічні кошти на всіх стадіях планування та використання, сприяє підвищенню інвестиційної привабливості країни за рахунок більш відкритої політики уряду, зменшує вірогідності зловживань та вчинення корупційних дій на всіх етапах бюджетного процесу.

Враховуючи згадану інформацію, перспективними напрямками удосконалення управління публічними фінансами повинні стати:

- 1) перегляд пріоритетів спрямування видатків бюджетних коштів;

- 2) розвиток зовнішньоекономічних відносин для продовження отримання грантів та зовнішніх запозичень, які допомагають частково покрити сформований бюджетний дефіцит;

- 3) розвиток інформаційних систем та заходів з прозорості використання публічних коштів.

Таким чином, тематика розгляду ефективності управління публічними фінансами нині є особливо актуальною. В умовах активізації міжнародної фінансової допомоги Україні варто зберігати

позитивні відносини із закордонними партнерами задля підтримання максимально можливої економічної стабільності. Перспективою для подальших наукових досліджень є дослідження стратегічних напрямів розвитку управління публічними фінансами в умовах воєнного та післявоєнного періоду.

Софія ХАЛАНЧУК (Sofia Halanchuk),
здобувачка першого (бакалаврського) рівня освіти,
Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа та страхування
Науковий керівник: к.е.н., доцент Наталія ПАК
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна

ВАЛЮТНИЙ РИНОК УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

Початок повномасштабного вторгнення в Україну дав поштовх у розвитку та зміні багатьох процесів в країні. Чутливість валютного ринку та макроекономічної стабільності до політичних потрясінь зумовила необхідність швидкої зміни курсу валютного регулювання в Україні для недопущення негативних процесів, які вже спіткали державу під час анексії АР Крим та початку війни на сході України [1].

Для збереження макроекономічної стабільності у воєнний час НБУ змінив принципи валютного регулювання та курсової політики:

До війни:

- Валютне регулювання: курс на лібералізацію валютних обмежень лібералізацію руху капіталу.
- Курсова політика: дотримання режиму плаваючого обмінного курсу.
- Валютні інтервенції: важливий, але не основний монетарний інструмент. Мета – згладжування надмірних курсових коливань.

Під час війни:

- Валютне регулювання: жорсткі обмеження на валютні операції та рух капіталу для підтримки фіксації курсу.

- Курсова політика: фіксований курс – номінальний якір для очікувань та антиінфляційний інструмент.
- Валютні інтервенції: основна монетарна операція. Мета – збалансування ринку [2].

24 лютого 2022 року НБУ зафіксував офіційний курс гривні до долара США на рівні 29,25 грн/\$. Курси до інших валют встановлюються НБУ щоденно. Курси банків можуть відрізнятися від офіційного курсу НБУ [3].

З початку воєнного стану роль НБУ в балансуванні валютного ринку істотно збільшилася:

- до повномасштабної війни валютний ринок був переважно збалансованим та не потребував значного втручання НБУ. Натомість, з початку воєнного стану НБУ покриває 37% пропозиції валюти;
- під час війни середньоденний обсяг пропозиції безготівкової валюти з боку клієнтів зменшилися майже у 2 рази, тоді як попит – в 1,6 рази (табл. 1);
- під час війни вагому роль у формуванні попиту на валюту відіграє чисте від’ємне сальдо за розрахунками банків з міжнародними платіжними системами (через операції з картками українських банків за кордоном), тоді як до війни вплив цього чинника був на рівні статистичної похибки (табл. 2).

Таблиця 1

Структура пропозиції на безготівкову валюту

До воєнного стану - 2021-2022 рр. (на 24.02.2022)		Воєнний стан (на 24.03.2023)	
Продаж валюти НБУ	Продаж клієнтами	Продаж валюти НБУ	Продаж клієнтами
4% (\$14 млн.)	96% (\$345 млн.)	37% (\$115 млн.)	60% (\$186 млн.)

Джерело: складено на основі [4].

Таблиця 2

Структура попиту на безготівкову валюту

До воєнного стану - 2021-2022 рр. (на 24.02.2022)			Воєнний стан (на 24.03.2023)			
Купівля валюти НБУ	Власні операції банків	Купівля клієнтами	Купівля валюти НБУ	Платіжні системи (сальдо)	Власні операції банків	Купівля клієнта ми
4% (\$15 млн.)	1% (\$2 млн.)	95% (\$340 млн.)	3% (\$10 млн.)	22% (\$67 млн.)	5% (\$15 млн.)	69% (\$209 млн.)

Джерело: складено на основі [4].

Також завдяки міжнародній допомозі обсяг міжнародних резервів наразі перевищує рівень на початок війни:

- у період ВС міжнародні резерви НБУ зросли на \$1,4 млрд. до \$28,9 млрд.;

- до війни основні чинники впливу на обсяг міжнародних резервів були майже збалансованими;

- в період ВС значні інтервенції (-\$28,4 млрд) компенсувалися суттєвими надходженнями від міжнародних партнерів обсягом \$38,4 млрд. (у т.ч. \$3,8 млрд. – на рахунки Уряду в Укрексімбанку);

- зовнішні платежі Уряду та НБУ за період ВС становили \$4,6 млрд. Завдяки реструктуризації ОЗДП планові боргові платежі зменшилися на близько \$6,0 млрд у 2022 – 2024 рр [4].

Протягом дії воєнного стану Національний банк України продовжує реалізовувати заходи, спрямовані на підтримання фінансової стійкості держави та регулювання фінансового сектору.

Ключовою подією жовтня у сфері реалізації монетарної політики держави стало впровадження керованої гнучкості обмінного курсу, що, починаючи з 03 жовтня 2023 р. встановлюється на основі курсу за операціями на безготівковому міжбанківському валютному ринку. Основними передумовами відмови від фіксованого обмінного курсу стали, зокрема: стійкий прогрес у зниженні інфляції (з 26,6 % р/р у грудні 2022 р. до 8,6 % р/р у серпні та 7,1 % р/р у вересні 2023 р.); позитивні інфляційні та курсові очікування ринкових суб'єктів; додатні

відносно рівня інфляції процентні ставки за строковими гривневими депозитами (близько 15 % річних); накопичення достатнього обсягу міжнародних резервів (майже 40 млрд дол. США станом на 01 жовтня 2023 р.); стабільний стан банківської системи. Водночас НБУ і надалі контролюватиме ситуацію на міжбанківському валютному ринку та на постійній основі компенсуватиме структурний дефіцит іноземної валюти на ринку, який зберігатиметься через особливості функціонування економіки під час війни. Крім того, НБУ суттєво обмежуватиме курсові коливання, не допускаючи як значного послаблення гривні, так і суттєвого її зміцнення. При цьому умови встановлення курсу продажу та купівлі валюти в готівковому сегменті ринку не змінюються й надалі визначатимуться попитом та пропозицією на ньому. Керована гнучкість офіційного курсу має стати важливою передумовою для повернення до інфляційного таргетування з плаваючим курсоутворенням у середньостроковій перспективі [5].

Висновки: За результатом даного дослідження можна дійти до висновків, що воєнний стан досить суттєво впливає на фінансово-економічну систему України, в тому числі й на валютний ринок і повернення до повної нормальності у валютно-курсівій сфері займе певний час. Повномаштабне вторгнення змусило уряд ввести певні зміни і обмеження на валютному ринку. Скасування тих або інших обмежень буде прив'язуватися не до часових рамок, а до макроекономічних умов (як це було в мирний час під час імплементації дорожньої карти валютної лібералізації). Так от наприклад, відмова від фіксації обмінного курсу можлива лише за умов відновлення здатності валютного ринку до самозбалансування та здатності інфляції бути номінальним якорем, а повернення до традиційних засад здійснення валютних інтервенцій можливе після відмови від фіксації обмінного курсу. Важливим чинником який на це може вплинути є в міру покращення платіжного балансу та зменшення ролі НБУ в балансуванні ринку валютних послуг.

Список використаних джерел:

1. Регулювання валютного ринку в Україні під час воєнного стану. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. URL:

- <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/279865> (дата звернення: 19.11.2023).
2. Валютне регулювання та курсова політика в період війни та після перемоги. Національний банк України. URL: [https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Валютне регулювання курсів а політика пр 2022-11-03.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Валютне_регулювання_курсів_а_політика_pr_2022-11-03.pdf?v=4) (дата звернення: 19.11.2023).
3. Правила роботи валютного ринку під час війни | OTP Bank - Easy to deal with. ОТП Банк. URL: <https://www.otpbank.com.ua/privateclients/information/rules-foreign-exchange-during-war/> (дата звернення: 19.11.2023).
4. Валютна політика в умовах воєнного стану. Національний банк України. URL: [https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Currency_policy_conditions mar_tial_law_Lupin_pr_2023-04.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Currency_policy_conditions_mar_tial_law_Lupin_pr_2023-04.pdf?v=4) (дата звернення: 19.11.2023).
5. Огляд інструментів фінансової стійкості в умовах воєнного стану в Україні (вересень – жовтень 2023 року). Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-instrumentiv-finansovoyi-stiykosti-v-umovakh-voynenoho-stanu-v-0> (дата звернення: 19.11.2023).



Безпека людини, суспільства, держави: виклики сьогодення



Security of a person, society, state: today's challenges

Андрій ВОЙЦЕЩУК (Andrii Voytseshchuk),

д.е.н., доцент,

професор кафедри публічного управління та адміністрування,

Хмельницький університет управління

та права імені Леоніда Юзькова,

м. Хмельницький, Україна

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ МИТНИХ ОРГАНІВ ЯК ЗАСІБ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

Держава та суспільство стоять перед необхідністю вирішення перспективних та поточних проблем, зумовлених характером геополітичних змін у сучасному світі та складними внутрішніми процесами розвитку. Тому в нинішніх умовах політичної та соціально-економічної обстановки важливе значення має науковий аналіз національної безпеки у різних сферах діяльності держави та суспільства.

У нове століття Україна входить із цілим комплексом проблем та завдань у сфері розвитку зовнішньої торгівлі. У цих умовах набуває особливої актуальності осмислення політичних та економічних проблем взаємної торгівлі між країнами в умовах глобалізованого світу, визначення ролі та місця держави у розвитку та здійсненні зовнішньоекономічних зв'язків, пошук балансу між національними інтересами держави всередині країни та на міжнародній арені, виявлення потреб соціально-економічного розвитку та можливостей держави щодо їх задоволення.

Безперечно, держава в ринкових умовах відіграє визначальну роль у зовнішньоторговельній сфері, а інтегруванню української економіки у світове господарство мають сприяти митна справа та митна політика України. Як свідчить світовий досвід, політика, побудована на мінімізації ролі держави у економічному житті країни, навряд чи дозволить ефективно вирішити проблеми зовнішньої торгівлі та економічного співробітництва з іншими державами.

При цьому митна політика, як складова зовнішньої економічної політики, служить цілям забезпечення та реалізації

зовнішньоекономічних завдань та інтересів країни і залишається одним із активних засобів забезпечення національної безпеки.

Актуальною сьогодні стає інтерпретація митної політики як інструменту забезпечення національної безпеки та специфічного виду державної діяльності щодо створення, організації та забезпечення функціонування системи спеціалізованих органів у сфері переміщення через державний кордон товарів та вантажів, заснованої на застосуванні політичних, правових, економічних та технічних засобів та методів впливу на учасників митних відносин з метою захисту економічних інтересів як усередині країни, так і за кордоном, та забезпечення національної безпеки.

Держава визначає стратегічні цілі митної політики, виходячи з інтересів забезпечення національної безпеки та реалізації національних інтересів, виробляє комплекс заходів, спрямованих на її планомірну реалізацію суб'єктами митної політики.

Як щодо самостійного спрямування діяльності держави, митна політика має свої специфічні об'єкти, цілі, завдання та напрямки реалізації, а також пріоритети. Серед сучасних пріоритетів митної політики держави на перший план висуваються такі напрямки діяльності, які надають змогу подолати проблеми у митній сфері, пов'язані із забезпеченням національної безпеки України. Найбільш важливими та актуальними серед них, виступають такі [2, с.107]:

- забезпечення стабільності та стійкості національної економіки;
- створення сприятливих умов та законодавче закріплення гарантій для розвитку підприємницької активності;
- мінімізація впливу факторів, що перешкоджають законному переміщенню товарів та послуг через державний кордон;
- забезпечення економічної безпеки у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Таким чином, митну політику необхідно розуміти як частину глобальної політичної технології, що передбачає створення оптимальних і безпечних умов економічного та соціального розвитку соціуму, як частини світової спільноти, не тільки всередині країни, а й на міжнародній арені [1].

Митна політика України може бути представлена, як специфічний вид державної діяльності щодо створення, організації та

забезпечення функціонування системи спеціалізованих органів (суб'єктів) у сфері переміщення через державний кордон товарів та вантажів шляхом застосування політичних, правових, економічних та технічних засобів та методів впливу на учасників митних відносин з метою захисту економічних інтересів як усередині країни, так і за її межами, забезпечення національної безпеки

Основними шляхами підвищення ефективності митної політики, спрямованими на забезпечення національної безпеки на сучасному етапі розвитку держави та суспільства є:

- розвиток та вдосконалення системи митних органів як основних суб'єктів реалізації митної політики, здійснення митної та правоохоронної діяльності на державному кордоні та на митному просторі держави в цілому;

- здійснення спільної з іншими правоохоронними органами боротьби з організованою злочинністю на державному та митному кордоні;

- гармонізація субординаційних та координаційних зв'язків між суб'єктами митної політики та вдосконалення внутрішньої структури митної служби;

- підвищення якості та ефективності митного адміністрування;

- вдосконалення системи відбору, підготовки та перепідготовки кадрів для митних органів.

Список використаних джерел:

1. Пашко П. В. Митна безпека (теорія, методологія та практичні рекомендації). Монографія. Одеса: АТ «ПЛАСКЕ», 2009. 628 с.
2. Пудрик Д.В. Поняття «митна безпека» в сучасній юридичній науці. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Юриспруденція»*. 2016 № 24. С. 106–108.

Галина КАПЛЕНКО (Halyna Karlenko)

д.е.н., професор

**Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна**

ІНДЕКС КРИХКОСТІ ДЕРЖАВИ ЯК ОДИН ІЗ ІНСТРУМЕНТІВ АНАЛІЗУ ТА ПОКРАЩЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

У сучасному світі, де геополітичні ризики та виклики стають все більш актуальними, оцінювання стійкості та крихкості держав набуває особливого значення. Індекс оцінювання крихкості держави (The Fragile States Index) – це один із найвідоміших інструментів, який використовується для аналізу та порівняння стійкості країн світу. В умовах сучасних глобальних викликів, питання державного управління у сфері національної безпеки набуває особливого значення. Україна, яка перебуває на передовій боротьби за свій суверенітет та територіальну цілісність, стикається з винятковими викликами, що впливають на її індекс крихкості держави. Цей індекс є показником спроможності держави забезпечувати базові функції та реагувати на кризи, а його динаміка в Україні відображає не лише внутрішні виклики, але й міжнародні наслідки. Агресія, з якою зіштовхнулася Україна, змусила переосмислити підходи до державного управління у сфері національної безпеки, враховуючи нові реалії гібридної війни та глобальної нестабільності. Високий рівень крихкості держави впливає на міжнародну безпеку, економічні зв'язки та геополітичні альянси, створюючи ефект доміно, який відчувається по всьому світу.

The Fragile States Index (FSI), є критично важливим інструментом для висвітлення не лише нормального тиску, якого зазнають усі держави, але й для визначення того, коли цей тиск штовхає державу на межу провалу. Фонд миру (The Fund for Peace), що займається регулярним вимірюванням Індексу крихких держав, який базується на 4 основних секторах: згуртованості, економіки, політики та соціуму. Мета складання рейтингу крихких держав – аналізувати здатності держав контролювати цілісність своєї території, політичну, демографічну, економічну та соціальну ситуацію в країні.

Після російського вторгнення в лютому 2022 року показник FSI України за 2023 рік збільшився з 68,6 до 95,9, змінивши рейтинг країни з 92-го найвразливішого до 18-го (у загальному рейтингу 129 країн), претендуючи на незavidне звання «Найбільш погіршеного» за рік (порівняно з рівнем 2019 року збільшився на 23,3 пункти, а рівнем 2013 року – на 30 пунктів). Крім того, зростання крихкості України вплинуло не лише на сусідні з нею країни, а й на держави, що знаходяться далеко за її межами.



2015 рік

2023 рік

Рис 1. Україна в групах країн за рівнем FSI, 2015 та 2023 роки.

Джерело: Джерело: Індекс крихких держав. <https://fragilestatesindex.org/comparative-analysis/>

Це означає, що країна стикається з низкою серйозних викликів, які можуть призвести до її дестабілізації. До основних факторів

крихкості України належать: військова агресія росії; окупація частини території України; загроза подальшого розширення агресії; гібридна війна; тероризм; організована злочинність; корупція; інформаційні, економічні та соціальні загрози.

Середній індекс України за даним показником з 2007-2022 рр. становив 70.47, причому мінімальне значення було у 2013 р. 65.9, тоді як максимальне у 2015 р. 76.3. що зумовлено російською агресією в Криму та на Сході України в 2014 р. Аспекти цієї каскадної крихкості є чіткими і довго досліджувалися та обговорювалися, як-от основний вплив на світові поставки пшениці, соняшникової олії та кукурудзи, а також подальший вплив на продовольчу безпеку та допомогу в таких країнах, як Ефіопія. Війна в Україні має значний вплив на світові поставки пшениці, соняшникової олії та кукурудзи.

Україна є одним з ключових гравців на світовому ринку сільськогосподарської продукції. Ось декілька ключових моментів:

- Україна є четвертим за величиною експортером пшениці у світі. Війна призвела до скорочення посівних площ та пошкодження інфраструктури, що призвело до значного зниження експорту.
- Україна є найбільшим у світі експортером соняшникової олії. Війна призвела до зупинки роботи багатьох заводів з переробки олії та блокування експорту з чорноморських портів.
- Україна є п'ятим за величиною експортером кукурудзи у світі. Війна призвела до затримки збирання врожаю та експорту.

Війна в Україні спричинила глобальний дефіцит соняшникової олії та призвела до рекордного зростання цін на інші рослинні олії. Військова агресія Росії проти України спричинила широке міжнародне занепокоєння глобальною продовольчою кризою, схожою або гіршою за ту, яка постала перед світом у 2007-2008 роках. За оцінками у жовтні 2022 року прогнозувалося, що війна росії проти України може призвести у 2022-2023 роках до збільшення кількості людей, що недодають, на 7,6 млн до 13,1 млн осіб. Війна в Україні також має вплив на продовольчу безпеку в країнах, які залежать від імпорту продовольства, таких як Ефіопія. Україна є важливим постачальником зернових для багатьох країн Африки. Тому будь-які зміни в

продовольчій політиці або виробництві в Україні мають значний вплив на продовольчу безпеку в цих країнах.

Так само вторгнення рф в Україну призвело до енергетичної кризи, не в останню чергу тому, що союзники України прагнули якнайшвидше відмовитися від російських енергоносіїв. Стрімке зростання цін на природний газ і сирю нафту призвело до посилення тиску не лише на бідніші країни, але й на найбідніших громадян заможних країн, які не можуть поглинути зростаючі витрати. У Версальській декларації, ухваленій у березні 2022 року, лідери 27 держав-членів ЄС погодилися якнайшвидше припинити залежність ЄС від російського викопного палива. 30-31 травня 2022 року Європейська Рада погодила заборону на імпорт майже 90% усієї російської нафти до кінця 2022 року – за винятком сирої нафти, що постачається трубопроводами. Беручи до уваги різні енергетичні суміші, умови та обставини країн-членів ЄС, лідери ЄС закликали до подальшої диверсифікації джерел і маршрутів енергопостачання; прискорення впровадження відновлюваних джерел енергії; подальшого підвищення енергоефективності; покращення взаємозв'язку газових та електричних мереж. 5 серпня 2022 року Рада шляхом письмової процедури ухвалила постанову про зменшення попиту на газ на 15%. Прийняття відбулося після політичної домовленості, досягнутої в липні. Регламент був опублікований в Офіційному журналі 8 серпня і набув чинності наступного дня. 24 листопада 2022 року Рада погодила зміст нових заходів, спрямованих на забезпечення безпеки та спільного постачання газу в ЄС. У березні 2023 року Рада офіційно схвалила продовження добровільної мети скорочення попиту на газ на один рік до 31 березня 2024 року. На національному рівні країни ЄС вживають заходів для надання допомоги громадянам і підприємствам, які стикаються з вищими рахунками за споживання енергії, частково дотримуючись керівних принципів ЄС із набору інструментів щодо цін на енергоносії, представленого Комісією в жовтні 2021 року, і тимчасової кризової рамки державної допомоги ЄС. Вплив війни на ціни на енергоносії може мати тривалі наслідки для європейських компаній, що потенційно посилює їхні конкурентні недоліки порівняно з іншими географічними регіонами.

Найбільш наочним прикладом прояву крихкості держави та впливу на інші країни є масовий потік українських біженців. Станом на кінець 2022 року за кордоном (крім росії та Білорусі) перебувало 3,8–4,7 млн українських біженців. Найбільше – у Польщі, де їхня кількість перевищила 1,5 млн осіб. Потік біженців з України продовжує зменшуватися. Згідно із загальною інформацією, потік українських біженців знизився. При цьому, з початку 2023 року, українці попросили притулок у 21 країні. Кількість біженців збільшилася внаслідок ударів по енергосистемі України взимку 2022–2023 років, посилення ракетних атак у травні на міста України, а також підриву Каховської ГЕС на початку червня 2023 року. Здебільшого біженці – це жінки та діти. Частка жінок у віці 35–49 років становить 18%. Значна частина біженців втратила велику частину доходів після початку війни. В Європейському Союзі усі українці мають право на отримання статусу тимчасового захисту. Хоча цей статус і надає право на проживання, роботу, освіту та медицину в усіх країнах ЄС, умови життя українців в різних країнах ЄС суттєво різняться.

Війна в Україні відбувалася в контексті історичного російського експансіонізму. Раніше росія вторгалася в Грузію в 2008 році (що призвело до падіння FSI Грузії на 8 пунктів у 2009 році) і в Крим у 2014 році (що призвело до погіршення FSI України в 2015 році на 9,1 пункту). Якщо грузинсько-російська війна закінчилася за п'ять днів швидким та успішним втручанням росії на користь сепаратистських Південно-Осетинської та Абхазької самопроголошених республік, то опір України у 2022 році призвів до затяжного конфлікту, який змінив її суспільство та призвів до погіршення всіх 12 показників FSI, крім одного (єдиним покращенням є державна легітимність).

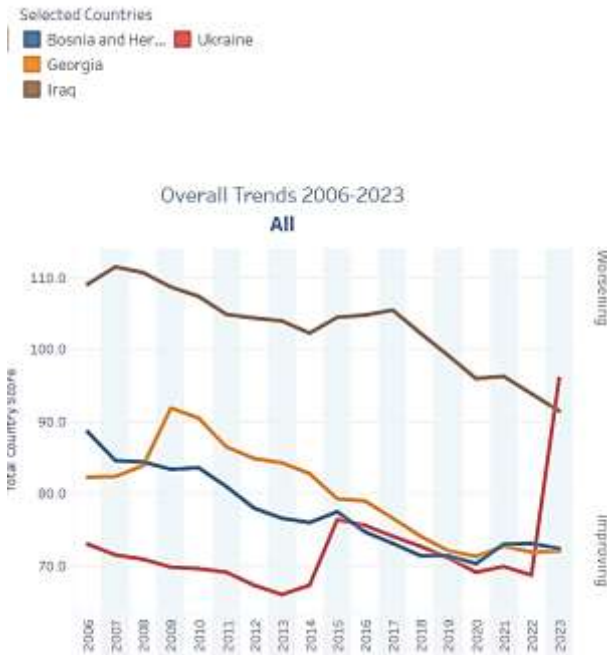


Рис. 2. Зміна FSI України, Грузії, Іраку, Боснії та Герцеговини, 2006-2023 роки.

Джерело: Індекс крихких держав. <https://fragilestatesindex.org/comparative-analysis/>

Україна має найвищий можливий бал (10) за категоріями «Зовнішнє втручання», «Біженці та ВПО» та «Апарат безпеки», тоді як деякі інші – 8 або вище. Для порівняння, російське вторгнення в Грузію у 2008 році спровокувало серію масових протестів проти уряду, а також проти російського втручання, які й досі продовжують призводити до високих балів у рейтингах фракційної еліти, групових скарг та державної легітимності. Однак у сукупності Грузія повернулася до свого довоєнного базового рівня протягом наступних п'яти років, і зараз майже на 12 пунктів краще, ніж було напередодні вторгнення, хоча протести залишаються звичним явищем.

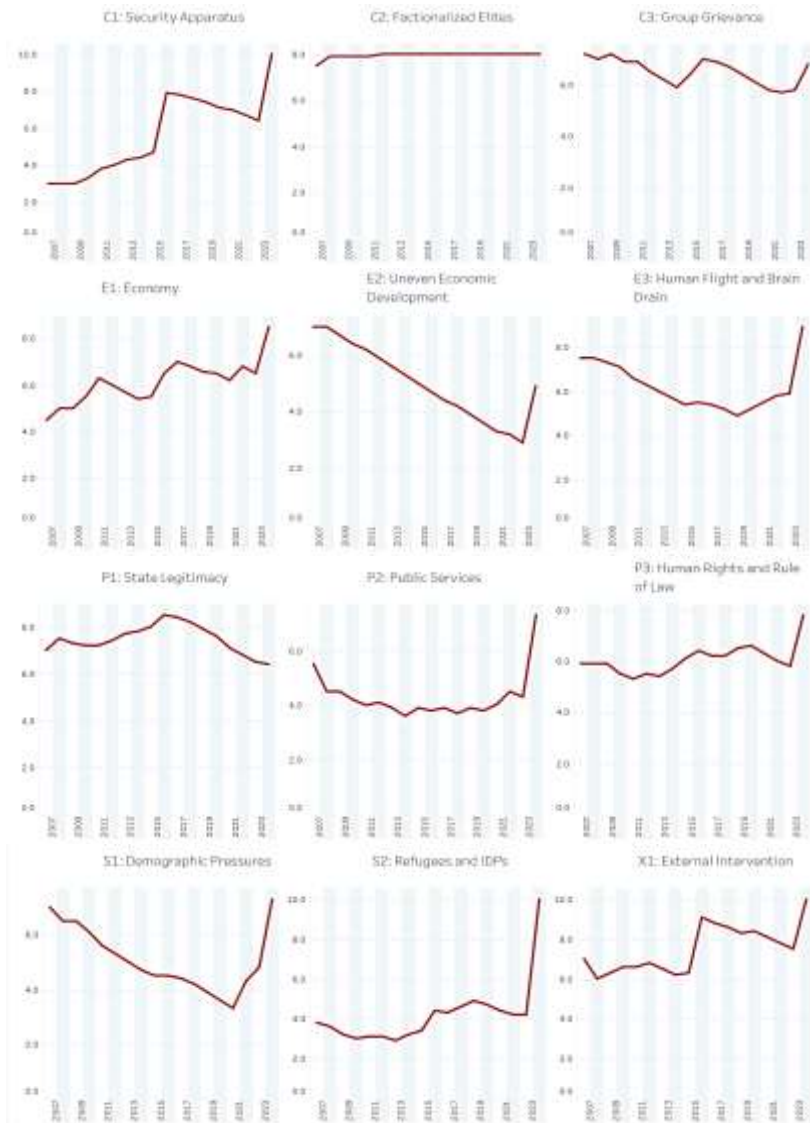


Рис. 3. Україна: індикатори згуртованості (C1, C2, C3), політичні (P1, P2, P3), економічні (E1, E2, E3) та соціальні (S1, S2) показки, наскрізний індикатор (X1).

Джерело: Індекс крихких держав. <https://fragilestatesindex.org/comparative-analysis/>

Низькі показники України за FSI у 2023 році спростовують її надзвичайний опір. У лютому 2022 року, коли росія наступала на Київ, здавалося, що Україна опинилася на межі швидкої військової поразки. Проте до квітня 2022 року українські війська витіснили ворогів зі столиці. Через п'ять місяців бої зосередилися на півдні та сході, вздовж узбережжя Чорного та Азовського морів. На початок червня 2023 року світ спостерігав за розвитком другого великого українського контрнаступу. Після успіху осіннього контрнаступу 2022 року перемога України здавалася дедалі реальнішою. Історія сповнена прикладів, коли аутсайтери перемагали більших, краще оснащених і більш організованих супротивників. Проте Україна продемонструвала здатність адаптуватися, трансформуватися та успішно протистояти агресії.

Війна в Україні змусила багато країн переглянути свої зовнішньополітичні стратегії. НАТО та Європейський Союз посилили свою підтримку України, що призвело до зміцнення альянсів та посилення європейської безпеки. Це також вплинуло на відносини між Заходом і росією, поглибивши розрив і спричинивши нові санкції та економічну ізоляцію Росії. Війна в Україні стала каталізатором для багатьох країн, які збільшили свої витрати на оборону та переглянули свої військові стратегії. Це призвело до прискорення військових модернізаційних програм і збільшення військової співпраці між країнами-членами НАТО та їхніми союзниками. Війна підкреслила важливість міжнародної солідарності та співпраці. Багато країн об'єдналися для підтримки України, надаючи фінансову, гуманітарну та військову допомогу. Однак війна також розділила світ, викликавши дебати про позиції окремих держав і їхню роль у міжнародних конфліктах.

Під час презентації Індексу стійкості держави Фонд миру виділив децентралізацію України як ключовий елемент її успіху на сьогоднішній день. Цю стійкість також відображають українці, яким доводиться боротися з частими відключеннями електроенергії внаслідок російських атак на критично важливу інфраструктуру. Магазини, кафе та ресторани залишаються відкритими навіть під російськими ракетами, підтримуючи світло за допомогою генераторів. Значний ІТ-сектор України – один із найбільших експортних

надходжень до війни – продовжує функціонувати завдяки коворкінгам, які рекламують резервні генератори, точки Wi-Fi та бомбосховища, обладнані меблями та доступом до Інтернету для забезпечення безперервності. Сирени повітряної тривоги стали звичним явищем у містах по всій Україні але ...життя триває...

Незважаючи на стійкість нашої країни, крихкість, яка походить з України і поширилася каскадом по всьому світу, має значну ціну, як пряму, так і непряму. Це включає перерозподіл фінансування та програм на Україну та її біженців в інших країнах. Інші країни, які також переживають кризу, включаючи Ємен, Сирію, Афганістан та Ефіопію, можуть зіткнутися з нестачею гуманітарної допомоги, оскільки критично важливе фінансування та поставки перенаправляються до України. Для країн, які вже переживають крихкість або перебувають на порозі, ця зміна фінансування та глобальної уваги залишила прогалину. Це також створює вакуум для інших, включаючи воєнні екстремістські групи та воєнізовані формування. Оскільки світ продовжує зосереджувати увагу на вторгненні росії в Україну та його впливі на глобальний рівень, крихкість у багатьох країнах залишається актуальною, зараз більше, ніж будь-коли.

Ось деякі приклади того, як Україна використовує індекс крихкості держави для покращення державного управління у сфері національної безпеки:

- розробка стратегій розвитку міст та громад, які враховують фактори крихкості, такі як бідність, нерівність та соціальні заворушення.
- реалізація програми «Велике будівництво», національний проєкт, спрямований на масштабну розбудову якісної інфраструктури України включно з дорогами та соціально важливими об'єктами такими, як школи, дитячі садки, центри екстреної медичної допомоги та стадіони. Передбачає будівництво та реконструкцію інфраструктурних об'єктів, що може допомогти підвищити стійкість країни до стихійних лих та інших загроз.
- впровадження енергоефективних заходів. Військові дії спричинили значні пошкодження енергетичної інфраструктури

України. Одним із ключових напрямків є її модернізація та відновлення з використанням новітніх технологій, що підвищують енергоефективність. Це включає заміну старого обладнання на більш сучасне, яке споживає менше енергії та є більш стійким до пошкоджень. Військові дії спричинили руйнування багатьох будівель та житлових об'єктів, відновлення яких із впровадженням енергоефективних технологій, таких як утеплення, заміна вікон на енергоефективні, встановлення сучасних систем опалення та вентиляції, сприяє зниженню енергоспоживання та витрат на енергію.

- Індекс крихкості держави дозволяє оцінити готовність держави до реагування на кризи та надзвичайні ситуації. Використання цих даних допомагає вдосконалювати системи кризового управління, такі як служби надзвичайних ситуацій, охорона здоров'я та інші важливі інституції.
- Підтримка громадянського суспільства. Громадянське суспільство може відіграти важливу роль у контролі за діяльністю уряду та забезпеченні того, щоб державна політика відповідала потребам людей.
- Дані індексу підкреслюють важливість підвищення прозорості та підзвітності державних органів влади. Це стимулює впровадження антикорупційних заходів та реформування системи управління для підвищення довіри громадян до влади на усіх рівнях.

Державна політика у сфері національної безпеки та індекс крихкості держави – це два важливих інструменти, які допомагають Україні зрозуміти свої сильні та слабкі сторони, а також розробити стратегії для подолання викликів та зміцнення стійкості.

Важливо, щоб державна політика у сфері національної безпеки ґрунтувалася на об'єктивній оцінці ситуації, а також на широкій участі громадянського суспільства.

Для подолання цих викликів та зміцнення національної безпеки України необхідно: зміцнювати обороноздатність держави; проводити реформи у секторі безпеки та оборони; забезпечувати верховенство права; боротися з корупцією; підвищувати рівень життя населення у

післявоєнній відбудові; розвивати громадянське суспільство; продовжувати міжнародне співробітництво у сфері національної безпеки.

Список літератури:

1. Війна Росії проти України: вплив на глобальну продовольчу безпеку та відповідь ЄС. URL: https://ukraine.europarl.europa.eu/cmsdata/260468/0178_EPRS-Briefing-733667-Russia-war-impact-global-food-security.pdf (дата звернення: 20.11.2023)
2. Вплив війни в Україні на світовий ринок продовольства URL: <https://uaexport.org/2022/03/17/vpliv-vijni-v-ukrayini-na-svitovij-rinok-prodovolstva/> (дата звернення: 19.11.2023)
3. Ціни на пшеницю продовжать зростати на тлі війни в Україні URL: <https://landlord.ua/news/tsiny-na-pshenytsiu-prodovzhat-zrostaty-na-tli-viiny-v-ukraini/> (дата звернення: 20.11.2023)
4. Рік війни та енергетична і кліматична кризи URL: <http://surl.li/tyhez> (дата звернення: 18.11.2023)
5. Глобальна енергетична криза, спричинена вторгненням росії в Україну, змінила структуру ринків природного газу – МЕА. URL: <https://mind.ua/news/20260138-globalna-energetichna-kryza-sprichinena-vtorgnenniam-rosiyi-v-ukrayinu-zminila-strukturu-rinkiv-prirod> (дата звернення: 20.11.2023)
6. З України під час війни виїхало 18 млн людей: скільки не повернулося URL: <https://news.obozrevatel.com/ukr/economics/analytics-and-forecasts/z-ukraini-pid-chas-vijni-viihalo-18-mln-lyudej-silki-ne-povernulosya.htm> (дата звернення: 19.11.2023)
7. До яких країн виїжджали українські біженці з початку 2023 року URL: <https://socportal.info/ua/news/v-kakie-strany-vyvezhali-ukrainskie-bezhentcy-s-nachala-2023-goda/> (дата звернення: 20.11.2023)
8. 63% українських біженців планують повернутися до України URL: <https://armyinform.com.ua/2023/09/05/63-ukrayinskyh-bizhencziv-planuyut-povernutysya-do-ukrayiny/> (дата звернення: 19.11.2023)
9. War in Ukraine Will Cripple Global Food Markets. The Economist, March 12, 2022. URL: <https://www.economist.com/finance-and-economics/2022/03/12/war-in-ukraine-will-cripple-global-food-markets>. (дата звернення: 21.11.2023)
10. Psaropoulos, John. Europe Leaps Towards Energy Autonomy As Sanctions Undercut Russia,” Russia-Ukraine war News | Al Jazeera, February 28, 2023. URL:

<https://www.aljazeera.com/news/2023/2/28/europe-leaps-towards-energy-autonomy-as-sanctions-undercut-russia>. (дата звернення: 21.11.2023)

11. Ukraine Crisis Could Trigger Cascading Risks Globally, Chatham House, March 16, 2022. URL: <https://www.chathamhouse.org/2022/03/ukraine-crisis-could-trigger-cascading-risks-globally>. (дата звернення: 19.11.2023)

12. Operational Data Portal. Situation Ukraine Refugee Situation, accessed June 13, 2023. URL: <https://data2.unhcr.org/en/situations/ukraine>. (дата звернення: 20.11.2023)

13 Country Dashboard. Fragile States Index, accessed June 13, 2023. URL: <https://fragilestatesindex.org/country-data/>. (дата звернення: 21.11.2023)

Ганна КОМАРНИЦЬКА (Hanna Komarnytska),

д.е.н., доцент,

Олег МУСКА (Oleg Muska),

здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня

Спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування,

Львівський національний університет імені Івана Франка,

м. Львів, Україна

БЕЗПЕКА ЛЮДИНИ, СУСПІЛЬСТВА, ДЕРЖАВИ: РОЛЬ ДЕРЖАВИ ТА ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

Безпека людини, суспільства та держави є одним із найважливіших питань сучасності. В умовах глобалізації та зростання ризиків перед людством постали нові виклики, які вимагають перегляду підходів до забезпечення безпеки. Дане дослідження полягає в аналізі основних проблем безпеки людини, суспільства, держави в умовах сьогодення, а також у визначенні ролі держави та громадянського суспільства у їхньому подоланні.

Основними проблемами безпеки людини, суспільства, держави в умовах сьогодення є:

1. Зростання ризиків транскордонних загроз, таких як тероризм, кібератаки, екологічні катастрофи. Транскордонні загрози, такі як тероризм, кібератаки, екологічні катастрофи, можуть мати серйозні наслідки для безпеки людини, суспільства та держави. Тероризм може призвести до загибелі людей,

матеріальних збитків, політичної нестабільності та порушення прав людини. Наприклад, терористичні атаки 11 вересня 2001 року в США призвели до загибелі близько 3000 людей, а терористичні атаки в Парижі в 2015 році призвели до загибелі понад 130 людей. Кібератаки можуть призвести до порушення роботи критичної інфраструктури, крадіжки особистих даних та фінансових коштів. Наприклад, кібератаки на енергосистеми України в 2015 році призвели до відключення електропостачання в кількох областях країни.

2. Посилення соціальних та економічних нерівноправностей, що може призвести до соціальних потрясінь. Посилення соціальних та економічних нерівноправностей може призвести до зростання соціальної напруженості, політичної нестабільності та порушення прав людини. Спад рівня життя може призвести до зростання бідності, безробіття та злочинності. Наприклад, у багатьох країнах світу рівень бідності зростає, що може призвести до соціальних заворушень.

3. Зростання авторитарних тенденцій у світі, що загрожує правам людини та демократії. Порушення прав людини може призвести до зростання нетерпимості, дискримінації та насильства. У багатьох країнах світу спостерігається порушення прав людини, що може призвести до громадянських воєн. Зростання авторитарних тенденцій у світі може призвести до порушення прав людини, демократії та свободи слова. Порушення прав людини може призвести до зростання нетерпимості, дискримінації та насильства. Порушення демократії може призвести до встановлення тоталітарних режимів, які можуть загрожувати безпеці людини, суспільства та держави. Наприклад, у багатьох країнах світу спостерігається зростання авторитарних режимів, які можуть призвести до обмеження прав людини та свободи слова.

4. Екологічні проблеми (забруднення навколишнього середовища, зміна клімату, вичерпання природних ресурсів) можуть призвести до погіршення здоров'я населення, зниження рівня життя, а також до міжнародних конфліктів. Екологічні проблеми є однією з найгостріших проблем сучасності. Вони можуть призвести до катастрофічних наслідків, таких як глобальне

потепління, підвищення рівня моря, екологічні катастрофи. Для їхнього вирішення необхідною є глобальна співпраця, а також зміна способу життя людей.

5. Технологічні проблеми (розвиток штучного інтелекту, кібервійна) можуть призвести до нових видів загроз, таких як кібертероризм, кібервійна, кібершпигунство. Технологічні проблеми також є небезпечною тенденцією. Розвиток штучного інтелекту та кібертехнологій може призвести до створення нових видів зброї та загроз для безпеки. Для їхнього подолання необхідно розробляти нові заходи безпеки, а також етичну політику щодо розвитку технологій.

Ці приклади показують, що зростання ризиків транскордонних загроз, посилення соціальних та економічних нерівноправностей та зростання авторитарних тенденцій у світі є серйозними проблемами, які можуть призвести до погіршення безпеки людини, суспільства та держави.

Основні проблеми безпеки людини, суспільства, держави є комплексними та взаємопов'язаними. Для їхнього подолання необхідна ефективна співпраця держави та громадянського суспільства, а також міжнародне співробітництво. В таблиці 1. запропоновано короткі тези рішення цих проблем з точки зору публічного управління та адміністрування.

Держава відіграє центральну роль у забезпеченні безпеки людини, суспільства, держави. Вона має розробляти та реалізовувати ефективну політику безпеки, а також мати достатні ресурси для її реалізації. Держава повинна розробити комплексну систему безпеки, яка буде враховувати всі аспекти безпеки людини, суспільства, держави. Створити ефективні механізми реагування на різні загрози безпеці і також забезпечити належне фінансування заходів безпеки.

Таблиця 1.

Основні проблеми безпеки людини, суспільства, держави в умовах сьогодення: комплексний підхід

Проблема	Вплив	Рішення
Зростання ризиків транскордонних загроз	Небезпека для життя і здоров'я людей, матеріальних цінностей, політичної та економічної стабільності	Розробка та реалізація ефективної системи безпеки, яка включає в себе військовий, економічний, дипломатичний та інформаційний компоненти
Посилення соціальних та економічних нерівноправностей	Зростання соціальної напруженості, зниження рівня життя населення, зростання ризику соціальних потрясінь	Реформування економічної системи, забезпечення справедливого розподілу доходів, розвиток соціальної сфери
Зростання авторитарних тенденцій у світі	Порушення прав людини, демократії, свободи слова та свободи зібрань	Підтримка демократичних цінностей, розвиток громадянського суспільства, зміцнення міжнародного співробітництва
Екологічні проблеми	Погіршення здоров'я населення, зниження рівня життя, міжнародні конфлікти	Зменшення забруднення навколишнього середовища, адаптація до зміни клімату, раціональне використання природних ресурсів
Технологічні проблеми	Нові види загроз, такі як кібертероризм, кібервійна, кібершпиунство	Розробка та реалізація ефективних заходів протидії кіберзагрозам, розвиток безпечних технологій

Громадянське суспільство також відіграє важливу роль у забезпеченні безпеки. Воно може виступати як захисник прав людини, а також сприяти розвитку громадянської свідомості та культури безпеки. Воно може виступати як захисник прав людини, а також

сприяти розвитку громадянської свідомості та культури безпеки. Громадське суспільство може інформувати суспільство про ризики та загрози безпеці. Також підтримувати діяльність громадських організацій, які займаються захистом прав людини та розвитком культури безпеки та брати участь у розробці та реалізації політики безпеки.

Безпека людини, суспільства, держави є комплексним поняттям, яке охоплює різні аспекти, такі як фізична, економічна, соціальна, політична, екологічна безпека. В умовах сьогодення виклики для безпеки людини, суспільства, держави стали більш складними та динамічними. Держава та громадянське суспільство повинні співпрацювати для ефективного забезпечення безпеки. Безпека людини, суспільства, держави є пріоритетним завданням для всіх країн світу. В умовах сьогодення для її забезпечення необхідна ефективна співпраця держави та громадянського суспільства.

Для ефективної співпраці держави та громадянського суспільства необхідно формування в суспільстві культури безпеки, яка передбачає розуміння необхідності співпраці держави та громадянського суспільства у сфері безпеки. Потрібно створити сприятливе нормативно-правове середовище для співпраці держави та громадянського суспільства і розвитку механізмів взаємодії між державою та громадянським суспільством.

Щодо конкретних пропозицій, як держава може підтримувати громадянське суспільство у його діяльності з захисту прав людини та розвитку культури безпеки, це:

- надання фінансової підтримки громадським організаціям, які займаються захистом прав людини. Фінансування діяльності громадських організацій, які займаються захистом прав людини, може допомогти зміцнити верховенство права та захистити права людини;

- залучення представників громадянського суспільства до розробки та реалізації політики безпеки. Залучення представників громадянського суспільства до розробки та реалізації політики безпеки може допомогти забезпечити, щоб ця політика відповідала потребам і інтересам суспільства;

- створення освітніх програм з питань безпеки, які будуть доступні для широкого загалу. Створення освітніх програм з питань

безпеки може допомогти підвищити обізнаність суспільства про ризики та загрози безпеці та сприяти розвитку культури безпеки.

Таким чином, співпраця держави та громадянського суспільства є важливим інструментом для підвищення безпеки людини, суспільства та держави в умовах сьогодення.

Отже, держава та громадянське суспільство повинні співпрацювати на основі взаємного порозуміння та довіри. Така співпраця є необхідною умовою для ефективного забезпечення безпеки людини, суспільства та держави в умовах сьогодення.

Олена МИХАЙЛОВСЬКА (Olena Mykhailovska),
д.держ.упр., доцент,
Національний університет «Чернігівська політехніка»,
м. Чернігів, Україна

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ ЖИТТЯ ТА ЗДОРОВ'Я НАСЕЛЕННЯ В УКРАЇНІ

У сучасному світі, що характеризується стрімкими змінами та глобалізацією, питання безпеки суспільства набуває нового виміру. Перед безпрецедентними викликами, що охоплюють широкий спектр сфер - від технологічних інновацій до кліматичних змін, від політичної нестабільності до глобальних криз в системі охорони здоров'я – безпека суспільства перетворюється на комплексну та багатогранну проблематику. Цей аспект вимагає всебічного аналізу та системного підходу для його розуміння та ефективної реакції на сучасні загрози, що ставлять під сумнів здатність суспільств адекватно відповідати на виклики сучасного динамічного світу.

В основі безпеки лежить захист інтересів людини та суспільства, а починається безпека суспільства з особистої безпеки кожної людини. Згідно Закону «Про національну безпеку України» [1] Громадська безпека і порядок – це захищеність життєво важливих для суспільства та особи інтересів, прав і свобод людини і громадянина, забезпечення

яких є пріоритетним завданням діяльності сил безпеки, інших державних органів, органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб та громадськості, які здійснюють узгоджені заходи щодо реалізації і захисту національних інтересів від впливу загроз. Саме перелічені складові сьогодні є найбільш актуальними для українського суспільства.

Глобальні безпека суспільства в сучасних умовах визначається кількома ключовими факторами, що представлені в таблиці 1.

Таблиця 1

Основні напрями глобальної безпеки

Напрямок	Характеристика
Глобалізація та зв'язаність	У сучасному глобалізованому світі країни та суспільства тісно пов'язані. Це означає, що кризи, конфлікти або епідемії в одній частині світу можуть швидко поширюватися та впливати на безпеку інших регіонів.
Технологічний розвиток	Швидкі зміни в технологіях, зокрема в кіберпросторі, створюють нові виклики для безпеки. Кібератаки можуть знеструмити міста, порушити фінансові системи або навіть вплинути на вибори.
Зміна клімату та екологічні загрози	Зміна клімату викликає екстремальні погодні умови, такі як потопи, посухи та лісові пожежі, що становлять серйозну загрозу для життя та добробуту людей.
Політична нестабільність та конфлікти	Регіональні конфлікти, політична нестабільність, тероризм та радикалізація продовжують бути значними загрозами для світової безпеки.
Економічні виклики	Глобальні економічні кризи, бідність, нерівність та безробіття можуть підсилювати соціальні напруги та сприяти зростанню злочинності.
Здоров'я та епідемії	Пандемія COVID-19 показала, наскільки важливою є готовність та реагування на глобальні загрози здоров'ю.

У фокусі національної безпеки України науковці наголошують, що різні виклики та загрози в останні роки посилюють актуальність готовності до сучасних реалій. Мелеганіч Г. І., ще у 2019 році акцентує увагу на тому, що в Україні збільшується кількість ініціатив, спрямованих на створення безпечного середовища та зазначає: «це хороший показник того, що в суспільстві з’являється розуміння спільної відповідальності за якість життя» [2].

Водночас, сьогодні українців хвилюють саме гарантії безпеки Для України, що пов’язані з війною. Так, згідно опитування на замовлення ZN.UA, яке проводила соціологічна служба Центру Разумкова з 28 вересня до 4 жовтня 2023 року методом face-to-face у 22 областях України та м. Києві було опитано 2019 респондентів віком від 18 років (теоретична похибка вибірки не перевищує 2,3%) та встановлено, що перше місце серед найнадійніших гарантій безпеки посіло членство країни в НАТО (Рис. 1) [3].



Рис. 1. Результати опитування щодо гарантій безпеки для України: відповіді на питання «Що з наведеного нижче ви вважаєте надійними гарантіями безпеки для України, які дадуть вам відчуття безпеки та вашої родини?»* [3]

*обрано не більше двох варіантів відповіді

Для України в аспекті суспільної безпеки першочерговим завданням є захист життя та здоров'я цивільного населення від воєнних дій. Це включає забезпечення безпеки в місцях проживання, створення безпечних коридорів для евакуації, та надання гуманітарної допомоги тощо. Отже, у контексті воєнного конфлікту, захист життя та здоров'я цивільного населення є пріоритетним завданням, яке вимагає впровадження комплексних та мультидисциплінарних стратегій (Таблиця 2).

Таблиця 2

Стратегічні напрями щодо захисту життя та здоров'я цивільного населення

Напрямок	Характеристика
1	2
Створення та підтримка безпечних зон	Організація безпечних територій, де цивільне населення може уникнути безпосереднього впливу воєнних дій. Це передбачає встановлення спеціально визначених безпечних зон, що охороняються миротворчими силами чи міжнародними організаціями.
Евакуація та гуманітарна допомога	Організація ефективних механізмів евакуації цивільного населення з зон активних бойових дій, а також надання необхідної гуманітарної допомоги, включаючи продовольство, медичне обслуговування, одяг та притулок.
Медична підтримка та охорона здоров'я	Забезпечення доступу до якісних медичних послуг, включаючи екстрену медичну допомогу, лікування поранень та психологічну підтримку для тих, хто пережив травматичні воєнні події.
Захист від хімічних, біологічних, радіологічних та ядерних загроз	Розробка та впровадження заходів захисту від можливого використання хімічних, біологічних, радіологічних та ядерних загроз, включаючи розподіл засобів індивідуального захисту та організацію відповідних тренінгів для населення.

Продовження табл. 2

1	2
Інформування та освіта	Проведення інформаційних кампаній та освітніх програм для цивільного населення щодо заходів безпеки під час воєнних дій, включаючи дії у разі повітряної тривоги, правила поведінки в умовах конфлікту, та знання про першу медичну допомогу.
Психологічна підтримка	Надання психологічної допомоги та підтримки особам, що страждають від воєнного стресу та травм, є важливою складовою для забезпечення загальної стабільності та відновлення психічного здоров'я населення.
Міжнародне співробітництво та підтримка	Залучення міжнародних організацій та партнерів для забезпечення координації дій, ресурсів та зусиль у сфері гуманітарної допомоги та відновлення.

Отже, захист життя та здоров'я цивільного населення в умовах війни вимагає комплексного підходу, що поєднує локальні зусилля з міжнародною підтримкою та враховує унікальний контекст конфлікту.

Перелік використаних джерел

1. ВР України, Закон "Про національну безпеку України" від 21.06.2018 N 2469-VIII. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/TM060328>
2. Мелеганіч Г. І. Суспільна безпека в Україні: теоретичний та практичний аспекти. Політичні інститути та процеси. 2019. С.39-44
3. Найнадійнішими гарантіями безпеки українці вважають членство в НАТО – опитування. ZN.UA. URL: <https://zn.ua/ukr/POLITICS/najnadijnishimi-harantijami-bezpeki-ukrajintsi-vvazhajut-chlenstvo-v-nato-opituvannja.html>

Олена МИХАЙЛОВСЬКА (Olena Mykhailovska),
д.держ.упр., доцент,
І.М. МИХАЙЛОВСЬКИЙ (I. Mykhailovsky),
аспірант,
Національний університет «Чернігівська політехніка»,
м. Чернігів, Україна

БЕЗПЕКА СУСПІЛЬСТВА У ВОЄННИЙ ЧАС: БОРТЬБА З ДЕЗІНФОРМАЦІЄЮ ТА ПРОПАГАНДОЮ

У цілому, безпека суспільства є багатогранною темою, що включає в себе не лише фізичну безпеку, але й соціальну стабільність, економічне добробут, охорону здоров'я та захист навколишнього середовища. Сьогодні безпека суспільства в Україні вимагає комплексного підходу, що включає не лише залучення всіх можливих внутрішніх ресурсів, а й міжнародну підтримку та співпрацю, для ефективного вирішення викликів та мінімізації втрат серед цивільного населення. Критичними напрямками сьогодні варто визнати забезпечення: захисту критичної інфраструктури, включаючи енергетичні об'єкти, комунікації, транспортні вузли, що є ключовими для підтримки життєдіяльності країни; порядку та дотримання законів, у воєнний час, коли існує ризик зростання злочинності та правопорушень; економічної стабільності та підтримка функціонування ринку для уникнення соціально-економічного колапсу тощо.

Також, нового значення набуває боротьба з дезінформацією та пропагандою, які можуть спотворювати реальність та впливати на моральний дух населення. Надання психологічної підтримки та допомоги населенню, що страждає від воєнного конфлікту, є важливим для збереження соціальної стабільності та здоров'я суспільства. У цьому напрямі країна Європи роблять важливі кроки. Наприклад, медіарегулятори Латвії, Литви, Польщі, Румунії та України підписали у Варшаві Декларацію про співпрацю і взаємну підтримку в боротьбі з дезінформацією [1], чим скріпили свої наміри разом докласти зусиль, щоби протидіяти впливу пропаганди, найперше російської, у суспільствах цих країн. В цілому пропаганда, побудована на викривленні реальності та може впливати на суспільство і бути ключовим інструментом в руках тих, хто прагне до контролю думок

громадян. При цьому, варто враховувати, що дезінформація постійно пристосовується до нового інструментарію, якщо закрити канал її поширення. У рамках підписаної декларації Країни мають намір ініціювати заходи для спільного навчання громадян з виявлення, реагування та запобігання дезінформації, а також налагоджувати співпрацю між європейськими і національними платформами фактчекінгу.

Сьогодні боротьба з російською пропагандою та дезінформацією, яка потребує постійного пошуку нових інструментів, стала в Україні більш систематизованою завдяки створенню спеціальних державних органів (Центр стратегічних комунікацій інформаційної безпеки (ЦСКІБ) при Міністерстві культури та інформполітики та Центр протидії дезінформації при Раді національної безпеки і оборони) [2].

З нагоди Всесвітнього тижня медіа та інформаційної грамотності Національною радою було підготовлено дайджест практичних рекомендацій для громадян України щодо боротьби з дезінформацією та підвищення рівня медіаграмотності (Рис. 1). Інформацію зібрано на основі повідомлень медіарегулятора і низки інших державних органів – Центру протидії дезінформації при РНБО, Центру національного спротиву, Міністерства внутрішніх справ України, Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації, Міністерства енергетики України [3].

ЯК ПРОТИСТОЯТИ РОСІЙСЬКІЙ ПРОПАГАНДІ




- 1 НЕ ДАВАЙТЕ КОМЕНТАРІ РОСІЙСЬКИМ ЖУРНАЛІСТАМ**

Кожен коментар використовується російською пропагандою для створення цільової картинки так званого російського мита. Кожне слово, фраза будуть перекручені російськими ЗМІ. Якщо ж не можете уникнути інтервію – говоріть про підтримку України або незадоволені діями окупантів, це відлякає пропагандистів
- 2 УНИКАЙТЕ РОСІЙСЬКИХ "ЖУРНАЛІСТІВ" У ГАРЯЧИХ ТОЧКАХ**

Російські пропагандисти не з'являються на місцях подій просто так. Часто це означає, що відбується або відбулася важлива атака або арештація. Поява російських «журналістів» – це небезпека.
- 3 ФІЛЬТРУЙТЕ ІНФОРМАЦІЮ, ЯКУ СПОЖИВАЄТЕ**

Якщо ви відійшлися від офіційних російських ЗМІ, це не означає, що ви не залишилися підписником телеграм-каналу, який контролюється ворогом.
- 4 ВІДЛИШІТЬСЯ ВІД УСІХ РОСІЙСЬКИХ ВИДАНЬ, СОЦМЕРЕЖ, ТЕЛЕГРАМ-КАНАЛІВ ТА "ЖУРНАЛІСТІВ"**

Вони створюють інформаційний шум, який формує вашу інформаційну картинку та впливає на спогляд, тому всі російські ютуб-канали, телеграм-підписки та інші джерела пропаганди мають зникнути з вашого простору.
- 5 ПОВІДОМЛЯЙТЕ ПРО РОСІЙСЬКИХ ПРОПАГАНДИСТІВ**

За можливості повідомляйте українським збройним силам чи владі чим цікавилися пропагандисти, які медиа представляють, задек і куди прямують.
- 6 НЕ ДОПОМАГАЙТЕ ВОРОГУ СІЯТИ ПАНИКУ!**

Не поширюйте «достовірну інформацію», про яку сказали «наші» люди від твоєї братової кумах. Такі повідомлення агресор запустяє під прикриттям сафайфінгової радні, щоб ніхто не замислювався щодо переджерела поширюваної інформації.



СПОСОБИ ВПЛИВУ РОСІЙСЬКОЇ ПРОПАГАНДИ

- МЕТОД ПОСТІЙНОГО ПОВТОРЕННЯ**

Ідеї, постійно повторюються, використовуються різні підходи та ракурси, в основі яких лежить одна тема. Повідомлення мають найпростішу форму.
- МЕТОД «АБСОЛЮТНОЇ ОЧЕВИДНОСТІ»**

Замість доказів, брешня подається, як щось очевидне, тако що всі це знають і тому безумовно підтримують. Метод дуже ефективний, оскільки людина автоматично піддається до діям більшості. Більшість обов'язково повинна бути переважною, а її підтримка абсолютною і безумовною.
- МЕТОД «ГРАНДІОЗНОЇ БРЕХНІ»**

Аудиторії пропонують настільки слабеньку і жорстку брешню, що люди навіть не вірять, що про таке можна брешати.
- МЕТОД «10 НА 90» («40 НА 60», «50 НА 50»)**

Створюють ЗМІ, 90% інформації якого є правдивою. Заробивши довіру, решту 10 відсотків використовують для дуже ефективної дезінформації.
- МЕТОД «ГНИЛОГО ОСЕЛЕДЦЯ»**

Росіяни створюють фальшиво звинувачення, максимально брудні. Добре працює розбещення дітей, убивство, створення брудної картини бомби тощо. Мета в тому, щоб викликати цинічне публічне обговорення, про те, що це обвинування несправдливо. Однак протилежним такого обговорення обвинування людини стає логічним, тому частіна аудиторії починає оскаржувати її з осясириним брудом. Як: запяк «гнилого оселедця».



Рис. 1. Дайджест порад Національної ради для протидії російській пропаганді [3]

До дайджесту увійшли найактуальніші питання і труднощі, з якими зіштовхуються українці у повсякденному житті в умовах воєнного стану, а саме: що робити, коли зникло ефірне мовлення та у разі нестабільної роботи мобільного інтернету, якими чат-ботами користуватися для боротьби з дезінформацією, ворогом, мародерами та зрадниками, як розпізнавати способи впливу російської пропаганди і як їй протистояти. Також дайджест містить перелік джерел для отримання надійної інформації (офіційні сторінки державних структур, оборонних структур і сторінки ЗМІ, які інформують про перебіг подій та про фейки, пов'язані з російською агресією проти України).

За даними дослідження, що було проведено громадською організацією «Детектор медіа» у період з 2020 по 2022 рік щодо визначення медіаграмотності суспільства (Індекс медіаграмотності, визначається за 10-бальною шкалою) [4] частка аудиторії з вищим за середній рівнем медіаграмотності зросла з 55% до 81% (Рис. 2). Середнє значення показника зросло з 4,8 бала у 2020 році до 5,9 бала у 2022 році.



↑↓ - Статистично значущі зміни

- Рівень загального індексу медіаграмотності значущо змінився за два роки: з 2020 по 2022 рік. Частка аудиторії з вищим за середній рівнем показника зросла з 55% до 81%.
- Частка аудиторії з високим рівнем компетентності зросла вдвічі в трьох субіндексах загального рівня медіаграмотності українців: розуміння ролі ЗМІ у суспільстві, цифрової компетентності та чутливості до сплотованого контенту. Виключення складає лише субіндекс використання медіа, який значущо не змінився.
- Найбільша частка аудиторії з низьким рівнем компетентності спостерігається за субіндексом цифрової грамотності (15%). Але ця частка суттєво зменшилась за 2 роки (на 7%).

Базо: всі опитані. N= 2000 (2020 р.), N= 2000 (2021 р.) та N= 1200 (2022 р.).

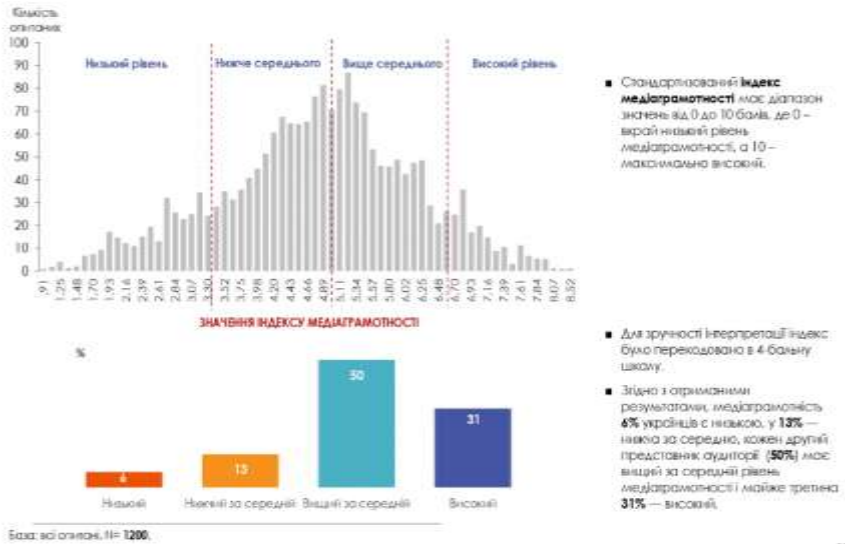


Рис. 2. Показники медіаграмотності населення: а) субіндекси медіаграмотності; б) індекс медіаграмотності, 2022 р. [4]

Даний індекс демонструє рівень вміння критично сприймати інформацію, а також користуватися медіа та знати загальні принципи регуляції. Більш як 80% респондентів мають вищий за середній рівень медіаграмотності. Також, дані, що були отримані, свідчать про:

✓ *Підвищення чутливості до спотвореного контенту.* За останні два роки спостерігається зростання уваги та обізнаності людей щодо виявлення та аналізу спотвореної інформації.

✓ *Зменшення інтуїтивного сприйняття інформації.* Значне зниження кількості людей, які інтуїтивно вирішують, чи довіряти повідомленню (з 32% у 2020 році до 18%), свідчить про більш обережне та аналітичне ставлення до інформації.

✓ *Активніше використання методів перевірки інформації.* Зросла кількість людей, які перевіряють інформацію, шукаючи джерела, відео/фотопідтвердження, та різні точки зору про подію.

✓ *Збільшення кількості користувачів, які перевіряють інформацію на достовірність.* Майже подвоєння кількості українців,

які активно перевіряють інформацію на достовірність, свідчить про зростання обізнаності та відповідального ставлення до споживання медіаконтенту.

✓ *Пошук деталізованої інформації.* 20% респондентів активно шукають повнішу та деталізовану інформацію, що також свідчить про підвищений інтерес до глибинного розуміння подій.

Отже, ці дані відображають позитивний тренд у розвитку медіаграмотності серед населення України, підкреслюючи зростаючу обізнаність та критичний підхід до споживання інформації.

Отже, боротьба з пропагандою та дезінформацією є критично важливою для забезпечення стабільності, безпеки та демократичного розвитку українського суспільства. В умовах глобалізації та швидкого розвитку цифрових технологій, інформаційний простір стає ареною для маніпуляцій та впливу, що вимагає цілеспрямованих заходів для сприяння критичному мисленню, медіаграмотності та підвищення обізнаності населення. Комплексний підхід, що включає освітні програми, активну участь громадянського суспільства, законодавчі ініціативи, та міжнародне співробітництво, є ключовим для ефективної протидії цим викликам. Таким чином, забезпечення точності та достовірності інформації, а також розвиток вміння критично аналізувати інформаційний потік, є фундаментальними складовими здорової інформаційної системи.

Перелік використаних джерел

1. Боротьба з дезінформацією: медіарегулятори України та ще чотирьох країн підписали декларацію. Мультимедійна платформа іномовлення в Україні «Укрінформ». URL: <http://surl.li/nmlzy>
2. Боротьба з дезінформацією в Україні стала більш систематизованою. Мультимедійна платформа іномовлення в Україні «Укрінформ». URL: <http://surl.li/nmmbq>
3. Дайджест порад Національної ради для протидії російській пропаганді (ІНФОГРАФІКА). Національна Рада України з питань телебачення і радіомовлення. URL: <http://surl.li/nmmbq>
4. Склярєвська Г. Українці суттєво покращили свої навички з медіаграмотності – дослідження «Детектора медіа». ГО «Детектор Медіа». URL: <http://surl.li/nmmcq>

Василь ОСТАП'ЯК (Vasyl Ostapiak),
д.політ.н., доцент,
Івано-Франківський національний технічний університет
нафти і газу
м. Івано-Франківськ, Україна

МІГРАЦІЙНА КРИЗА В УКРАЇНІ (ВИКЛИКИ ТА ЗАГРОЗИ)

Міграційна криза в Україні є багатогранною проблемою, яка вимагає комплексного підходу у вирішенні. Важливо зосередитися на ефективній інтеграції населення в суспільство під час війни, стимулюванні економічного розвитку та активній міжнародній співпраці для забезпечення стабільності та процвітання країни. Аналізу міграційної кризи в Україні, необхідно розглянути додаткові аспекти, які з'явилися в контексті російського вторгнення в Україну у 2022 році. Це вторгнення спровокувало одну з найбільших гуманітарних криз у Європі з часів Другої світової війни, внаслідок якої десятки мільйонів українців були змушені змінити місце проживання. Близько п'яти мільйонів українців виїхали через західний кордон, де отримали тимчасовий притулок.

Українські біженці мали несподівано позитивний вплив на економіку країн Євросоюзу. Загалом українці пожвавили економіку цих країн та пом'якшили вплив нової економічної кризи.

Мігранти відіграють ключову роль у розвитку економіки країни прийому, зокрема, через збільшення робочої сили, яка заповнює дефіцит як в низькокваліфікованих, так і в висококваліфікованих секторах. Вони сприяють економічному зростанню через підприємництво, створюючи нові бізнеси та робочі місця, а також через споживчий попит, купуючи товари та послуги. Мігранти вносять внесок у бюджет країни через податки, сприяють культурному обміну та інноваціям, заповнюють демографічний дефіцит у країнах із старінням населення та сприяють міжнародній торгівлі та інвестиціям через зв'язки з рідними країнами. Вони також підвищують рівень освіти та професійної майстерності в суспільстві та забезпечують гнучкість на ринку праці, швидко адаптуючись до змін у попиті на працю, що максимізує їх позитивний вплив на економіку, особливо за умови ефективної інтеграційної політики. Вони швидко адаптувалися до

нових умов, активно шукали роботу і платили податки. У Польщі та Естонії, наприклад, українські біженці спричинили купівельний бум.

Міграція населення з України до країн Європейського Союзу має значні наслідки для української економіки, зокрема через втрату робочої сили та зниження потенційних податкових надходжень. Однією з основних проблем, пов'язаних з міграцією через війну є втрата кваліфікованих та некваліфікованих працівників. Це особливо відчутно в таких секторах, як ІТ, медицина, освіта та будівництво. Відтік спеціалістів, призводить до того, що країна втрачає свої інвестиції у вищу освіту, а також знижується потенціал для інновацій та розвитку важливих галузей. «Згідно з опитуванням групи Рейтинг, унаслідок бойових дій у середньому по країні залишилися без роботи 53% працездатного населення, а на сході України цей показник сягає 74%» [1].

Через міграцію і війну український уряд втрачає значні податкові надходження. Працездатне населення, яке переїжджає за кордон, більше не сплачує податки в Україні, що створює додаткове навантаження на бюджет країни. Це призводить до скорочення витрат на соціальні програми, освіту, охорону здоров'я та інфраструктурні проекти. «Воєнний стан – це період невизначеності і зростаючих ризиків для всіх бізнесів. Влада вживає низку заходів для мінімізації негативних наслідків. Проте інколи ці заходи занадто радикальні й не до кінця продумані. Від цього страждає податкова визначеність, а з нею і передбачуваність не тільки для платників податків, а й для контролюючих органів» [2].

Міграція також спричиняє демографічні зміни. Зниження кількості молодого та працездатного населення веде до старіння населення, що може мати довгострокові наслідки для економічного зростання. Зменшення кількості молоді також впливає на потенціал економічного розвитку країни в майбутньому. За оцінкою експертів ООН, проведеною до початку війни 24.02.2022р., очікується, що населення України зменшиться до 35 мільйонів людей до 2050 року.[3] Однак, через війну, ця цифра може знизитися ще більше. Таке зменшення населення становить серйозний виклик для української економіки, яка вже відчуває негативний вплив пандемії, воєнних дій, відтоку інвестицій та зростання міграції.

Міграція населення з України до ЄС накладає значні економічні втрати, включаючи втрату робочої сили, податкові надходження, демографічні зміни, зниження внутрішнього попиту та обмежені ремітанси. Ці фактори в сукупності створюють складні виклики для економічного розвитку країни.

Вирішення цих проблем вимагає комплексного підходу, включаючи розробку стратегій залучення і утримання кваліфікованих кадрів, стимулювання економічного зростання та ефективне управління демографічними змінами.

Таким чином, міграційна криза в Україні, загострена російським вторгненням, має складні та суперечливі наслідки. З одного боку, українські біженці позитивно впливають на економіки приймаючих європейських країн, але з іншого – це створює значні втрати для економіки та демографії України. Вирішення цієї кризи вимагає комплексного підходу, що включає міжнародну співпрацю, ефективну інтеграційну політику та стратегії стимулювання економічного розвитку як в Україні, так і за її межами.

Список використаної літератури:

1. Кожен другий працівник в Україні втратив роботу через війну. Заощаджень мало — опитування. Ліга.Бізнес, 23 березня 2022р., URL: <https://biz.liga.net/ua/all/all/novosti/kajdyu-vtoroy-rabotnik-v-ukraine-poteryal-rabotu-iz-za-voyny-sberejeniyamalo-opros>.
2. Війна, агро, ПДВ: що нового у сфері оподаткування. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/podatкова-praktika/viyna-agro-pdv-shchonovogo-u-sferi-opodatкування.html>
3. World Health Organization, Total Fertility Rate. URL: [https://www.who.int/data/gho/data/indicators/indicatordetails/GHO/totalfertility-rate-\(per-woman\)](https://www.who.int/data/gho/data/indicators/indicatordetails/GHO/totalfertility-rate-(per-woman))

Ірина ШЕВЧУК (Iryna Shevchuk),
д.е.н., професор
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна

ВИКЛИКИ ДЛЯ БЕЗПЕКИ УКРАЇНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА ВІД РЕФОРМУВАННЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

Вища освіта завжди була і залишається основою формування наукового потенціалу країни та забезпечення її сталого розвитку. Адже у закладі вищої освіти людина отримує потужну базу наукового мислення, розвиває здатність критично мислити та зважено приймати рішення, вчиться вибудовувати стосунки у майбутньому професійному колі.

За понад 30-ть років у системі вищої освіти України відбулося чимало подій та реформ, які привели до таких змін у ній, що викликають у суспільстві як схвальні, так і негативні відгуки. Більшість із них було пов'язано із прийняттям у 2014 р. Закону України «Про вищу освіту» [1] – рис. 1. Сьогодні вони обумовлюються наслідками проведення воєнних дій на території України, а згодом і новими реформами від Кабінету Міністрів України, що винесені зараз на громадське обговорення.

Беручи до уваги суспільно-політичні трансформації в Україні, дію соціально-економічних чинників та педагогічні концепти, весь час розвитку національної системи вищої освіти можна розбити на наступні періоди:

I період (1991-2000 рр.) – становлення системи вищої освіти в Україні;

II період (2000-2014 рр.) – розвиток у контексті ступневості, неперервності та реалізації основних положень Болонської декларації;

III період (2014-2022 рр.) – трансформація вищої освіти;

IV період (2022 р. – і до тепер) – виклики війни, цифрової трансформації та пошук нових підходів в організації вищої освіти, щоб наблизити її до європейських стандартів.

Зазначимо, що повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну та запровадження воєнного стану внесли свої корективи у функціонування системи вищої освіти України. Під час воєнного стану перед нею постали нові виклики, реагувати на які вкрай необхідно задля збереження вищої освіти в Україні та підвищення її вкладу у соціально-економічний розвиток країни та її регіонів. Зокрема це:

знищення інфраструктури закладів вищої освіти;

скорочення фінансування вищої освіти;

втрата кадрового потенціалу;

відтік українських та іноземних студентів із ЗВО;

забезпечення академічної доброчесності у закладах вищої освіти

в умовах воєнного стану.



Рис. 1. Новації впроваджені у систему вищої освіти Законом України «Про вищу освіту» від 2014 р.

На них усіх потрібно оперативно реагувати органам влади різних рівнів, які визначають та реалізують державну політику у сфері освіти. Зокрема Комітетом Верховної Ради України з питань освіти, науки та інновацій було окреслено низку актуальних проблем у сфері освіти і науки, що виникли у зв'язку із запровадженням воєнного стану в Україні, на розв'язання яких МОН України запропоновано певні рішення. Зокрема вони стосуються [2]:

аудиту інфраструктури втрат;

розроблення плану відновлення освітньої інфраструктури;

вступної кампанії 2022 р.;

формування державного замовлення на підготовку кадрів на 2022 рік;

аудиту переміщених закладів вищої освіти;

коригування оплати навчання для студентів контрактної форми навчання;

внесення змін до Закону України «Про вищу освіту» щодо продовження термінів діяльності тимчасового складу НАЗЯВО;

вивчення питання щодо створення корпоративних закладів вищої освіти та запуску відповідних пілотних проектів;

вступ іноземців до закладів вищої освіти протягом року;

створення умов для повернення в Україну здобувачів вищої освіти, які виїхали за кордон у зв'язку з воєнною агресією з боку рф;

ліцензійних умов.

На жаль серед них не порушено питання збереження науково-педагогічного потенціалу країни, яке є не менш важливим у складних умовах сьогодення.

Крім того, у жовтні 2023 р. Кабінет Міністрів України запропонував на розгляд Верховної Ради України законопроект про реформу вищої освіти, низка положень якого активно обговорюється в Інтернет-просторі. Дана реформа передбачає:

зменшення кількості закладів вищої освіти (розроблено проект Закону України «Про внесення змін до деяких законів України (щодо створення передумов для модернізації мережі закладів вищої освіти)»);

зменшення кількості науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти (zareєстровано у Верховній Раді України проект Закону України № 9600 від 10.08.2023 р. «Про внесення змін до деяких Законів України щодо підтримки наукової роботи в закладах вищої освіти»);

зменшення обсягів державного замовлення для підготовки фахівців з вищої освітою (розроблено проект Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо фінансування здобуття вищої освіти та надання державної цільової підтримки здобувачам освіти»);

скасування виплат стипендій студентам, які тимчасово знаходяться за кордоном (МОН буде проводити попередній аналіз кількості таких студентів);

затвердження нового Переліку галузей знань та спеціальностей (на початку серпня МОН винесло на громадське обговорення проєкт постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти»);

повернення відпрацювання для випускників університетів, які навчаються за держзамовленням (розроблено проєкт Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо фінансування здобуття вищої освіти та надання державної цільової підтримки здобувачам освіти»);

розвиток індивідуальних освітніх траєкторій (20 жовтня 2023 р. Кабінет Міністрів України затвердив проєкт закону «Про внесення змін до деяких законів України щодо розвитку індивідуальних освітніх траєкторій та вдосконалення освітнього процесу у вищій освіті»);

прийом на навчання для здобуття ступеня доктора філософії або доктора мистецтва оголошуватиметься на ті освітні програми зі спеціальності (міждисциплінарні освітні програми з галузі знань або спеціальностей), які є акредитовані у ЗВО за другим (магістерським) (розроблено проєкт Закону України «Про внесення змін до деяких законів України (щодо створення передумов для модернізації мережі закладів вищої освіти)»).

Очевидно, що усе це в комплексі (задавнені та масштабовані проблеми в освіті, війна, нові реформи) або знищить систему вищої освіти в Україні, або створить таку, яка відповідатиме потребам та запитам народу України, враховуватиме виклики і використовуватиме можливості суспільства. Проте це все покаже час.

Кардинальні зміни, які запропоновані для вищої освіти України, викликають бурхливі дискусії, безліч питань. Вони можуть обумовити певні виклики та спричинити потенційні загрози для українського суспільства. Наприклад це:

1) Доступність вищої освіти. Адже реформи передбачають зміни у фінансуванні освіти та призводитимуть до підвищення її вартості, що обмежить доступ до неї для економічно вразливих груп населення.

2) Зміни в освітніх програмах, оскільки затверджуватиметься новий перелік галузей знань та спеціальностей, а вступ відбуватиметься на міжгалузеві освітні програми.

3) Забезпечення якості освіти. Неретельне впровадження реформ може призвести до погіршення якості освіти, що є серйозною загрозою для формування компетентних спеціалістів.

4) Втрата традиційних цінностей. Зміна підходів може спричинити опозицію тих, хто підтримує традиційні моделі освіти. Натомість частина суспільства схвалює такі реформи, обґрунтовуючи це тим, що це шлях до оптимізації вищої освіти та наближення її до європейських стандартів. Хоча не всі позитивні практики реформ розвинених країн можна прямо впроваджувати у нас. Усі вони мають бути адаптованими під ментальність населення, соціально-економічний розвиток країни тощо.

5) Спрощення чи перекося в освітніх програмах. Ризик втрати різноманітності освітніх програм та акцентів на користь більш спеціалізованих напрямків, що може не враховувати потреби різних груп студентів.

Варто зазначити, що для успішного реформування важливо враховувати думку всіх сторін (держави, студентів, стейкхолдерів, наукової та освітянської спільноти), планувати уважно та впроваджувати зміни, спираючись на науковий підхід та кращі практики. Неодмінно у запровадженні процесу реформування вищої освіти органами влади має враховуватися контекст війни та здійснюватися обдуманий підхід до реалізації реформаційних заходів, забезпечуючи максимальну стабільність та узгодженість у суспільстві.

Таким чином, сучасний стан вищої освіти в Україні викликає занепокоєння в певних колах дослідників, законотворців, громадських діячів, освітянської спільноти та простих громадян. Найбільш об'єктивною і загальною причиною цього занепокоєння спочатку була проблема «застою» у розвитку вищої освіти, тепер війна в Україні, а згодом будуть кардинальні реформаторські плани нашої влади.

Список літератури:

1. Закон України «Про вищу освіту» (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 37-38, ст.2004). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
2. Матеріали до засідання Комітету Верховної Ради України з питань освіти, науки та інновацій. URL:

<https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2022/05/13/Inform.MON.shcho.do.pyt.vynesen.na.zasid.Kom.VRU.z.pytan.osvity.pdf>

Іван БАЗАРКО (Ivan Bazarko),
к.держ.упр.,
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна

НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА ТА НАЦІОНАЛЬНА СТІЙКІСТЬ УКРАЇНИ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Національна безпека та національна стійкість України є важливими аспектами державної політики, тісно пов'язаними поняттями, які становлять основу сильної та процвітаючої нації.

Національна безпека України забезпечує існування України як суверенної та стабільної держави, її прогресивний розвиток, самозбереження й безпеку. Це неможливо без розроблення і впровадження цілеспрямованої системи політики захисту національних інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз. Національна безпека є передумовою національної стабільності. Нація, яка постійно перебуває під зовнішньою загрозою, не може зосередитися на внутрішньому розвитку та соціальному добробуті.

Національну стійкість визначають як здатність нації протистояти внутрішнім викликам і підтримувати функціонуюче суспільство. Національна стійкість України є одним із пріоритетних напрямів політики національної безпеки України на сучасному етапі. Це обумовлено необхідністю забезпечення готовності держави і суспільства до реагування на широкий спектр загроз різного походження, а також безперервності основних процесів у державі [2]. Україна має значний потенціал стійкості, що підтверджується досвідом її протидії гібридній агресії [2]. Концепцію запровадження національної системи стійкості України ухвалено рішенням Ради національної безпеки і оборони України 20 серпня 2021 року та введено в дію Указом Президента України № 479 від 27 вересня 2021 року. Цей

документ визначає мету, основні принципи, напрямки, механізми, способи та елементи національної системи стійкості. Згідно із Концепцією, стійкість визначається як здатність держави та суспільства вчасно виявляти загрози і вразливості, оцінювати ризики для національної безпеки, швидко і ефективно реагувати, повністю відновлюватися після загроз, у тому числі гібридних, надзвичайних ситуацій та криз будь-якого характеру.

Поняття національної стійкості в Україні визначає Стратегія національної безпеки України, яка ґрунтується на таких основних засадах: стримування (розвиток оборонних і безпекових спроможностей для унеможливлення збройної агресії проти України); стійкість (здатність суспільства та держави швидко адаптуватися до змін безпекового середовища й підтримувати стале функціонування, зокрема шляхом мінімізації зовнішніх і внутрішніх вразливостей); взаємодія (розвиток стратегічних відносин із ключовими іноземними партнерами, насамперед з Європейським Союзом та його окремими державами-членами, Великобританією, США, а також блоком НАТО, прагматичне співробітництво з іншими державами й міжнародними організаціями на основі національних інтересів України). Національна система стійкості має забезпечити роботу таких складових: спроможність до повноцінного функціонування державних органів, їхня інституційна стійкість; безпека та захищеність об'єктів критичної інфраструктури: кібербезпеки, оборони і правопорядку, транспортної системи та охорони здоров'я; спроможність єдиної державної системи цивільного захисту до дій в умовах загрози чи виникнення надзвичайних ситуацій; здатність ефективно реагувати на неконтрольоване масове переміщення людей; суспільна стійкість, зокрема до інформаційних впливів; фінансово-економічна стійкість. Національна стійкість визначається як одна головних підвалин забезпечення національної безпеки України – здатність передбачати, запобігати та ефективно протидіяти сучасним гібридним загрозам. Згідно із Законом України «Про національну безпеку України», національна безпека є захищеністю державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів України від реальних та потенційних загроз. Одним із факторів забезпечення такої захищеності і є

національна стійкість. Тоді як протидія загрозам територіальній цілісності є одним із пріоритетів національних інтересів України. У листопаді 2023 року Кабінет Міністрів України затвердив План заходів із реалізації Концепції забезпечення національної системи стійкості до 2025 року, який сформовано з урахуванням результатів оцінювання системи стійкості України в умовах війни та наданих рекомендацій із усунення виявлених міжсекторальних вразливостей. Оцінювання проведено на початку повномасштабного вторгнення росії в Україну за підтримки американських партнерів.

Національна безпека України набула особливої актуальності після початку повномасштабної агресії РФ у лютому 2022 року. Захист суверенітету та територіальної цілісності держави, а також життя та добробут громадян стали пріоритетними завданнями для влади та українського суспільства.

Національна стійкість – це здатність держави протистояти зовнішнім та внутрішнім загрозам, мобілізувати ресурси для їх подолання та мінімізувати негативні наслідки. У контексті війни з Росією національна стійкість України проявляється у: єдності та згуртованості суспільства (українці демонструють високий рівень патріотизму, готовність до самопожертви та взаємодопомоги); ефективній роботі державних інституцій (органи влади налагоджують механізми мобілізації ресурсів, забезпечують обороноздатність країни та надають допомогу постраждалим від війни); стійкості економіки (економіка країни, незважаючи на значні руйнування, продовжує функціонувати, завдяки чому держава має можливість фінансувати оборону та соціальні програми); активній позиції цивільного суспільства (громадські організації та волонтери надають гуманітарну допомогу, допомагають переселенцям, організують збір коштів для армії та здійснюють інші важливі для країни дії).

Важливими факторами, які посилюють національну стійкість України, є: сильна демократична система; активна громадянська позиція (українці мають багатий історичний досвід самоорганізації та протестного руху, що дозволяє їм мобілізуватися для захисту своїх прав та інтересів); сильні культурні та історичні традиції (Україна має багату культуру та історію, що є джерелом національної гордості та єднання); постійна підтримка міжнародною спільнотою (Україна отримує значну

політичну, економічну та військову допомогу від країн світу, що посилює її стійкість у протистоянні агресору).

Разом з тим, перед Україною стоїть низка викликів, які можуть послабити її національну стійкість. Затягування війни та руйнування інфраструктури призводять до виснаження ресурсів, зростання втрати населення та дестабілізації внутрішньої ситуації, пошкодження або знищення об'єктів енергетики, транспорту, промисловості та житлового фонду негативно впливають на економіку та добробут людей. Гуманітарна криза: мільйони людей змушені були покинути свої домівки через війну, що потребує значних зусиль для надання їм допомоги та забезпечення їхніх базових потреб. Росія веде активну інформаційну війну проти України через пропаганду та дезінформацію, намагаючись посяяти розбрат, дестабілізувати ситуацію та підірвати довіру до влади.

Для подолання викликів, які постають перед Україною у зв'язку з військовою агресією РФ та посилення її національної стійкості, необхідно вжити низки заходів. Продовжувати активний опір російській агресії шляхом збільшення видатків на армію та закупівлю озброєння, модернізація армії, підготовка резервістів, активної участі у міжнародних заходах, мобілізація міжнародної підтримки, накладення санкцій на РФ, протидії російській пропаганді та дезінформації, поширення правдивої інформації про війну в Україні.

Відновлення зруйнованої інфраструктури визначивши пріоритетні напрямки відновлення, оцінивши необхідні ресурси, залучаючи кошти від міжнародних партнерів, створюючи сприятливі умови для інвестування в українську економіку, заохочення приватного капіталу до участі у відновленні, забезпечуючи прозоре та ефективне використання коштів, виділених на відновлення.

Надавати допомогу постраждалим від війни. Це гуманітарна допомога (надання їжі, води, медикаментів, житла та інших базових потреб людям, які постраждали від війни), соціальна підтримка (виплата допомоги переселенцям, котрі втратили роботу або близьких, психологічна допомога), відновлення житла..

Впроваджувати економічні реформи, підтримувати малий та середній бізнес, вживати заходи для стримування зростання цін, щоб забезпечити економічну стійкість.

Захищати та зміцнювати демократичні інституції: забезпечення верховенства права (боротьба з корупцією, захист прав людини), свобода слова, прозорість та підзвітність влади (залучення громадянського суспільства до процесу прийняття рішень, забезпечення контролю за діяльністю влади).

Згуртовувати та єднати суспільство через патріотичне виховання у молоді любові до України, готовності до її захисту; поширення цінностей толерантності та взаємоповаги з метою протидії ворожнечі, дискримінації та розколу в суспільстві; розвиток та підтримку волонтерського руху.

Важливо зазначити, що міжнародна співпраця не замінює, а доповнює зусилля України з власного захисту. Міжнародна співпраця – це потужний інструмент, який Україна може використовувати для захисту свого суверенітету та територіальної цілісності, а також для побудови демократичного, процвітаючого та європейського майбутнього: посилення ролі України на міжнародній арені, залучення міжнародної підтримки, співпраця з країнами-партнерами, інтеграція в Європейський Союз, відповідність європейським стандартам та принципам.

Національна стабільність зміцнює національну безпеку. Стабільна нація з міцною соціальною структурою краще підготовлена для того, щоб протистояти зовнішнім загрозам і відновлюватися після криз. Безпека та стійкість нації не є незалежними цілями; це дві сторони однієї медалі. Долаючи як внутрішні, так і зовнішні загрози, нація може створити міцну основу для свого майбутнього. У перспективі ключовими стратегічними завданнями зміцнення національної безпеки та національної стійкості повинні бути: інвестиції у військові та розвідувальні можливості; сприяння економічному зростанню та диверсифікації; зміцнення демократичних інститутів і верховенства права; інвестиції в освіту та соціальні програми; сприяння соціальній єдності та толерантності; залучення до міжнародного співробітництва з питань безпеки та розвитку.

Використана література:

1. Про національну безпеку України: Закон України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>

2. Щодо концепції забезпечення національної стійкості в Україні. Аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень. <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/nacionalna-bezpeka/schodo-koncepcii-zabezpechennya-nacionalnoi-stiykosti-v-ukraini>
3. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України «Про запровадження національної системи стійкості»: Указ Президента України №479/2021 від 20 серпня 2021 року <https://www.president.gov.ua/documents/4792021-40181>

Владислав ВАРИНСЬКИЙ (Vladyslav Varynskyi),

к.політ.н.

**Національний університет "Одеська морська академія",
м. Одеса, Україна**

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ТА ПРОБЛЕМИ БЕЗПЕКИ

Життєдіяльність сучасної людини відбувається в період динамічних змін, пов'язаних, насамперед, із взаємообумовленими процесами глобалізації, інформатизації та інтенсивного розвитку штучного інтелекту (ШІ). Саме ШІ, завдяки своїй здатності суттєво поліпшувати стандарти та якість життя, зайняв провідні позиції в усіх сферах людського буття. Вже зараз новітні технології допомагають встановлювати медичні діагнози, оптимізувати виробництво, здійснювати безпілотне керування транспортними засобами, аналізувати великі обсяги даних, розпізнавати та генерувати зображення, голос та запахи, здійснювати покупки, виявляти помилки, давати рекомендації, провадити освітній процес та створювати високоточну автономну зброю. І це далеко не повний перелік можливостей ШІ. Але питання, наскільки ці можливості є регульованими та безпечними для людини та суспільства, залишається відкритим.

Активне впровадження парадигми суспільних уявлень про якість життя, орієнтоване на розвиток вискоефективних технологій, одночасно несе в собі ще й певні потенційні небезпеки для життєдіяльності самої людини, на що вказують науковці, юристи,

соціологи, політологи, філософи, IT-фахівці, представники бізнес-структур, позиціонуючи ШІ не тільки як успішні алгоритми, але й як певну руйнівну технологію з вельми широким спектром впливів: від скорочення робочих місць, порушення меж приватного життя до похибок у використанні. Через це, на думку Стівена Хокінга, штучний інтелект може стати як одним з найбільших досягнень людства, так і найбільшою загрозою його існуванню у разі його виходу з-під контролю [1].

Амбівалентна оцінка ШІ пов'язана, перш за все, із недосконалою прогнозованістю розвитку подій при його використанні, та, фактично, є основною причиною пересторог через ризики, які несе, а отже потребує детального аналізу технологій для належного регулювання. У свідомості пересічного громадянина така оцінка ШІ, як правило, пов'язана з інформаційним простором. Заголовки з інтернет-видань (наприклад, «Штучний інтелект допомагає вчити іноземні мови», «Штучний інтелект допомагає в сучасних війнах», «Штучний інтелект допомагає українцям шукати зниклих», «Штучний інтелект допомагає бізнесу»), спрямовані на виявлення позитивних якостей ШІ, можуть поставити під сумнів інші публікації (наприклад, «Штучний інтелект допомагає красти гроші», «Сім професій, які можуть зникнути завдяки штучному інтелекту» або взагалі: «У США дрон, керований штучним інтелектом, «убив» свого оператора»), які призводять до втрати довіри до ШІ через негативну інформацію. Така репрезентація ШІ, зважаючи на її суперечливість, дозволяє підкреслити важливість тези, що сучасне впровадження ШІ потребує, насамперед, експертної правової оцінки у визначенні загроз та наслідків безпосередньо від ШІ й розмежування їх із ризиками, що несе гібридний інтелект, який розуміється науковцями як комбінація людського та машинного інтелектів, та питання інформаційної безпеки. Для всебічного і комплексного аналізу ризиків, слід розглянути різні точки зору на зазначену проблему.

Привертають увагу погляди вчених щодо диференціації ризиків відповідно до професійного застосування ШІ у соціальних, економічних, політичних, психологічних та правових дослідженнях та узагальнених висновках. У своїх публікаціях вони вказують, що «завдяки появі новітніх інформаційних технологій, людство отримало як багато зручностей, так і додаткові несприятливі наслідки для свого

фізичного і психічного здоров'я» [2]. Утім, на сьогодні на науковому рівні спроби підходів до оцінок небезпек використання ШІ носять доволі абстрактний характер, і коливаються від дрібних проблем, які може завдати використання ШІ, до глобальних апокаліптичних катастроф. Дехто заявляє про вкрай негативні перспективи, зауважуючи, що з впровадженням більш досконалих систем ШІ ймовірність заподіяння шкоди людині буде тільки зростати [3]. Також висловлюється побоювання щодо надмірного надання можливостей ШІ у професійній діяльності, де запровадження інновацій ставить під сумнів деякі стандарти, що є базовими для основних компетенцій, зокрема у праві [4].

Перспективна позиція, спрямована на упередження можливих наслідків неконтрольованих розробок та впровадження ШІ в форматі конфіденційності даних, кібербезпеки [5], стосується не тільки технологічних процесів, а й морально-правових норм. Наскільки відкритим повинно бути життя людини? Як ця відкритість представлена у законах? На сьогодні у суспільстві немає повного розуміння зазначених питань. Приміром, технології ШІ надають як урядам, так і організаціям чи конкретним особам безпрецедентні можливості для моніторингу, відстеження і спостереження за окремими особами або соціальними групами на основі їх цифрових даних, у тому числі даних, отриманих з цифрових профілів і активності у мережі Інтернет, соціальних мережах. Мюллер Вінсент К. навіть припускає можливість втрати нами контролю над нашими же даними [6], тому що правове регулювання таких можливостей все ще залишається невизначеним. І, якщо раніше проблема конфіденційності історично поєднувалася з державним наглядом з боку спецслужб, то тепер вона розширилася та ускладнилася і включає ще стеження з боку інших державних агентів, компаній і навіть окремих осіб. Технології суттєво змінилися за останні десятиліття, а регулювання реагує повільно, законодавчі акти не встигають за розвитком ШІ. Нинішні державні системи регулювання правових проблем в різних країнах в цілому недостатньо динамічні і недосконалі: «зазвичай правила встановлюються, коли відбувається безліч поганих речей, виникає суспільний резонанс, і через багато років створюється агентство для регулювання цієї галузі» [7]. Така ситуація потребує якомога швидшого вирішення, адже, як зазначає Нік Бострем,

аналізуючи детермінанти права, що «існують підстави вважати, що нерегульовані і безконтрольні розробки можуть призвести до небезпечних наслідків, як через безвідповідальні уряди, так і через безпрецедентні можливості таких систем» [8].

Отже, швидкий нерегульований розвиток ШІ ставить фундаментальні питання про взаємодію з ним та ризики, що він несе у найближчий та довгостроковій перспективі. Крім зазначених проблем, на які звернено увагу, існують ще інші небезпеки, які потребують уважного стеження за технологічними та соціально-правовими розробками щодо ШІ.

Список використаних джерел

1. Hawking, Stephen. Transcendence looks at the implications of artificial intelligence but are we taking AI seriously enough? *INDEPENDENT. News*. 01 May 2014. URL: <http://www.independent.co.uk/news/science/stephen-hawking-transcendence-looks-at-the-implications-of-artificial-intelligence>
2. Золотар О. О. Загрози інформаційній безпеці людини. *Правова інформатика*. 2014. Т. 2. №. 42. С. 70-79.
3. Čerka P., Grigienė J., Širbikytė G. Liability for damages caused by artificial intelligence. *Computer law & security review*. 2015. Vol. 31. №. 3. P. 376-389.
4. Manjoo F., Bowers K. Will robots steal your job? *Slate, September*. 2011. № 30.
5. Савінова Н.А. Кіберзлочинність: витоки та тенденції детермінації в умовах розвитку Глобального інформаційного суспільства. *Актуальні проблеми вдосконалення чинного законодавства України*. 2012. №. 28. С. 248-254.
6. Müller V. C. Ethics of artificial intelligence and robotics. The Stanford Encyclopedia of Philosophy. 2020. URL: <https://plato.stanford.edu/archives/fall2023/entries/ethics-ai/>
https://plato.stanford.edu/entries/ethics-ai/?utm_source=summari
7. Musk E. We need to Regulate AI before 'it's too Late'. *THE HILL. News*. 17.07.2017. URL : <https://thehill.com/policy/technology/342345-elon-musk-we-need-to-regulate-ai-before-its-too-late>
8. Оксфордський університет предупредил о возможной опасности искусственного интеллекта URL : <http://zn.ua/TECHNOLOGIES/oksfordskiy-universitet-predupredil-o-vozmozhnoy-opasnostiiskusstvennogo-intellekta-181803>

Наталія ДАНИЛЕВИЧ (Nataliia Danylevych),

к.е.н., доцент

В.О. ІВАНЮК (V. Ivanyuk)

Львівський національний університет імені Івана Франка

м. Львів, Україна

РОЗВИТОК КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПЕРСОНАЛУ ЯК ОСНОВА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Фактори, що визначають конкурентні переваги організації, можуть бути різними за джерелами і характером свого прояву. Їх можна розділити на зовнішні і внутрішні переваги.

Зовнішні конкурентні переваги включають в себе ті фактори, які створюють цінність для покупця і підвищують ефективність діяльності організації, дозволяючи встановити більш високі показники якості надання послуги.

Внутрішні конкурентні переваги досягаються і реалізуються в самій організації, зокрема через дії персоналу та керівництва. Ці переваги створюють цінність для самої організації, покращуючи ефективність та продуктивність внутрішніх процесів.

Шляхом постійного якісного мотивування працівників, можна отримати хороші результати у вигляді зацікавлених у роботі працівників, що є наймовірно важливою складовою при утворенні конкурентних переваг.

Мотивація держслужбовців у ЦНАПі є дуже важливим аспектом ефективної роботи та надання якісних послуг громадянам. Основні причини важливості належної мотивації працівників у ЦНАПі у контексті конкурентоспроможності включають:

1. Якість обслуговування та надання послуг: Держслужбовці, які мають високий рівень мотивації, зазвичай проявляють більшу відповідальність та ініціативу у своїй роботі. Вони більш швидко та ефективно вирішують проблеми громадян, надають допомогу та консультації, що призводить до покращення якості обслуговування.

2. Довіра громадян: Громадяни довіряють держслужбовцям, які виявляють інтерес до своєї роботи та ставляться до них з повагою. Якщо держслужбовці мають високу мотивацію, вони виявляють більшу

зацікавленість у вирішенні проблем громадян і прагнуть задовольнити їхні потреби.

3. Підвищення ефективності роботи: Мотивовані держслужбовці більш швидко та точно виконують свої обов'язки, що призводить до зменшення часу очікування громадян та скорочення черг. Це сприяє покращенню ефективності роботи ЦНАПу в цілому.

Важливість людського фактора у всіх видах організацій підкреслюється необхідністю розуміння і вивчення особливостей та мотивацій поведінки працівників. Сучасні керівники державних органів повинні створювати ефективні системи стимулювання, які враховують умови, в яких функціонують ці органи, і відповідають потребам їхніх службовців.

В цьому контексті стимулювання грає важливу роль у мотивації праці державних службовців. Це один із інструментів, яким можна підтримувати і підсилювати мотивацію до трудової діяльності.

Для досягнення цієї мети, керівники повинні враховувати ієрархію потреб своїх співробітників та різні фактори, що впливають на процес винагородження. Система стимулювання повинна бути адаптована до конкретних умов та цілей державних організацій.

Робочі співробітники виявляють виразну структурованість, розділяючись на різні категорії, такі як керівники, фахівці, спеціалісти і інші. Кожній з цих категорій застосовується унікальний підхід до мотивації та стимулювання працівників. Основна ідея мотивації полягає в застосуванні зовнішніх впливів на працівників для спрямування їх діяльності. Ці впливи можуть включати в себе такі елементи, як покарання, заохочення та просування в посаді.

Стимулювання праці передбачає створення умов, в яких активна праця приводить до певних, заздалегідь визначених результатів і стає ключовою для задоволення важливих і соціально обумовлених потреб державних службовців. Це також формує мотивацію для працівників. В цьому контексті ключові стимули для якісної праці включають:

1. Можливість для особистості реалізувати свій потенціал.
2. Професійна незалежність.
3. Відчуття завершеності та успішного виконання важливої роботи.
4. Справедлива грошова винагорода за вклад у успіх організації.

Реалізація цих стимулів залежить від самого державного службовця, його потреб і того, наскільки він задоволений мотиваційним середовищем

Стимулювання праці має економічну, моральну і соціальну функції. Економічна функція полягає в підвищенні ефективності діяльності та покращенні якості послуг завдяки стимулюванню працівників. Моральна функція стимулювання полягає в формуванні активної життєвої позиції та високих моральних стандартів у суспільстві. Важливо, щоб система стимулів була правильною і обґрунтованою, враховуючи традиції та історичний досвід. Соціальна функція полягає в формуванні соціальної структури суспільства через різний рівень доходів, який значною мірою залежить від впливу стимулів на різних людей. Крім того, стимулювання праці впливає на формування потреб і розвиток особистості в суспільстві.

Отже, стимулювання є інструментом для підтримки та збудження працівників у їхній трудовій діяльності, що є важливим елементом управління державними органами.

Важливою основою для досягнення конкурентних переваг є визначення цілей організації та пов'язаних з ними завдань, які можна виконати, враховуючи реальні умови зовнішнього середовища та встановлену якість виконання. При цьому структурні та функціональні зміни в організації мають створити сприятливі умови для успішної реалізації цих цілей та завдань. Сукупність таких змін і процес управління ними часто називають розвитком або створенням конкурентних переваг.

Процес розвитку спрямований на створення потенціалу організації. Цей потенціал, разом з конкурентними перевагами, використовується для досягнення результатів відповідно до поставлених завдань у процесі діяльності. Існують різні способи використання цього потенціалу, навіть при наявності єдиної мети. В цьому контексті зовнішнє середовище визначає умови діяльності підприємства середовищі [20].

Формування та розвиток конкурентних переваг персоналу є ключовими аспектами підвищення конкурентоспроможності підприємства. Можемо запропонувати ряд рекомендацій, спрямованих на формування ефективних конкурентних переваг персоналу, що

сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємства, що зображено на рис.1.



Рис. 1 Кроки для підвищення конкурентоспроможності персоналу [розроблено автором]

Діяльність організації має дві основні складові:

1. Розвиток, який включає в себе створення конкурентних переваг та підготовку організації до досягнення мети.

2. Цільова діяльність, яка полягає в ефективному використанні наявних конкурентних переваг для досягнення поставлених завдань.

Завдання розвитку може бути сформульоване так: підприємство повинно обирати такий спосіб розвитку, при якому в будь-який момент часу існує потенціал для досягнення бажаних результатів діяльності. Ця стратегія розвитку дозволяє підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та ефективно використовувати свій потенціал для досягнення поставлених цілей.

По-перше, необхідно акцентувати увагу на процесі набору та відбору персоналу. Важливо ретельно аналізувати потреби Відділу та встановити якісні критерії підбору співробітників. Крім того, варто

впровадити ефективні методи оцінки кваліфікації та потенціалу кандидатів, зокрема застосування тестування та співбесід.

По-друге, розвиток персоналу має бути постійним процесом. Відділ повинен забезпечувати співробітникам можливості для професійного зростання, навчання та отримання нових навичок. Рекомендується організовувати тренінги, семінари та майстер-класи з актуальних тем, що допоможуть покращити професійну компетентність співробітників.

По-третє, необхідно створити сприятливу робочу атмосферу та корпоративну культуру. Важливо підтримувати командний дух, сприяти співпраці та взаємодії між співробітниками. Також варто забезпечити належні умови праці та створити мотивуючу систему винагород та заохочень.

По-четверте, важливо використовувати інформаційні технології та інноваційні рішення для оптимізації робочих процесів та підвищення продуктивності. Застосування сучасного програмного забезпечення, автоматизованих систем управління та інших технологічних рішень сприятиме підвищенню ефективності роботи персоналу та забезпечить перевагу підприємства на ринку.

Отже, рекомендації щодо формування конкурентних переваг персоналу включають уважний підбір персоналу, постійний розвиток, створення сприятливої робочої атмосфери та корпоративної культури, використання інформаційних технологій та інноваційних рішень. Ці заходи сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємства і забезпечать його успішне

Література

1. Адміністративні послуги: стан і перспективи реформування: Збірник матеріалів / Тимошук В.П., Добрянська Н.Л., Курінний О.В., Школьнік Є.О. та ін. /– Київ, 2015. – с. 428.
2. Вонавча влада та проблеми адміністративної реформи в Україні: Монографія / І. Б. Коліушко. – Київ: Факт, 2002. – с. 71.
3. Зарубіжний досвід надання адміністративних послуг органами публічної влади та можливості його використання в Україні / Д. С. Тихонова – Київ: Право і безпека, 2014. – № 4. – с. 70–75.

Артем ДЕГТЯРЬОВ (Artem Degtiarov)
доктор філософії, докторант
Національний університет «Чернігівська політехніка»,
м. Чернігів, Україна

ОЦІНКА РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ РЕГІОНУ

Питання збереження економічної безпеки держави загострюються в періоди економічних криз, обумовлюючи необхідність оновлення методів та підходів до її підтримки. Постійний розвиток світових інтеграційних процесів у всіх сферах, значний ступінь взаємозалежності суб'єктів світової економіки один від одного в частини різних ресурсів (природних, фінансових, трудових та ін.), все зростаючий вплив транснаціональних корпорацій ставлять тему економічної безпеки на провідне місце.

Однак економічна безпека держави виникає не сама по собі, врахування регіонального аспекту при оцінці рівня економічної безпеки країни дає можливість оцінити її детально, позначивши вразливі фрагменти, сильні сторони та резерви, які дозволять її розвинути та зміцнити. Оцінка ситуації повинна бути заснована на певному наборі індикаторів економічної безпеки, які дозволять визначити та оцінити можливі майбутні проблеми, а також розробити і реалізувати необхідний набір програмно-цільових заходів, спрямованих на зменшення ступеня прояву виявлених проблем. Для своєчасного виявлення можливих проблем і загроз корисно визначити набір показників, інформацію за якими повинні надавати різні регіональні структури. На основі наданої ними інформації, після порівняння з критеріями економічної безпеки, можна приймати обґрунтовані рішення про усунення та мінімізацію тих чи інших загроз.

Головними критеріями, які відображають цілі забезпечення економічної безпеки і відображають рівень життя населення регіону, можуть бути:

розширене відтворення економічної та соціальної інфраструктури регіону;

межі критичної залежності регіону від ввезених найважливіших видів продукції першої необхідності;

підтримання та забезпечення відповідного рівня обслуговування потреб населення для створення умов нормального рівня життєзабезпечення населення регіону.

Можна виокремити такі групи об'єктів для індикативного аналізу економічної безпеки регіону:

- індикатори стану різних структур і об'єктів, що обслуговують регіон, які складають і забезпечують базу його функціонування;
- демографія, рівень та якість життя населення регіону;
- динаміка зайнятості населення регіону;
- стан фінансово-кредитної, бюджетної системи, забезпеченість фінансовими та матеріальними ресурсами;
- наявність та ефективна дія механізмів правового та адміністративного регулювання;
- стан екології регіону [1].

Серед найбільш інформативних індикаторів економічної безпеки на регіональному рівні можна виділити такі:

- рівень зайнятості та рівень безробіття в регіоні;
- зіставлення середньої заробітної плати та пенсії в даному муніципальному утворенні з прожитковим мінімумом у сусідніх муніципальних утвореннях;
 - питома вага громадян з доходами нижче прожиткового мінімуму в регіоні;
 - середня тривалість життя в регіоні;
 - рівень народжуваності та рівень смертності у регіоні;
 - рівень забезпеченості різними товарами тривалого користування;
 - рівень злочинності.

Зазначимо, що погіршення чи від'ємна динаміка індикаторів економічної безпеки регіону не завжди свідчить про ситуацію катастрофи в соціально-економічній сфері або окремих її галузях. Насамперед, це сигнал регіональній владі про необхідності вжиття заходів щодо оперативного втручання для зміни небезпечних тенденцій або їх усунення.

Порівняльна оцінка запропонованих індикаторів економічної безпеки регіону із сусідніми регіонами може бути корисною щодо пошуку шляхів оптимізації цих показників для конкретного регіону,

дослідження позитивного досвіду досягнення оптимальних результатів у тих чи інших сферах публічного управління.

Важливе значення має вирішення питання, пов'язаного з пороговими значеннями індикаторів економічної безпеки регіону, завданням яких буде попередження про наближення кризового стану об'єкта управління та необхідності внесення коригування у стратегію розвитку регіону. Порогові значення є граничними величинами, перевищення яких призводить до порушення нормального розвитку процесів відтворення виробництва в регіоні, провокує формування негативних, руйнівних тенденцій для муніципального утворення [1].

На сьогоднішній день не існує єдиного підходу до визначення порогових значень індикаторів економічної безпеки, наукове суспільство дотримується різних поглядів: наприклад, введення одного порогового значення по індикатору, що має на увазі два рівня станів за індикатором – нормальний та критичний; інший підхід - багатопорогові системи оцінки, коли кожному індикатору присвоюється кілька порогових рівнів (від трьох і більше) [2].

Але якщо щодо визначення порогових значень індикаторів економічної безпеки макрорівня є значний обсяг досліджень, то встановлення порогових

значень індикаторів економічної безпеки регіонального рівня викликає багато питань і вимагає дослідження, перш за все, через існуючі значні відмінності між регіонами у багатьох напрямках: географічне положення, щільність населення, забезпеченість різного роду ресурсами, рівень розвитку промислового виробництва та ін.

Таким чином, на сучасному етапі в числі основних завдань регіональної політики, пов'язаних з підвищенням економічної безпеки регіонів, можна виділити:

- розробку порогових значень показників - індикаторів економічної безпеки регіону з урахуванням особливостей функціонування та розвитку кожного регіону;

- виділення галузей економіки регіону, що є основними в контексті наповнень бюджету та забезпечують зайнятість великої кількості населення; в умовах економічної кризи саме цим галузям має приділятися посилена увага;

- підтримку важливих для населення регіону підприємств та об'єктів інфраструктури в цілях збереження та збільшення робочих місць;

- забезпечення умов для нормальної життєдіяльності населення;

- сприяння переважному розвитку підприємств, які приносять прибуток і мають гарну перспективу на даний період, а також підприємств, які мають довгострокові економічні переваги в загальній системі територіального поділу праці;

- розвиток об'єктів регіональної інфраструктури.

Відзначимо: важливість такої умови, як забезпечення економічної безпеки регіону, повинна забезпечуватись в рамках загальної стратегії національної безпеки України.

Список використаних джерел

1. Денисенко М.П. Зарубіжний досвід регулювання економічної безпеки. Інвестиції: практика та досвід, 2017, №6, С.15-19. Режим доступу: http://www.investplan.com.ua/pdf/6_2017/5.pdf
2. Харазішвілі Ю., Дронь Є. Проблема інтегрального оцінювання рівня економічної безпеки держави. Банківська справа, 2015, № 1-2. С. 3-21

Інна КУЛЬЧІЙ (Inna Kulchii),
кандидат наук з державного управління, доцент
Національний університет «Полтавська політехніка
імені Юрія Кондратюка»,
м. Полтава, Україна

АВТОМАТИЗАЦІЯ ТА АНАЛІТИКА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ НА ОСНОВІ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Цифрова компетентність та цифрова культура стають фактором, що значно змінюють поведінку сьогодишнього покоління. Під впливом розвитку цифрових технологій традиційні культурні простори трансформуються, що призводить до зміни суспільного погляду на світ та переоцінки цінностей.

Державний сектор - складний механізм, але він залишається централізованою ієрархічною системою. Розвиток цієї системи визначає ефективність публічного управління як рівномірне покриття потреб населення у державних послугах.

Використання нових інтелектуальних технологій управління може вивести ідею управління на новий рівень. Йтиметься не лише про надання державі зручних механізмів надання послуг громадянам, а й про фундаментальне переформатування самої держави, що значно скоротить бюрократію, усуне паперову роботу, значно знизить транзакційні витрати та забезпечить повний контроль за діяльністю державних службовців та, насамперед, створення сприятливого середовища для громадян.

Штучний інтелект може змінити спосіб роботи уряду та допомогти державним службовцям ефективніше працювати. Штучний інтелект вже інтегрований у багато технологічних платформ і використовується службами пошуку та миттєвої обробки інформації. Технології штучного інтелекту можуть прискорити прийняття управлінських рішень і автоматизувати типові повсякденні завдання, що повторюються. Впровадження штучного інтелекту у повсякденну роботу державних службовців дозволить органам державної влади та місцевого самоврядування прискорити прийняття складних рішень за рахунок спрощення їх обробки, оцінки, аналізу та прогнозування. Після інтеграції інтелектуальних навичок у нові технологічні платформи штучний інтелект допоможе керувати складними процесами управління

Незважаючи на певні загрози впровадження штучного інтелекту, його правильне використання можна застосувати в багатьох напрямках розвитку. Тож зосередимося на деяких з найважливіших.

По-перше, часто актуальною проблемою, з якою стикається суспільство, є імітація певних стереотипів негативного мислення та традицій. Неупередженість, заботони і бажання людей збагатитися часто призводять до низки соціально неприйнятних явищ, таких як шахрайство, корупція, несправедливе поводження зі співробітниками, необґрунтовані рішення тощо. Штучний інтелект від початку свого становлення став потужним засобом вирішення таких проблем, тому що на їх вирішення не впливають заботони та стереотипи. У світі використовується технологія під назвою GL.AI. Вона використовує

запрограмовані знання, накопичує досвід, аналізує кожну транзакцію, кожного користувача, кожен обліковий запис, щоб знайти незвичайні транзакції, що вказують на помилку чи шахрайство. У цій ситуації GL.AI. приймає неупереджені рішення, ґрунтуючись виключно на фактах.

По-друге, використання штучного інтелекту відкриває великі можливості для бізнесу (особливо в умовах правого режиму воєнного стану). Допомагає менеджерам підняти якість бізнес-процесів на новий рівень та оптимізувати діяльність компаній. Зокрема, співробітники організації можуть використовувати численні програми для швидкої взаємодії з клієнтами. Яскравим прикладом цього є використання чат-ботів, які негайно відповідають на запити та терміново відповідають на запитання громадян. Штучний інтелект також є надійним помічником у фінансовому секторі – він знижує витрати, надає прогнози, а в промисловості – допомагає підвищити продуктивність та покращити якість продукції. Така керована людиною розробка штучного інтелекту, звичайно, не становить серйозної загрози для людства, вона виступає як ідеальний помічник для ефективної роботи інституції.

Дослідження показують, що технологічні зміни неминучі у довгостроковій перспективі. Інновації постійно розвиваються, і глобалізований світ робить поширення нових ідей набагато ефективнішим. Важливим аспектом є визначення можливості і готовності урядів, організацій і, зрештою, окремих осіб справлятися з швидкими технологічними змінами. В даний час створено та впроваджено численні розробки в галузі штучного інтелекту, але експерти припускають, що рівень розвитку таких технологій все ще недостатній [2].

Розвиток штучного інтелекту необхідно використовувати таким чином, щоб покращити життя людей, покращити економічний добробут, рівність та інтеграцію. На рівні країни технології штучного інтелекту варто застосовувати в системі публічного управління для: автоматизації адміністративних послуг за допомогою різновидів штучного інтелекту; створення віртуальних асистентів та чат-ботів для швидкого реагування на потреби громадян; впровадження систем розпізнавання та синтезу мови для прийому звернень у відео та аудіо форматах; застосування роботизованої автоматизації процесів для

удосконалення електронного документообігу; аналіз даних за допомогою штучного інтелекту; збір та інтеграція даних з різних державних реєстрів, відомчих систем, результатів соціологічних опитувань; побудова систем підтримки прийняття рішень на основі аналітичних моделей та прогнозування.

Державний сектор та органи влада несуть особливу відповідальність у розробці та використанні технологій штучного інтелекту. Тому варто забезпечити створення загальних положень щодо необхідної прозорості та відкритості систем для (частково) автоматизованого прийняття рішень. Також встановити постійний подальший розвиток та дотримання стандартів якості. Необхідно забезпечити, щоб автоматизація адміністративної процедури відповідала чинним нормативно-правовим актам і давала результати, які будуть як технічно, так і професійно правильними. З цією метою слід розробити системи забезпечення якості для розгляду та інтеграції технічного та юридичного супроводу впровадження технологій штучного інтелекту в систему публічного управління. З метою виявлення потенційних небезпек та джерел помилок слід дослідити використання систем управління ризиками. Системи управління ризиками можуть бути використані для встановлення попередження порушення законодавства України.

Суспільству необхідно контролювати як розробку, так і використання штучного інтелекту, а громадськість має усвідомлювати як переваги, так і небезпеки його використання. Цей результат є очевидним, оскільки при використанні технологій, заснованих на використанні штучного інтелекту, має бути гарантований адекватний захист інтересів людини. Отже, як свідчать дослідження, є необхідність регулювати розвиток штучного інтелекту як державою, так і суспільством. Для реалізації повинні бути прийнятними лише розробки, безпечні для людини. На цьому етапі розробки штучного інтелекту також необхідно створити правову основу (зараз в Україні діють лише норми підзаконного характеру [1,3], яка контролює процес розробки та впровадження та притягає до відповідальності тих, хто не дотримується необхідних заходів безпеки.

Література:

1. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text>
2. Стратегія розвитку штучного інтелекту в Україні: монографія / [За заг. ред. А.І. Шевченка]. Київ: ППШ, 2023. 305 с.
3. Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні на 2021-2024 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 12.05.2021 № 438-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/438-2021-%D1%80#n10>

Світлана ПОВНА (Svitlana Povna),

к.е.н., доцент

Національний університет «Чернігівська політехніка»,

м. Чернігів, Україна

МОДЕРНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ

Питання національної безпеки України сьогодні набуло особливої гостроти та важливості для кожної людини, що проживає на її території. Звичайно національну безпеку визначають як стан, коли державна влада може самостійно визначати шляхи розвитку країни, без тиску ззовні. Тому національна безпека розглядається як така, що тісно пов'язана з категоріями незалежності та залежності, стабільності та дестабілізації, війни і миру. Безпека – це стан захищеності життєво важливих інтересів особи, суспільства і держави від зовнішніх та внутрішніх загроз. При цьому життєво важливими інтересами вважається сукупність потреб, задоволення яких забезпечує існування і можливість прогресивного розвитку особи, суспільства і держави [1].

Прогресивний розвиток соціально-економічних систем пов'язаний із підвищенням доданої вартості продуктів, що виробляються в їх межах. Це дозволяє забезпечити більш високий рівень життя суспільства в цілому та відповідно, дає можливості для розвитку кожному члену цього суспільства. На думку М. Портера, конкурентоспроможна країна – це та, яка з більшою продуктивністю, тобто з більшою вартісною віддачею, використовує наявні ресурси

(працю та капітал). Отже, поняття прогресивного розвитку соціально-економічної системи та конкурентоспроможності країни за сутністю дуже близькі і саме реалізація даних концепцій дозволяє краще вирішити питання національної безпеки. До цих термінів варто додати категорію «соціальна модернізація» як синонім всіх прогресивних соціально-економічних змін, коли суспільство рухається вперед [2].

Через війну українське суспільство та економіка опинилися у важкому стані, отримавши багато втрат за короткий період часу. Але необхідно визнати, що проблеми в національній економіці почали створюватися задовго до воєнного стану, і вони були пов'язані з інституційними основами суспільства, а саме із захистом прав людини, і в першу чергу прав власності, корупцією, і як наслідок – абсолютно недостатніми обсягами інвестування, які не могли навіть забезпечити простого відтворення основного капіталу, що використовувався в економіці. Згідно статистичних даних [3], оновлення основних засобів в Україні у 2015-2021 рр. відбувалося на рівні 2,8-4,6% на рік, при нормальному значенні цього показника у 15%; ступінь зносу основних засобів коливається на рівні 60%. Доля капітальних інвестицій у ВВП у цей же період коливалася на рівні 16,3-12,4% з тенденцією до зменшення в останні роки при нормі цього показника для країн із середніми і низькими темпами розвитку 18-20%; для країн з високими темпами розвитку – 30-40% [4].

Окрема складова аналізу інвестування – це рівень іноземних в сумі капітальних інвестицій, який зменшився з 3,0% у 2015 р. до 0,1% у 2021 р. І це при тому, що інвестицій у світі багато – в їх кількості не існує проблем. Але їх потоки йдуть туди, де інвестори упевнені в захищеності своїх вкладень. Тому основні потоки світових іноземних інвестицій йдуть у розвинуті країни, де захищені права власності та існують розумні правила гри на ринку, які виконуються усіма суб'єктами [4].

При аналізі модернізаційних аспектів варто досліджувати також існуючу структуру економіки та галузі, які отримали найбільший розвиток, особливо експортні, оскільки структура експорту визначає ті галузі, які переважно розвиваються у державі. У довоєнний період в українській економіці в структурі експорту товарів переважала продукція аграрного сектора та недорогочінні метали, але відомо, що

сировинні галузі мають свої обмеження у розвитку; надія лише на них звичайно призводить до формування «стелі», вище якої економіка піднятися не може. І за нашими дослідженнями [5], вже на початок 2020 р. Україна зіштовхнулася з таким обмеженням в аграрному секторі через освоєння всіх доступних земель. Початок військових дій лише посилив проблеми експорту аграрної сировини не лише через зменшення площ, можливих для обробітку, але і через виникнення нових логістичних проблем, пов'язаних з експортом. Так, логістичні потоки перевезення зернових вимушено змінили свій напрям до ЄС, але при цьому не було враховано, що тривалий час ЄС проводив у своєму аграрному секторі політику виведення з обробітку великої кількості площ, витрачаючи при цьому 80% загального бюджету, та маючи на меті позбавитись проблеми перевиробництва, що суттєво впливало на ціни.

Використовуючи напрацьований досвід, в майбутньому варто уникати в експорті спиратися на сировинні галузі, натомість шукати промислові сектори, де може спрацювати ефект масштабу. Але швидко і радикально змінити структуру промисловості та експорту товарів практично неможливо, то необхідно насамперед розвивати існуючі високотехнологічні сектори з високою доданою вартістю, які вже знайшли своє місце на закордонних ринках. І тут варто згадати також про сферу послуг, а саме інформаційно-комунікативний сектор, який забезпечив 31,5% експорту послуг у 2021 р. Ця галузь характеризується не лише високою доданою вартістю, але і нарощуванням людського капіталу, одним із позитивних ефектів чого є можливість уникнути відомого в економіці ефекту «ресурсного прокляття».

Після війни необхідно будувати структуру економіки з високою доданою вартістю, що має враховувати насамперед «економіку відчуттів», адже саме за приємні емоції людина готова платити найбільше. Разом з тим, маємо усвідомлювати, що при виборі галузей для майбутнього розвитку бажано уникати конкуренції із потужними транснаціональними корпораціями.

Головна рушійна сила прогресу суспільства і економіки – це людина та її цінності [6]. Тому в центрі державної політики та менеджменту підприємств має бути формування креативних особистостей з націленістю на пошук можливостей щодо удосконалень

оточуючого світу і себе. Японський кайдзен-менеджмент давно доказав світу дієвість такого підходу, а також розробив чіткі принципи його формування для підприємств [7].

Висновки. Отже, при розгляді модернізаційних засад безпеки України варто враховувати як власний історичний досвід економічного розвитку, так і впливи, які може забезпечити використання чужого прогресивного досвіду. Також при виборі модернізаційних векторів розвитку необхідно тримати в полі зору як глобальні тенденції, так і піклуватися про формування суспільних цінностей у національних рамках, адже саме ідеологія є тим ресурсом, який забезпечує прогрес суспільства та економіки.

Список використаних джерел

1. Соціально-економічна безпека: навч. посіб. / [О.О. Беляєв, Л.П. Бортнікова, В.І. Кириленко та ін.]; за заг. ред. О.О. Беляєва, В.І. Кириленка. – К.: КНЕУ, 2010. – 316 с.
2. Соціальна модернізація http://www.ek.puet.edu.ua/files/nms270315_4.pptx
3. Статистичний щорічник України – 2022. Державна служба статистики. https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_22_u.pdf
4. Повна С. Аналіз стану інвестування в Україні як засобу розвитку підприємств та структурних перетворень в економіці. Проблеми і перспективи економіки та управління: науковий журнал. – Чернігів: ЧНТУ, 2020.– № 2 (22). – С.112-118. DOI: 10.25140/2411-5215-2020-2(22)-112-118.
5. Повна С. Вплив рівня забезпеченості ресурсами країни на особливості її інноваційного розвитку. Проблеми і перспективи економіки та управління: науковий журнал. 2021.– № 1 (25). – С.33-44. DOI: 10.25140/2411-5215-2021-1(25)-33-44.
6. Онищенко В.П. Людський і соціальний капітал України в період її післявоєнного відновлення. Економіка України. 2023. № 1. С. 03-19. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.01.003>
7. Повна С. Світовий досвід запровадження гнучких методологій управління конкурентоспроможністю підприємств та організацій. Проблеми і перспективи економіки та управління: науковий журнал. 2020.– № 1 (21). – С.63-71. DOI: 10.25140/2411-5215-2020-1(21)-63-71.

Назар ДОРОШ (Nazar Dorosh),
аспірант
КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»,
м. Вінниця, Україна

ІНОЗЕМНИЙ ДОСВІД СТВОРЕННЯ КОМПЛЕКСНОГО МЕХАНІЗМУ ПРЕВЕНЦІЇ ТЕРОРИЗМУ НА ПРИКЛАДІ ІНДІЇ

Національна безпека є важливим компонентом існування кожної держави, а також її пріоритетом, який зобов'язує підтримувати безпеку суспільства всередині держави, а також існування держави в цілому. Категорія «національна безпека» полісемантична, базисом якої є забезпечення захищеності суспільства і держави, включає такі складові як «енергетична безпека», «економічна безпека», «політична безпека» та інші [3].

В сучасному світі існує низка чинників, що можуть негативно впливати на функціонування держави, а також загрожувати її національній безпеці, або навіть існування держави в цілому. Одним з таких чинників є тероризм, який розвивається та стає багатомірним, що несе за собою загрозу міжнародній спільноті. Тероризм немає наразі універсального визначення, кожна країна визначає явище у нормативно-правовій базі, проте формулювання можуть відрізнитись спектром злочинів, що вважаються терористичним актом. Беручи до уваги визначення тероризму, яке зазначається в нормативній базі ООН, тероризм - це залякування або примус населення чи урядів країн шляхом погрози чи вчинення насильства, спричинення смерті, серйозних поранень або захоплення заручників [6]. Варто зазначити, що тероризм має значний вплив на внутрішні та зовнішні процеси, загрожуює національній безпеці держави. Політична, економічна, соціальна, енергетична та інші сфери діяльності держави можуть бути дестабілізовані через терористичні акти скоєні на її території.

Розгляд такого явища як тероризм, його змістового наповнення й специфіки здійснення потребує розгляду історично конфліктного регіону, який наразі є осередком тероризму. В статистиці Global Terrorism Index за 2022 рік, більшість країн регіону знаходяться в топ-50 за показником тероризму, а такі країни як Афганістан, Пакистан та

Індія входять до топ-15 держав, які страждають від такого явища як тероризм. Важливо зазначити, що наразі Афганістан є осередком тероризму не тільки в регіоні Південної Азії, а і у всьому світі, посідаючи перше місце за індексом тероризму [2].

З метою попередження тероризму та терористичних актів кожна держава повинна розробити механізм превенції тероризму. Це є особливо актуальним для країн регіону Південної Азії, адже саме цей регіон сильно страждає від тероризму. Для прикладу можливих реформ та заходів буде розглянуто Індію, як країну що активно бореться з тероризмом не тільки на території своєї держави, а також у всьому регіоні Південної Азії.

Розглядаючи кейс Індії, слід зауважити, що проблема тероризму та його превенції почала особливо загострюватись в середині 1980-х років. Першим документом в нормативно-правовій базі, який би був зосереджений на сфері превенції тероризму, став Закон про терористичну та підривно діяльність та її запобігання 1985 року (TADA). Цей закон був спочатку прийнятий у 1985 для того, щоб зупинити сепаратистський Рух у Халістані, а потім модифікований у 1987 році. В цьому документі було зазначено чітке визначення тероризму, яке і надавало можливість вирізнити терористичні акти серед інших злочинів [9].

Надалі, TADA став підґрунтям для створення нового Акту превенції тероризму (POTA), що був ратифікований у 2002 році Парламентом Індії. Цей акт мав на меті більш чітке формулювання визначення терористичних актів та заходи протидії, проте після прийняття став інструментом усунення політичних опонентів, що суттєво ускладнило вирішення терористичних актів від політичних ігор. Неправомірні затримання й неефективність закону призвели до його було скасовано у 2004 році [1]. Варто наголосити, що наразі в Індії відсутній закон, який би дійсно сприяв превенції тероризму в країні. Не зважаючи на це, після терактів у Мумбаї 2008 році, де постраждало, за офіційною інформацією більше 1000 осіб, було прийнято рішення про створення Національного агентства розслідувань (NIA), яке мало дозвіл на проведення розслідувань без спеціального дозволу штату, а лише за заявою Міністерства оборони. Цей орган досі є одним з головних складових інституційного забезпечення превенції тероризму в Індії [10].

Беручи до уваги органи, до функцій яких віднесено протидію тероризму, можна зауважити, що інституційна складова в сфері превенції тероризму в Індії є доволі розвиненою. Поряд із NIA в Індії існують і інші структури, що напряму або опосередковано займаються проблемою запобігання тероризму, які умовно можна поділити на силові та інформаційні. До силових структур належать NIA, NSG (National Security Guard), BSF (Border Security Force), Central Industrial Security Force (CISF) та інші, до компетенції яких віднесено участь в контр терористичних операціях. Інформаційні структури представлені агентствами, бюро та дослідницькими центрами, які займаються аналізом, дослідженням та збором інформації про тероризм та шляхи його запобігання, розвідкою та створенням повноцінних контр терористичних стратегій. До таких структур належать IB (Intelligence Bureau), CLAWS (Centre for Land Warfare Studies), IDSA (Institute for Defence Studies and Analyses), DIA (Defence Intelligence Agency) тощо [8].

Розгляд успішних кейсів щодо створення антитерористичних інституцій Індії, варто зазначити і про невдалі спроби, зокрема створення Національного Контр-Терористичного Центру (NCTC) після терактів у Мумбаї 2008 року. NCTC мав бути створений у грудні 2012 року, але через опозицію з боку керівництва окремих штатів, яку вони аргументували порушенням принципів федералізму, успішного створення центру у попередньо визначеній формі так і не відбулось. Те ж стосується системи NATGRID, яка повинна була стати єдиною інформаційною базою, що пов'язувала б усі штати та структури, але навіть через 10 років дослідники констатують, що система все ще знаходиться в «зародковому етапі» [5]. Не зважаючи на це, Індія успішно проводить операції щодо запобігання тероризму, адже після внесення змін до законопроекту по NIA в липні 2019 року було прийнято поправки про розширення повноважень NIA щодо превенції та боротьби з тероризмом. Це включає в себе розширення розслідувань таких злочинів, як торгівля людьми, продаж зброї, кібертероризм та інше, а також надає повноваження агентству діяти за кордоном [11]. Такі кроки сприяли покращенню ефективності діяльності NIA, зокрема в Кашмірі, який є осередком тероризму, що спонсорується Пакистаном [7]. NIA активно проводить операції на території усїєї Індії, серед

останніх досягнень можна виділити те, що 6 вересня поточного року було заарештовано керівника модулю «Ісламської держави» у Трісурі, а 14 вересня – ключового замовника терористів «Ісламської держави» з Карнатаки тощо [12].

Отже, зважаючи на вищенаведену інформацію, можна зазначити, що Індія постійно удосконалює механізм превенції тероризму для більш ефективного запобігання терористичним актам на території держави. Важливо звернути увагу на необхідність посилення контролю за державним кордоном, оскільки Індія потерпає від терористичних атак, які спонсоруються або пов'язані з політиком сусідніх країн. Саме тому посилення і дислокація військового контингенту на державному кордоні сприятиме ретельнішій перевірці осіб, хто перетинає кордон та охопленню більшої території кордону задля запобігання нелегальному перетину. Важливо активніше проводити просвітницькі та пропагандистські заходи, що пов'язано із релігійними суперечками та необізнаністю населення й вербуваннями терористичними організаціями громадян країни. Особливої уваги потребує посилення міжнародної співпраці в сфері контртероризму. Хоча в Індії і є, наприклад, спільна заява з ЄС про співпрацю в боротьбі з тероризмом [4], цю співпрацю можна розширити або започаткувати її з іншими країнами та організаціями, що сприятиме не тільки вивченню досвіду та кращих практик інших країн, а й реформуванню існуючих елементів механізму превенції, або спільного розроблення більш ефективної системи попередження тероризму.

Список використаних джерел:

1. Bansal A. Evolution of India's Anti-Terrorism Law. *Center For Land Warfare Studies (CLAWS)*. URL: <https://www.claws.in/evolution-of-indias-anti-terrorism-law/> (dateofaccess: 25.11.2023)
2. Global Terrorism Index. Countries most impacted by terrorism. *Vision of Humanity*. URL: <https://www.visionofhumanity.org/maps/global-terrorism-index/#/> (dateofaccess: 25.11.2023)
3. Holmes K. WhatIs National Security. *Heritage Foundation*. 2015. URL: https://heritage.org/sites/default/files/2019-10/2015_IndexOfUSMilitaryStrength_What%20Is%20National%20Security.pdf.

4. India-EU jointstatement on Cooperation in combating terrorism. *The Diplomatic Service of the European Union. EEAS*. URL: https://www.eeas.europa.eu/node/33478_en (dateofaccess: 25.11.2023)
5. Kaura V. India's Counter-Terrorism Policy against Jihadist Terror: Challenges and Prospects. *Connections: The Quarterly Journal*. 2017. Vol. 16, № 4. P. 51–67. URL: <https://doi.org/10.11610/connections.16.4.03> (date of access: 25.11.2023)
6. OHCHR and terrorism and violent extremism. URL: <https://www.ohchr.org/en/terrorism> (date of access: 25.11.2023)
7. Pandya A. Terror Financing in Kashmir. *Nationa lSecurity*. 2021. Vol. 4, № 4. P. 382–399. URL: <https://www.vifindia.org/sites/default/files/national-security-vol-4-issue-4-article-Abhinav-Pandya.pdf> (date of access: 25.11.2023)
8. Staniland P. Improving India's Counterterrorism Policy after Mumbai. *CTC Sentinel*. 2009. Vol. 2, № 4. URL: <https://ctc.westpoint.edu/wp-content/uploads/2010/06/Vol2Iss4-Art4.pdf> (dateofaccess: 25.11.2023)
9. Terrorist And Disruptive Activities (Prevention) Act, 1987. *Human Rights Library*. URL: <http://hrlibrary.umn.edu/research/terroristpreventionact-1987.html> (dateofaccess: 25.11.2023)
10. The National Investigation Agency Act : Act of 31.12.2008. № 34. URL: https://prsindia.org/files/bills_acts/acts_parliament/2008/the-national-investigation-agency-act,-2008.pdf (dateofaccess: 25.11.2023)
11. The National Investigation Agency (Amendment) Bill : Billno. 129 : as of 17 July 2019. URL: [https://prsindia.org/files/bills_acts/bills_parliament/2019/The%20National%20Investigation%20Agency%20\(Amendment\)%20Bill,%202019%20Bill%20text.pdf](https://prsindia.org/files/bills_acts/bills_parliament/2019/The%20National%20Investigation%20Agency%20(Amendment)%20Bill,%202019%20Bill%20text.pdf) (date of access: 25.11.2023)
12. Timeline Terrorist Activities, India. *South Asia Terrorism Portal*. URL: <https://www.satp.org/terrorist-activity/india-Sep-2023> (date of access: 25.11.2023).

Ірина КЕЧУР (Iryna Kechur),
здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
Науковий керівник: к.е.н., доцент **Андрій СТАСИШИН**
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна

БЕЗПЕКА ЛЮДИНИ, СУСПІЛЬСТВА ТА ДЕРЖАВИ З ОГЛЯДУ НА ВРАХУВАННЯ ЇХ НАЦІОНАЛЬНИХ ІНТЕРЕСІВ

Національні інтереси визначають основні цілі та пріоритети держави, що формують її зовнішню та внутрішню політику. Врахування цих інтересів при плануванні та реалізації управлінських рішень є критично важливим, оскільки це сприяє стабілізації соціально-економічної та безпекової ситуації, розвитку регіонів та формуванню ефективних політик.

Офіційне визначення терміну «національні інтереси» викладено в Законі України «Про основи національної безпеки України». Там зазначено, що національними інтересами є «життєво важливі матеріальні, інтелектуальні і духовні цінності Українського народу як носія суверенітету і єдиного джерела влади в Україні, визначальні потреби суспільства і держави, реалізація яких гарантує державний суверенітет України та її прогресивний розвиток». У цьому розумінні національні інтереси є найважливішими завданнями внутрішньої і зовнішньої політики.

Складові національних інтересів можуть включати безпеку, економічний розвиток, захист прав та свобод громадян, збереження культурної спадщини, екологічну стійкість тощо. Національна безпека країни (політична, військова, економічна, екологічна, інформаційна, соціальна та науково-технічна) безпосередньо залежить від забезпечення її національних інтересів.

Взаємодія між поняттями "національні інтереси", "національні цінності" та "національні цілі" є важливою для формування стратегії та розвитку країни. Національні цінності відображають основні переконання та принципи, які є важливими для нації. Це може бути свобода, демократія, права людини, рівність, справедливість тощо. Ці

цінності визначають ідентичність країни та формують основу для формулювання національної політики. Національні цілі – це конкретні завдання або досягнення, які держава визначає як пріоритетні для розвитку. Це може бути досягнення певного рівня економічного зростання, забезпечення соціальної справедливості, зміцнення обороноздатності чи досягнення інших ключових цілей. Взаємодія цих понять полягає в тому, що національні цінності впливають на формулювання національних інтересів та цілей, а, відповідно, на функціонування системи забезпечення національної безпеки (див. рис. 1.1.).

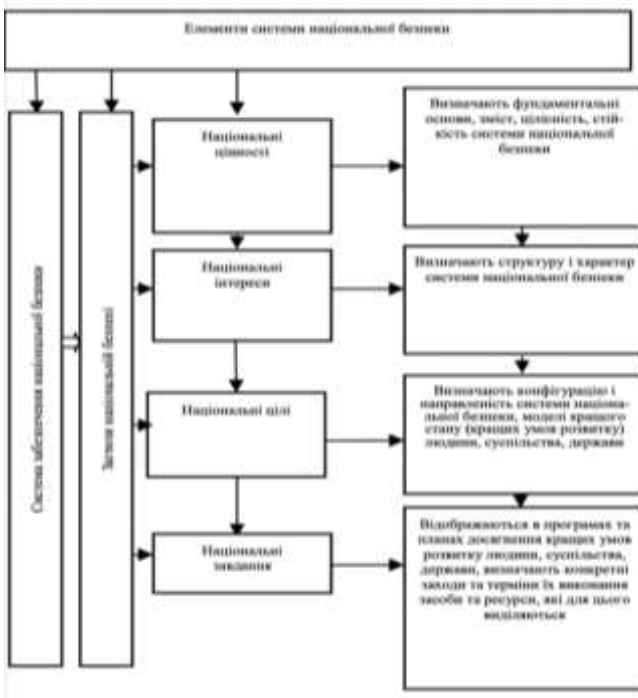


Рис. 1. Взаємодія національних цінностей, інтересів, цілей і завдань та їх вплив на формування і функціонування системи забезпечення національної безпеки

Джерело: [2].

Національні інтереси, у свою чергу, формують стратегію досягнення національних цілей. Також, урахування національних цінностей важливо при визначенні пріоритетів та напрямків розвитку, що впливає на досягнення національних цілей у відповідності зі значущими цінностями суспільства.

Одним з найважливіших правових аспектів захисту національних інтересів є законодавство про національну безпеку. Закони, що стосуються оборони, розвідки та боротьби з тероризмом, є невід'ємними складовими правового арсеналу держави. Ці закони уповноважують державні органи вживати заходів, необхідних для захисту громадян, критичної інфраструктури та територіальної цілісності. Вони часто включають положення про спостереження, прикордонний контроль і механізми реагування під час кризи.

Важливо зазначити, що після 24 лютого 2022 року видатки органів місцевого самоврядування у сфері громадського порядку та безпеки значно зросли. З цього ми робимо висновок, що після повномасштабного вторгнення росії в Україну фокус змістився з питань духовного та фізичного розвитку, житлово-комунального підприємства на забезпечення одного з найважливіших національних інтересів – національної безпеки та оборони. Усі рівні влади зосередили свої сили на захист своєї територіальної цілісності у зв'язку з агресією росії (активно розвивають свої оборонні сили, модернізують військово-промисловий комплекс та співпрацюють з партнерами для забезпечення національної безпеки).

Забезпечення стійкості та безпеки, як для держави в цілому, так і для її регіонів і територіальних громад, становить необхідну складову для гарантування державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу і національних інтересів України перед реальними та потенційними загрозами. Забезпечення стійкості регіонів країни та їхніх територіальних громад будується на врахуванні реальних та потенційних загроз їхньої стійкості та безпеки. Для проведення кількісної оцінки стійкості та безпеки потрібно розробити методологію, яка визначатиме види стійкості (стійкість до чого), критерії оцінки (за якими показниками оцінюється рівень стійкості), а також критичні та граничні рівні показників стійкості (до якого рівня показника систему можна вважати стійкою). На сьогоднішній день

основною загрозою стійкості і безпеці країни загалом, а також її регіонам і територіальним громадам зокрема, залишається збройна агресія росії. Це вимагає зосередження зусиль державних і місцевих органів влади та військових адміністрацій саме у цьому напрямку.

У контексті Стратегії національної безпеки, критерії реагування можна сформулювати в залежності від наступних актуальних загроз для регіонів та територіальних громад: недостатня ефективність державних органів (ця проблема ускладнює розробку та впровадження ефективних політик); низький рівень добробуту (цей аспект призводить до відчуття неспокою та невизначеності щодо майбутнього, сприяє насильству та формуванню радикальних соціальних настроїв, що, в свою чергу, становлять основу для політичного насильства, сепаратизму, діяльності незаконних збройних формувань та тероризму); непослідовність та незавершеність реформ і корупція (специфіка стійкості до реформ та корупції потребує визначення критеріїв. Протидія непослідовній реформі та корупції є ключовим чинником у створенні стійкого суспільства); недостатній захист прав власності та повільний розвиток ринкових відносин (велика роль державного сектору в економіці та низький рівень залучення внутрішніх та зовнішніх інвестицій також потребують визначення критеріїв оцінки та практичного проведення оцінювання); низький рівень конкуренції та панування монополій (ці фактори у секторах, таких як енергетика, та низька енергоефективність суттєво обмежують конкурентоспроможність країни); загрози для критичної інфраструктури (це вимагає визначення критеріїв стійкості та комплексу практичних заходів для істотного підвищення стійкості критично важливих структур); погіршення середовища життєдіяльності та демографічна ситуація (ці аспекти вимірюються державними статистичними органами для країни та регіонів, проте їх необхідно оцінювати також на рівні територіальних громад); посилення еміграції (дослідження, проведені для всієї країни, потребують додаткових аналізів на рівні регіонів та територіальних громад).

Реалізація положень Стратегії національної безпеки надасть змогу: сформувати цілісний безпековий сектор держави як головний елемент системи забезпечення державної безпеки та ефективний інструмент для якісного управління ризиками державній безпеці; підвищити ефективність функціонування загальнодержавної системи

забезпечення державної безпеки, посилити захист конституційного ладу і територіальної цілісності України; посилити захищеність законних прав і свобод людини, інтересів суспільства і держави у сфері державної безпеки; інтенсифікувати діяльність та взаємодію між суб'єктами забезпечення державної безпеки; удосконалити правові та організаційні засади діяльності суб'єктів забезпечення державної безпеки; створити ефективну систему забезпечення безпеки державної таємниці та службової інформації, здатну протистояти викликам сьогодення та забезпечити інтеграцію сектору безпеки і оборони в безпековий євроатлантичний простір [4].

Список використаних джерел

1. Закон України про національну безпеку України. – Київ, 2018.
2. Указ Президента України №56/2022 Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 30 грудня 2021 року «Про Стратегію забезпечення державної безпеки», 2021.
3. Гай–Нижник П. П., Чупрій Л. В. Національні інтереси, національні цінності та національні цілі як структуроформуючі чинники політики національної безпеки: Наукова стаття. – К: Національний інститут стратегічних досліджень, 2022.
4. Потапенко В.Г., Баранник В.О., Валюшко І.В. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу: аналітична доповідь. – К: Національний інститут стратегічних досліджень, 2023.

Василь ЛАПІНСЬКИЙ (Vasyl LAPINSKY)
здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
Львівський національний університет імені Івана Франка
Северина СТАСИШИН (Severyna STASYSHYN)
головний спеціаліст моніторингу,
Національна служба здоров'я України
м. Львів, Україна

ГІБРИДНІ ЗАГРОЗИ В ЕПОХУ СУЧАСНИХ КОНФЛІКТІВ: ВИКЛИКИ ДЛЯ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

У сучасному світі держави стикаються із новими та складними викликами для національної безпеки. Ці виклики, які часто поєднують в собі елементи традиційних та нетрадиційних загроз, отримали назву "гібридні загрози".

Гібридні загрози – це комплексні дії, які поєднують в собі елементи військової, політичної, економічної, інформаційної та психологічної агресії, мета яких – дестабілізувати, підірвати або знищити державу-жертву. Гібридні загрози спрямовані на обмеження політичного простору для маневру цільових держав, у тому числі шляхом підриву відчуття безпеки їхніх громадян. Вони призначені для того, щоб викликати страх або тривогу, а також посіяти недовіру до влади та інших людей, громадян або груп. Вони націлені та використовують вразливі місця, які властиві демократичним системам управління та структурі демократичних суспільств, такі як права та свободи. Прикладами є перешкодження демократичним процесам прийняття рішень шляхом масових кампаній дезінформації, використання соціальних медіа для контролю над політичним наративом або для радикалізації, вербування та спрямування проксі-акторів. Використовуючи гібридні загрози, зловмисники прагнуть посилити конфлікти в суспільстві, підірвати соціальну єдність і довіру між громадянами та до демократичних інститутів держави.

Характерні риси гібридних загроз:

- складність та непередбачуваність: гібридні загрози складно прогнозувати та протидіяти їм через їхню складність та

непередбачуваність. Вони можуть включати в себе широкий спектр методів, таких як кібератаки, дезінформація, пропаганда, економічний тиск, соціальні заворушення та навіть збройна агресія.

- транснаціональний характер: гібридні загрози часто мають транснаціональний характер, що ускладнює їх локалізацію та протидію їм. Держави-агресори можуть використовувати своїх агентів, прокси-сили та союзників для реалізації своїх планів.
- використання нетрадиційних методів: гібридні загрози часто включають в себе використання нетрадиційних методів, таких як кібератаки, дезінформація, пропаганда та соціальні заворушення. Ці методи можуть бути дуже ефективними, оскільки вони можуть впливати на суспільство без прямого використання військової сили.

У сучасному світі спостерігається збільшення кількості гібридних загроз, які поєднують в собі різні види впливу, включаючи військовий, інформаційний, економічний та політичний, екологічний та ін. Ці загрози можуть включати дезінформацію, кібератаки, фінансовий тиск, дестабілізацію політичної ситуації та інше. Гібридні загрози можуть серйозно підривати суверенітет держави та її здатність захищати свої інтереси. Це може призвести до загрози міжнародній стабільності та безпеці. Держави та міжнародні організації потребують ефективних стратегій та інструментів для боротьби з гібридними загрозами. Дослідження в цій області може допомогти зрозуміти природу цих загроз та розробити відповідні заходи. Багато сучасних конфліктів, таких як: відкритий воєнний напад РФ на Україну, атака ФАМАСу на Ізраїль, блокада Ізраїлем сектора Гази та інших регіонах, включають гібридні елементи. Повномасштабна військова агресія Російської Федерації проти України змінила архітектуру міжнародної безпеки, а також стала нагадуванням про те, наскільки серйозною загрозою для державної та міжнародної безпеки є гібридні дії. Кібератаки, інформаційна війна, інструменталізація міграційних рухів, розпалювання настроїв проти біженців та акти диверсій, спрямовані на критичну інфраструктуру країн НАТО та ЄС, є лише прикладами широкого спектру російської діяльності.

Гібридна діяльність не тільки наражає західні держави на подальшу небезпеку, але й може дестабілізувати їх функціонування. Їх багатовимірність викликає поглиблені дебати щодо нових викликів національній та міжнародній безпеці. Термін гібридна загроза, у свою чергу, відноситься до дій, вжитих державами та недержавними суб'єктами з метою дестабілізації або заподіяння шкоди об'єкту атаки шляхом спільного використання відкритих і прихованих засобів, як військових, так і невійськових. Перед повномасштабним вторгненням в Україну в лютому 2022 року Росія проводила інтенсивну кампанію гібридних загроз проти України. Це включало кампанії з дезінформації, кібератаки на державні установи та критичну інфраструктуру, дипломатичний примус, кооптацію посадовців і бізнес-лідерів, а також (неоголошене) військове втручання на сході України та в Криму. Коли ця кампанія не змогла досягти цілей Росії в Україні, Росія розпочала повномасштабну агресивну війну проти сусідньої держави, продовжуючи використовувати низку гібридних загроз в інших сферах. Тайвань є постійною мішенню гібридних загроз з боку материкового Китаю та Комуністичної партії Китаю. Ці загрози включають економічний і військовий примус, а також інформаційні операції, спрямовані на досягнення стратегічних цілей Комуністичної партії Китаю на Тайвані. Після втручання Росії у президентські вибори в США 2016 року подібні кампанії впливу спостерігалися в кількох європейських державах. Цілі таких гібридних загроз включали дискредитацію виборчих процесів, посилення поляризації суспільства та/або підтримку партій і кандидатів, які сприймалися як добре налаштовані на авторитаризм.

На сьогодні, питання безпеки держави є надзвичайно актуальними у більшості країн світу. Ця актуальність обумовлена зміною глобального середовища безпеки, яке сьогодні включає в себе різноманітні загрози та виклики. Враховуючи також участь України в євроінтеграційних та міжнародних процесах, забезпечення належного рівня національної безпеки стає ключовою проблемою.

Зростання сучасного суспільства нерозривно пов'язане із запобіганням різноманітним загрозам, які посилюються у період реформування будь-якої сфери життєдіяльності суспільства. Питання протидії гібридним загрозам достатньо широко та комплексно охоплює

проблеми національної безпеки. Зазначене, перш за все, потребує суттєвого аналізу ситуації, дослідження тих факторів, що спричинюють неспроможність ефективного реагування на протидію гібридним загрозам. Гібридні загрози створюють ряд серйозних викликів для безпеки держави: гібридні загрози можуть використовуватися для підризу державних інституцій, таких як армія, поліція, судова система та уряд, що може призвести до хаосу та нестабільності в країні; гібридні загрози можуть використовуватися для ерозії довіри до влади, що може призвести до соціальних заворушень та навіть до громадянської війни; гібридні загрози можуть призвести до значних економічних збитків для держави (кібератаки, наприклад, можуть завдати шкоди критично важливій інфраструктурі, а економічний тиск може призвести до рецесії); у крайніх випадках гібридні загрози можуть призвести до втрати суверенітету держави. Це може статися, якщо держава-жертва не зможе протистояти агресору.

Щоб захистити демократичні суспільства від гібридних загроз, необхідно протистояти ворожому зовнішньому впливу шляхом посиленої співпраці – як усередині суспільств, так і всередині та між урядами. Першим кроком є підвищення обізнаності про гібридні загрози. Крім того, необхідна пильна увага щодо зловживань інформаційним середовищем і громадянськими свободами з боку ворожих акторів. Демократичні держави належним чином повинні розвивати стійкість проти цих загроз як в уряді, так і в більш широкому громадянському суспільстві. Приклади заходів із підвищення стійкості включають підвищення медіаграмотності або захист критичної інфраструктури. Демократичні держави повинні прагнути мати широкий набір інструментів влади, які можна використовувати стратегічно та скоординовано.

Для протидії гібридним загрозам держави повинні вжити низку заходів:

- зміцнення державних інституцій: держави повинні зміцнювати свої державні інституції, щоб вони могли протистояти гібридним загрозам. Це включає в себе модернізацію армії, поліції та спецслужб, а також покращення координації між ними.
- підвищення стійкості суспільства: держави повинні підвищувати стійкість свого суспільства до гібридних загроз.

Це включає в себе підвищення обізнаності громадян про гібридні загрози, а також навчання їх тому, як їм протистояти.

- розвиток міжнародного співробітництва: держави повинні розвивати міжнародне співробітництво для протидії гібридним загрозам. Це включає в себе обмін інформацією, розробку спільних стратегій та надання допомоги державам-жертвам.

Протидія гібридним загрозам вимагає комплексного підходу та використання різноманітних стратегій і інструментів у військовій, інформаційній, економічній та політичній, екологічній та інших сферах. Хоча протидія гібридним загрозам є насамперед національною відповідальністю, ЄС сприяє співпраці держав-членів, розробляє політичні рішення та заохочує обмін передовим досвідом. Щодо протидії гібридним загрозам в Єм виділяють два основні документи: Спільну рамкову програму протидії гібридним загрозам 2016 року та Спільне повідомлення 2018 року щодо підвищення стійкості та зміцнення можливостей протидії гібридним загрозам. Отже, зростаюча кількість гібридних загроз вимагає нових стратегій та підходів до оборони та забезпечення безпеки держави, що включають в себе співпрацю між країнами, покращення кіберзахисту, підвищення обережності щодо дезінформації та інші заходи. Збільшення гібридних загроз вимагає від країн та міжнародної спільноти посилення зусиль у контролі та протидії таким загрозам для забезпечення стабільності та безпеки на міжнародному рівні.

Список використаних джерел

1. Волошин В. І. Державна політика забезпечення економічної безпеки держави в умовах гібридних загроз. Бізнес Інформ. 2018. №9. С. 19–24.
2. Пархоменко-Кучевіл О. Сучасні проблеми забезпечення національної безпеки в умовах воєнного часу. Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування» №3. 2023. С. 62–63.
3. Мартинюк В. Гібридні загрози в Україні і суспільна безпека. Досвід ЄС і східного партнерства. Київ. 2018. 106 с.

Олександр МАРТИНЮК (Oleksandr Martyniuk),
аспірант
Хмельницький університет управління та права імені
Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький, Україна

КЛЮЧОВІ ЗАГРОЗИ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ У СФЕРІ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВНОГО КОРДОНУ

Сфера безпеки державного кордону є однією із ключових складових національної безпеки України. Так у ст.17 Конституції України зазначено, що «забезпечення державної безпеки і захист державного кордону України покладаються на відповідні військові формування та правоохоронні органи держави, організація і порядок діяльності яких визначаються законом» [1]. Відповідно до ст. 1 Закону України «Про Державну прикордонну службу України» на відомство «покладаються завдання щодо забезпечення недоторканності державного кордону та охорони суверенних прав України в її прилеглий зоні та виключній (морській) економічній зоні», крім того у ст. 2 однією із пріоритетних функцій Державної прикордонної служби України є «охорона державного кордону України на суші, морі, річках, озерах та інших водоймах з метою недопущення незаконної зміни проходження його лінії, забезпечення дотримання режиму державного кордону та прикордонного режиму» [2]. Саме тому, поява нових реальних та потенційних загроз, в тому числі для сфери безпеки державного кордону, потребує модернізації державної політики в означеній сфері, її актуалізації з метою своєчасного попередження деструктивного впливу на сферу національної безпеки не тільки військовими формуваннями та правоохоронними органами держави, а й тими органами публічної влади, до повноважень яких віднесено функції захисту національних інтересів у сфері безпеки державного кордону.

Мунтян В.І. трактує поняття «загроза» як реальну можливість завдання шкоди, майнових, фізичних або моральних (духовних) збитків особистості, суспільству чи державі [3]. Схожу позицію займає Бодрук О.С. та відзначає, що загроза є реальною ознакою небезпеки і базовою конструкцією, яка поєднує між собою інші компоненти безпеки [4]. В свою чергу Качинський А.Б. звертає увагу на те, що загроза є

прогнозованим, але не контрольованим явищем/подією, що можуть негативно вплинути на здоров'я людини, тобто є ймовірність заподіяння шкоди [5]. Поряд з цим, Ситник Г.П. відзначає, що ключову роль відіграє якість та повнота зібраної інформації про чинники (явища, події, процеси), які породжують загрози [6, с. 135]. Погоджуємося із позицією авторів й вважаємо за необхідне своєчасно оновлювати змістове наповнення стратегічних документів, що регулюють сферу безпеки державного кордону в умовах розширення спектру та збільшення масштабу реальних та потенційних загроз.

З метою ефективного захисту й охорони державного кордону важливо чітко окреслити ключові загрози безпеці державного кордону України, що прямо або опосередковано шкодять/можуть зашкодити цілісності й недоторканості державного кордону України, зокрема:

- відверте втручання деяких країн вплинути на питання зміни лінії державного кордону;

- ускладнення або припинення міжнародної співпраці із країнами, що підтримують країну-агресора росію;

- підкуп працівників міграційних служб з метою незаконного вивезення/ввезення зброї, вибухових та наркотичних речовин тощо у пунктах пропуску через державний кордон й поза його межами;

- зростання корумпованості органів державної влади й відомства, діяльність яких дотична до сфери безпеки державного кордону;

- незаконний перетин особами/групами осіб у пунктах пропуску державного кордону із використанням недійсних/підроблених документів;

- неможливість виконання Державною прикордонною службою України функцій у зв'язку із незавершеністю правового оформлення лінії державного кордону й, відповідно, відсутність умов для його належного облаштування;

- відсутність належного контролю за своєчасним технологічним оновленням технічних заходів охорони державного кордону;

- провокації злочинних угруповувань на державному кордоні та прикордонних областях з метою спричинення конфліктів регіонального рівня;

- сепаратизм, в тому числі на територіях тимчасово окупованих Луганської та Донецької областей, АРК;

- суперечності в інтересах та діяльності суб'єктів забезпечення національної безпеки, зокрема в сфері безпеки державного кордону.

Цевельов О.Є. відзначає серед актуальних загроз також діяльність міжнародних терористичних і екстремістських організацій та проблему організації незаконної міграції [7, с. 22-23].

Вважаємо, що мають бути внесені відповідні зміни до Стратегії національної безпеки України та Стратегії воєнної безпеки України в частині внесення коректив та доповнення новими загрозами, реальними та потенційними, що виникли після повномасштабного вторгнення у лютому 2022 року. Погоджуємося із позицією Нікіфоренка В. й Віхтюк А. щодо характеру довготривалості загроз у безпековій сфері та необхідності своєчасного реагування на загрози національній безпеці у сфері безпеки державного кордону через ефективне стратегічне управління [8, с. 215-216].

Оскільки безпека державного кордону України нерозривно пов'язана з усіма сферами життєдіяльності держави, тому подолання реальних та потенційних загроз національній безпеці України у сфері безпеки державного кордону потребує розроблення комплексного механізму реагування та такі загрози у політичній, економічній, соціальній, технологічній, дипломатичній та інших сферах.

Література:

1. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.
2. Про Державну прикордонну службу України : Закон України від 03 квітня 2003 року № 661-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/661-15>.
3. Мунтян В. І. Реформування Збройних Сил України: погляд крізь призму Держбюджету. *Наука і оборона*. 2003. № 4. С.7-13.
4. Бодрук О. С. Структури воєнної безпеки: національний та міжнародний аспекти : монографія. К. : НІПМБ, 2001. 300 с.
5. Качинський А. Б. Безпека, загрози та ризик. К. : ІПНБ РНБО; НА СБ України, 2004. 472 с

6. Ситник Г. П. Державне управління у сфері національної безпеки (концептуальні та організаційно-правові засади). К. : НАДУ, 2011. 730 с.
7. Цевельов О.Є. Безпека державного кордону: погляди на її зміцнення в сучасних умовах. *Молодий вчений*. № 3 (91). 2021. С. 20-27.
8. Нікіфоренко В., Віхтюк А. Основні загрози національній безпеці України на державному кордоні та тенденції їх розвитку. *Військові науки*. № 2,3 (85). 2021. С.202-221.

Олександр НАЗАРЕНКО (Oleksandr Nazarenko),

Ілля ЧУМАК (Ilya CHUMAK)

здобувачі вищої освіти другого (магістерського) рівня

Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування

Науковий керівник: д.е.н., професор **Галина КАПЛЕНКО**

Львівський національний університет імені Івана Франка,

м. Львів, Україна

ГІБРИДНІ ЗАГРОЗИ: АКТУАЛЬНІ ВИКЛИКИ ДЛЯ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ В ЕПОХУ СУЧАСНИХ КОНФЛІКТІВ

У сучасному світі спостерігається збільшення кількості гібридних загроз, які поєднують в собі різні види впливу, включаючи військовий, інформаційний, економічний та політичний, екологічний та ін. Ці загрози можуть включати дезінформацію, кібератаки, фінансовий тиск, дестабілізацію політичної ситуації та інше. Гібридні загрози можуть серйозно підривати суверенітет держави та її здатність захищати свої інтереси. Це може призвести до загрози міжнародній стабільності та безпеці. Держави та міжнародні організації потребують ефективних стратегій та інструментів для боротьби з гібридними загрозами. Дослідження в цій області може допомогти зрозуміти природу цих загроз та розробити відповідні заходи. Багато сучасних конфліктів, таких як: відкритий військовий напад Росії на Україну, атака ФАМАСу на Ізраїль, блокада Ізраїлем сектора Гази та інших регіонах, включають гібридні елементи. Розуміння цих елементів може допомогти аналізувати та вирішувати конфлікти більш ефективно.

Гібридні загрози можуть впливати на громадянське суспільство, свободу слова та інші основні цінності. Дослідження цієї теми може допомогти розробити заходи для захисту громадянських прав та свобод.

У цілому, дослідження гібридних загроз і їх впливу на безпеку держави має велике значення в сучасному світі і може сприяти покращенню безпекової ситуації та захисту національних інтересів.

На сьогодні, питання безпеки держави стають надзвичайно актуальними у більшості країн світу. Ця актуальність обумовлена зміною глобального середовища безпеки, яке сьогодні включає в себе різноманітні загрози та виклики. Враховуючи також участь України в євроінтеграційних та міжнародних процесах, забезпечення належного рівня національної безпеки стає ключовою проблемою.

О. Пархоменко-Кучевіч зазначає, що проблеми, які виникли у системі забезпечення національної безпеки в умовах воєнного часу пов'язані, перш за все, з воєнною агресією та окупацією деяких регіонів України. Тому, важливим аспектом національної безпеки є створення ефективних засобів для захисту країни, оптимального розподілу фінансування з урахуванням розвитку оборонно-промислового комплексу, утворення наукових лабораторій, які зосереджуються на розробці нових методів захисту населення і військовослужбовців, а також тестуванні інноваційного озброєння і т.д. Крім того, іншою суттєвою аспектом національної безпеки є інформаційна безпека. Вона включає в себе заходи для захисту суспільства від поширення фейкової та спотвореної інформації, яка може призвести до панічних реакцій серед населення, негативного ставлення до рішень державних органів, а також втрати довіри до державних установ, особливо в умовах війни, і це може мати серйозні наслідки [2, с. 146].

В. Волошин вказує на той факт, що в умовах посилення гібридних загроз, зовнішньої агресії Росії проти України економічна безпека держави стає вкрай вразливою. Це призводить до серйозного погіршення соціально-економічного розвитку і сприяє макроекономічним дисбалансам, що в свою чергу негативно впливає на перспективи коротко- і середньострокового економічного зростання. Ця ситуація вимагає прийняття дієвих управлінських рішень, спрямованих перш за все на покращення ефективності державної політики у сфері боротьби з економічними гібридними загрозами [1, с. 20].

На нашу думку, протидія гібридним загрозам вимагає комплексного підходу та використання різноманітних стратегій і інструментів у військовій, інформаційній, економічній та політичній, екологічній та інших сферах. Представимо певні стратегії та інструменти для виявлення та протидії гібридним загрозам:

1. Військова складова:

- зміцнення внутрішньої обороноздатності країни;
- розвиток кіберзахисту та кібербезпеки для виявлення та протидії кібератакам;
- збільшення військової готовності та обороноздатності зокрема на прикордонних та вразливих територіях.

2. Інформаційна складова:

- моніторинг та аналіз медіа та соціальних мереж для виявлення дезінформації та шейків;
- інформаційна контрпропаганда та розповсюдження правдивої інформації для запобігання дезінформації;
- розвиток критичного мислення серед населення та інформування населення щодо виявлення дезінформації.

3. Економічна складова:

- моніторинг та аналіз фінансових потоків та іноземних інвестицій для виявлення фінансового тиску та втручання;
- диверсифікація економіки та зменшення залежності від одного джерела;
- впровадження санкцій та фінансових обмежень проти агресорів.

4. Політична складова:

- зміцнення внутрішньої політичної стабільності та об'єднання суспільства.
- співпраця з міжнародними партнерами для координації зусиль у відповіді на гібридні загрози;
- політичний діалог та дипломатичні зусилля для вирішення конфліктів та дестабілізації ситуації.

5. Екологічна складова:

- спостереження за екологічними показниками, вимірювання рівнів забруднення повітря, води та ґрунту, аналіз змін у природних системах та кліматі допомагають виявити аномалії та можливі гібридні загрози;

- включення громадськості у процес виявлення та протидії гібридним екологічним загрозам може допомогти збільшити обізнаність та підтримку для заходів з охорони навколишнього середовища;
- розробка планів реагування на екологічні кризи та загрози, щоб швидко відреагувати на події, визначити джерела проблем та вжити необхідні заходи для запобігання погіршенню ситуації.

Ці стратегії та інструменти повинні бути відзначені національною та міжнародною координацією та співпрацею для ефективної боротьби з гібридними загрозами.

Отже, зростаюча кількість гібридних загроз вимагає нових стратегій та підходів до оборони та забезпечення безпеки держави, що включають в себе співпрацю між країнами, покращення кіберзахисту, підвищення обережності щодо дезінформації та інші заходи. Збільшення гібридних загроз вимагає від країн та міжнародної спільноти посилення зусиль у контролі та протидії таким загрозам для забезпечення стабільності та безпеки на міжнародному рівні.

Список використаних джерел

1. Волошин В. І. Державна політика забезпечення економічної безпеки держави в умовах гібридних загроз. *Бізнес Інформ*. 2018. №9. С. 19–24.
2. Пархоменко-Кучевіл О. Сучасні проблеми забезпечення національної безпеки в умовах воєнного часу. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування»* №3. 2023. С. 62–63.

Стратегічні пріоритети розвитку дипломатії та публічного управління



Strategic priorities for the development of diplomacy and public administration

Ольга ІВАНИЦЬКА (Olga Ivanytska),
д.держ.управл., професор
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського»
м. Київ, Україна

ВРАХУВАННЯ КЛЮЧОВИХ ФАКТОРІВ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Економічне зростання є ключовим виміром ефективності публічного управління в будь-якій економіці світу. Він визначає фінансово-економічне благополуччя фізичних і юридичних осіб, доступ до благ цивілізації, рівень спроможності країни долати внутрішні та зовнішні загрози, паритетність відносин на світових ринках, зрештою, стан стабільності суспільства. Співставність показників темпів економічного росту дозволяє прогнозувати майбутнє країн, зокрема щодо інших країн або країн-еталонів. Зокрема, майже класичним в науковому середовищі є прогноз щодо Кенії, який наводить Д.Ромер. Якщо економіка Кенії зростатиме в середньому на 1% за рік (це середній рівень темпів економічного росту країни за період 1960-2014 рр.), то поточного рівня доходів per capita (на одну особу), який склався в США, вона досягне за 400 років; якщо рівень економічного зростання буде 3% - то через 100 років; якщо 5% - через 60 років [1, р.8].

Водночас, ми відстоюємо позицію, що соціально-економічне зростання має бути керованим процесом, в якому головна роль належить публічному управлінню. Виділимо основні умови досягнення бажаних темпів економічного зростання.

У системі публічного управління мають бути враховані ключові фактори, які стимулюють ті форми та види економічного зростання, які доцільні на певному етапі розвитку країни. Відповідно до сучасної парадигми економічного зростання, воно може бути: екстенсивним, інтенсивним; стабільним, довготерміновим зростанням (еволюційного типу), стрімким економічним зростанням (революційного типу); повільним, сталим, бурхливим; легальним, тіншовим, кримінальним; імпортоорієнтованим, експортрозширювальним,

імпортозаміщувальним. Зрозуміло, що, виходячи з сьогоднішніх реалій України, слід виключити такі види зростання, як кримінальне та бурхливе. Однак від політики уряду залежатиме, чи обере українська держава стабільне інтенсивне зростання, чи орієнтуватиметься на експорторозширювальний та імпортозаміщувальний вектор розвитку.

Використовуючи механізми публічного управління та адміністрування для прогнозування та складання довгострокових планів, слід враховувати наявні ресурси (матеріальні, фінансові, людські, інфраструктурні, енергетичні, земельні) та розраховувати реальний потенціал їх збільшення.

Напрями економічного зростання мають бути чітко зрозумілі та підтримані населенням країни. Саме населення має бути головним бенефіціаром, вигодоотримувачем перетворень, але цінності мають бути чітко виписані та прозорі. Як висловився на Форумі в Давосі голова Alibaba Group Джек Ма, «...для того, щоб керувати розумними людьми, треба використовувати культуру і систему цінностей, щоб вони вірили в те, що роблять. Контролювати дурних можна правилами і паперовою роботою».

Практичні дії уряду мають спиратися на наукове обґрунтування кожного важливого кроку, на виважене застосування інструментів, методів і заходів публічного управління та адміністрування. У цьому зв'язку посилюється роль науки та освіти, яка має бути зорієнтована на обґрунтування напрямів економічного зростання, на розроблення практико-орієнтованих і ефективних технологій як в сфері матеріального виробництва, так і в соціальній сфері.

Процес економічного зростання має бути об'єктом моніторингу з боку органів публічної влади з точки зору його наступності, поступовості та досягнення контрольних параметрів, індикаторів, структурних маяків.

Серед екзогенних та ендегенних факторів, що впливають на темпи економічного росту, в системі публічному управлінні слід врахувати необхідність:

- збільшення рівня заощаджень, стимулювання довіри до фінансово-банківської системи;

- досягнення планованого початкового рівня доходу на душу населення (враховуються можливості для зростання з використанням вже існуючих у світі технологій та форм організації виробництва);

- сприяння професіоналізації трудових ресурсів, зростання частки, яка має середню та вищу освіту (що характеризує їх якісний склад);

- планування інвестицій, визначення ключових точок зростання;
- збільшення частки державних витрат у ВВП, спрямованих на науку та освіту;

- ефективне управління ризиками, факторами, що збільшують соціальну та політичну нестабільність;

- зменшення нерівності в розподілі доходів.

Також в публічному управлінні слід простежувати динаміку ключових факторів, що можуть обмежувати економічне зростання, зокрема, слід здійснювати:

- державний контроль за хижацькою експлуатацією природних ресурсів, контроль за забрудненням довкілля;

- протидію порушенню суспільної стабільності, в тому числі внутрішнім і зовнішнім викликам;

- підвищення рівня позитивного сприйняття суспільством нових технологій у сфері науки, техніки, управління;

- запобігання загрозам людським цінностям, які розділяє більшість суспільства.

На прикладах Аргентини та Японії можна усвідомити, наскільки важливими є дії урядів щодо обрання траєкторії розвитку, застосування ключових факторів економічного зростання.

У 1950 році рівень життя в Аргентині був схожий на рівень життя в багатьох західноєвропейських країнах. До 1965 року за рівнем ВВП на одну особу (per capita) Аргентина випереджала багатьох своїх сусідів. Зараз Аргентина демонструє середній рівень доходів, темпи росту ВВП у 2022 році були від'ємні та становили (-4.9 %), а за рангом корупції вона посідала 76 позицію.

Японія в 1950 році була зруйнована війною і тільки-но починала відновлювати свою економіку. На той час рівень життя в Японії був досить низьким, приблизно таким же, як у Мексиці.

Починаючи з 1950 року, уряду Японії вдавалося подвоювати рівень життя приблизно кожні вісім років. Сьогодні Японія має рівень життя в 10 разів вищий, ніж у 1950 році. В економічному сенсі – це називається «дивом зростання» (miracle growth). Якщо перелічувати інші успішні історії економічного зростання, то можна назвати такі країни, як Гонконг, Південна Корея, Китай, Сінгапур, Тайвань та ін.

До країн, які демонструють «катастрофи зростання» (growth disasters), належить багато країн Африки, зокрема Зімбабве, Нігер, Чад.

Висновок: за наявності вибору правильних ключових факторів та ефективного публічного управління та адміністрування бідна країна може не лише зростати, а й робити це досить швидко.

Список використаних джерел

1. Romer D. Advanced Macroeconomics. 5th ed. University of California, Berkley, 2019.

Олена МИХАЙЛОВСЬКА (Olena Mykhailovska),

д.держ.упр., доцент,

Р.Д. ПАРАНОСЕНКОВ (R. PARANOSENKOV),

гр. МПУА-221

Національний університет «Чернігівська політехніка»,

м. Чернігів, Україна

ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЙ У КОМУНІКАТИВНОМУ ПРОЦЕСІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

У сучасному світі інформаційні технології відіграють важливу роль у багатьох сферах життя, в тому числі й у місцевому самоврядуванні. Використання інтернет-технологій дозволяє ефективніше взаємодіяти з громадою, забезпечує швидкий доступ до інформації та збільшує прозорість діяльності місцевих органів влади. У даній роботі розглянемо використання інтернет-технологій у комунікативному процесі місцевого самоврядування. Далі доцільно розглянути важливі питання застосування інтернет-технологій (І);

переваги їх використання (II) та ризики, що з ними пов'язані (III) у процесі місцевого самоврядування.

I. Застосування інтернет-технологій в комунікативному процесі місцевого самоврядування.

1. Створення інформаційних порталів місцевих органів влади.

Створення офіційних веб-сайтів місцевих органів влади – це важлива складова взаємодії з громадою. Такий портал повинен містити відомості про діяльність місцевої влади, її структуру, актуальні новини та іншу інформацію. Крім того, на сайті повинні бути опубліковані рішення місцевих органів влади, звіти про їх роботу, фінансову звітність, розклади роботи та інше.

2. Використання електронної пошти.

Електронна пошта є зручним інструментом для комунікації з громадою. За допомогою електронної пошти можна повідомляти про новини та події, запрошувати громадян на зустрічі та консультації, відповідати на запитання громадян та інше.

3. Використання соціальних мереж.

Соціальні мережі є потужним інструментом для взаємодії з громадою. За допомогою соціальних мереж місцеві органи влади можуть розповсюджувати інформацію про свою діяльність, анонсувати події та зустрічі, отримувати зворотний зв'язок від громадян та інше.

4. Організація онлайн-консультацій та опитувань.

Онлайн-консультації та опитування є важливим інструментом для залучення громадської думки та отримання зворотного зв'язку від громадян. За допомогою онлайн-консультацій можна провести дискусію з громадою на різні теми, отримати рекомендації та пропозиції. Онлайн-опитування можуть допомогти визначити думки та погляди громади на певне питання.

5. Використання відеоконференцій.

Відеоконференції є зручним інструментом для організації зустрічей та консультацій з громадою, які можуть бути проведені в онлайн-режимі. За допомогою відеоконференцій можна вести діалог з громадою, роз'яснювати важливі питання, ділитися думками та ідеями.

II. Переваги використання інтернет-технологій у комунікативному процесі місцевого самоврядування

1. Збільшення прозорості діяльності місцевих органів влади.

Використання інтернет-технологій дозволяє забезпечити більшу прозорість діяльності місцевих органів влади. Інформація про рішення, прийняті місцевими органами влади, фінансову звітність та інше може бути доступна громаді в онлайн-режимі в формі відкритих даних, що дозволяє громаді бути більш інформованою та активною у відносинах з місцевими органами влади. Це допомагає забезпечити більшу відкритість та довіру між місцевою владою та громадою.

2. Підвищення ефективності взаємодії з громадою.

Використання інтернет-технологій дозволяє місцевим органам влади більш ефективно взаємодіяти з громадою. Наприклад, за допомогою електронної пошти можна швидко та ефективно повідомляти громаду про новини, події та прийняті рішення. Створення інформаційних порталів та соціальних мереж також дозволяє громаді звертатись до місцевих органів влади з питаннями та пропозиціями, а також отримувати відповіді на свої запитання.

3. Зниження витрат на комунікацію та звітність.

Використання інтернет-технологій дозволяє знизити витрати на комунікацію та звітність. Наприклад, за допомогою відеоконференцій можна проводити засідання місцевих органів влади в режимі онлайн, що дозволяє економити на витратах на подорожі. Також електронні документи та звіти можуть зручно та ефективно зберігатись та оброблятись, що знижує витрати на їх обробку та зберігання.

III. Ризики та виклики використання інтернет-технологій в комунікативному процесі місцевого самоврядування

Незважаючи на багато переваг, використання інтернет-технологій в комунікативному процесі місцевого самоврядування може також мати ризики та виклики. Деякі з них включають:

1. Безпека даних: Інформація, яка публікується на сайтах та інших електронних ресурсах, може стати предметом кібератак та інших вторгнень, що можуть призвести до втрати конфіденційної інформації та інших негативних наслідків.

2. Контроль за якістю інформації: Для забезпечення якості та достовірності інформації, що публікується на сайтах та інших електронних ресурсах, необхідно витрачати значні зусилля та ресурси.

3. Недоступність інтернету: Використання інтернет-технологій може не бути доступним для всіх громадян через обмежену доступність інтернету в деяких регіонах.

4. Негативна реакція громадян: Використання інтернет-технологій може викликати негативну реакцію деяких громадян, особливо тих, які не володіють достатньою кількістю комп'ютерної та інформаційної грамотності.

Висновки. Використання інтернет-технологій в комунікативному процесі місцевого самоврядування дозволяє підвищити ефективність та прозорість діяльності місцевих органів влади. Створення інформаційних порталів, використання електронної пошти та соціальних мереж, а також онлайн-консультації та голосування дозволяє забезпечити більш активну участь громади у прийнятті рішень та сприяє забезпеченню відкритості та прозорості в діяльності місцевих органів влади. Проте, для ефективного використання інтернет-технологій у комунікативному процесі місцевого самоврядування необхідно мати відповідний рівень комп'ютерної грамотності серед працівників місцевих органів влади та громадян.

Також, важливо забезпечити надійність та безпеку використання інтернет-технологій, особливо у випадку збереження конфіденційної інформації. Для цього необхідно забезпечити відповідний рівень кібербезпеки та дотримуватися правил збереження та обробки персональних даних громадян.

Отже, використання інтернет-технологій є необхідним елементом комунікативного процесу місцевого самоврядування. Він дозволяє забезпечити більш ефективну взаємодію місцевих органів влади з громадою, забезпечити швидкий доступ до інформації та збільшити прозорість діяльності місцевих органів влади. Інтернет-технології необхідно використовувати з розумінням та дотримуючись правил кібербезпеки, щоб забезпечити надійність та безпеку використання цих технологій.

Перелік використаних джерел:

1. Радченко О. В. Політичні інтернет-комунікації у розвитку публічного управління. Сучасна регіональна політика: формування, реалізація та

розвиток публічної служби : матеріали підсумк. наук-практ. конф. за між нар. участю. 23 вересня 2010 р. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2010. С.311.
2. Брожник Л.А. Інформаційні технології та ефективність державного управління. Персонал. 2017. №8. С.81-85.

Олена МИХАЙЛОВСЬКА (Olena Mykhailovska),
д.держ.упр., доцент,
Владислав БІЛОШИЦЬКИЙ (Vladyslav Biloshytskyi),
студент,
Національний університет «Чернігівська Політехніка»,
м. Чернігів, Україна

УДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ОБОВ'ЯЗКІВ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ

Сучасне суспільство ставить перед поліцією високі вимоги, адже потреби громади у безпеці та правопорядку постійно зростають. Сучасні виклики, пов'язані зі змінами у соціумі та технологічними нововведеннями, вимагають постійного перегляду та підвищення ефективності функціональних обов'язків поліцейських.

У останні роки Україна активно просувається в напрямку євроінтеграції, і ця інтеграція вимагає, щоб внутрішнє законодавство країни відповідало стандартам та нормам Європейського Союзу. Особливо це стосується адміністративно-правового регулювання міжнародного співробітництва органів та підрозділів Національної поліції. Ця ситуація підкреслює важливість вивчення зарубіжного досвіду, включаючи європейський, у галузі правового регулювання міжнародного співробітництва в поліційній діяльності та міжнародних правоохоронних організаціях. Міжнародне співробітництво між Національною поліцією України та Національною поліцією країн Європейського Союзу є важливим для виявлення і протидії міжнародним загрозам, таким як тероризм, контрабанда і торгівля людьми. Важливою складовою цього співробітництва є координація та

взаємодія між органами і підрозділами країн. Наявність спеціально створених органів для міжнародного співробітництва грає ключову роль у забезпеченні ефективності цього співробітництва. Ці органи допомагають поліцейським більш ефективно виконувати свої завдання та функції в рамках закону. Міжнародне співробітництво також сприяє обміну досвідом та інформацією для подолання спільних викликів та загроз [1]. Окрім того важливо враховувати, що впровадження європейських стандартів та норм вимагає часу, ресурсів і політичної волі. Проте цей процес покликаний забезпечити більш ефективну та прозору роботу поліції, покращити права та безпеку громадян і сприяти розвитку України як сучасної, європейської країни [2].

Американський поліцейський Д. Бейлі визначив основні вимоги, які суспільство ставить перед поліцією в сучасному демократичному суспільстві. Ці вимоги можна узагальнити наступним чином:

Служіння громадянам: Першорядним завданням поліції повинно бути задоволення потреб як окремих громадян, так і суспільних груп. Це включає ефективний відгук на заяви громадян, підтримку постійного контакту з ними та інформування щодо розгляду їх справ. Поліція повинна також враховувати потреби вразливих груп населення та надавати їм додатковий захист.

Відповідність закону: Рішення та дії поліції повинні бути обґрунтовані законом та схвалені судом, а не визначатися урядом або політичними партіями. Поліція може враховувати політичні погляди та публічні заяви, але ці фактори повинні бути лише додатковими аргументами при вирішенні питань на підставі закону.

Захист прав людини: Поліція повинна гарантувати захист основних прав людини, особливо тих, які є необхідними для вільної політичної діяльності в демократичному суспільстві. Це включає впровадження процедур та нормативних актів, що запобігають неправомірним арештам і тортурам, а також навчання персоналу поліції з питань захисту прав людини.

Прозорість: Поліція повинна бути відкритою в своїх діях та доступною для зовнішнього контролю, включаючи громадський контроль. Це стосується як планування роботи поліції в цілому, так і результатів її діяльності [3].

На даний момент політика поліції направлена на покращення внутрішніх стандартів та підвищення ефективності функціональних обов'язків поліцейських за наступними напрямками:

Взаємодія з громадою

Підкреслення важливості зміцнення взаємодії поліцейських з громадою та врахування їхніх потреб.

Навчання та розвиток

Для підвищення рівня кваліфікації поліцейських слід забезпечити постійну підготовку та навчання. Доцільно розглядати можливість впровадження сучасних методів роботи та технологій, що сприяють покращенню ефективності їх службової діяльності. Наприклад, впровадження сучасних засобів комунікації, аналітичних інструментів для прогнозування правопорушень, та навичок взаємодії з сучасними технологіями.

Удосконалення законодавства

Законодавство повинно передбачати механізми для підвищення кваліфікації поліцейських, зокрема щодо кібербезпеки і боротьби з тероризмом. Поліцейські повинні мати постійний та опосередкований доступ до навчання, спеціалізованих курсів та тренувань для ефективного впорядкування з новими загрозами.

Усі закони, підзаконні акти та повноваження, надані поліції, повинні бути збалансованими з гарантіями прав та свобод громадян. Це включає в себе право на конфіденційність, відсутність произвольних арештів та використання насильства лише у випадках, коли це абсолютно необхідно.

Законодавство повинно стимулювати взаємодію між поліцією та громадськістю через механізми звітування, участь у громадських ініціативах та забезпечення доступу до інформації. Це допоможе зміцнити довіру між поліцією і суспільством.

Таким чином, удосконалення законодавства стосовно поліції в Україні має сприяти покращенню її функціонування, довірі громадськості і забезпечувати відповідність міжнародним стандартам прав людини та правозахисним принципам [4].

Удосконалення функціональних обов'язків державного службовця національної поліції є складним та багатограним завданням. Проведене, дослідження процесу становлення правових

засад співробітництва в поліції провідних країн світу, їх суттєвих перетворень і змін, допоможе виділити напрями, які є важливими для визначення концептуальних основ удосконалення адміністративно-правового регулювання міжнародного співробітництва органів та підрозділів Національної поліції України. Проте, лише за умови систематичного аналізу та пошуку оптимальних рішень можна досягти високого ступеня ефективності в цій важливій сфері державного управління.

Список використаних джерел:

1. Матюхіна Н. П. Поліція Великобританії: сучасні тенденції розвитку та управління : [монографія]. Х. : Консум. 2001. 131 с.
2. Шатрава С. Стан та правове регулювання кадрового забезпечення органів Національної поліції на сучасному етапі розвитку. Підприємництво, господарство і право. № 1. 2018. С. 83-87.
3. Чумак В. В. Національна система професійної підготовки кадрів поліції в Латвійській республіці. Порівняльно-аналітичне право. № 7. 2014. с. 148- 149.
4. Швець В. Д. Мотивація як засіб підвищення професійності в Національної поліції. Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Харків, 3 листопада 2017 р.). Х.: Харків. нац. ун-т вн

Наталія ФІЛІПОВА (Nataliia Filipova),

д.е.н., доцент,

Оксана ВЕСЕЛКА (Oksana Veselka),

здобувачка вищої освіти

**Національний університет «Чернігівська Політехніка»,
м. Чернігів, Україна**

ОСОБЛИВОСТІ АДМІНІСТРУВАННЯ ВІДДАЛЕНИХ КОМАНД В СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК СКЛАДОВОЇ ПРОЦЕСІВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ТА ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Ми живемо в час, коли людство знаходиться в процесі переходу до нового етапу існування – створення навколо себе нового цифрового світу. Новітні технології, стрімкий розвиток штучного інтелекту, автоматизація майже всіх процесів в різних сферах нашого життя, інформатизація суспільства є основою нових світових реалій. «Ми на краю технологічної революції, яка незабаром змінить наше життя, роботу та стосунки. З точки зору сфери, масштабу і складності, вона не нагадуватиме жодне явище, якого раніше зазнало людство», – сказав Клаус Шваб, засновник та президент Світового економічного форуму [1].

Діджиталізація та глобалізація є важливими сучасними процесами, які формують подальшу стратегію розвитку нашого світу та впливають на світову економіку, культуру, політику та суспільство. В умовах глобалізації світ вступає в нову реальність, яка вимагає від нього жити за принципами “глобального онлайну”, тобто розвиватись в унісон з іншими державами, творити глобальну державну політику відповідно до технології, апробованої вже державами-лідерами геополітичного розвитку[4].

Новітні технології та різноманітні інформаційні системи допомагають компаніям впроваджувати діджиталізацію в компанії через залученні цифрових інструментів в кожний вид діяльності, зокрема, в управління персоналом. Діджитал-трансформація – це впровадження сучасних технологій в бізнес-процеси підприємства. Мова йде про трансформацію технологій, даних, процесів та структури організацій [6]. До можливостей діджиталізації управління персоналом можна віднести більшу продуктивність праці завдяки скороченню часу

і сил, вдосконалений збір та аналіз даних щодо кадрової роботи, спрощене ведення HR-процесів, інтеграція HR-інформації, зворотні зв'язки з персоналом, вдосконалення іміджу організації [5].

Глобалізація та діджиталізація, звісно, також наклали свій відбиток на команди підприємств: вже не обов'язково збирати команду в офісі певної компанії, головне, підібрати коректно працівників та налагодити їх роботи зручним для всіх способом. Робота з дому стала вже трендом за останні декілька років. Відповідно до досліджень Pew Research Center, кількість віддалених співробітників у всьому світі до 2020 року становила лише 6%. Станом 2022 року цей показник зріс до 25%. За тими ж даними, в 2023 році понад 60% фахівців різних компаній по всьому світу працюють або бажають працювати віддалено.

Віддалені команди мають свої переваги як для самих працівників, так і для роботодавців:

Реінвестування часу. Віддалена робота зменшує час, витрачений на дорогу до офісу, дозволяючи працівникам використовувати цей час більш продуктивно

Підвищення концентрації уваги. Відсутність офісного шуму та перерв дозволяє працівникам зосередитися на виконанні завдань, що підвищує якість роботи.

Зростання ефективності нарад. Онлайн-зустрічі часто більш структуровані та менш часовитратні порівняно з традиційними нарадами

Відновлення балансу роботи та особистого життя . Гнучкість віддаленої роботи сприяє кращому балансу між професійними та особистими аспектами життя

Підвищення рівня здоров'я та комфорту [2]. Можливість працювати в звичному домашньому середовищі сприяє фізичному та психологічному комфорту працівників.

Роботодавці все більше переходять до віддаленої роботи тому що:

Віддалені співробітники заощаджують кошти компанії. Віддалена робота знижує потребу в офісному просторі, що призводить до зменшення витрат на оренду та утримання офісів.

Пошук та найм співробітників можливий по всьому світу. Можливість найму співробітників з різних країн розширює пул талантів та сприяє різноманітності в команді.

Віддалена робота дозволяє наймати людей на короткий термін [3]. Віддалена робота дозволяє залучати спеціалістів для конкретних проєктів або на короткий термін, що збільшує гнучкість робочої сили.

Віддалені команди – це не просто наше майбутнє – це наше сьогодні, до якого ми маємо швидко звикнути. На сучасному етапі розвитку технологій існує велика кількість зручних та ефективних інструментів, програмних продуктів та додатків, які сприяють оптимізації роботи віддалених команд. Вони надають можливості для ефективного комунікаційного обміну, управління проєктами, спільної роботи над документами, а також моніторингу та аналізу робочих процесів. Завдяки цьому, організації можуть досягати вищих рівнів продуктивності, незалежно від географічного розташування їх співробітників.

Впровадження стандартів для функціонування дистанційних команд в сфері публічного управління потребує детального та ретельного формування та планування, щоб забезпечити максимальну ефективність та результативність. Організація та управління працівниками дистанційно може мати спільні паттерни, але водночас кожна компанія та її керівництво мають бути гнучкими до можливих змін та швидко адаптувати внутрішні правила до нових викликів. На основі власного досвіду, процесів діджиталізації та глобалізації, потреб компаній в організації віддалених команд, ми виділили 6 базових стандартів, які є важливими під час розробки політики управління віддаленими командами:

Базові правила та постановка цілей віддаленої команди.

Кожна компанія, проєкт або підприємство має свою конкретну специфіку роботи та стандарти управління. При запровадженні дистанційного формату роботи треба сформувавши певні базові правила та поставити цілі, та невідхильно їх дотримуватися.

Забезпечення технічної інфраструктури та цифрових інструментів.

Технічна складова є одним з китів в функціонуванні віддаленої команди, адже за допомогою цифрових інструментів ми можемо

організовувати робочі процеси та комунікувати для співпраці. Кожна компанія, підприємство та проект має обов'язково мати в своєму штаті технічного спеціаліста, який сумісно з керівниками зможе обрати ефективні технічні інструменти в залежності від специфіки праці.

Налагодження безперервних комунікаційних процесів.

Комунікація в організації віддаленої команди є важливою складовою її успішного функціонування. Кожна віддалена команда має обрати ефективні інструменти внутрішньої комунікації, де співробітники зможуть обговорювати робочі задачі, управлінці команд можуть нагадувати про важливі робочі моменти та надавати загальну інформацію про стан справ проекту або компанії.

Навчання працівників та розвиток навичок їх власної ефективності.

Постійний розвиток персоналу – важлива складова успішності компанії, незалежно від форми її організації. Кожен співробітник має бачити траєкторію свого власного розвитку через навчання: можуть бути і внутрішні тренінги, так і зовнішні тренінги, які – націлені на розвиток талантів та експертності працівників.

Система контролю якості праці.

Кожен керівник має визначити чіткі метрики успіху для оцінки продуктивності роботи віддаленої команди та обов'язково донести цю інформацію до своїх співробітників. Розроблення корпоративної культури віддаленої роботи.

Корпоративна культура – це одна з основ життєдіяльності компанії, а тому важливо створити у віддаленій команді атмосферу взаєморозуміння та взаємопідтримки навіть на відстані. Варто регулярно організовувати тимбідінги та просто онлайн-зустрічі на каву, щоб співробітники мали змогу познайомитися, побачитися, поспілкуватися та відчутися частиною команди.

Налагодження ефективної роботи команди є важливим кроком в досягненні поставлених цілей та результатів проекту, компанії та підприємств в цілому, незалежно від форми організації команди. Загалом методи управління віддаленими командами особливо не відрізняються від методів управління командами безпосередньо в офісі. Управлінці та співробітники потребують чіткої структури відносин та цілей їх сумісної діяльності. Як на «місцях», так і віддалено є певні

людські та технічні фактори, які можуть впливати на роботу команд. Фундаментальним аспектом успішної реалізації віддаленої роботи є ефективне налаштування робочих процесів та надання необхідної підтримки співробітникам для їхньої швидкої та легкої адаптації.

Список використаних джерел:

1. Klaus Schwab. The Fourth Industrial Revolution. What It Means and How to Respond Foreign Affairs, 2015. Режим доступу до ресурсу: <https://www.foreignaffairs.com/world/fourth-industrial-revolution>
2. Блог GeniusSpace. 10 причин працювати з дому та підвищувати продуктивність. Режим доступу до ресурсу: <https://genius.space/lab/10-prichin-pratsyuvati-z-domu-ta-pidvishhuvati-produktivnist/>
3. Блог WorkSection. Організація роботи віддалених команд: ТОП 21 інструментів. Режим доступу до ресурсу: <https://worksection.com/ua/blog/best-tools-for-remote-teams.html>
4. Войтович Р.В. Вплив глобалізації на розвиток сучасного світу. Режим доступу до ресурсу: <http://www.vidkryti-ochi.org.ua/2013/06/blog-post.html>
5. Грішнова О.А. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості і нові виклики / О.А. Грішнова, О.С. Заїчко // Вісник економічної науки України. – 2016. – № 2. – С. 52-57.
6. Макарова М. В. Тенденції розвитку цифрової економіки : монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2004. 236 с.

Василь ЗЕЛЕНКО (Vasyl Zelenko)

к.е.н., доцент

Львівський національний університет імені Івана Франка,

Наталія ЗЕЛЕНКО (Nataliia Zelenko)

к.е.н., доцент

Національний університет «Львівська політехніка»,

м. Львів, Україна

РОЛЬ КОНЦЕПЦІЇ «GOOD GOVERNANCE» У РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЄВРО-АТЛАНТИЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Розбудова України як демократичної, правової, соціальної держави, під впливом трансформаційних, євроінтеграційних та глобалізаційних змін, вимагає застосування до системи національного публічного управління позитивно випробуваних механізмів управління країн західної демократії. Адаптація таких практик дасть змогу сформувати оптимальні системи публічного управління на різних рівнях державного апарату. Переважна більшість вітчизняних фахівців, які досліджують процеси реформування публічного управління та місцевого самоврядування, погоджуються з ефективністю моделей «Good Governance» (добре або належне урядування) ЄС, США та Канади і необхідністю впровадження їх принципів в сучасну українську систему.

Світова наука та практика з урахуванням вимог часу постійно винаходила та апробувала різні концепції публічного управління. Так, найбільш відомими та поширеними в світі є три концепції такого управління: класична модель управління (Old Public Management), новий публічний менеджмент (New Public Management) і належне урядування (Good Governance). Ці три концепції управління поступово змінювали одна одну після Другої світової війни [1, с. 76].

Вдавшись до ретроспективного аналізу даного поняття, зазначимо, що концепція «Доброго врядування» («Good Governance») виникла в міжнародному порядку денному після повалення Берлінської стіни, а першою міжнародною інституцією, яка згадала про належне урядування, став Світовий банк, який ще в 1989 р. у дослідженні що

стосувалося держав Південної Африки та мало назву «Від кризи до сталого розвитку», визначив термін «урядування» (Governance) як «націлене на забезпечення розвитку застосування політичної влади для управління національними справами» [2].

Дана концепція вперше була запроваджена в Європейському Союзі (далі – ЄС) на початку XXI століття і сформувалась на основі концепцій, які виникали з основоположних принципів становлення ЄС, практики його функціонування та з необхідності вирішення нагальних та першочергових для того часу проблем. Зокрема, мова йде про концепції політичних мереж, багаторівневого управління і Європейського адміністративного простору. Однак, саме як управлінська модель «Добре врядування» сформувалося у 1997 році, коли вийшла у світ Програма розвитку ООН «Governance» для сталого розвитку людських ресурсів» [3, с. 14].

У Звіті «Про розвиток людства» 2002 р., підготовлений Програмою розвитку ООН, визначено, що з погляду розвитку людства поняття «належне урядування» та «демократичне урядування» є синонімічними та визначено основні ознаки належного урядування, а саме: участь; верховенство права; прозорість; відповідальність; орієнтація на консенсус; справедливість; ефективність та результативність; підзвітність; стратегічне бачення [4].

Що стосується нашої держави, то вступаючи до Ради Європи Україна задля дотримання ст. 3 Статуту Ради Європи взяла на себе низку зобов'язань, які були включені до Висновку Парламентської Асамблеї Ради Європи № 190 (1995) [5]. Питання про запровадження належного врядування у вітчизняне правове поле стояло на порядку денному ще починаючи з 2000-х років, однак набуло конкретних контурів лише після того, коли наша держава взяла активний курс на європейську інтеграцію у 2014 році.

Зауважимо, що нині відсутній загальноприйнятий переклад українською мовою назви «good governance», а тому науковцями використовуються різні терміни, такі, як «належне урядування», «добре урядування», «якісне урядування», «демократичне урядування», «ефективне урядування» тощо. Відтак, «належне врядування» можна визначити як специфічну форму організації публічного (державного) управління, за якого відбувається активна співпраця органів державної

влади й органів місцевого самоврядування із громадянським суспільством, людиною, підприємцями за допомогою інформаційно-комунікативних технологій.

На практиці добре урядування можна виміряти за численними показниками, розробленими для порівняльного аналізу й політичного консультування урядів будь-яких країн. Основними вимогами Світового банку до систем урядування й адміністрування в країнах-одержувачах економічної допомоги є: участь громадян і відповідальність; політична стабільність і відсутність насильства; ефективність уряду; якість регуляторної політики; верховенство права; контроль корупції [6].

Потрібно зауважити, що точно оцінити якість урядування в країні можна, лише враховуючи додаткові економічні, геостратегічні й політичні інтереси. Концепція доброго урядування виходить з того, що в XXI столітті урядування має базуватися на розподілі влади, участі й транскордонному співробітництві. Така політика, керована загально визнаними в усьому світі правилами, може суперечити прагненню до суверенітету й демократичному праву націй на самовизначення. Єдиний спосіб урегулювання цих суперечностей - добровільна співпраця в межах країн і на міжнародному рівні. Керівні принципи доброго урядування: участь громадян, верховенство права й відповідальність.

Сьогодні перед усіма країнами-членами Ради Європи стоять важливі завдання у досягненні спільних цілей в питаннях забезпечення доброго місцевого і регіонального урядування, зокрема, спроможності місцевих і регіональних органів влади забезпечувати високу якість послуг та адекватно реагувати на законні очікування громадян, відповідності між повноваженнями і ресурсами місцевої і регіональної влади, збільшення зацікавленості та залучення громади до вирішення державних проблем як на місцевому, так і на регіональному рівні, формування співпраці між місцевою і регіональною владою, в тому числі прикордонного та транскордонного співробітництва [7].

Ефективною формою обговорення актуальних питань розробки та впровадження стандартів доброго урядування на місцевому і регіональному рівнях стало проведення на регулярній основі Європейської конференції міністрів, відповідальних за питання

місцевого і регіонального розвитку. Відтак, під час вступу до Ради Європи 9 листопада 1995 року Україна, з метою дотримання статті 3 Статуту Ради Європи, взяла на себе низку зобов'язань, внесених до Висновку Парламентської Асамблеї Ради Європи № 190 (1995), зокрема щодо розвитку місцевої та регіональної демократії .

Необхідно зазначити, що важливим чинником розвитку національного законодавства та реалізації політики європейської інтеграції України є участь нашої держави у міжнародних конвенціях Ради Європи (які встановлюють спільні для усіх країн європейського континенту стандарти доброго врядування на місцевому і регіональному рівнях), а також на спільних самітах Україна ЄС (де переймаються кращі практики функціонування європейського адміністративного простору). На сьогоднішній день подібними стандартами уряд керується під час реалізації широкомасштабної реформи місцевого самоврядування в Україні.

Українські демократичні перетворення ще перебувають на стадії поступового розвитку, який вкрай важко спрогнозувати, враховуючи постійний негативний вплив повномасштабного вторгнення росії. Відтак, саме обмін досвідом із європейськими країнами та іншими демократично-розвинутими країнами світу сприятиме подальшому впровадженню демократичних принципів та ідей у свідомість та повсякденну діяльність громадян усіх взаємодіючих держав.

Що стосується впровадження нової національної моделі «належного врядування» в Україні, то за забезпечення ефективності цього процесу це допоможе комплексно вирішувати питання реформування всієї публічно-владної сфери в бік демократизації та імплементації міжнародних та європейських стандартів державотворчої практики. Відтак, принципово нова для нашої держави концепція «Good Governance» має бути зосереджена на всебічне розширення сфери участі громадськості в управлінні з одночасним гарантуванням того, що різноманітні пріоритети (економічні, соціальні, політичні тощо) повинні бути максимально пронизані демократичними засадами та виражатися у тому, що голоси усіх громадян (навіть найбільш вразливих і соціально незахищених) бралися до уваги під час прийняття важливих державних рішень. Правильна апробація даної концепції в українських реаліях буде сприяти розвитку громадянського

суспільства на основі європейських та світових стандартів, без якого не може існувати сучасна демократична, економічно міцна та політично стабільна держава.

Список використаних джерел

1. Кухарева Г.П. Належне урядування як шлях до становлення дієвої системи публічного управління в Україні. Теорія та практика публічного управління. 2015. Вип. 3. с. 76–83.
Sub-Saharan Africa: From Crisis to Sustainable Growth. URL: http://www.wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/1999/12/02/000178830_98101901364149/Rendered/PDF/multiPage.pdf
2. Шаульська Г.М. Сучасні західні управлінські моделі. Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. Київ, 2018. № 3. с. 111–116. URL: <https://cutt.ly/umeRMn3>
3. Human Development Report 2002: Deeping democracy in a fragmented world / United Nations Development Programme (UNDP). New York: Oxford University Press. 2002. URL: http://hdr.undp.org/sites/default/files/reports/263/hdr_2002_en_complete.pdf
4. Висновок N 190 (1995) Парламентської Асамблеї Ради Європи щодо заявки України на вступ до Ради Європи. Страсбург, 26 вересня 1995 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_590#Text
5. Офіційна сторінка Фонду Бертельсманна. URL: www.bertelsmann-stiftung.de
6. Балабаєва З. Європейський досвід розробки та впровадження в практику принципів демократичного врядування / Зінаїда Балабаєва. URL: <http://www.nbu.gov.ua/node/2116>

Юлія ПАЛЄЄВА (Yulia Paleeva),
старший викладач кафедри права
Університет імені Альфреда Нобеля,
м. Дніпро, Україна

ЦИФРОВА ДИПЛОМАТІЯ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ НАПРЯМОК РОЗВИТКУ СУЧАСНОЇ ПУБЛІЧНОЇ ДИПЛОМАТІЇ ЄС

Публічну дипломатію визначають як комплекс заходів, за допомогою яких конкретні комунікаційні канали використовуються для формування та просування позитивного іміджу країни у світі. Тенденцією останнього часу є використання у сфері публічної дипломатії інформаційних технологій.

Зарубіжні вчені констатують настання «ери цифрової зовнішньої політики», як зовнішньої політики для четвертої промислової революції [1]. При цьому пропонується комплексний підхід, якого вимагає «цифрова зовнішня політика». Його найкраще відображає типологія з трьох частин: (а) цифровізація як інструмент зовнішньої політики, (б) цифровізація як тема зовнішньої політики та (в) цифровізація як впливове геополітичне середовище, в якому задумується зовнішня політика та практикується дипломатія.

У сучасний науковий обіг введено поняття «цифрова дипломатія», яку іноді називають «дигіпломатія» та «електронна дипломатія», що визначається як «використання Інтернету та нових інформаційних комунікаційних технологій для досягнення дипломатичних цілей» [2]. Показово, що останні тенденції в дипломатичній освіті спрямовані на підготовку наступного покоління дипломатичних лідерів до праці в дипломатичному середовищі ХХІ століття, які будуть спиратися на знання та практичні навички у сфері цифрової та кібердипломатії [3].

Новітні тенденції в розвитку публічної дипломатії, пов'язані з цифровізацією, визначені у Стратегії публічної дипломатії Міністерства закордонних справ України на 2021-2025 роки. Цифрова дипломатія при цьому розглядається як «напрямок публічної дипломатії, що передбачає використання цифрових технологій і платформ, а також взаємодію з ними для захисту національних інтересів країни. Професійне та систематичне використання можливостей соціальних мереж і цифрових

платформ дозволяє налагодити пряму комунікацію з громадянами іноземних країн з метою формування у них позитивного сприйняття України» [4]. Передбачені конкретні виміри роботи суб'єктів публічної дипломатії у сфері цифрової дипломатії, якими є: 1) взаємодія з міжнародними цифровими платформами для просування позитивного іміджу України у світі та захисту національної безпеки; 2) використання цифрових інструментів для організації заходів і проєктів публічної дипломатії; 3) використання потенціалу соціальних мереж та взаємодія з онлайн-спільнотами для формування позитивного іміджу України та просування інтересів України у світі.

Враховуючи євроінтеграційний курс зовнішньої політики України, наявність фундаментального документу Угоди про асоціацію України та Європейського Союзу [5], а також набуття Україною у червні 2022 року статусу офіційного кандидата на вступ до ЄС, принципово важливими для нашої країни є тісна координація і співпраця у сфері публічної дипломатії з інституціями Європейсько Союзу та вивчення методологічних підходів до побудови системи цифрової дипломатії у ЄС.

В цьому плані велику зацікавленість викликає останній документ Ради ЄС «Цифрова дипломатія ЄС» [6], в якому схвалено висновки щодо цифрової дипломатії ЄС та сформульований «більш узгоджений європейський підхід до викликів, пов'язаних з новим цифровими технологіями». Документ був прийнятий на засіданні Ради 18 липня 2022 року [7] і доповнив Висновки Ради щодо цифрової дипломатії від 17 листопада 2020 року [8] та матеріали Першої дискусії у Раді закордонних справ щодо зовнішнього та геополітичного впливу нових цифрових технологій [9].

У ґрунтовному просторовому документі, який налічує 30 розгорнутих пунктів, Рада запрошує всі відповідні зацікавлені сторони забезпечити, щоб цифрова дипломатія стала ключовим компонентом і невід'ємною частиною зовнішньої діяльності ЄС. Вона повинна тісно координувалася з іншими зовнішніми політиками щодо кіберзагроз та протидії гібридним загрозам. Серед спеціальних заходів – відкриття офісу в Сан-Франциско (Сполучені Штати), спрямованого на посилення цифрової дипломатії Європейського Союзу.

Методологічне значення має висновок про важливість нарощування потенціалу та стратегічного просування технологічних рішень і нормативно-правової бази, які поважають демократичні цінності та права людини. ЄС має намір активно просувати універсальні права людини та основні свободи, верховенство права та демократичні принципи в цифровому просторі. Він також має намір просувати орієнтований на людину підхід до цифрових технологій на відповідних багатосторонніх форумах та інших платформах.

Для побудови співпраці України з ЄС у сфері цифрової дипломатії важливе значення має положення про те, що зовнішня політика ЄС щодо цифрових, кібернетичних і гібридних загроз, включаючи маніпулювання іноземною інформацією та втручання, має бути повністю узгодженою та взаємодоповнюваною. Консолідація прогресу, досягнутого на даний момент в Союзі, амбітне прагнення зміцнити свій технологічний і цифровий суверенітет, відповідно до Версальської декларації [10] та висновків Європейської ради та Ради ЄС, вимагає подальших рішучих кроків у напрямку більш помітної, впливової та скоординованої цифрової дипломатії з використання всіх відповідних інструментів ЄС.

У червні 2023 р. затверджений новий документ «Висновки Ради щодо посилення цифрової дипломатії ЄС у складних геополітичних умовах» [11]. В ньому наголошується на зростаючій важливості лідерства ЄС у глобальному цифровому управлінні, особливо у світлі складного геополітичного контексту, включаючи вторгнення Росії в Україну. Загалом Рада має на меті створити комплексний та скоординований підхід до цифрової дипломатії ЄС для захисту прав людини, демократичних принципів і стратегічної автономії ЄС у цифровій сфері. Швидкий розвиток трансформаційних технологій, таких як штучний інтелект, а також цифровий і екологічний перехід створюють можливості для сталого розвитку. Щоб підтвердити участь і лідерство ЄС, Рада закликає до більш сильної та більш стратегічної політики ЄС. На цьому тлі у висновках підкреслюється необхідність більш сильної, більш стратегічної, узгодженої та ефективної політики та дій ЄС у глобальних цифрових справах, а також встановлюється низка пріоритетних дій на основі прогресу, досягнутого в реалізації висновків Ради 2022 року щодо Цифрової дипломатії ЄС. Серед цих дій:

по-перше, стратегічна участь в усіх відповідних багатосторонніх форумах і захисту поточної багатосторонньої моделі управління Інтернетом;

по-друге, включення цифрової дипломатії в Global Gateway [12], «пропозицію» ЄС щодо формування безпечного та надійного глобального зв'язку;

нарешті, зміцнення позиції ЄС як учасника глобального цифрового зводу правил, у тому числі через розширені двосторонніх та регіональних цифрових партнерств та альянсів.

Список використаних джерел і літератури

1. Kurbalija J., Höne K. The Era of Digital Foreign policy: Comprehensive Approaches to Digitalisation. URL: <https://www.diplomacy.edu/resource/the-era-of-digital-foreign-policy-comprehensive-approaches-to-digitalisation/>
2. Digital diplomacy. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Digital_diplomacy
3. Global Diplomatic Forum. Digital Public Diplomacy - Digital Diplomacy Course. URL: https://www.gdforum.org/digital-diplomacy?gclid=CjwKCAiAmZGrBhAnEiwAo9qHiZPWC-c9JdhzsM-hNvYjIpru-nFsxG4h1zapDl6goTfzKLKEIy7_RxoCupEQA_vD_BwE
4. Стратегія публічної дипломатії Міністерства закордонних справ України на 2021-2025 роки. URL: <https://mfa.gov.ua/storage/app/sites/1/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%97/public-diplomacy-strategy.pdf>
5. 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#Text
6. EU digital diplomacy: Council agrees a more concerted European approach to the challenges posed by new digital technologies. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2022/07/18/eu-digital-diplomacy-council-agrees-a-more-concerted-european-approach-to-the-challenges-posed-by-new-digital-technologi>
7. EU Digital Diplomacy: Council Conclusions, Foreign Affairs Council, 18 July 2022. URL: <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-11406-2022-INIT/en/pdf>

8. Council Conclusions on Digital Diplomacy. Brussels, 17 November 2020 (OR. en). URL: <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-12804-2020-INIT/en/pdf>
9. Foreign Affairs Council, 12 July 2021. Geopolitics of new digital technologies. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/meetings/fac/2021/07/12/>
10. Прийнята у березні 2022 р. Згідно з Версальською декларацією, Європейський Союз підтримуватиме українське прагнення до членства, зазначається, що Україна належить до Європи. URL: <https://www.consilium.europa.eu/media/54773/20220311-versailles-declaration-en.pdf>
11. Council conclusions on EU Digital Diplomacy - Council conclusions approved by the Council at its meeting on 26 June 2023. URL: <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-11088-2023-INIT/en/pdf>
12. Global Gateway - це нова європейська стратегія для розвитку розумних, чистих і безпечних зв'язків у цифровому, енергетичному та транспортному секторах, а також для зміцнення систем охорони здоров'я, освіти та досліджень у всьому світі. Єврокомісія та Верховний представник ЄС запустили його у 2021 році. URL: https://international-partnerships.ec.europa.eu/policies/global-gateway/global-gateway-overview_en#what-is-global-gateway

Віктор ВОЙКІН (Viktor Voikin)

студент-магістр II курсу

Науковий керівник, к. ф.-м. н., доцент Орест МИЩИШИН
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна

РИЗИКИ ТА НОВІ ВИКЛИКИ СПЕКУЛЯТИВНОСТІ РИНКУ НЕРУХОМОСТІ

Ринок нерухомості в Україні має досить нестандартний підхід до інвестицій в нерухомість, імплементація якого є неможливою в країнах Європи через податкове та правове законодавство. В таких країнах як Польща, Іспанія, Німеччина та багато інших, немає поняття купівлі квартири на етапі «котловану». Єдиним доступним способом інвестувати в будівництво – є купівля цінних паперів забудовника.

Різниця українського досвіду та європейського полягає в тому, що при інвестуванні в «котлован» ми викупуємо право на отримання майна по завершенню проекту, а забудовник оперативно залучає капітал для зведення цього ж об'єкту, в той час страхуючи себе від ймовірності низької ліквідності. На противагу Україні, в Європі кошти залучаються від прямої реалізації об'єкту, тобто забудовник може отримати кошти від своєї праці тільки після повного завершення об'єкту або ж від операцій на фондовому ринку.

За даними видання Forbes Ukraine, близько 55% квартир, у 2021 році були придбані з метою інвестування коштів [1]. Новіших аналітичних даних щодо цієї цифри немає, однак відомим є той факт, що минулого року до Львова переїхала велика кількість вимушених переселенців. Частина з них мало змогу та бажання придбати житло, частина людей бажала вкласти збереження і частина людей вирішила на цьому заробити.

В умовах ринкових відносин природно керуватись бажанням заробити, однак на ринку мають бути встановлені умови, які не будуть допускати негативних для економіки грошей, таких як відмивання коштів чи масові спекуляції, які зроблять нерухомість не фактором достатку, атрибутом середнього класу, а виключно атрибутом розкоші, що в подальшому буде спонукати державу до створення соціальних програм, різноманітних пільг та дотацій.

Ринку нерухомості притаманний середньорічний приріст 5-10%. Це відсоток середній по ринку і, звісно, ціна на конкретний об'єкт залежить від багатьох чинників, таких як розвиток інфраструктури навколо об'єкту, загальноринковий ріст ціни та інше. Однак за рахунок спекуляцій, за останні два роки середня вартість на новозбудований квадратний метр у Львові зросла з 20 900 грн (що в еквіваленті близько 750\$) до 53 700 грн (що в еквіваленті близько 1495\$). При чому, що ціна почала падати після досягнутого піку 61 300 грн. На падіння ціни впливає насамперед поява житла нижчого класу. Також попит знижується через розуміння ринку, невідповідності ціни до реальної вартості житла. До прикладу, ціна побудови квадратного метру власного житла може становити 500\$, що спонукає людей покидати місто та обирати замський спосіб життя. Цьому також сприяє можливість дистанційної роботи в багатьох сферах.

Ймовірно, що фінансово ринок вирівнюється, однак є також інші проблеми, на які слід звернути увагу в контролюванні сфери купівлі-продажу нерухомості:

Відсутність інструментів контролю отримання доходу від здачі житла в оренду. Це сприяє розповсюдженню готівки в руках фізичних осіб, що впливає на кількість грошей, залучену в економіку;

Особливості юридичного оформлення купівлі. При інвестуванні в квартиру покупець не оформляє договорів про купівлю нерухомості. Зазвичай це договори про інвестування або так звані «попередні договори». Ці документи встановлюють зобов'язання між сторонами, де покупець в певних часових межах має сплатити конкретну суму грошей, за що отримає конкретну квартиру. Однак тут присутній також і інвестиційний ризик, оскільки покупець не отримує абсолютних гарантій щодо отримання коштів;

Можливість покупки майна без подання довідки про доходи. Держава вимагає отримання довідки про доходи при покупці майна на суму більшу 400 000 грн., однак особливість договору та наявність в забудовника банку-партнера дозволяє легальним способом проводити платежі від фізичних осіб на суму до двох мільйонів гривень.

Наслідками цих чинників можна назвати наступне:

Хоч будівельні проекти стимулюють залучення тіньових коштів в економіку, з іншої сторони інвестиція в нерухомість є способом відмивання грошей з можливістю подальшого збагачення. Будівельні компанії залучають інвестиційні кошти в будівництво поточного проекту замість того щоб формувати власний капітал, який зобов'язує брати відповідальність за зведення та реалізацію проекту до отримання доходу;

Також варто зазначити що саме ці чинники є причиною афер на ринку нерухомості, коли проект заморожується через відсутність документів на будівництво чи невідповідність проекту початковим прописаним нормам. В таких випадках, лише одиниці інвесторів спроможні добитись повернення інвестицій хоча б частково.

Як мінімум кожна п'ята квартира купується з метою подальшого перепродажу, що означає, що така квартира продається двічі, тим самим підвищує попит на нерухомість, що в свою чергу підвищує ціну нерухомості і робить її менш доступною. В довгостроковій перспективі

це може призвести до утворення бульбашки на ринку, спричиненої вагомою перевагою пропозиції над попитом, що в свою чергу спричинене обвал цін на нерухомість.

Михайло Кухар, старший економіст Ukraine Economic Outlook, вважає, що в українців на руках щонайменше 85 млрд. доларів, які можуть піти в нерухомість [2] і лише 25 з них є залучені до банківської системи. Тобто це майже 12 млрд. доларів недоотриманих податків лише в даний момент.

Важливим завданням публічного адміністрування є створення прозорих умов купівлі нерухомості, яке буде поєднувати функції захисту покупця нерухомості та контроль виконання всіх норм забудовником, включно з здійсненням облаштування прибудинкової території, внутрішнім оздобленням приміщення, впливом на розвиток інфраструктури, тощо.

Скасування процедури прямого інвестування від фізичних осіб з метою отримання приміщень унеможливить відмивання коштів через покупку нерухомості. Допоміжним інструментом може стати якісно проведена податкова амністія, що в сполучі з фінансовою реформою дозволить підвищити рівень довіри до економічної системи та сприятиме залученню податкових надходжень до бюджету.

Побудова стратегії вирішення цих питань дозволить не лише залучити податкові надходження, а й побудувати міцний та прогнозований ринок нерухомості, в якому захист отримують як інвестори, так і прямі покупці. В свою чергу забудовники будуть мотивовані надавати якісніший продукт, а не досягати виключно кількісних показників.

Список використаних джерел:

1. Нерухомість – зірка серед інвестицій у довоєнній Україні. Що відбувається з ринком зараз [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://forbes.ua/money/kvadratni-metri-groshey-25102022-9264> .
2. Ринок нерухомості України: що буде з цінами, пропозицією і попитом [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://minfin.com.ua/ua/credits/articles/rynok-nedvizhimosti-ukrainy-cho-budet-s-cenami-predlozheniem-i-sprosom/> .

Дмитро ІСАЧЕНКО (Isachenko Dmytro),
аспірант,
Інститут адміністрування, державного управління
та професійного розвитку
Національного університету «Львівська політехніка»
м. Львів, Україна

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ПРІОРИТЕТ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ

Розвиток цифрових технологій в сучасному суспільстві стає об'єктивно невідворотнім процесом, який торкається усіх сфер життєдіяльності держави. Особливим чином це стосується надання державних послуг населенню завдяки застосуванню інформаційно-комунікаційних технологій та мережі Інтернет. Використання діджитал-інструментів у сфері надання державних послуг сприяє всебічному розширенню можливостей участі громадян у процесі державотворення та державного управління.

Діджиталізація державних послуг тісно пов'язана із цифровими трансформаціями, які спрямовані на розширення елементів електронної демократії, зокрема, на запровадження електронного голосування, на автоматизацію надання адміністративних послуг, на застосування систем електронного суду та на впровадження елементів електронного урядування загалом. Зважаючи на те, що забезпечення економічного та соціального прогресу в державі значним чином залежить від розвитку демократичних процесів і розширення можливостей участі інститутів громадянського суспільства та громадян в процесах формування і реалізації державної політики, застосовування інструментів електронної демократії збільшує можливості долучення населення до процесів державотворення та державного управління. При цьому ключову роль відіграє законодавча та нормативно-правова база, від об'єктивності, відповідності сучасним реаліям, достовірності та адекватності якої залежить впровадження цифрових інструментів у процеси державотворення та розвиток українського суспільства в цілому.

Загалом, електронне урядування як форма державного управління лежить в основі державних послуг, відповідно до варто

відзначити особливу увагу до нього з боку державних органів влади, відповідно до чого було в Україні було прийнято низку законодавчих та підзаконних нормативно-правових актів.

У 2017 році українським урядом була схвалена нова Концепція розвитку електронного урядування в Україні, норми якої передбачали процедуру його впровадження до 2020 року. Цей документ покликаний був стимулювати соціально-економічний розвиток країни та підвищувати її конкурентоспроможність за рахунок вдосконалення системи державного управління шляхом забезпечення потреб та інтересів юридичних та фізичних осіб через формування ефективної системи електронного урядування в Україні.

В Концепції зазначалося, що електронне урядування повинно впроваджуватися за такими основними напрямками:

управління розвитком електронного урядування;

модернізація публічного управління;

модернізація управлінських послуг та розвиток взаємодії влади, громадян і бізнесу. [2, с.108].

Потреба впровадження електронного урядування стала пріоритетною відповідно до об'єктивної необхідності реформування системи державного управління. Поряд із цим, комплексний розвиток електронного урядування позиціонувався як неодмінна умова повноцінної реалізації євроінтеграційних прагнень української держави відповідно до європейських вимог у рамках реалізації Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом [3].

Загалом, треба сказати, що діджиталізація державних послуг в Україні має значну нормативно-правову, інституційну та ресурсну базу. Водночас такий стан справ породжує чимало проблем, які пов'язані із відсутністю чітких критеріїв, засад та стратегічних напрямів реалізації єдиної державної політики щодо впровадження електронного урядування та розвитку цифрових державних послуг і, відповідно, відсутністю ефективного контролю виконанням заходів із впровадження електронного урядування з боку держави. Усі ці не вирішені питання призводять до того, що українська держава значно відстає порівняно з іншими розвиненими країнами за темпами впровадження електронного урядування в сучасних умовах.

Таким чином, покращення державної політики впровадження діджиталізації державних послуг в Україні слід здійснювати за наступними напрямками:

прийняття Стратегії розвитку електронного урядування в Україні до 2030 року та Плану заходів з її реалізації, оскільки вищезгадана Концепція, яка регламентувала його впровадження до 2020 року, будучи документом короткострокового планування, не здатна замінити стратегію загальнодержавного значення на довгострокову перспективу;

розробка державних програмних документів з питань впровадження електронного урядування в Україні з конкретними виконавцями, завданнями, індикаторами виконання завдань та обсягами фінансування на конкретний термін;

прийняття Закону України «Про розвиток електронного урядування», що сприятиме переведенню вітчизняної сфери державних послуг на якісно новий рівень;

регламентація обмежень на електронне урядування для кожного з його режимів; обґрунтування критеріїв переходу електронного урядування з одного режиму на інший режим; визначення на законодавчому рівні режимів функціонування електронного урядування тощо. [1, с. 145]

Отже, забезпечення реалізації діджиталізації державних послуг в сучасних умовах тісно пов'язане із інформатизацією усіх сфер суспільного життя держави. З огляду на проблеми, які існують у сфері діджиталізації державних послуг, необхідно прийняти Стратегію розвитку електронного урядування, розробити відповідні програмних документів з питань впровадження електронного урядування в Україні, прийняти Закон «Про розвиток електронного урядування», в якому будуть прописані ключові норми та стандарти режимів функціонування електронного урядування. Вказані напрями здатні забезпечити розвиток діджиталізації державних послуг на якісно новому рівні та врахувати досвід розвинених держав в сучасних умовах.

Література:

1. Калішенко Є. (2019). Правове забезпечення розвитку електронного урядування в Україні. Інформаційне право, №7. С. 140-146. DOI <https://doi.org/10.32849/2663-5313.2019.7.25>

2. Ортіна Г.В., Рибальченко Н.П. (2022). Діджиталізація публічної влади. Публічне урядування, 1 (29), С. 104-109. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1\(29\)-15](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1(29)-15)
3. Отамась І. Діджиталізація в Україні в контексті європейських інтеграційних процесів. Відновлено з [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://lib.iitta.gov.ua/724178/1/Bulletin_13_42_Social_and_behavioral_sciences_Kyrych](https://lib.iitta.gov.ua/724178/1/Bulletin_13_42_Social_and_behavioral_sciences_Kyrych)

Олена КОЗІЙ (Olena Kozii),

здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня,
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування

Роман БОГІВ (Roman Bohiv),

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня,
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування

**Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна**

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

У сучасному світі цифрові технології відіграють все важливішу роль. Стрімка діджиталізація охопила фактично усі сфери суспільного життя, включно із діяльністю органів публічної влади. Реформа децентралізації влади, що впроваджується в Україні з 2014 року, передбачає формування системи спроможного місцевого самоврядування для забезпечення соціально-економічного розвитку громад. Основною метою децентралізації є наближення послуг до громадян для ефективного задоволення їх потреб на місцях, і досягнути цього можна саме завдяки широкому використанню сучасних цифрових технологій в діяльності органів місцевого самоврядування.

Метою діджиталізації органів місцевого самоврядування є спрощення та підвищення ефективності процесу надання публічних послуг громадянам, забезпечення відкритості та прозорості влади для громадян. Впровадження digital-технологій сприяє оптимізації діяльності органів влади та зменшенню бюрократичних проявів, за

рахунок використання електронних систем документообігу та обміну інформацією, а також забезпечує більш широке залучення громадян до прийняття управлінських рішень та їх участі у розвитку територіальних громад.

Цифрові трансформації в українських громадах значною мірою відбуваються завдяки підтримці європейських країн. Так, в межах програми «Електронне врядування задля підзвітності влади та участі громади» (EGAP), що фінансується Швейцарією, було розроблено платформу місцевої електронної демократії e-DEM, яка надає можливість жителям громад брати участь у вирішенні проблем місцевого значення. На платформі на даний час доступні такі інструменти електронної демократії:

- Місцеві електронні петиції. За допомогою даного інструменту мешканці громад мають можливість звертатися до органів місцевого самоврядування з петиціями.;

- Громадський бюджет, який надає можливість жителям запропонувати свої проекти розвитку громади або голосувати за ті чи інші проекти, впливаючи таким чином на розподіл виділеної на дану ініціативу частки фінансових ресурсів місцевого бюджету;

- Електронні консультації з громадськістю, який можуть використовувати органи місцевого самоврядування для залучення пропозицій громадян щодо питань розвитку ОТГ або обговорень з громадянами проектів рішень, які планує ухвалити місцева рада тощо;

- Відкрита громада – це інтернет-платформа для взаємодії громадян з органами місцевого самоврядування та комунальними підприємствами. Громадяни використовують дану платформу для того, щоб повідомляти місцеві органи влади про актуальні проблеми пов'язані з благоустроєм, функціонуванням житлово-комунальної сфери, соціальної інфраструктури тощо для швидкого та ефективного вирішення цих проблем;

- Шкільний громадський бюджет дає можливість школярам навчитись розробляти та впроваджувати свої проекти, а також дозволяє зацікавити молодь брати участь у прийнятті рішень щодо розвитку громади [1].

Станом на зараз платформу e-DEM використовують майже два мільйони українців та 497 органів місцевого самоврядування, і кількість

користувачів продовжує зростати, що лише доводить ефективність платформи у сприянні цифровим трансформаціям на місцевому рівні.

Спільна розробка EGAP та Міністерства цифрової трансформації України муніципальний чат-бот «СВОЇ» надає мешканцям громад доступ до цілої низки електронних послуг. За допомогою чат-боту у Viber та Telegram громадяни можуть отримувати інформацію про діяльність органів місцевого самоврядування, найактуальніші новини з життя громади, записатися до електронної черги у ЦНАП, відстежувати стан виконання замовлених публічних послуг, подати покази лічильників тощо [2]. Вже 435 українських громад користуються перевагами даного сервісу, адже він вивів процес взаємодії органів місцевого самоврядування із жителями громад на якісно новий рівень.

Протягом 2016-2021 років значно сприяв діджиталізації місцевого самоврядування в Україні проєкт EGOV4UKRAINE, що був складовою програми підтримки децентралізації в Україні «U-LEAD з Європою». Цілями проєкту були розробка та впровадження інформаційних систем обміну даними та електронних послуг задля підвищення ефективності процесу надання публічних послуг органами місцевого самоврядування [3].

В результаті реалізації проєкту було створено систему електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів «Трембіта», що забезпечує обмін даними з різних реєстрів між органами державної влади та органами місцевого самоврядування. Впровадження «Трембіта» сприяє пришвидшенню та вдосконаленню адміністративних процесів на всіх рівнях публічного управління в Україні, що, в свою чергу, створює умови для надання якісних цифрових послуг громадянам та бізнесу [4].

Однією з найважливіших складових реформи децентралізації владних повноважень в Україні є здійснення якісних змін у системі надання адміністративних послуг на місцевому рівні. Ефективно функціонуючі Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) забезпечують якісне задоволення потреб жителів громади, створюючи прозору, доступну і сервісно-орієнтовану систему надання публічних послуг.

Для досягнення цієї мети в українських територіальних громадах запрацювала інформаційна система «Вулик», за допомогою якої

відбувається діджиталізація ЦНАПів. Відмінність «Вулика» від інших систем полягає у його можливості підтримувати електронний обмін даними завдяки використанню системи «Трембіта». Ця система також суттєво спрощує роботу адміністраторів, за рахунок автоматизації документообігу та робочих процесів, до того ж, робота адміністратора може здійснюватися з віддаленого робочого місця. «Вулик» має зручний функціонал, значно підвищує рівень доступності та якості адміністративних послуг для громадян [5].

Отже, для забезпечення власної конкурентоспроможності та ефективного здійснення своїх повноважень в умовах децентралізації органи місцевого самоврядування в Україні активно впроваджують цифрові технології у свою діяльність. Адже діджиталізація відкриває нові можливості як для самих органів, так і для мешканців громад, значно спрощуючи процес надання публічних послуг та підвищуючи рівень довіри до влади з боку громадян.

Список використаних джерел:

1. Платформа e-DEM [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://egap.in.ua/project/e_dem.
2. Сайт і чат-бот для громад: чат-бот «Свої» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://toolkit.in.ua/>.
3. Підтримка електронного урядування для децентралізації в Україні (EGOV4UKRAINE) [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://ega.ee/uk/project/proekt-pidtrimki-u-lead-egov4ukraine/>.
4. Трембіта: про систему [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://trembita.gov.ua/ua/about>.
5. Сучасна інформаційна система для ЦНАП «Вулик» [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2019/10/Booklet_VULYKUA_web1.pdf.

Мар'яна МЕЛЬНИК (Mariana Melnyk)
здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня
Спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
Львівський національний університет імені Івана Франка
Володимир МУЗИКА (Volodymyr MUZYKA)
м. Львів, Україна

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Вплив сучасних суспільних тенденцій і чинників на публічне управління нині визнається як ключовий фактор, що формує сучасну парадигму управління державними справами. Зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі, викликані глобалізацією, переходом до інформаційного суспільства, демократизацією та внутрішніми динаміками, визначають нові контексти та завдання для управлінських структур держави.

Глобалізація, в першу чергу, ставить перед публічним управлінням завдання адаптації до міжнародних стандартів і вимагає відкритості та співпраці з іншими країнами. Це включає в себе не лише вирішення торговельних та економічних питань, але і спільні відповіді на глобальні виклики, такі як зміна клімату, біопромисловість, та інші глобальні проблеми.

Перехід до інформаційного суспільства призводить до необхідності перегляду підходів до використання технологій та обробки даних у публічному управлінні. Це вимагає від управлінців нових навичок, включаючи цифрову грамотність, та розробки стратегій для забезпечення інформаційної безпеки та ефективного використання великих обсягів даних для прийняття рішень.

Україна, як країна з унікальною історією та соціальним контекстом, відчуває особливий тиск сучасних тенденцій. Функції публічного управління у країні виконуються різними учасниками, від законодавчих органів до місцевих самоврядувань. Однак, на жаль, існуюча система публічного управління в Україні залишається проблемною. Корупція впливає на її ефективність, а внутрішня неузгодженість гальмує розвиток.

Низький рівень прозорості та відкритості, невизначені межі між політичною та адміністративною сферами, низька кваліфікація державних службовців, відсутність єдиної системи оцінки їхньої

компетентності, слабка дисциплінарна відповідальність та не ідеальність механізмів політичного та адміністративного контролю, ускладнюють створення ефективної системи публічного управління [1, с.51].

Вивчення поточного стану системи управління в Україні підкреслює необхідність переосмислення її підходів на шляху до інноваційного розвитку. Для вирішення цих проблем в Україні важливо впроваджувати інноваційні методи та інструменти у публічне управління, а також акцентувати увагу на розвитку людських ресурсів. Це обумовлено декількома негативними тенденціями:

1. непритаманна інституційній структурі апарату управління гнучкість для врахування потреб суспільства, бізнесу та внутрішніх і зовнішніх пріоритетів держави;
2. великі витрати на управління та обмежена його ефективність;
3. слабка якість та нечітка прозорість у наданні громадських послуг;
4. сучасна структура органів влади, яка гальмує можливості економічного, соціального та людського розвитку;
5. дефіцит кваліфікованих фахівців у державних органах;
6. значний рівень корупції в органах влади;
7. низька конкурентоспроможність країни, зокрема у якості державних інституцій, внутрішньої та зовнішньої безпеки;
8. дефіцит інформації щодо ефективних практик;
9. бюрократичні перешкоди для впровадження інновацій у систему державного управління України;
10. знижений рівень задоволення громадян діяльністю владних органів;
11. депопуляція, процес старіння населення, бідність, міграція кваліфікованих працівників за кордон, маргіналізація підготовлених фахівців;
12. приватизація більшості промислових підприємств, об'єктів нерухомості, розподіл сільськогосподарських земель[2 с.42].

Практика у країнах світу демонструє, що ключовим елементом для досягнення ефективності політичного розвитку та конкурентоспроможності національної економіки є інноваційний розвиток системи публічного управління. Однією з основних цілей реформ у цій сфері є переорієнтація діяльності державних органів з

внутрішніх питань на потреби та трансформацію соціального середовища, як цілісного об'єкта управління [3, с.113].

Таким чином, інноваційний розвиток стає важливим компонентом управління, спрямованим на удосконалення існуючих механізмів впливу та підвищення ефективності та якості управлінської діяльності. Аналіз наукової літератури дозволив визначити інноваційний компонент системи публічного управління, як самостійну та важливу систему, що включає в себе структуру, правові норми, методи та інструменти, спрямовані на сприяння інноваційному розвитку системи публічного управління та досягнення цілей державних органів влади.

Основні принципи інноваційного розвитку, які підкреслюють ідеологічну демократичну основу публічного управління, включають такі аспекти:

1. Партнерство та співробітництво – співпраця між різними зацікавленими сторонами, такими як: уряд, громадяни, бізнес і громадські організації, є важливим принципом. Взаємодія і партнерство допомагають забезпечити більший вплив і спільне прийняття рішень.
2. Взаємоузгодженість інтересів – інноваційний розвиток повинен враховувати та забезпечувати взаємоузгодженість інтересів різних груп та сторін, щоб забезпечити справедливий та раціональний процес прийняття рішень.
3. Рівноправність – всі учасники процесу публічного управління мають бути рівними перед законом та мати рівні можливості для участі та впливу на прийняття рішень.
4. Цільова орієнтація – інновації мають слугувати досягненню конкретних цілей і завдань публічного управління та враховувати потреби суспільства.
5. Системність – інновації мають бути впроваджені системно та враховувати взаємозв'язок та взаємовплив різних рівнів управління та галузей суспільства.
6. Адаптивність – система публічного управління повинна бути гнучкою та готовою до змін та адаптації до нових умов та викликів.
7. Відкритість влади щодо громадського контролю – громадський контроль та залученість громадян до процесів

публічного управління є важливими для забезпечення відкритості та відповідальності влади.

8. Субсидіарність – принцип субсидіарності передбачає делегування влади на більш низькі рівні управління та втручання центральних владних органів лише в разі необхідності [4, с.105].

Розвиток інноваційного компонента в системі публічного управління є невід'ємною частиною стратегії сучасного суспільства, орієнтованого на постійні зміни та вдосконалення. Впровадження нових технологій, методів та інструментів у публічне управління не лише забезпечує його високий рівень ефективності, а й сприяє взаємодії та відкритості, що є важливим для підвищення довіри громадян до державних органів.

З урахуванням різноманітних інтересів різних сторін, інноваційний підхід в публічному управлінні дозволяє створити більш гнучкі та адаптивні механізми прийняття рішень. Важливим елементом є також розвиток людських ресурсів, який передбачає створення умов для використання творчого потенціалу працівників у сфері публічного управління.

Для досягнення цілей інноваційного розвитку важливо, щоб державні органи влади використовували різноманітні інноваційні інструменти та методи. Перенесення успішних практик інших країн, а також співпраця та обмін досвідом можуть значно полегшити цей процес.

У висновку, інноваційний розвиток у публічному управлінні не тільки сприяє підвищенню ефективності та відкритості, але й створює умови для більш активної участі громадян у формуванні та виконанні стратегій розвитку суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мельниченко В.І. Прозорість і відкритість державного управління як чинники його стабілізації. Вісн.Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. 2003. № 4 С. 48–55.
2. Петров І., Кулініч О., Яковлева В. Політика адаптації у сфері публічного управління: теорія та практика. Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. 2018. № 4. С. 40-47.
3. Рагімов Ф. Теоретико-методологічні засади механізмів регіонального управління в умовах глобалізації. Науковий вісник Академії

муніципального управління. Зб. наук. пр. сер. Управління. 2016. № 4. С. 111–115.

4. Рагімов Ф., Гацуля О. Удосконалення організаційно-правового забезпечення державного управління на регіональному та галузевому рівнях у контексті процесів децентралізації Державне управління та місцеве самоврядування: зб. наук. пр. Дніпропетровськ. 2015. Вип. 3. С. 101–112.



Гендерна політика в системі публічної влади



Gender policy in the system of public power

Анна ЗАДОРЖНА (Anna Zadorozhna),
канд. фіз.-мат. наук, доцент,
Марина ЯРЕМЧУК (Maryna Yaremchuk),
здобувачка вищої освіти,
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна

ОСОБЛИВОСТІ ГЕНДЕРНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

Гендерна політика в системі публічної влади України націлена на забезпечення рівних можливостей, прав та участі чоловіків і жінок у всіх сферах суспільства. У світлі сучасних змін гендерна політика в Україні стала важливою складовою соціального прогресу. Законодавство та стратегії, спрямовані на гендерну рівність, визначають майбутнє країни, створюючи механізми для стабільності суспільства та рівноправ'я.

Українське законодавство встановлює принципи рівності жінок і чоловіків перед законом, забороняючи будь-яку форму дискримінації за статевою приналежністю. Це засіб побудови справедливого суспільства, де кожна людина має рівні можливості незалежно від статі. Керуючись Конвенцією Організації Об'єднаних Націй про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок [1], в Україні прийняли закони, спрямовані на забезпечення рівних можливостей незалежно від статі, зокрема Закони України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» від 8 вересня 2005 р. № 2866-IV та «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні» від 6 вересня 2021 року № 5207-VI [2, 3].

Національні стратегії з гендерної рівності є важливим кроком у вирішенні проблеми нерівності. Вони орієнтовані на зміцнення рівних умов працевлаштування, доступу до освіти та забезпечення захисту від насильства. Ці стратегії відображають бажання суспільства досягти рівності, а також підкреслюють важливість урахування гендерних аспектів у всіх сферах життя.

Закони та програми забезпечують не лише захист прав жінок, а й стимулюють активну участь у політиці, економіці та соціальному житті. Це створює основу для більш рівного суспільства, де кожна особа може розвиватися та вільно реалізовувати свій потенціал незалежно від статі.

Участь жінок у політиці України – це важливий етап на шляху до рівності та розвитку суспільства. Жінки беруть активну участь у політичному житті, примножуючи різноманіття поглядів та забезпечуючи репрезентацію інтересів різних груп населення. Жінки в політиці привносять свою унікальність і нові підходи до розв’язання проблем. Вони привносять свої досвід та відчуття важливості соціальних питань, таких як охорона материнства, захист прав дітей, розвиток освіти та охорона здоров’я. Однак багато ще залишається зробити для того, щоби жінки мали рівноцінні з чоловіками можливості в суспільстві. Часто вони стикаються зі стереотипами та бар’єрами, які гальмують їхню участь у прийнятті стратегічних рішень. Важливо підтримувати жінок у політиці, створюючи сприятливі умови для розвитку їхнього лідерства та активної участі у формуванні політики країни. Політика, у якій присутні різноманітні голоси та погляди, стає більш відкритою та віддзеркалює інтереси всього суспільства. Жінки в політиці не лише представляють інтереси половини населення, а й сприяють побудові більш рівного, справедливого та гуманного суспільства для всіх.

Прийняття квоти на участь жінок у політиці стало важливим кроком на шляху до створення рівних умов представництва у владі. Ця ініціатива не тільки забезпечує більшу присутність жінок у політичних органах, але й стимулює їхню активність у вирішенні важливих суспільних питань. Прийняті добровільна гендерна квота у політичній партії (2013 р.) [4] та обов’язкова квота до місцевих виборів (2015 р.) покращили питання гендерного рівноправ’я на виборах, проте цього є недостатньо. Так, квота до місцевих виборів передбачає не менше 40 % жінок у виборчих списках, тоді як жінки становлять 54 % населення України та 47,4 % її трудових ресурсів. Ситуація ускладнюється також тим, що Виборчий кодекс не встановлює покарання за недотримання гендерних квот, залишаючи це на розсуд політичних партій. Тим не менше запровадження та збільшення квот на участь жінок у політичних перегонах поступово дає свої результати [5]: порівняно із 2015 р. у 2020 р. на 12 % більше було обрано жінок до обласних рад, на 10 % – більше до районних рад, на 4 % – до міських рад. Проте погіршилася ситуація із виборами жінок на посади сільських, селищних, міських голів – з 31 % у 2015 р. до 16 % у 2020 р., надалі проблемою залишається відсутність

жінок серед мерів міст та голів обласних рад. Усе це вказує на потребу у подальшій роботі над гендерною нерівністю у цьому напрямку.

Не менш важливим аспектом розвитку країни є економічна рівність між чоловіками і жінками. Україна, як і багато інших країн, зосереджує увагу на створенні умов для зменшення економічної нерівності між статями. Одним із напрямків досягнення економічної рівності є забезпечення рівних можливостей у сфері праці. Це означає не лише відсутність дискримінації на робочому місці, але й створення умов, що сприяють кар'єрному зростанню та професійному розвитку для чоловіків і жінок.

Заохочення жінок до активної участі в економіці, підтримка жіночого підприємництва та забезпечення доступу до фінансових ресурсів та навчальних можливостей стають основою для зростання економічного впливу жінок у суспільстві. Також важливим аспектом є забезпечення рівних умов оплати праці. Гендерна зарплатна нерівність – це проблема, яка вимагає уваги та коригування, оскільки всі люди, незалежно від статі, мають отримувати рівну оплату за однакову роботу.

Створення умов для економічної рівності сприяє не лише соціальному справедливості, але й ефективнішому використанню людського потенціалу для розвитку суспільства в цілому. Економічна рівність – це важлива складова успішного та стабільного суспільства, де кожна особа має можливість розвиватися та вносити свій внесок у суспільний прогрес.

Приклад гендерної нерівності в оплаті праці наочно проглядається в статистичних даних, наведених Головним управлінням статистики у Львівській області [6]: у середньому жінки у 2021 р. одержали на 15,0 % менше заробітної плати, ніж чоловіки. Особливо наочно економічна нерівність прослідковується в таких видах діяльності, які не належать до суто «чоловічих» спеціальностей, приміром, у будівництві, на транспорті і т. д. Наприклад, найбільша розбіжність у заробітній платі спостерігалась за напрямком «Інформації та комунікації» – майже 39 %, «Фінансова та страхова діяльність» – на 31,2 % та ін., що не може бути пояснена специфікою роботи (гендерністю), яку жінкам важко виконувати.

Ще одним питанням, пов'язаним з гендерним, є захист від насильства. Безперечно, це одна з найважливіших складових безпеки та

гармонії в суспільстві. Україна, подібно багатьом країнам, приділяє значну увагу створенню законів та механізмів, що забезпечують захист громадян, особливо жінок та дітей, від будь-яких форм насильства. Українське законодавство спрямоване на попередження та припинення насильства в різних сферах життя. Воно охоплює сімейне насильство, сексуальну або гендерну дискримінацію, насильство на робочому місці та в громадських місцях. Закони передбачають заходи захисту для потерпілих, а також відповідальність за насильство. Безпека жінок та дітей від насильства вимагає комплексного підходу, який включає не лише правовий захист, а й соціальну підтримку та психологічну допомогу. Створення мережі підтримки та доступу до служб допомоги для жертв насильства є важливим етапом у боротьбі з цією проблемою. Крім того, освітня робота та усвідомлення громадськості про наслідки насильства та шляхи його запобігання є ключовими елементами у формуванні культури ненасильства та усуненні стереотипів, що сприяють насильству.

Гендерна освіта стає ключовим елементом сучасного суспільства, спрямованим на формування свідомого ставлення до гендерних питань та усвідомлення рівних прав і можливостей для чоловіків і жінок. Україна визнає важливість включення гендерної тематики в освітній процес як засіб підготовки молодого покоління до реальностей рівного суспільства. Гендерна освіта не лише надає знання про різницю між статями, але й сприяє формуванню однакового ставлення до них та усвідомлення соціокультурних стереотипів. Вона сприяє розвитку навичок критичного мислення, допомагає усвідомлювати власні гендерні погляди та переконання, що є важливим для побудови толерантного та рівноправного суспільства. Гендерна освіта розширює горизонти уявлень про можливості чоловіків і жінок у різних сферах життя, відкриває нові горизонти кар'єрного розвитку та сприяє більш ефективній взаємодії в суспільстві. Усвідомлення гендерних питань стає важливим кроком до вибудовування рівних відносин та створення атмосфери взаємоповаги й толерантності. Це не просто знання про гендерні ролі, але й готовність приймати різноманітність, розуміння потреб та прав інших, незалежно від їхньої статі. Гендерна освіта стає кроком до формування більш співвідносного, гуманного та рівноправного суспільства, де кожна

особа може реалізувати свій потенціал, не обмежуючись статевими чи гендерними рамками.

Отож, існування успішного та демократичного суспільства можливо лише за умови гендерної рівності у всіх сферах життя і бажано, щоби така рівність була обумовлена не так державними заходами, як самим розвитком суспільства. Україні слід більше приділяти уваги гендерному питанню та наблизитися до передових у цьому відношенні країн. Прикладами слугують Норвегія, Італія, де введення квот, що реально відображають гендерний склад країн, дозволило досягти значних успіхів у гендерній рівності у політичній та адміністративній сферах життя. Проте не слід обмежуватися тільки політичним питанням. Заходів на зменшення гендерної нерівності потрібно вживати у всіх сферах людської діяльності.

Література:

1. Конвенція Організації Об'єднаних Націй про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_207 #Text (дата звернення: 19.11.2023).
2. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків : Закон України від 8 вересня 2005 р. № 2866-IV. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text> (дата звернення: 19.11.2023).
3. Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні : Закон України від 06 вересня 2021 р. № 5207-VI. Верховна Рада України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5207-17#Text> (дата звернення: 19.11.2023).
4. Про політичні партії в Україні : Закон України від 05.04.2001р. № 2365-III. Верховна Рада України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2365-14#Text> (дата звернення: 22.11.2023).
5. Сайт Центральної Виборчої Комісії. URL : <https://www.cvk.gov.ua/actualna-informaciya/187243.html> (дата звернення: 24.11.2023).
6. Гендерна статистика. Сайт Головного управління статистики у Львівській області. URL : https://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/help/gender/description_2_2.htm (дата звернення: 24.11.2023).

Наталія ПАК (Nataliia Pak),

к.е.н., доцент

Марта НОВОСАД (Marta Novosad),

здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня освіти

Спеціальності «Публічне управління та адміністрування»

Львівській національній університет імені Івана Франка

м. Львів, Україна

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГЕНДЕРНОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

Гендерна політика – це система заходів, спрямованих на забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків у всіх сферах суспільного життя, у тому числі в органах публічної влади. [1]

Принцип гендерної рівності закріплений в Конституції України. Стаття 3 Конституції закріплює рівність чоловіків та жінок у усіх сферах життя. Окрім даної норми гендерної рівності торкаються ст. 21, 24, 51. [2] Частина третя ст. 24 Конституції України безпосередньо присвячена подоланню дискримінації стосовно жінок в Україні та наголошує на тому, що рівність прав жінок і чоловіків забезпечується наданням жінкам рівних із чоловіками можливостей у громадсько-політичній та культурній діяльності, у здобутті освіти та професійній підготовці, у праці та винагороді за неї і так далі.

Відповідно до Закону України «Про забезпечення рівних прав і можливостей чоловіків та жінок» гендерна рівність трактується як рівний правовий статус жінок і чоловіків та рівні можливості для його реалізації, що дозволяє особам обох статей брати рівну участь у всіх сферах життєдіяльності суспільства.

Важливість гендерної політики в системі публічної влади в Україні обумовлена кількома факторами: [3]

- Рівні права та можливості жінок і чоловіків є основою демократичного суспільства. Управління, яке не враховує інтереси жінок і чоловіків, не може бути ефективним і справедливим.
- Гендерна рівність сприяє економічному розвитку. Доведено, що країни з більш високим рівнем гендерної рівності мають більш розвинену економіку.

- Гендерна рівність сприяє соціальному миру та стабільності. Нерівність між жінками і чоловіками може призводити до соціальних конфліктів та насильства.

Актуальність гендерної політики в системі публічної влади в Україні обумовлена кількома факторами:[4]

- В Україні існують певні проблеми у сфері гендерної рівності в органах публічної влади. Наприклад, рівень представництва жінок у органах влади є недостатнім, а жінки часто опиняються у менш вигідних умовах, ніж чоловіки.

- В умовах воєнного стану гендерна рівність є особливо важливою. Важливо, щоб жінки та чоловіки мали рівні можливості для участі в обороні країни та відбудові держави.

- В Україні гендерна політика є одним із пріоритетних напрямків державної діяльності. Це підтверджується наявністю відповідної нормативно-правової бази, а також реалізацією державних програм та заходів з гендерної рівності.

Однак, незважаючи на значні досягнення, у сфері гендерної політики в системі публічної влади в Україні існують і певні проблеми.[5]

Серед основних проблем можна виділити наступні:

- недостатнє фінансування гендерних програм і заходів. Це призводить до того, що реалізація гендерної політики не завжди є ефективною.

- нестача кваліфікованих кадрів у сфері гендерної політики. Це ускладнює розробку та реалізацію гендерних програм і заходів.

- негативне ставлення до гендерної політики з боку деяких представників суспільства. Це може призводити до перешкод у реалізації гендерної політики.

Незважаючи на існуючі проблеми, гендерна політика в системі публічної влади в Україні має значні перспективи розвитку.

Серед перспектив можна виділити наступні:

- посилення законодавчого забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків. Це дозволить створити правові умови для забезпечення гендерної рівності в органах публічної влади.

- розширення фінансування гендерних програм і заходів. Це дозволить більш ефективно реалізовувати гендерну політику.

- підвищення рівня обізнаності суспільства про гендерну рівність. Це сприятиме позитивному ставленню до гендерної політики в суспільстві.

Реалізація цих перспектив дозволить Україні досягти більшого прогресу у забезпеченні рівних прав та можливостей жінок і чоловіків у органах публічної влади.

Шляхи вирішення проблем розвитку гендерної політики в системі публічної влади в Україні:

Для вирішення проблем розвитку гендерної політики в системі публічної влади в Україні необхідно реалізувати наступні заходи:

- підвищення фінансування гендерних програм і заходів. Це дозволить залучити більше ресурсів для реалізації гендерної політики.

- створення системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрів у сфері гендерної політики. Це дозволить підвищити рівень знань та навичок працівників, які відповідають за реалізацію гендерної політики.

- проведення інформаційно-просвітницьких заходів з метою підвищення рівня обізнаності суспільства про гендерну рівність. Це сприятиме позитивному ставленню до гендерної політики в суспільстві.

Реалізація гендерної політики в системі публічної влади в Україні сприятиме досягненню наступних цілей:

- підвищення рівня представництва жінок у органах влади.
- забезпечення рівних можливостей для жінок і чоловіків у кар'єрі та професійному зростанні.

- зменшення гендерних стереотипів та дискримінації.

Таким чином, гендерна політика в системі публічної влади в Україні є важливою та актуальною. Її реалізація сприятиме розвитку демократичного суспільства, економічному зростанню та соціальному миру.

Реалізація цих заходів дозволить забезпечити ефективний розвиток гендерної політики в системі публічної влади в Україні та сприятиме досягненню гендерної рівності в суспільстві в цілому.

Список використаних джерел

1. Гендерна політика | Профспілка працівників агропромислового комплексу України. Профспілка працівників агропромислового комплексу України. URL: http://profapk.org.ua/cms/gender_mainstreaming.html (дата звернення: 15.11.2023).
2. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків : Закон України від 08.09.2005 р. № 2866-IV : станом на 3 серп. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text> (дата звернення: 15.11.2023).
3. Н. М. Махначова, І. Ю. Семенюк, Г. В. Іванченко. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГЕНДЕРНОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ. Журнал Державне управління: удосконалення та розвиток - наукове фахове видання з питань державного управління. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/9_2021/35.pdf (дата звернення: 15.11.2023).
4. Сучасна гендерна політика України - Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського союзу. Головна - Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського союзу. URL: <https://www.center.gov.ua/component/k2/item/3989-сучасна-гендерна-політика-україни> (дата звернення: 15.11.2023).
5. Г. Л. Бондар, Д. В. Михайлюнок. ГЕНДЕРНА ПОЛІТИКА В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ. Про видання. URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2019/4/5.pdf> (дата звернення: 15.11.2023).

Оксана ПІКУЛИК (Oksana Pikulyk),

к.е.н., доцент

**Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна**

ГЕНДЕРНА ПОЛІТИКА ЯК ІНТЕГРУЮЧИЙ КОМПОНЕНТ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

Проблеми реалізації гендерної політики набувають особливої актуальності в контексті прогресивного розвитку суспільства та державного управління. Забезпечення рівних можливостей для обох статей є ключовою складовою державної політики, спрямованої на формування соціального статусу людини та забезпечення її можливостей у всіх сферах життя.

Ще у 2005 році в Україні був прийнятий Закон «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», метою якого є досягнення паритетного становища жінок і чоловіків у всіх сферах життєдіяльності суспільства шляхом правового забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, ліквідації дискримінації за ознакою статі та застосування спеціальних тимчасових заходів, спрямованих на усунення дисбалансу між можливостями жінок і чоловіків реалізовувати рівні права, надані їм Конституцією і законами України [1]. Дотримання таких норм законодавства націлене на створення однакових умов для самореалізації, розвитку лідерських якостей та набуття людиною соціального статусу відповідно до потреб, інтересів і здібностей жінки і чоловіка.

Україні особливо важливо впроваджувати принципи гендерної рівності на шляху інтегрування в європейське співтовариство для реалізації прав людини та її участі в економічному, політичному, соціальному і культурному розвитку. Гендерна політика полягає в утвердженні партнерства між статями, у визначенні та досягненні політичних цілей через діяльність політичних структур. Ця політика не існує самостійно, а потребує поєднання з іншими аспектами соціальної політики, але водночас має свою унікальність, оскільки в ній враховуються інтереси обох статей, спрямовані на її реалізацію.

Важливими категоріями в ході здійснення гендерної політики є:

- *Гендерна стратегія*, яка визначає ключові напрямки у діяльності суспільства та його організацій, спрямовані на підтримку

гендерної рівності та розвиток гендерної культури, що сприяє утвердженню гендерної демократії.

- *Гендерна роль*, що містить набір очікуваних стереотипних моделей поведінки, характерних рис і особливостей, які вважаються типовими для жінок і чоловіків. Це перелік вимог до відповідної поведінки та зовнішнього вигляду, які суспільство очікує від особи залежно від її статі - наприклад, у спілкуванні, жестах і манерах, одязі та аксесуарах. Суспільство очікує від людей відтворення цих ролей, що утверджує та закріплює гендерні уявлення та сприяє дискримінації за статтю. Гендерна нерівність підтримується через ці очікувані ролі, а ті, хто не відповідає таким стереотипам, часто піддаються жорстким соціальним санкціям.

Державна гендерна політика передбачає сукупність заходів, які здійснюються чи можуть бути спеціально не здійснені державними установами з метою гарантування рівних прав, свобод та можливостей для обох статей, сприяння гендерній демократії та формуванню в суспільстві гендерної культури. Ця політика становить важливу складову державної кадрової стратегії, що інтегрується в усі аспекти державної політики.

Характерними рисами державної гендерної політики є:

- цілеспрямована розробка стратегій, а також планів і програм для реалізації гендерних стратегій з метою досягнення гендерної рівності;
- гарантування втілення державної політики, спрямованої на гендерну рівність шляхом впровадження гендерного підходу у всі сфери суспільного життя;
- прийняття гендерного законодавства та експертиза діючого законодавства з погляду гендерної рівності;
- розвиток державних механізмів для забезпечення гендерної рівності в суспільстві і їх узгодження з громадськістю;
- проведення гендерного аналізу соціальних процесів у країні та підтримка наукових установ у дослідженні гендерних питань.

Зважаючи на досвід розвинутих країн, можна навести чимало прикладів державних гендерних політик:

- Гендерна нейтральність;
- Гендерний мейнстрімінг;

- Конвенція про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок;
- Шведська модель протидії проституції та торгівлі жінками;
- Гендерне квотування;
- Феміністична мовна реформа тощо.

Аналіз динаміки демографічних процесів в Україні, здійснений за результатами проведеного на неокупованій частині території країни електронного перепису населення на підставі даних державних реєстрів та операторів мобільного зв'язку, дозволяє зробити висновки щодо посилення негативних тенденцій у розвитку демографічної ситуації в державі, що знаходить прояв також і у збільшенні гендерних диспропорцій.

Чисельність населення України до початку війни на 1 лютого 2022 року становила 41,13млн.осіб [2]. Із загальної чисельності населення 19 млн. становлять чоловіки та 22 млн. – жінки [3]. Отже, диспропорції у статевій структурі населення дуже помітні: жінки становлять 54 % від усього населення, а чоловіки - 46 %. Якщо при народженні і до 24 років у нас припадає 1,05 особи чоловічої статі на 1 особу жіночої; то у віці 25—54 роки — 0,98; у віці 55—64 роки — 0,77; а у віці за 64 роки — 0,42 [4].

На співвідношення чоловічого і жіночого населення впливає чимало чинників: історичні, біологічні, соціально-економічні. З історичних подій на переважання жіночого населення суттєво впливають війни. Щодо біологічних факторів, то генетично зумовлено, що середня тривалість життя жінок в Україні на 10 років довша, ніж у чоловіків (73 та 63 роки відповідно), внаслідок чого спостерігається вища смертність серед представників чоловічої статі. Тому, в нашій країні серед людей літнього віку значно більше жінок, ніж чоловіків. На тривалість життя в країні в значній мірі впливають соціально-економічні чинники, що визначають рівень добробуту населення (доходи, відпочинок, медичне забезпечення тощо).

Зростання обсягів і темпів депопуляції населення України супроводжується погіршенням його якісних характеристик (збільшенням питомої ваги осіб у віці понад 60 років і зменшенням питомої ваги молоді), зростанням демографічного навантаження на населення працездатного віку.

Гендерна рівність на ринку праці передбачає рівні права для жінок і чоловіків на робочому місці, а також їхню однакову значущість, можливості, обов'язки та участь у всіх сферах суспільного й особистого життя. Станом на 1 квітня 2021 р. жінки становили 48% зайнятого населення віком 15-70 років в Україні (7,3 млн з 15,4 млн зайнятих). Найвищий рівень зайнятості у жінок віком 40-49 років (75%) та чоловіків віком 30-34 роки (82%). Протягом 2012-2020 років зменшилась різниця у заробітних платах чоловіків та жінок – у 2012 році заробітна плата жінок становила 78% заробітної плати чоловіків, тоді як у 2020 році – вже майже 80%. У всіх сферах, окрім адміністративного та допоміжного обслуговування, де середні зарплати чоловіків та жінок рівні, зарплати жінок складають 66–97% від зарплат чоловіків [5].

Нерівність у гендерних можливостях призводить до системного відхилення, яке обмежує жінок у доступі до управлінських позицій та можливості впливати на всі сфери державного регулювання та соціально-економічного розвитку країни. Так поглиблення гендерних диспропорцій на ринку праці призводить до наявності гендерного розриву у рівні оплати праці серед працівників з однаковими професіями, невисокого представництва жінок на вищих щаблях влади та керівних посах у бізнесі.

Гендерний розподіл серед ФОПів і на керівних посадах в Україні виглядає наступним чином: станом на 1 січня 2021 р. в Україні зареєстровано близько 1,9 млн. фізичних осіб-підприємців, з яких 46% зареєстрували жінки. У регіональному розрізі виділяються Хмельницька область, у якій найбільше жінок-ФОПів (51%), та м. Київ і Харківська область, де їх найменше (по 43%). Також станом на 1 січня 2021 р. в Україні зареєстровано близько 1,4 млн юридичних осіб, з яких лише у 29% керівні посади займають жінки. Хоча ця цифра далека від гендерного паритету, вона співвідноситься зі середньосвітовим показником (29%) і середнім показником у Європейському Союзі (30%). Найбільша частка юридичних осіб з керівницями знаходиться в Донецькій (32%) та Херсонській (31,6%) областях, найменша – у м. Києві (27,5%) та Київській області (27,1%). Найбільше керівниць (78%) у комунальних організаціях та в органах державної влади (65%) [5].

Реалізація гендерної політики має стати ключовим елементом подальшого удосконалення системи державного управління та розробки соціальних програм і проєктів. Ця політика передбачає рівноправне залучення жінок і чоловіків до економічної активності і сприяння

вирішенню проблем зайнятості, соціального захисту, злочинності та захворюваності.

Мета впровадження гендерної політики полягає у наступному:

- підвищення рівня усвідомлення громадськістю зв'язку між гендерними питаннями, політикою та рівнем розвитку суспільства;
- врахування гендерних аспектів у діяльності державних і громадських структур, засобів масової інформації для покращення гендерної ситуації в Україні та реалізації принципів гендерної рівності в усіх сферах життя;
- збільшення відповідальності держави щодо виконання зобов'язань у гендерних питаннях розвитку кадрового потенціалу усіх галузей економіки;
- зміна стереотипів кадрової політики та забезпечення гендерно-збалансованого кадрового резерву органів влади, державних підприємств, бюджетних організацій та установ;
- стимулювання зростання інтересу суспільства до усунення гендерних нерівностей;
- гармонізація українського законодавства у відповідності із європейськими вимогами щодо гендерної рівності.

Впровадження гендерних стандартів у всі сфери життя суспільства включає об'єктивну оцінку поточного стану речей і розробку стратегії, яка буде враховувати особливості соціально-економічного та культурного розвитку як усієї країни, так і окремих її регіонів, і є важливим аспектом державної кадрової політики, що розглядається як національне завдання.

Інтеграція принципів гендерних стандартів у стратегію державної кадрової політики вимагає чіткого визначення таких шляхів реалізації:

- включення питань гендерної рівності в усі державні плани та програми;
- включення гендерних аспектів у політику розвитку кадрів усіх галузей економіки;
- послідовне застосування політики дієвих заходів для забезпечення гендерної рівності в соціальній та політичній сферах а також на ринку праці;

- проведення змін в інституціональному забезпеченні координування процесами розробки та впровадження гендерної політики в Україні;
- закріплення в нормативах впровадження гендерних квот для представництва жінок і чоловіків у владних структурах на всіх рівнях;
- проведення змін у нормативно-правовому забезпеченні здійснення гендерної політики в Україні;
- проведення соціологічних, правових та політологічних досліджень, семінарів та конференцій з питань гендерної рівності;
- підвищення рівня зайнятості серед жінок та зменшення рівня безробіття, скорочення сегрегації на ринку праці;
- організація систематичних тренінгів з гендерної рівності для всіх категорій державних службовців і представників місцевого самоврядування;
- оновлення системи оплати праці та пенсійної системи, впровадження гнучких трудових угод з метою забезпечення балансу між професійними обов'язками та особистим життям як для чоловіків, так і для жінок.
- запровадження регуляторних і стимулюючих заходів для досягнення гендерного балансу в процесі прийняття управлінських рішень;
- гарантування прав щодо рівного доступу чоловіків і жінок до розподілу економічних ресурсів;
- сприяння розвитку партнерства між жінками і чоловіками на основі принципів демократії;
- формування гендерної свідомості, подолання гендерних стереотипів, розвиток гендерної культури.

Список літератури:

1. Закон України Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text>
2. Населення України. <https://index.minfin.com.ua/ua/reference/people/>
3. Розподіл постійного населення України за статтю та віком. http://db.ukrcensus.gov.ua/PXWEB2007/ukr/publ_new1/2021/zb_rpn21_ue.pdf

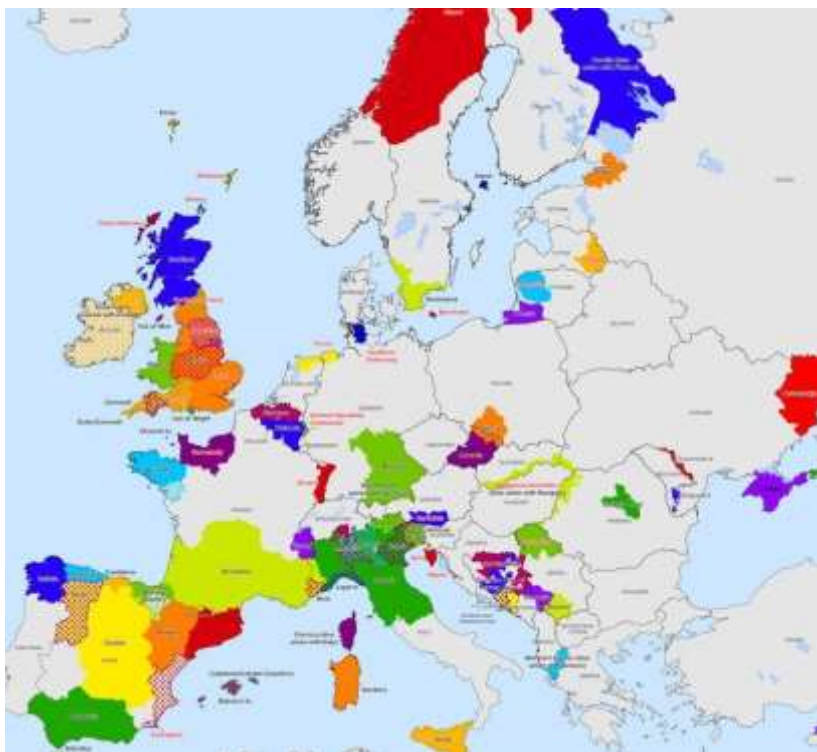
4. Статеві-віковий склад населення <https://8-klas32.webnode.com.ua/demografichni-protsesi-i-statevovikovij-sklad-naselennya-ukrajini-ta-svitu/>

5. Жінки та чоловіки на ринку праці. https://ukrstat.gov.ua/operativ/pro_stat/Prosto/m&w/j_ch_na%20runky_pra_ci.pdf



Україна та Європейський Союз: сьогодні та майбутнє

(У рамках проєкту за програмою Жана Моне «SDGs 4 EUROINTEGRATION OF UKRAINE» ERASMUS-JMO-2023-MODULE 101127537)



Ukraine and the European Union: present and future

Olena PTASHCHENKO,

doctor of economic sciences, professor

West Ukrainian National University

Ternopil, Ukraine

Oleksii KURTSEV,

candidate of legal sciences, associate professor

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics,

Kharkiv, Ukraine

IMPACT OF MIGRATION ON THE ECONOMIC POTENTIAL OF THE COUNTRY

In general, all resources related to the operation and development of the enterprise can be recognized as elements of the enterprise's economic potential. The entire set of resources that enter the enterprise and are subject to transformation, resulting in an economic product, is reflected, first of all, by economic resources, which include material:

labor in the form of conscious activity of people, aimed at creating a product needed by them or other people;

natural resources in the form of land, water, air, minerals, plant and animal life, natural energy sources involved by people in the economic cycle. It is generally accepted historically to call all natural resources by the term "land";

means of production in the form of fixed and circulating assets used in economic activity;

monetary means with which and with the help of which material and labor resources are acquired and attracted;

information resources in the form of scientific, scientific and technical, design and construction, technological, statistical, management information and other types of spiritual and intellectual values necessary for the creation of an economic product and used in this process.

When determining the economic potential, its subspecies are distinguished: (elements)

labor (personnel, worker or team, etc.) - acts in the dual function of subject and object of production, represents the possible quantity and quality of work of the team at the existing level of functioning and development of the enterprise;

technical and technological - determined by the features of the condition of fixed assets and the quality of use of fixed and current assets;

informational - corresponds to the capabilities of the company's informational resources;

financial - reflects the possibilities of using the company's funds for the purpose of acquiring and attracting material and labor resources.

The strategic aspect in research and management of labor potential means:

personalization and an individual approach to all workers, carried out within the framework of combining the interests of the enterprise and the worker (in case of conflict of interests, stimulating and motivating mechanisms are activated);

awareness of the problem of the shortage of qualified personnel, which leads to a concrete struggle for knowledge, experience, abilities in the labor market;

creation of a system of financial incentives and social security for the company's workers;

the need for capital investments in the formation, use and development of human resources, based on the economic feasibility of attracting a more professional worker. His training, support in a high working condition.

Among all the elements of the potential resource block, personnel is the determining factor of its volume. That is why migration processes, both external and internal, have a significant impact.

The main features of migration can be defined as follows [1, 2]:

growth of migration flows. In recent decades, there has been an increase in the volume of migration due to the growth of global connectivity and the availability of transport;

economic factors. Many people migrate for economic reasons, particularly in search of better earning opportunities and economic growth;

political and humanitarian crises. Increasing numbers of migrants seeking asylum due to conflict, persecution and natural disasters;

digital transformation in the field of migration. Modern technologies such as artificial intelligence, blockchain and mobile applications are used to facilitate migration processes, track migrants and ensure their safety;

political aspects of migration. The influence of political decisions on migration processes is increasing, in particular the adoption of immigration laws and national security strategies;

labor migration and the global labor market. Reducing borders for labor migration and growing global labor markets;

multicultural integration. Increased attention to the importance of acceptance and integration of different cultures in host societies;

humanitarian efforts and protection of human rights. Actions of humanitarian organizations and international institutions to protect the rights of migrants and refugees.

seasonal and temporary migration. The growing popularity of programs that allow people to work temporarily in other countries.

Modern migration poses new challenges to society and governments and requires an integrated approach to solving various challenges related to the movement of people and resources.

Migration can significantly affect the economic potential of the country, bringing a number of positive and challenging. We present some aspects of the impact of migration on the country's economic potential:

migration can provide additional labor potential, helping to fill vacancies and compensating for local labor shortages;

the entry into the country of migrants with a high level of education and specialized skills can increase intellectual capital;

an increase in the population, including migrants, can lead to an increase in domestic consumption and stimulate economic growth;

migrants working abroad can send money back to their home countries, which is an additional economic stimulus;

migration can reduce the problem of population aging, where migrants can make up a large part of the active working population;

migration can contribute to the diversification of demographics and cultural diversity, leading to a more flexible and tolerant society;

in some countries, migrants often work in the agriculture and service sectors, providing the necessary labor force;

migration can lead to the emergence of new innovations and technological development, especially if migrants contribute their knowledge and experience to sectors that require technological development;

migration provides cultural exchange and mutual understanding between different communities;

migrants can bring their traditions and tastes into society, which contributes to the expansion of the market for goods and services;

migration can cause challenges regarding social integration and provision of social support to migrants;

in some cases, migrants may compete with local workers in the labor market.

The impact of migration on a country's economic potential is complex and depends on numerous factors, including policy adoption, the quality of migration management, the social context, and other aspects. If properly managed, migration can become an additional resource for the development of a country.

References

1. Iryna Shevchenko, Hanna Zavadskykh, Olena Ptashchenko, Viktor Zvonar and Iryna Vishka. The Application of Digitization in the Economy as a Promising Direction in the Growth of Human Capital. *Economic Affairs*, Vol. 68, No. 01s, pp. 345-352, February 2023 DOI: 10.46852/0424-2513.1s.2023.37. URL: <http://ndpublisher.in/admin/issues/EAv68n1sz11.pdf>
2. Птащенко О.В., Зима О.Г., Яковлева О. Ю. Трансформація міграції населення в умовах глобалізації: стан та тенденції. *Вісник східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*, вип. 2 (278), 2023, с. 19-23, DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2023-278-2-19-23>. <https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/673>

Andrii STASYSHYN,
candidate of economic sciences, associate professor
Natalia DUNAS,
candidate of economic sciences, associate professor
Ivan Franko National University of Lviv,
Lviv, Ukraine

PUBLIC AND PRIVATE PARTNERSHIP AND MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION IN EUROPEAN UNION: EXPERIENCE FOR UKRAINE

Education and science are one of the priority areas of state policy, as it is enshrined in the law that "education is the basis of intellectual, spiritual, physical and cultural development of a person, his or her successful socialization, economic well-being, the key to the development of a society united by common values and culture, and the state", and "the level of development of science and technology is a determining factor in the progress of society, improvement of the welfare of citizens, their spiritual and intellectual growth. This necessitates priority state support for the development of science as a source of economic growth and an integral part of national culture and education, creation of conditions for the realization of the intellectual potential of citizens in the field of scientific and scientific and technical activities, ensuring the use of the achievements of national and world science and technology to meet social, economic, cultural and other needs".

European system of education is very interesting in field of theory and practice in reforming educational system of Ukraine. In brief we analysed the experience of organization higher education in some european countries such as Norway, Sweden, Lithuania, Germany, Ireland, France, Spain, Italy, Notherland and Denmark. In most countries the state is responsible for universities and university colleges.

In Norway, The Ministry of Education and Research has the complete responsibility for higher education. University colleges and Universities determine for themselves, which course of studies and subjects they are to offer at various degree levels. The Norwegian Agency for Quality Assurance in Education and the Norwegian Centre for International Cooperation in

Higher Education are also active in the governance of the universities and university colleges.

The Norway higher education system is based on a model that offers standard academic education at the bachelor, master and doctoral levels, as well as professional education programs which are fixed programs of study conferring specific professional qualification. Higher education builds on the successful completion of three years of upper secondary school. The national higher education system is in conformity with the Bologna process, with bachelor's degrees (first cycle, three years), master's degrees (second cycle, two years) and doctoral degrees (third cycle, three years).

The Norway Higher Education consists of 8 Universities, 8 Specialised University Institutions and 2 University Centres, 18 State university colleges, 2 National institutes of the arts, 8 Private Colleges with institutional accreditation, and 8 Private colleges with accredited programs and courses.

In Sweden there are 18 Universities, 12 University Colleges, 5 Arts, design & Music Academies, 15 Independent education providers. The first three type of institutions -public sector institutions- cover about 90% of the students. In 2022 Stockholm University was the largest university in Sweden in terms of registered students (36,000 students were registered). A high number of the Swedish population has a higher education degree. Swedish residents who are studying can apply for student grants, and loans with a low interest rate. Over 200,000 students in Sweden received both subsidies and loans in 2021. Furthermore, students in Sweden do not have to pay tuition fees.

The Finnish higher education system comprises universities and universities of applied sciences. A total of 13 universities and 22 universities of applied sciences operate in the Ministry of Education and Culture's administrative branch. The mission of universities is to conduct scientific research and provide education based on it. Universities of applied sciences offer more practical education that aims to respond to the needs of the labour market. Universities, which provide higher scientific and artistic education, award Bachelor's and Master's degrees as well as postgraduate degrees, i.e. licentiate and doctoral degrees. Universities of applied sciences award Bachelor's degrees and Master's degrees. The normative duration of studies for a Bachelor's degree at a university is

three years and for a Master's degree an additional two years. The completion of a degree at a university of applied sciences usually takes between 3.3 and 4.5 years. The requirement for Master's studies at a university of applied sciences is a Bachelors' degree or another appropriate degree and at least two years of work experience after the completion of the previous degree. In 2022, the number of students registered at universities in Finland amounted to 163,681 in total.

In Lithuania there are two types of higher education institutions. The first type is: 23 universities (public and private) provide academic studies that lead to a bachelor, master and PhD degrees. Universities in Lithuania provide theoretical knowledge and skills. Lithuanian universities offer bachelor's (academic) degree that lasts for 4 years, master's degree that lasts for 1-2 years, and doctoral degree that lasts for 4 to 6 years. The university education is offered by the universities, seminaries and academies. This higher education institution also conducts research activities.

The second type is: Colleges (public and private): These higher education institutions are non-academic and provide vocational education and offer professional bachelor degrees. Colleges in Lithuania provide practical education and training. They prepare students for professional work, also provide applied research studies and professional arts programmes. Colleges also provide professional bachelor degree (full-time) that requires 3 year of full-time of study at the institution.

There are 12 state research institutes, which providing doctoral studies in Lithuania. These institutions emphasize mainly on the research and experimental development-cultural and social. The institutions may offer joint doctoral courses along with other higher education institutions.

Lithuania has 104,000 students in higher education, of whom 71,900 at universities and 32.500 in colleges. The number of students in non-state schools of higher education (7 universities and 10 colleges) amounted to 12,000.

Germany has specific educational system: there are separate educational institutions for research-oriented higher education and higher professional education. Various Universitäten and specialised Hochschulen: Universitäten: Technische Universitäten: Technische Hochschulen: Wissenschaftliche Hochschulen (e.g. Kunst- en

Musikhochschulen) provide research-oriented higher education. Institutions for higher professional education: Fachhochschulen offer higher professional education (university of applied sciences). Totally there are 423 state-maintained and state-recognised institutions of higher education, which are of the following types: Universities and equivalent institutions of higher education (Technische Hochschulen/Technische Universitäten, Pädagogische Hochschulen, theological colleges et al); Colleges of art and music; Fachhochschulen (Hochschulen für angewandte Wissenschaften/Hochschulen für angewandte Forschung). In addition, Germany's tertiary sector also includes either state-run or state-recognised Berufsakademien in some Länder. The Fachschulen and the Fachakademien in Bayern are also part of the tertiary sector. In addition to the traditional universities, the Technische Hochschulen or Technische Universitäten, that specialise in natural and engineering sciences also enjoy university status. Also equivalent to universities are establishments that only offer a limited range of courses of study, such as theological colleges and Pädagogische Hochschulen.

Colleges of art and music offer courses of studies in the visual, design and performing arts as well as in the area of film, television and media, and in various music subjects; both, in some cases, also teach the pertaining theoretical disciplines (fine arts, art history and art pedagogy, musicology, history and teaching of music, media and communication studies as well as, more recently, the area of the new media).

Universities of applied sciences fulfil their own specific educational function, characterised by a practice-oriented bias in teaching and research, a usually integrated semester of practical training, and professors, who have, in addition to their academic qualifications, gained professional experience outside the field of higher education.

In Germany more than 50 % of 215 of Fachhochschulen, are not state-maintained, but are to large extent subject to the same legal provisions as state Fachhochschulen. A big data of Fachhochschulen is for public administration, which train civil servants for careers in the so-called higher level of the civil service. They are maintained by the Federation or by a Land. Their students have revocable civil servant status. It very interesting experience for ukrainian system of education in part of training of civil servants.

There are different types of higher education institutions in Ireland: universities, institutes of technology, colleges and private institutions. These educational institutions offer professionally-oriented and research-oriented education. Only the universities provide mainly academic, research-oriented education.

The six Irish universities offer mainly academic honours degree programmes, master's programmes and doctoral programmes (PhD). The National University of Ireland (NUI) includes 4 universities (University College Dublin (UCD); University College Cork (UCC); National University of Ireland Galway; and National University of Ireland Maynooth).

There are currently five established Technological Universities: Technological University Dublin, established January 2019; Munster Technological University (MTU), established January 2021; Technological University of the Shannon: Midlands Midwest, established October 2021; Atlantic Technological University, established April 2022; and South East Technological University, established May 2022.

There are 9 Institutes of Technology in Ireland. These institutions offer degree programmes and study programmes for other types of diplomas. Colleges are often small institutions that specialise in a particular direction. They provide professionally oriented higher education or research-oriented education. During the last 15 years, most colleges have stopped being independent institutions. They are now part of one of the universities. Colleges may not award degrees, diplomas or certificates themselves. Only universities, institutes of technology and the QQI are allowed to do so. In addition to public higher education institutions (universities, colleges and institutes of technology), there are also private higher education institutions. The QQI must approve all study programmes offered by private institutions. Total enrolments in higher education in 2022 around 246,000 students.

There are some types of bachelor degree in Ireland. The first is ordinary bachelor's degree, where students receive education with a focus on professional practice or research. Ordinary bachelor's programmes have different learning outcomes than honours bachelor's programmes (During 3 years). Most bachelor's programmes are honours bachelor's programmes. Students conclude the study programme with an honours bachelor's degree.

The term 'honours' does not mean that students have graduated 'with honours'. It means that they have taken an honours programme. The learning outcomes are different from those of an ordinary bachelor's programme. Duration: usually 3 or 4 years, this depends on the field of study.

The last level is Postgraduate Diploma. Students who cannot or do not wish to complete the entire taught/research master's programme can usually receive an intermediate award or exit award. In Ireland, the Postgraduate Diploma is the intermediate award of a master's programme (duration - 1 year).

In Ireland there are different types of master's degree programmes: 1-year master's programmes (taught master's programmes); 2-year master's programmes (research master's programmes); 5-year integrated master's programmes; 1- or 2-year Master of Philosophy programmes. These programmes combine the bachelor's and master's programmes. Students only receive a Master's degree. Master of Philosophy (MPhil) is a research master's programme (duration - 1 year or 2 years). Students can obtain a Doctor of Philosophy (PhD) after completing a PhD track, usually at a university. They often continue their studies in the field of their Master's degree (duration - 3 to 5 years).

Students can also obtain a Doctorate after completing a PhD programme. Students mainly do research, but the focus is more on professional practice compared to a Doctor of Philosophy. These study programmes are usually offered by universities. Professional doctorates are also PhD tracks, usually at a university. Duration: 3 to 4 years (full-time) or 4 to 6 years (part-time).

French higher education is most powerful in EU and it involves 2.5 million students. 12% of them are from abroad. There are more than 3,000 public and private institutes of higher education in France: 72 universities, 25 multi-institute campuses, 271 Doctoral schools, 227 engineering schools authorised to award the title of engineer, 220 business and management schools, 45 post-secondary public schools of art, 22 schools of architecture and 3,000 private schools and institutes.

Some of France's over 3,000 institutes provide courses in preparation for entry to the Grandes Ecoles, the classes préparatoires (CPGE), others have two-year technical programmes, called sections de techniciens supérieurs (STS), or classes in preparation for the national Brevet de technicien

superieur (BTS). Admission to the Grandes Ecoles is very selective. It is based on a competitive entry exam after two years of preparatory classes, with an appropriate degree or directly after high school for schools that have an integrated preparatory programme. Tuition and fees are higher than for university. More than 30 public schools of art and design directly overseen by the Ministry of Culture of France . Training in art, design and communication is provided in two steps of three or five years, with national degrees awarded on successful completion. Some also offer a third level of studies.

Four highly-reputable public schools of art are directly overseen by the Ministry of Higher Education: Boule, Olivier de Serres, Duperre and Estienne. They confer national degrees in graphic design, spatial design, fashion and arts and crafts.

Some private schools or schools that depend from chambers of commerce and industry award their own degrees. Some are registered in the Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP - National Répertoire of Professional Certifications). These institutes of higher education in art and applied arts are very selective, and enrolment is through analysis of the applicant's file, by competitive entry exam and / or interview. Applications may be filed online on the site Campus Art.

The government in France is related to higher education through funding and curriculum. Public universities receive governmental funding, whereas private ones generally don't. State provides an average of 7000-8000 euros per student/per year, plus bursaries, which allows for access to higher education to any student. Students tend to pay 300-400 euros per year for a Bachelor or Master (including well-being schemes) in public universities. However, this remains inadequate to reach high quality higher education. As for private universities or High Schools (“Grandes ecoles”, which are either Engineering or Trade-oriented), tuition fees vary according to disciplines, ranging from 4.000 to 20.000 euros. PhD programmes are mainly offered at universities (duration at least 3 years). In 2022, more than 2.9 million students were enrolled in a higher education structure in France.

Spain currently has 76 universities, out of which 45 are public universities funded by the state and 31 are private. Both public and private universities are structured into faculties, which are divided into different departments. Universities in Spain offer official and non-official degrees. The

higher education system in Spain follows the Bologna system, meaning official degrees follow the three- cycle format and are recognized around Europe. University degree programs are aligned with the European Credit Transfer System (ECTS), and you will be able to obtain bachelor's, master's, and doctoral degrees in a variety of fields.

There are some types of Higher Education Institutions in Spain: Universities and Polytechnic Universities; Higher Arts Schools and Vocational Schools.

Spanish universities offer study programs in three cycles of study, bachelor's, master's, and doctorate. Universities in Spain are generally more theoretically-oriented compared to *polytechnic universities*, which mainly focus on the practical part of teaching and learning and usually offer programs in engineering and architecture. The university system in Spain also comprises institutions offering distance learning, online learning, and numerous institutions specialized in postgraduate study.

Higher Arts Schools system include conservatories, theatre schools, schools of design, or schools of music and dance. The curriculum at these schools is mostly practice-oriented, meaning students earn the essential and professional knowledge in their chosen field of the arts and proceed towards their careers. Many of these higher schools of arts collaborate with major universities, through which they enhance their research programs.

Obligatory secondary education in Spain ends when students turn 16. At this age, students have the opportunity to undertake a two-year period of study for the Bachillerato certificate, which makes them eligible for university or vocational education. Vocational training allows students to obtain training in a variety of working skills for the duration of four years. Students may either choose Grado *Medio*, which provides basic training for two years, or go through an additional two years and undertake *Grado Superior*, which offers a more thorough training. Vocational training is aimed at the skilled-job market and does not provide university degrees. This system named Vocational Schools.

The higher education system in Spain comprises 45 public universities and 31 private universities. The main difference between public and private universities in Spain is tuition. The government regulates the cost of studying at public universities in Spain; meanwhile,

private universities typically set their own fees, which are higher than the former, considering there is no funding by the government. Public universities in Spain usually give students more independence; however, private universities' advantage is that the teaching is generally more personalized due to fewer students. Another significant difference is that public universities offer a wider array of study fields than private institutions that provide mainly degree programs in humanities, social sciences, legal sciences, and economic. The number of students enrolled at Spanish universities maintained steadily above 1.4 million students. Most of Spanish universities located in its capital autonomous community Madrid, which was serviced by 17 higher education institutions. Catalonia and Andalusia ranked second and third with 12 and 11 universities respectively.

The Italian higher education system is a binary system, divided into two large sectors or compartments, institutionally and functionally different: the University sector and the Higher Education for Fine Arts, Music and Dance sector, known succinctly as the AFAM sector. Higher education in Italy is mainly provided by a large and international network of public and state affiliated universities. State-run universities of Italy are under the supervision of Italian's Ministry of Education. There is also a number of private universities and state-run post-secondary educational centers providing a vocational instruction.

Universities in Italy can be divided into 4 groups: state-funded public universities: this category comprises most Italian universities, particularly the largest institutions; universities funded by other public authority (other than the state, such as Provinces): this is the case of the Free University of Bozen-Bolzano; private universities officially recognized by the Ministry of Education; superior graduate schools, which focus only on postgraduate education.

The university system in Italy is made up of 97 institutes, of which: 67 are State universities; 19 are recognised non-State universities; 11 are recognised non-State online universities. In the academic year 2019/2020, 104 thousand students were enrolled at La Sapienza University of Rome, making it the largest Italian university. The main universities of the cities of Bologna and Turin, in the North, followed in the ranking. According to an Italian research institute, the University of Bologna Alma Mater Studiorum

was the best large public university in the country. The criteria adopted for the ranking were basis of services, scholarships and taxes, buildings, websites, internationalization, and employment.

Now, one of the most popular part of italian educational system is online courses. In the academic year 2019/2020, over 55 thousand students were enrolled at the Pegaso online University. In total, in the academic year 2018/2019, 82 thousand students chose e-learning for their bachelor studies, while 20.8 thousand individuals were enrolled in an online master course. Between 2013 and 2018, the number of students who graduated at an online university constantly increased. In the academic year 2013/2014, 3.9 thousand people graduated at an online university. After four years, the number of students more than doubled, reaching about 8.1 thousand graduates.

There are two types of higher education in the Netherlands: higher professional education (hoger beroepsonderwijs, HBO)- Universities of Applied Science; and research-oriented higher education (wetenschappelijk onderwijs, WO) — Universities. The 36 Universities of applied science offer higher professional education; they are more practically-oriented than WO. Universities offer research-oriented higher education. The aim of this type of education is to educate students as scientists or for a profession in which they can apply scientific knowledge (for example as a dentist or pharmacist). The emphasis is on scientific thinking and solving scientific issues. There are 13 regular (public) research universities, 1 open University, and a limited number of philosophical universities. In addition to public higher education institutions, there are a limited number of private higher education providers. Universities of applied science (in Dutch Hogescholen) offer associate degree programmes. An associate degree programme is often more practically-oriented than an HBO bachelor's degree programme. Students are usually trained for a profession in demand. For instance, university of applied sciences work together with companies or organisations in the region (duration - 2 years, 120 ECTS). FiBO bachelor's degree programmes prepare students for a particular profession (duration - 4 years, 240 ECTS). Bachelor's degree (Universities — WO). Bachelor's programmes (WO - universities) focus mainly on theory/academic research (duration - 3 years, 180 ECTS). Graduates received Diplomas as Bachelor of Arts (BA)/Bachelor of Science (BSc)/Bachelor of Laws (LLB). Some universities of applied sciences in the

Netherlands offer postgraduate continuing professional education (HBO) programmes. Students can follow these programmes after obtaining at least an HBO bachelor's degree. The study programme is often paid for by an employer. HBO master's students usually do not follow the programme full-time, but combine work and study during generally 1 year (60 ECTS), although several specialisations - such as art programmes and teacher training programmes - have a duration of 2 years (120 ECTS). WO master's programmes follow after WO bachelor's programmes. They also focus mainly on theory/academic research. Duration: 1 year (60 ECTS; most specialisations); 2 years (120 ECTS; technical and natural sciences specialisations, and research masters in various specialisations); 3 years (180 ECTS; medicine, veterinary medicine, pharmacy and dentistry). Graduates received Diplomas as Master of Arts (MA), Master of Science (MSc), Master of Laws (LLM), Master of Business Administration (MBA). The three universities of technology in the Netherlands also offer EngD programmes, emphasis on technological design; more focused on practice and business/industry than the PhD programme. Duration: 2 years. Diploma: the title of Engineering Doctorate (EngD). Doctor/PhD. Duration: generally 4 years (often without ECTS).

In Denmark higher education is offered by five types of higher education institutions: Business academies (Erhvervsakademi) offering professionally oriented short cycle and first cycle degree programmes. There are eight independent business academies which offer academy profession programmes as well as certain professional bachelor programmes, further adult education and diploma programmes in different parts of the country.

University Colleges (Professionshøjskole) offering professionally oriented first cycle degree programmes. The seven university colleges offer and develop higher education with a strong relation to practice on an international professional level.

Maritime Education and Training Institutions offering professionally oriented short cycle and first cycle degree programmes. There are five marine engineer colleges; one maritime education centre for officers; two nautical colleges; and three schools.

General and specialised research universities (Universitet) offering first, second and third cycle degree programmes in academic disciplines. The eight universities offer research- based higher education at Bachelor, Master

and PhD level. Furthermore, the universities are responsible for the majority of all public research in Denmark.

University level institutions offering first, second and third cycle degree programmes in subject fields such as architecture, design, music, and fine and performing arts. There are four education institutions that offer higher education within the Fine Arts.

Most higher education institutions in Denmark are regulated by the Ministry of Higher Education and Science (type 1-5). The Ministry of Culture regulates a number of higher education institutions offering programmes within fine and performing arts (type 5).

Thus, it is worth summarizing that public-private partnership in the field of education and science in Ukraine is a special legal mechanism provided for by law that allows to effectively solve urgent problems in the field of education and science, as well as mobilizes the development and reform of this sector. The introduction of public-private partnership instruments in the field of education and science can become one of the priorities of state strategic programs and an indicator of successful cooperation between private and public entities. Public-private partnerships in education and science in Ukraine should become a tool for modernizing educational and scientific technologies by combining the potential of the state with the resources of private business.

Public-private partnerships allow disclosing information about this potential, and therefore, the state should take all necessary measures to eliminate unreasonable barriers and restrictions to expand the practice of using this legal instrument.

Education is a valuable and promising investment. With this in mind, I would like to hope that Ukraine will play a significant role in the global competition in the field of technology, talent and human resources, which will become the basis of the national economy and create the foundation for sustainable development of the state and society, which will facilitate Ukraine's European integration and its entry into the socio-economic space of the European Union.

Оксана ГНАТКОВИЧ (Oksana Hnatkovych),

д.е.н., професор

Львівський національний університет імені Івана Франка

м. Львів, Україна

Валентин СМОЛІНСЬКИЙ (Valentin Smolinskyi),

к.е.н., доцент

Львівський національний університет

природокористування

м. Львів, Україна

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КРЕАТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ В КОНТЕКСТІ ВЗАЄМОДІЇ УКРАЇНИ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

Розвиток креативного сектора вітчизняної економіки може стати тим рушієм прогресивних змін, який зможе вивести народногосподарський комплекс на якісно новий рівень за рахунок принципово інших методів та підходів до здійснення діяльності суб'єктами господарювання. Під креативною економікою слід розуміти комплекс видів та напрямів економічної активності господарюючих суб'єктів, в основі якої лежать інновації, технології, інтелект, творчість та знання, що володіють високим потенціалом створення робочих місць та нарощенням прибутковості. Її можна розцінювати як наступний етап розвитку економічної системи після періоду панування економіки аграрної сфери, промислової та інформаційної економіки, оскільки вона спирається на знання та ідеї у процесі здійснення виробничого процесу, посилюючи при цьому креативність та інформацію як новітній інноваційний ресурс.

В останні роки спостерігається значна активізація розвитку індустрії креативної економіки в Європі. Наприклад, ще у 2014 році за ініціативою ЄС була розпочата спеціальна програма під назвою «Креативна Європа», що складалась в тому числі з 1,8 трильйона євро інвестицій, що були направлені з метою розвитку культурної та креативної індустрії Європи. В цю програму включається «Гарантійний фонд культурного та креативного секторів», заснований IEF – Європейським інвестиційним фондом – з метою покращення позицій

підприємств в креативному секторі. За даним планом на найближчі десятиліття створюються певні стосунки між державою та приватними підприємствами, які гарантують страхування фінансових установ для стимулювання їх інвестицій в малий та середній бізнес у сфері креативної економіки.

Зараз за статистикою, в креативних індустріях по країнах ЄС задіяно понад 12 мільйонів осіб, що становить близько 7,5% усіх зайнятих у загальній економіці Європейського Союзу [4]. Одні з найбільших організацій креативної економіки знаходяться у країнах ЄС та складають величезну частку світового креативного ринку. Наприклад, Європейський альянс культурних і креативних індустрій (ECCIA) складається з шести європейських компаній даної сфери (Altagamma в Італії, Circulo Fortuny в Іспанії, Comité Colbert у Франції, Gustaf III Kommitté у Швеції, Meisterkreis у Німеччині та Walpole у Великобританії), що представляють понад 600 креативних брендів та установ [1]. За рахунок креативної індустрії ЄС у світі забезпечується понад 30 мільйонів робочих місць [2].

На частку європейських висококласних культурних і креативних брендів припадає понад 70% світового ринку. У висококласних ТПП працюють понад 2 мільйони людей у Європі. Вони експортують у середньому понад 60% продукції [1]. Як вважають фахівці, в Україні є великий потенціал для лідерства у сфері креативної економіки, адже темпи приросту креативної економіки в Україні 10-20% на рік – цілком реальні. Підтвердженням цього є людський ресурс українців, який характеризується їх талановитістю, винахідливістю та високим інтелектом. До того ж, потенціал сировинної економіки має певні обмеження, а творчий підхід працівників креативної економіки практично безмежний. Закономірно, що люди завжди матимуть перевагу над машинами та алгоритмами, тому ця сфера прогнозовано буде лише розвиватися.

Особливе місце у розвитку креативної економіки належить інформаційно-комп'ютерним технологіям, оскільки їх перевагою є функціональна повнота, оперативність та своєчасність обробки даних, швидке надходження інформації до споживача. Інформаційно-комп'ютерні технології посилюють мотивацію завдяки використанню привабливих і швидкозмінних форм подання інформації, наданню

економічним процесам індивідуалізованого характеру, доступності великих обсягів інформації, можливості її оперативного отримання у необхідний момент і в достатньому обсязі, що сприятиме розвитку креативної економіки – ноосферно-інформаційно-інноваційної, здатної рухатися вгору в ланцюзі створення доданої вартості.

Таким чином, традиційна комп'ютеризація в умовах інтеграції України в європейський простір розглядається як один із напрямів модернізації, оскільки сприяє появі нових освітніх можливостей, нових перспективних форм, методів і засобів навчання, їх широкого впровадження у процес підготовки, зокрема і в умовах європейського простору, спираючись на знання та інновації. Їх концептуальна парадигма зводиться до розвитку економічного кластеру, в основі якого розвиток інформаційно-комунікаційних технологій – хмарних технологій, робототехніки, технологій штучного інтелекту, систем безпеки обміну даними, націлених на розвиток креативної економіки, яка ґрунтується на креативних началах, здатних генерувати вплив на економічне зростання і розвиток.

Таким чином, формування нових концепцій організації ефективних взаємодій в системі креативної економіки у вимірі сучасних глобалізаційних зрушень і, головне, поява новітніх інформаційно-комунікаційних технологій, має свої специфічні особливості і обумовлює необхідність впровадження новітніх технологій, які здатні удосконалити процеси креативної економіки:

- психотехнологія;
- діалогова технологія;
- інформаційно-кібернетична технологія;
- імітаційна технологія;
- акмеологічна технологія;
- тренінгові технології;
- проектні технології;
- відеотехнології.

Нові інформаційні моделі і технології мають бути спрямовані не стільки на формування запланованого комплексу навичок, скільки на розвиток здатності творчо мислити, самостійно здобувати потрібну інформацію, критично її оцінювати та доцільно застосовувати в

практичній діяльності, що сприяють забезпеченню освітньої, наукової та культурної реалізації особистості.

Список використаної літератури:

1. Головна сторінка офіційного сайту Європейського альянсу культурних та креативних індустрій. 2022. URL: <https://www.eccia.eu/> (дата звернення 06.11.2023)
2. Підвищення конкурентоспроможності культурних та креативних індустрій задля зростання та створення робочих місць: Внутрішній ринок, промисловість, підприємництво та МСП. / Європейська комісія. 2022. URL: https://ec.europa.eu/growth/sectors/fashion_en (дата звернення 06.11.2023)
3. Global Innovation Index 2021. URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021_exec.pdf#page=6 (дата звернення 06.11.2023)
4. Україна приєдналася до програми «Креативна Європа» (2021-2027). Україна перемаже! 12.10.2021. URL: <https://mkip.gov.ua/news/6248.html> (дата звернення 07.11.2023)

Олександр МОЛОДЦОВ (Olexander Molodtsov),
доктор наук з державного управління, професор
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти та газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

**АКСІОЛОГІЧНА СИСТЕМА ЄВРОПЕЇЗАЦІЇ
УКРАЇНСЬКОЇ ВЛАДИ**

Євроінтеграція та європеїзація є, за своєю суттю, двоєдиним процесом, який змінює інституціональну систему, соціальні та ціннісні орієнтації України. Коректний підхід до цього процесу залежить від правильного розуміння співвідношення євроінтеграції та європеїзації. Перше поняття не викликає особливих дискусій. З абстрактних позицій під нею розуміють зближення частин, що утворюють єдине ціле зі

збереженням їхньої ідентичності. Подібна інтеграція відбувається на добровільній основі у політичній та економічній сферах двох чи більше суспільств. Євроінтеграція для України – це, у першу чергу, фізичне приєднання українських структур до європейських структур, створення всередині країни сучасних інститутів та інституцій європейського типу, які забезпечуватимуть конкурентоздатність економічних, політичних та соціальних технологій і практик. Умовами євроінтеграції є схожі рівні економічного розвитку країн, їх близьке географічне розташування, наявність у них спільних кордонів, обопільне визнання територіальної цілісності, тісні міждержавні стосунки, взаємне визнання корисності та вигідності зближення політико-економічних структур управління. Як ми бачимо, ці умови можуть не передбачати прямих ціннісних (аксіологічних) трансформацій, пов'язаних з ідеологічною сферою.

Поняття європеїзації має певну варіативність. Це, на наш погляд, не сприяє на сучасному етапі правильному розумінню європеїзації. Сьогодні виділяють щонайменше чотири варіанти інтерпретації змісту європеїзації: а) відновлення європейських інститутів і традицій після десятиліть деєвропеїзації; б) конкретний процес вступу в ЄС та поява структурної сумісності з його інститутами та правовою системою; в) розвиток регіонального співробітництва та інтеграції у межах загального процесу європейської інтеграції; г) фундаментальна трансформація громадянського суспільства, політичної культури й моделей поведінки, тобто запровадження демократичних традицій та цінностей [1, с. 6]. Таке занадто широке трактування європеїзації робить його зайвим терміном у дослідженні євроінтеграційних процесів, або потребує кожного разу уточнення його змісту. Іноді досить важко помітити різницю між європеїзацією та євроінтеграцією, оскільки під останнім процесом можуть розуміти одне й те ж саме.

Більш чітка позиція щодо розуміння європеїзації має сприяти створенню теоретико-методологічного підґрунтя для розробки більш послідовної державної політики європеїзації України та її входження до складу Європейського Союзу. Ми схильні пов'язувати європеїзацію виключно з культурно-ідеологічною сферою розвитку суспільства й держави, де акумулюється система цінностей і норм, яким

підпорядковується діяльність суб'єктів влади і суспільства. В Україні прихильником такого підходу є, зокрема Є. Савельєв, який стверджує, що європеїзація – це процес оволодіння цінностями країн ЄС, які уможливають вступ певної країни до спільноти європейських держав. Це такі цінності, які охоплюють усі сфери життя, хоча, у першу чергу вони стосуються політичних норм, забезпечення функціонування демократичних інституцій відповідно до тих принципів та тієї практики, яка діє в ЄС [2, с. 5]. Це вектор розвитку, орієнтованого на цінності людської гідності, свободи, демократії, рівності, верховенства права та поваги до прав людини.

В означеному вище сенсі ми можемо говорити про аксіологічну систему Ради Європи, яка закладена в основу аксіології європеїзації публічного управління та адміністрування в Україні та суспільства у цілому. При цьому ця система цінностей повинна мати правовий характер, норми якої представляють собою імперативну вимогу діяти в означений законом спосіб. Статут Ради Європи як раз створює таку правову основу для поширення аксіологічної системи на європейські країни, оскільки метою цієї організації є досягнення більшого єднання між її членами для збереження та втілення в життя ідеалів і принципів, які є їхнім спільним надбанням, а також сприяння їхньому економічному та соціальному прогресу [3].

Міжнародне співтовариство вже визнало Україну демократичною державою, оскільки вона імплементує на підставі укладених міжнародних договорів в своє законодавство міжнародні стандарти, що базуються на ідеї верховенства права (ст. 9 Конституції України). Однак було б помилкою вважати, що сама по собі імплементація певних європейських стандартів до законодавства України вирішує питання європеїзації. У даному разі йдеться про аксіологію європеїзації – духовні опори, що допомагають людині упорядкувати дійсність, осмислювати та оцінювати дійсність, сформувати орієнтири для своєї поведінки, життєві та практичні настанови, які не завжди підлягають раціональним судженням та правовим нормам.

В руслі такого підходу пріоритетними є саме соціально-культурні, соціально-психологічні аспекти та ментальні установки, які підтримують культурно-ідеологічний процес сприйняття європейської

аксіології. Відповідно, її умовами є: наявність загальної культури, спільне історичне минуле, сумісність загальних (європейських) цінностей та достатній рівень взаємної ідентичності та лояльності. Копенгагенські економічні та політичні критерії членства в ЄС (1993 р.) доцільно розглядати виключно цінностями, які виступають зразковими нормами культурно-ідеологічного забезпечення функціонування наявних в Україні структур публічної влади. Такими цінностями ПУА, зокрема є:

цінність забезпечення свободи виборів (місцевих, парламентських, президентських);

цінність захисту особистих прав і свобод громадян, прав меншин, протидія всілякій дискримінації;

цінність державної підтримки демократичних процесів, неурядових організацій, незалежних ЗМІ;

цінність боротьби з корупцією та організованою злочинністю, з відмиванням коштів;

цінність забезпечення ефективно діючої судової влади тощо.

Зрозуміло, що політичні критерії членства в ЄС можуть бути конкретизовані у низці вимог до державного будівництва, політичного устрою та гармонізації національних адміністративних систем публічного адміністрування країн-аплікантів. Так, згідно з Директивою про послуги №2006/123/ЄС, країни-члени ЄС зобов'язані: усунути адміністративні недоліки, які перешкоджають транскордонному наданню послуг; сприяти спрощенню адміністративних процедур задля підтримки малого та середнього бізнесу; створювати національні портали доступу до адміністративних послуг за принципом «єдиного вікна»; надавати необхідні електронні інструменти для доступу компаній до національних ринків послуг тощо. Але такі вимоги, за нашим концептуальним підходом, відповідають змісту євроінтеграції, а не європеїзації.

Будь-яка держава для просування на шляху європеїзації має бути не пасивним об'єктом політики євроінтеграції з боку ЄС, а активним самостійним суб'єктом впровадження європейських цінностей як взірцевих для діяльності структур публічного управління та адміністрування. Вимога активності та самостійності держави витікає з того, що суттю європеїзації є оволодіння цінностями, а не створення

інституцій за формальними ознаками. До таких цінностей (аксіології європеїзації) відносяться: демократизм, законність і гласність; соціальна справедливість; пріоритет прав людини та громадянина; рівність всіх громадян перед законом; дотримання прав та законних інтересів місцевого самоврядування, підприємств, організацій, об'єднань громадян; підконтрольність влади населенню та звітність. Впровадження у діяльність органів влади зазначених цінностей ми розглядаємо як аксіологію європеїзації, у той час, як створення інститутів, інституцій й процедур відносимо до євроінтеграції.

Україна, будучи з 1995 р. повноправним членом Ради Європи, вже створила достатню нормативну основу для європеїзації публічного управління та адміністрування. Підписання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом [4] після Революції Гідності стало новим етапом розвитку не тільки співробітництва у сферах економіки, а також розбудови інститутів влади на новій ціннісній основі. Елементи аксіологічної системи європеїзації містяться у двох статтях цієї Угоди: ст. 4 та ст. 6. У частині 2 статті 6 Угоди вказано, що цілями політичного діалогу є зміцнення поваги до демократичних принципів, верховенства права та доброго врядування, прав людини та основоположних свобод, у тому числі прав осіб, які належать до національних меншин, недискримінації осіб, які належать до меншин, і поваги до різноманітності, а також внесок у консолідацію внутрішніх політичних реформ. У статті 6 зазначено, що внутрішня політика має ґрунтуватись на спільних принципах, таких, як стабільність і дієвість демократичних інституцій, верховенство права та повага до прав людини і основоположних свобод тощо.

Відповідно до аксіологічної системи європеїзації органи публічно-владної діяльності в Україні мають прийняти європейські цінності та виконувати низку вимог, зокрема: захищати права людини, плюралістичну (парламентську) демократію і верховенство права; розробляти угоди з питань соціальних і правових практик країн-членів Ради Європи; сприяти усвідомленню європейської єдності на основі поєднання цінностей і розмаїть культур. Виконання зазначених вимог й є змістом аксіологічної системи європеїзації.

Список використаних джерел:

1. Європеїзація публічного адміністрування в Україні в контексті європейської інтеграції: матеріали наук.-практ. конф. 17 груд. 2009 р., м. Дніпропетровськ / за заг. ред. Л.Л. Прокопенка. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2009. 224 с.
2. Савельєв Є. Європейська інтеграція чи Європеїзація? Європейська економіка. 2008. Т. 7, № 1. С. 3–5. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/28284/1/Савельєв.PDF> (дата звернення: 15.02.2023 р).
3. Статут Ради Європи. Лондон, 5 травня 1949 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_001#Text (дата звернення: 15.02.2023 р.).
4. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: Закон України № 1678-VII від 16.09.2014 станом на 25.10.2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text (дата звернення: 15.02.2023 р).

Світлана ГОНЧАРУК (Svitlana Honcharuk),

к.е.н., доцент

Світлана ПРИЙМАК (Svitlana Prymak),

к.е.н., доцент

Львівський національний університет імені Івана Франка

**ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ, ЯК ПЕРСПЕКТИВИ
ВІДРОДЖЕННЯ УКРАЇНИ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД**

Інтеграція в європейський простір - це важлива тема, яка має безпосереднє відношення до розвитку країни та її майбутньої економічної та політичної стабільності

Інтеграція створює нові можливості для української економіки. Доступ до європейського ринку дозволить українським підприємствам збільшити обсяги експорту та залучати іноземні інвестиції. Але це

також вимагає від українських компаній адаптуватися до європейських стандартів якості та безпеки.

Євроінтеграція також включає в себе реформи в сфері політики, правосуддя та боротьби з корупцією. Це важливо для забезпечення рівності перед законом, захисту прав людини та створення сприятливого середовища для бізнесу.

Ці процеси мають вплив на українське суспільство, включаючи культурний обмін, освіту та мовну політику

Для забезпечення ефективної інтеграції в європейський простір, Україна повинна проводити фінансовий аудит своїх фінансових систем та ресурсів для забезпечення фінансової стійкості і виконання вимог європейських стандартів.

Україна також повинна інвестувати в освіту та підготовку кадрів, які мають розуміти європейські стандарти[1]

Для ефективної інтеграції в ЄС Україна має встановити систему моніторингу та оцінки, щоб відстежувати прогрес у виконанні зобов'язань перед ЄС та коригувати свою стратегію

Україна вже здійснює ряд заходів для євроінтеграції. Однак цей процес вимагає багато часу, зусиль та реформ, і його успіх буде визначатися великою мірою здатністю України адаптуватися до європейських стандартів і виконувати свої зобов'язання перед міжнародним співтовариством. Ці процеси ускладнюються збройною агресією росії проти України.

Україна стикнулася з численними викликами, такими як збільшення витрат на оборону та реформи у важливих галузях, щоб зміцнити свою економіку та забезпечити сталість розвитку.

Проте незважаючи на внутрішні та зовнішні труднощі, Україна зробила значні кроки у реформуванні своєї економіки. Країна зміцнила свій військовий потенціал та отримала підтримку багатьох країн світу. Важливим аспектом є підтримка та співпраця України з Європейським Союзом та США.

Україна вже отримала статус кандидата у Європейському союзі. Статус кандидата офіційно запускає процес набуття Україною членства у Європейському союзі. Підготовка до цього створюватиме умови для того, щоб Україна жила за принципами та законами ЄС, спрямованими на захист громадян та бізнесу.

Значну роль в цих процесах відіграє незалежний аудит тому, що він виступає важливою складовою у процесі євроінтеграції, допомагаючи забезпечити відповідність стандартам, оцінювати ризики і допомагаючи підготувати суб'єкти до нових викликів та можливостей, що виникають у контексті європейської інтеграції.

Євроінтеграція вимагає великих змін і реформ. Аудитори можуть забезпечити незалежну оцінку процесів та результатів цих змін, що сприяє довірі сторін.

Аудит може допомогти оцінити готовність компаній або інших суб'єктів до вступу в європейський ринок, визначити слабкі місця і розробити плани вдосконалення.

У рамках євроінтеграції країни можуть брати на себе певні зобов'язання, а саме аудитори можуть допомогти у моніторингу та оцінці виконання цих зобов'язань.

У процесі євроінтеграції важливо мати ефективні системи внутрішнього контролю, і аудит може визначити та рекомендувати поліпшення в цій сфері.

В Україні з 2018 року аудиторська діяльність та її регулювання здійснюється відповідно до Закону України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» [2], яким впроваджено європейську модель суспільного нагляду за аудиторською діяльністю відповідно до вимог Директиви Європейського Парламенту та Ради від 17 травня 2006 року № 2006/43/ЄС «Про

обов'язковий аудит річної звітності та консолідованої звітності» [3] та Регламенту Європейського Парламенту та Ради від 16 квітня 2014 року № 537/2014 «Про конкретні вимоги стосовно обов'язкового аудиту суспільно значимих суб'єктів господарювання» [4].

Провідна роль у цій моделі належить Органу суспільного нагляду за аудиторською діяльністю (ОСНАД), метою якого є здійснення суспільного нагляду за аудиторською діяльністю в Україні.

Місією ОСНАД є забезпечення високого рівня впевненості власників, інвесторів та інших користувачів в інформації, розкритій у фінансовій звітності, як надійній базі ухвалення ефективних рішень.

З перших днів збройної агресії росії та введення в Україні воєнного стану ОСНАД здійснює заходи оперативного реагування на

нові виклики, що постали та постають перед системою суспільного нагляду за аудиторською діяльністю, аудиторами та САД.

Для того, щоб аудиторський ринок зберіг свій потенціал, поновив та продовжив роботу, ОСНАД з перших днів війни вживав заходи, спрямовані на підтримку аудиторів та САД, зокрема:

- на офіційному веб-сайті ОСНАД 02 березня 2022 року розміщено інформаційне повідомлення щодо відтермінування обов'язку сплати внеску, який сплачується САД на користь ОСНАД;

- з урахуванням положень Закону України «Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни» 11 березня 2022 року [5] розміщено інформаційне повідомлення про відтермінування подання САД до ОСНАД інформації про надання послуг підприємствам, що становлять суспільний інтерес, а також інформування про оприлюднення звіту про прозорість протягом трьох місяців після припинення чи скасування воєнного стану або стану війни;

- з 24 лютого 2022 року Інспекцією призупинено проведення обов'язкових перевірок з контролю якості аудиторських послуг. Перевірки з контролю якості проводяться лише на підставі звернення САД за умови відсутності загрози життю і безпеці осіб, які беруть участь у такій перевірці на період введення в Україні воєнного стану;

- ініційовано зменшення фінансового навантаження на САД та замовників аудиторських послуг шляхом встановлення розміру внеску, який сплачується САД на користь ОСНАД у розмірі 0 (нуль) відсотків. На засіданні Уряду 19 квітня прийнято постанову Кабінету Міністрів України від 19 квітня 2022 року № 464 «Деякі питання забезпечення діяльності державної установи «Орган суспільного нагляду за аудиторською діяльністю» у 2022 році» [6], якою були прийняті відповідні зміни.

Узагальнені відомості щодо недоліків в діяльності САД включаються до цього звіту у тому періоді, в якому ухвалено рішення про результати перевірки або в разі, якщо станом на 31 грудня перевірка за місцезнаходженням завершена та з САД підписано протокол узгодження проєкту звіту. Недолік визначається як порушення певних вимог МСА або Закону. При цьому значущість недоліку – відносна важливість недоліку в конкретному контексті, яка визначається

кількісними та якісними чинниками, такими як суттєвість та зміст порушення МСА та/або Закону, що припустився САД під час виконання завдання, ступінь достатності та/або прийнятності аудиторських доказів, ступінь невідповідності вимогам МСА та Закону, ступінь впливу на дотримання вимог щодо вимірювання чи оцінювання предмета завдання з надання впевненості відповідно до встановлених критеріїв (зокрема, у Міжнародних стандартах фінансової звітності, національних положеннях (стандартах) бухгалтерського обліку. Наявність значущого недоліку виконання завдання не обов'язково свідчить про те, що аудиторський звіт не відповідає обставинам [7]

Відновлення аудиту у післявоєнний період є важливим завданням для відновлення економічної стабільності та впевненості в фінансовому здоров'ї підприємств та держави загалом. Аудит є процесом перевірки фінансової звітності та фінансово-господарських операцій підприємства для забезпечення їхньої достовірності міжнародним стандартам.

Таке відновлення має декілька аспектів в післявоєнний період, які важливо врахувати (табл. 1)

Таблиця 1.

Основні аспекти відновлення аудиту у післявоєнний період

Аспект	Характеристика
1	2
Правовий аспект	Після війни, можуть змінитися законодавчі акти та регуляторні вимоги, пов'язані з аудитом та фінансовою звітністю. Аудитори повинні знати нові закони, вимоги та стандарти
Відновлення фінансової звітності	Підприємства можуть мати проблеми з веденням фінансової звітності внаслідок втрати документації, пошкодження обладнання та персоналу. Аудитори повинні допомогти у відновленні цієї інформації
Оцінка фінансового стану	Аудитори повинні провести оцінку фінансового стану підприємства після війни, визначивши його активи, зобов'язання та капітал

Продовження табл. 1

1	2
Звітність та рекомендації	Після завершення аудиту, аудитори повинні скласти звіт, в якому надати інформацію щодо фінансового стану підприємства та надати рекомендації щодо подальших дій
Взаємодія з регуляторами	Аудитори повинні співпрацювати з місцевими та державними органами регулювання для забезпечення відповідності звітності та аудиту стандартам та вимогам
Виявлення шахрайства та зловживань	В післявоєнний період можуть існувати підвищені ризики виникнення шахрайства та зловживань. Аудитори повинні бути особливо уважними та здійснювати перевірку для виявлення можливих фінансових втрат

Джерело: розроблено на основі даних: [1,2,3]

Список літератури:

1. [Що чекає на Україну після рішення про статус кандидата та коли реально вступити до ЄС.](#)[Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.eurointegration.com.ua.
2. Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» від 21.12.2017 р. № 2258-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19/ed20220617#Text>
3. Директива Європейського Парламенту та Ради від 17 травня 2006 року № 2006/43/ЄС «Про обов'язковий аудит річної звітності та консолідованої звітності»
4. Регламент Європейського Парламенту та Ради від 16 квітня 2014 року № 537/2014 «Про конкретні вимоги стосовно обов'язкового аудиту суспільно значимих суб'єктів господарювання».
5. Закон України «Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни» 11 березня 2022 року № 2115-IX.
6. Постанова Кабінету Міністрів України від 19 квітня 2022 року № 464 «Деякі питання забезпечення діяльності державної установи «Орган суспільного нагляду за аудиторською діяльністю»» у 2022 році»
7. Сайт Органу суспільного нагляду за аудиторською діяльністю. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.apob.org.ua/>

**Маркіян ДАЦИШИН (Markiyan Dacyshyn),
ГО «Освіта для успіху»,
м. Львів, Україна**

ЛЬВІВСЬКА АГЛОМЕРАЦІЯ У КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

Європейський Союз високо оцінює результати децентралізації в Україні. «Це одна з найефективніших та найуспішніших реформ, реалізованих в країні», - йдеться у Висновку Єврокомісії щодо заявки України на членство в ЄС (від 17 червня 2022 року)¹. Водночас для досягнення цілей регіональної політики ЄС – зменшення територіальних диспропорцій на засадах сталого та інклюзивного соціально-економічного розвитку – Україні ще належить виконати низку завдань. Перелік останніх суттєво розширюється в умовах війни та необхідності поєднувати заходи ургентного реагування на виклики воєнного стану із комплексним підходом до планування відновлення країни.

У Звіті «Україна 2023» (оприлюдненому 8.11.2023 року як додаток до Повідомлення Єврокомісії про політику розширення ЄС у 2023 році) проаналізовано готовність України до інтеграції та прогрес досягнутий по кожній з 33 глав *Acquis* ЄС. У рамках глави 22 “Регіональна політика та координація структурних інструментів”² автори Звіту відзначають, що Україна має певний рівень підготовки у сфері регіональної політики та координації структурних інструментів, однак загалом протягом звітного періоду було досягнуто обмеженого прогресу. Відтак, у 2024 році Україна, зокрема, має виконати такі завдання:

- оновити Державну стратегію регіонального розвитку та модернізувати Державний фонд регіонального розвитку з метою приведення їх у відповідність із процесом відновлення та реконструкції, принципами багаторівневого врядування та територіально орієнтованої регіональної політики;

¹ https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/document/download/c8316380-6cb6-4ffd-8a84-d2874003b288_en?filename=Ukraine%20Opinion%20and%20Annex.pdf

² https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/document/download/bb61ea6d-dda6-4117-9347-a7191ecef3f_en?filename=SWD_2023_699%20Ukraine%20report.pdf

- вжити необхідних заходів для впровадження Закону «Про засади державної регіональної політики», зокрема з огляду на те, що регіони України зазнали різного впливу війни; зміцнення спроможності регіональних і місцевих органів влади для підготовки відповідних проєктів розвитку;

- посилити координаційну рамку регіональної політики для забезпечення систематичного та інклюзивного залучення регіональних і місцевих заінтересованих сторін, координаційну роль Міністерства відновлення та відповідний регіональний вимір діяльності Агенції відновлення.

При цьому у Звіті наголошено, що реалізація програм політики згуртованості вимагають належної адміністративної спроможності на рівні програм та окремих проєктів. Адже імплементація згаданої глави 22 спрямована на підготовку України до використання структурних фондів ЄС, які, зокрема, призначені для регіонального і місцевого рівнів.

Іншими словами, йдеться про формування спроможності (передусім – компетентностей відповідних посадових осіб) для планування розвиткових проєктів, отримання цих ресурсів, їх освоєння та звітування. Вочевидь, окремій громаді самостійно буде важко досягнути належного рівня для роботи з фінансовими інструментами ЄС. Окрім того, звернемо увагу, що в ЄС існує практика так званих «інтегрованих територіальних інвестицій» (ІТІ), які надаються власне для проєктів міжмуніципального співробітництва.

Для формування такої спроможності на суб-регіональному рівні особливу роль може відіграти підхід, який базується на налагодженні співпраці між територіальними громадами у рамках агломерацій України. Тим більше, що затверджена Постановою Кабінету міністрів України №695 від 5 серпня 2020 року Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки³ (далі – ДСРР) визначає посилення інтегруючої ролі агломерацій як одне із завдань у рамках Стратегічної цілі 1 «Формування згуртованої держави в соціальному, гуманітарному, економічному, екологічному, безпековому та просторовому вимірах». Оскільки у ДСРР йдеться про агломерації як про об'єктивно сформовані

³ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>

цілісні суспільно-територіальні утворення з високою концентрацією населення, капіталу та бізнесу, то умови для розвитку згаданої спроможності за визначенням є більш сприятливими, аніж на решті території країни.

Коректність такого підходу підтверджується увагою, яка приділяється в ЄС політикам розвитку функціональних територій міського типу, до яких відносяться взаємопов'язані групи муніципалітетів, зокрема території агломераційного типу (метрополії, міста-регіони, тощо). Висновок Європейського економічного та соціального комітету щодо метрополій та міських регіонів⁴, що підкреслює значення таких територій, став разом з іншими документами основою для Порядку денного ЄС щодо територій міського типу (затверджений у 2016 році Амстердамським пактом⁵ і підтверджений у листопаді 2021 року Люблянською угодою⁶).

У додатку 1 до ДСРР наведена карта семи агломерацій України. Йдеться про Дніпровську, Запорізьку, Криворізьку, Харківську, Одеську, Львівську та Київську агломерації. Під час війни території усіх агломерацій зазнали і продовжують зазнавати руйнувань інфраструктури, житлових та інших об'єктів через ракетні удари чи артилерійські обстріли. Водночас, безпекові ризики у Львівській агломерації є відносно нижчими, що дозволяє органам влади працювати над пошуком та апробацією моделі агломераційного співробітництва територіальних громад, яка у майбутньому може бути закріплена на законодавчому рівні та/ або застосована в інших агломераціях України.

Слід відзначити можливість застосування різних варіантів моделей врядування в агломераціях, які відповідають загальноєвропейським принципам. Про це свідчить проведене у 2022 році Радою Європи спільно з асоціацією “Metropolis” дослідження «Врядування у європейських агломераціях/метрополіях»⁷, яке охопило 13 агломерацій в 11 країнах. Наприклад, лише у шести із

⁴ [Opinion of the European Economic and Social Committee on Metropolitan Areas and City Regions in Europe 2020 \(own-initiative opinion \) \(europa.eu\)](https://ec.europa.eu/economic_finance_affairs/dbp/committees/economic_social/economic_social_committee/2020/04/2020_04_20_opinion_on_metropolitan_areas_and_city_regions_in_europe_2020_en.pdf)

⁵ https://futurium.ec.europa.eu/system/files/migration_files/pact-of-amsterdam_en.pdf

⁶ https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/brochure/ljubljana_agreement_2021_en.pdf

⁷ https://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2023/10/Overview_Governance-of-European-metropolitan-areas_CEGPAD20227_Ukr.pdf

проаналізованих метрополій є владні інституції місцевого чи регіонального рівня, тоді як інші сім - не мають таких формалізованих органів.

Вочевидь, що вибір оптимальної моделі агломераційного урядування має базуватися на ґрунтовних дослідженнях з урахуванням особливостей українських практик співробітництва. Така робота була формально започаткована Розпорядженням начальника Львівської обласної військової адміністрації №481 від 18 жовтня 2022 року щодо розроблення проєктів Стратегії розвитку Львівської агломерації на період до 2027 року та Плану заходів з її реалізації на 2024-2025 роки⁸. Аналіз охоплював 18 громад, які делегували представників до Керівного комітету і робочих груп, створених згідно Розпорядженням.

Методологічною основою дослідження стали Рекомендації Центру експертизи доброго врядування Ради Європи щодо стратегічного планування розвитку муніципалітетів⁹, розроблені Фондом місцевої демократії імені Єжи Регульського (Польща).

Успішність роботи із розробки та імплементації Стратегії розвитку Львівської агломерації має бути підтверджена дієвістю запропонованої моделі міжмуніципального співробітництва, зокрема у частині залучення ресурсів ЄС для реалізації агломераційних проєктів. Львівщина має шанси стати «лоцманом» агломераційного розвитку в Україні, який може сформувавши якісно нову відповідь на виклики воєнного стану та потреби відновлення від наслідків війни на основі принципів європейської регіональної політики.

⁸ <https://loda.gov.ua/documents/43622>

⁹ <https://rm.coe.int/smp-strategic-municipal-planning/16807470ea>

Василь ЗЕЛЕНКО (Vasyl Zelenko)

к.е.н., доцент,

Юлія БІЛА (Julia Bila),

здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня

Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

**Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна**

ЧЛЕНСТВО УКРАЇНИ В ЄС: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Сучасні тенденції світового розвитку ставлять перед Україною нові проблеми та потребують від неї активної участі в їхньому вирішенні. Характерною рисою сучасного світового соціально-економічного розвитку є бурхлива динаміка інтеграційних процесів у світі та в Європі зокрема.

При цьому навіть ті країни, які не входять до складу інтеграційних об'єднань, неминуче відчують на собі їхній відчутний вплив. На європейському континенті таким інтеграційним угрупованням є Європейський Союз.

Значення євроінтеграційного руху для реалізації національних інтересів України постійно зростає. За сучасних умов, коли зміни, спричинені глобалізацією, призводять до загострення конкуренції і зростання взаємної залежності країн, участь в успішних міжнародних інтеграційних проєктах є запорукою збереження та реалізації власної державності.

Європейський Союз протягом більш як 50 років існування довів і продовжує доводити свою ефективність у ролі економічного та політичного інтеграційного утворення. Яскравим прикладом цього є успішний рух країн Євросони у напрямі подолання всесвітньої фінансово-економічної кризи 2008–2009 рр. [0].

Пріоритетність наших взаємин з ЄС однаково зумовлена як прагматичними, так і ціннісними факторами. Європейський Союз є найбільшим сусідом України: об'єднує 27 країн-членів з населенням понад 450 млн осіб, а довжина нашого спільного з ЄС кордону сягає 1400 км. [0].

Закономірно, що відносини України з ЄС мають багатовимірний характер і розгортаються в економічній, політичній, енергетичній, гуманітарній, інформаційній площинах, площині безпеки, що ставить на порядок денний у відносинах численні, суто практичні питання взаємовигідного співробітництва. Водночас для України відносини з ЄС – це, насамперед, питання цивілізаційного і ціннісного вибору.

Мета майбутнього приєднання до ЄС для України означає повернення до європейської цивілізації, остаточне позбавлення радянського минулого та розвиток власної культурно-історичної ідентичності [0].

28 лютого 2022 року президент України Володимир Зеленський підписав заявку на членство України в ЄС. Наразі українські урядовці та дипломати працюють з високопосадовцями Євросоюзу, аби максимально спростити та пришвидшити бюрократичні процеси. Україна вже направила до ЄС заповнений запитальник. Проте це лише початок в процедурі вступу України до ЄС, Україна ще має пройти цілу низку кроків: провести переговори, узгодити договір про вступ, який потім має ще бути схвалений Європейським Парламентом та затверджений Європейською Радою, та після офіційного підписання Договору про вступ ще має бути ратифікований всіма державами-членами ЄС та Україною згідно з їх конституційними нормами.

23 червня 2022 року на саміті ЄС Україна отримала статус кандидата на членство в ЄС [0]. При цьому такий статус дає можливість скористатись інструментом передвступної допомоги – фінансової програми, яка допомагає країнам-кандидатам проводити політичні, інституційні, соціальні та економічні реформи, необхідні для вирішення складних переговорів (для прикладу бюджет програми на період 2021-2027 роки становить 14,2 мільярда євро і розподіляється між Албанією, Боснією і Герцеговиною, Косово, Чорногорією, Північною Македонією, Сербією та Туреччиною).

Після отримання статусу кандидата за процедурою Європейська Комісія визначає основні складові та пропозиції для переговорів, які також мають бути одногосно схвалені Європейською Радою. Основою для переговорів є 35 розділів, згрупованих у шість основних кластерів: основоположні принципи; внутрішній ринок;

конкурентоспроможність; зелений порядок денний; ресурси, сільське господарство, єдність; зовнішні зв'язки.

8 листопада 2023 року Європейська комісія порекомендувала Раді ЄС розпочати переговори про вступ України до Європейського Союзу. Єврокомісія зазначила, що Україна досягла значного прогресу у впровадженні ключових реформ.

Країна створила прозору систему попереднього відбору суддів Конституційного Суду та реформувала органи судового управління. Україна розширила перелік розслідувань випадків корупції на високому рівні і притягнення до кримінальної відповідальності, а також зміцнила свою інституційну базу. Крім цього, Україна вжила кроків у широкій та системній боротьбі з впливом олігархів.

Європейська комісія порекомендувала Раді ЄС ухвалити рамки переговорів після того, як Україна виконає решту вимог, пов'язаних із посиленням боротьби з корупцією, ухваленням закону про лобіювання відповідно до стандартів ЄС та посиленням гарантій для національних меншин.

Єврокомісія здійснюватиме постійний моніторинг прогресу та виконання вимог у всіх сферах, пов'язаних із відкриттям переговорів, та представить Раді ЄС звіт до березня 2024 року. [0]

Процес переговорів, зазвичай, суворо лінійний: кожна глава відкривається лише після остаточного закриття попередньої. Основоположні принципи, які охоплюють такі питання, як правосуддя, права людини та громадські інститути, є першим розділом, який відкривається та останнім, що закривається, підкреслюючи значення, яке ЄС надає основним демократичним цінностям.

Головна мета доволі виснажливих переговорів - максимально наблизити країну-кандидата до всіх правил, законодавства та політичних структур ЄС. Після завершення обговорення всіх 35 розділів складається проект договору про приєднання. Текст має бути односторонньо ратифікований Радою та всіма національними парламентами кожної країни-члена ЄС, а також більшістю голосів у Європейському парламенті.

В середньому успішні переговори займають від чотирьох до п'яти років. Наприклад, Польща подала офіційний запит на приєднання в 1994 році і була остаточно прийнята в 2004 році. Австрія, Фінляндія та

Швеція виконали завдання за два роки, а Хорватії, остання країна, яка приєдналася до ЄС, знадобилося майже вісім років. Швидкість визначається як темпами реформ кандидата, так і політичною зацікавленістю ЄС.

Зрозуміло процедура вступу до ЄС досить тривалий і виснажливий процес, як для країни кандидата так і для ЄС в цілому. Як бачимо ЄС останнім часом не поспішав з приєднанням нових членів, зокрема через економічні, міграційні кризи, Brexit, пандемію, поведінку країн-членів, які порушують правила, як Угорщина. При цьому, потреба в консенсусі серед усіх членів ЄС виявляється постійною перешкодою для розширення.

Крім того, інші три офіційні кандидати - Чорногорія, Сербія та Туреччина наразі також не можуть розблокувати переговори щодо вступу, у випадку з Туреччиною переговори тримають ще з 1987 року. З урахуванням зазначеного, є ризики, що на швидкість приєднання України до ЄС також можуть додатково впливати позиції кандидатів, які вже довгий час очікують приєднання, а також - позиції інших країн кандидатів (Молдови, Грузії), які також розраховують на приєднання до ЄС.[0]

При цьому, якщо фактор війни в Україні, наразі активізував і пришвидшив процес вступу України до ЄС, то на досягнення консенсусу країнами членами ЄС можуть вплинути й інші фактори, пов'язані з Україною (демографічний розмір України (близько 40 мільйон громадян), географічне розташування - значний спільний з росією та Білоруссю, відносна бідність, ВВП на душу населення є одним з найнижчих у Європі).

Перспектива членства в ЄС була та залишається одним із найбільш дієвих інструментів зовнішньої політики ЄС. Перспектива приєднання спонукала Болгарію та Румунію до боротьби з корупцією та прискорила арешти військових злочинців у Хорватії, Сербії та Чорногорії. [0]

Станом на зараз, війна залишається головною перешкодою, яка гальмує просування України до членства в ЄС, оскільки вбиває людей та б'є по економіці.[0]

Список використаних джерел

1. Ukrinform. Війна є головною перешкодою у підготовці України до членства в ЄС - Єврокомісар. Укрінформ - актуальні новини України та світу. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-polytics/3726495-vijna-e-golovnou-pereskodou-u-pidgotovci-ukraini-do-clenstva-v-es-evrokomisar.html> .
2. Учасники проектів Вікімедіа. Україна і Європейський Союз – Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Україна_і_Європейський_Союз .
3. Вступ України до ЄС: переваги для громадян та бізнесу. ЮРЛІГА. URL: https://jurliga.ligazakon.net/analytics/211004_vstup-ukrani-do-s-perevagi-dlya-gromadyan-ta-bznesu .
4. Порядок денний асоціації Україна - ЄС для підготовки та сприяння імплементації Угоди про асоціацію. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_990#Text .
6. Україна отримала статус кандидата на членство в ЄС – Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру. Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру – Офіційний веб-сайт. URL: <https://land.gov.ua/ukraina-otrymala-status-kandydata-na-chlenstvo-v-ies/> .
7. Учасники проектів Вікімедіа. Глобальна фінансова криза 2008 року – Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Глобальна_фінансова_криза_2008_року .
8. Європейська комісія рекомендує розпочати переговори про вступ України до ЄС . The latest news and information on the European Union's cooperation with its Eastern Partners: Armenia, Azerbaijan, Belarus, Georgia, the Republic of Moldova and Ukraine. URL: <https://euneighbourseast.eu/uk/news/latest-news/yevropejska-komisiya-zayavyla-pro-znachnyj-progres-ukrayiny-u-vprovadzhenni-klyuchovyh-reform-ta-porekomendovala-rozpochaty-peregovory-pro-vstup-do-yes/> .
9. Вступ України до ЄС: переваги для громадян та бізнесу. Юридична фірма Ілляшев та Партнери. URL: <https://attorneys.ua/publication/vstup-ukrayiny-do-yes-per-evagy-dlya-gromadyan-ta-biznesu/> .

Дмитро ЛАВРЕНТІЙ (Dmytro Lavrentiy),

к.держ.упр.

**Київський національний університет імені Тараса Шевченко,
м. Київ, Україна**

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ: КЕЙСИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Напередодні війни Україна розпочала амбітну реформу вітчизняної системи охорони здоров'я з метою переходу від ще радянської моделі Семашко до сучасної моделі європейського зразку. Не намагаючись порівнювати переваги й недоліки кожної з цих моделей зазначимо лише головний результат їх застосування: середня тривалість життя в радянські часи й значною мірою – в часи незалежності України становила близько 70 років, причому як правило українські чоловіки жили на 5 років менше від такого віку, а жінки – на 5 років довше. В той же час середня тривалість життя в Європі складає 77,8 років, що свідчить в тому числі й про успішність функціонування системи надання медичних послуг.

Очевидно, що й в країнах ЄС є свої проблеми у сфері публічного управління медициною, громадяни вимагають від медичних закладів своїх країн покращення ситуації з терміном очікування прийому лікарями другої ланки – вузькими спеціалістами, черга на прийом до яких може складати кілька місяців; водночас урядові структури вимагають забезпечити вищу віддачу від вкладених бюджетних коштів. Система охорони здоров'я Європейського Союзу балансує на межі необхідності знаходити компроміси задля підняття рівня ефективності функціонування закладів охорони здоров'я, у в умовах фінансово-економічних криз уряди намагаються компенсувати недостатність бюджетного фінансування за рахунок залучення до сфери надання медичних послуг бізнесових структур та інституцій громадянського суспільства. В країнах ЄС постійно йде вдосконалення системи охорони здоров'я заради "досягнення всіма народами можливо вищого рівня здоров'я" [5, с. 47], й активну участь у проведенні модернізації разом із органами публічного управління і адміністрування бере участь приватний та громадянській сектори.

Всесвітня організація охорони здоров'я відзначає велику позитивну європейських урядів у використанні інструментів публічної політики і ефективного використання ресурсної бази для управління національними системами охорони здоров'я, коли "уряди країн вдаються до різних методів стимулювання розвитку медичних сфер, передбачаючи фінансове стимулювання при наданні ефективного лікування і застосування альтернативних методів лікування. У більшості країн Європи на даний час зараз ведеться пошук найбільш економічних шляхів при створенні соціальних програм, і навіть в разі певних ризиків, таких як довгострокове медичне обслуговування, держава все частіше втрачає лідируючу роль" [4, с. 19-20].

Слід зазначити, що попри поширену практику Європейського Союзу виробляти так звані "спільні політики" в різних галузях життєдіяльності країн та народів, загальної спільної охороноздоровчої політики тут так не було вироблено. Насамперед через існування в різних країнах історичних моделей охорони здоров'я. Так, авторитетні доктори наук з державного управління Н. В. Дацій, І. В. Драган та Т. В. Малахова розглядаючи такі європейські моделі державного управління у сфері охорони здоров'я як: державна, чи модель Беверіджа; страхова модель (система Бісмарка), заснована на всеохоплюючому страхуванні здоров'я; ринкова (приватна) модель охорони здоров'я та змішана модель, роблять висновок, що хоча й "ідеальної моделі управління системою охорони здоров'я немає, проте необхідність цілеспрямованої державної політики для ефективності будь-яка з моделей не ставиться під сумнів. Для ефективного цілепокладання необхідний комплексний підхід до оцінки системи охорони здоров'я та її трансформація в систему здоров'язбереження" [3].

Важкі випробування європейської системи охорони здоров'я принесла пандемія коронавірусу КОВІД-19. Одним з новітніх інструментів, що довів свою ефективність під час пандемії, стало широке запровадження в європейських країнах так званої "телемедицини", відомої ще з 1990-х років минулого століття, але у доепідемічні часи не особливо популярної серед громадян. Як зазначають С. Є. Антонова та А. В. Данилюк Використання телемедицини дає позитивні результати як для пацієнтів, так і для медичних працівників. Зменшуються терміни обстеження,

прискорюється передача інформації про результати обстежень між різними спеціалізованими клініками без необхідності транспортування хворого (особливо в невідкладних станах). Медичні працівники мають можливість дистанційно брати участь в обговоренні клінічних випадків, проводити консилиум і приймати рішення щодо лікування при територіальній віддаленості один від одного і від пацієнта, своєчасно отримувати інформацію про динаміку стану пацієнта, за рахунок використання шаблонів електронного документообігу суттєво економити час, вдосконалювати свою професійність завдяки навчанню та обміну досвідом між вітчизняними та зарубіжними медичними працівниками шляхом проведення веб-конференцій, семінарів, тренінгів та майстер-класів. Перевагою є також отримання і зберігання інформації по кожному пацієнту в електронному вигляді відповідно до міжнародних і національних стандартів [1].

Країни зони ЄС з метою вдосконалення системи охорони здоров'я та наблизення її до потреб населення здійснюють постійний моніторинг адекватності відповідності інвестицій в охорону здоров'я потребам системи охорони здоров'я. При цьому застосування таких методів менеджменту приватного сектору, як, наприклад, портфельний менеджмент, дозволяє міністерствам охорони здоров'я визначати наскільки структура інвестицій в охорону здоров'я виявилася оптимальною для досягнення очікуваних результатів [7, с. 135].

Ще одним важливим інструментом покращення охороноздоровчої політики європейських країн є партиципація - включення громадян до процесів публічного врядування в галузі охорони здоров'я. Наприклад, урядова програма Великої Британії під назвою "Вибір на користь здоров'я", покликана вирішити проблеми куріння та ожиріння, реалізується в процесі надзвичайно широких громадських консультацій із застосування інструментарію діалогу з кожним окремим громадянином, який проявляє бажання разом боротися із зазначеними проблемами. "Вибір на користь здоров'я" став "основою для загальнонаціональних консультацій, в рамках яких проводилася низка заходів по всій країні за участю окремих осіб, представників промисловості, некомерційних організацій і уряду [6, с. 138].

Наведені вище кейси є важливими для сучасної й повоєнної України, адже війна гостро висвітлила той факт, що людина, її здоров'я – то основне багатство держави. Тому спираючись на кращий європейський досвід органи публічного врядування нашої держави мають продовжити розпочату за європейськими зразками медичну реформу, яка затрималася на стадії другого рівня. При цьому важливо, щоб до процесів подальшого реформування системи медичної допомоги в Україні були залучені не тільки органи публічного врядування й медичні заклади, але й територіальні громади, бізнес-структури та інвестори, неурядові громадські організації тощо.

Список використаних джерел

1. Антонова С. Є., Данилюк А. В. Зарубіжний досвід державного регулювання сфери охорони здоров'я з використанням технологій телемедицини. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 1. DOI : <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.1.7>
2. Вівсяник О. М. Міжнародні організації в інституційному механізмі державного управління системою охорони здоров'я. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 15-16. С. 162-167. DOI: 10.32702/23066814.2020.15—16.162
3. Дацій Н. В., Драган І. В., Малахова Т. В. Ефективні зарубіжні моделі публічного управління системою охорони здоров'я. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 120. С. 128-132. DOI : <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.20.128>
4. Забаштанський М. М. Світовий досвід державного регулювання сфери охорони здоров'я. Науковий вісник Полісся. 2019. № 2. С. 15-21. DOI: 10.25140/2410-9576-2019-2(18)-15-21
5. Основи політики досягнення здоров'я для всіх в Європейському регіоні ВООЗ. Копенгаген : Європейське регіональне бюро ВООЗ, 2005. 54 с.
6. Худоба О. Зарубіжний досвід державного управління системою охорони здоров'я в Україні: порівняльний аналіз. Державне управління та місцеве самоврядування. 2014. Вип. 1. С. 133-145.
7. Anand S. and Ravallion M. Human development in poor countries: on the role of private incomes and public services. Journal of Economic Perspectives. 2013. № 7. Pp. 133–150.

Наталія ЛОБОДА (Nataliia Loboda),
к.е.н., доцент,
Львівський національний університет імені Івана Франка,
Одарка ЧАБАНЮК (Odarka Chabaniuk),
к.е.н., доц. кафедри обліку, аналізу та оподаткування
Львівський торговельно-економічний університет,
м. Львів, Україна

ГАРМОНІЗАЦІЯ УКРАЇНСЬКОЇ СИСТЕМИ ОБЛІКУ З ОБЛІКОВИМИ ПРАКТИКАМИ КРАЇН ЄС

Динамічність функціонування ринкової економіки та розвиток бізнесу в Україні, які супроводжуються зростанням ролі європейської інтеграції, визначають необхідність обґрунтування певних нових вимог до ведення обліку та здійснення аналізу діяльності господарюючого суб'єкта.

З отриманням Україною статусу незалежної держави, поглибленням економічної та політичної співпраці між членами Європейського Союзу все частіше постає питання про необхідність уніфікації норм законодавства як перспективного кроку до господарської інтеграції. В умовах сьогодення, входження України як демократичної держави в Європейський простір поставило нові виклики до системи бухгалтерського обліку та фінансової звітності.

Досвід розвинених країн переконує, що бухгалтерський облік як складова частина управління економікою для забезпечення єдності та порівнянності інформаційних продуктів потребує регулювання [1]. Саме тому реформування та трансформації системи обліку та аналізу України у відповідності з міжнародними стандартами та вимогами законодавства Європейського Союзу є одними з найважливіших ключових питань розвитку суб'єктів бізнесу та їх взаємовідносин з європейськими партнерами.

Основною вимогою сьогодення, при входження України до Європейського інтелектуального простору, є формулювання пріоритетів національної політики у сфері обліку та аудиту, яка має й надалі розвивати передумови для реалізації професійного та інтелектуального потенціалу вітчизняних фахівців,

конкурентоспроможних по відношенню до відомих міжнародних кваліфікаційних рівнів, як-то: АССА (Великобританія), СРА (США), СОА (Канада) тощо. При цьому сертифікація професійних бухгалтерів може мати переважно добровільний характер, щоб завчасно не дискредитувати суть процесу, але здійснюватись обов'язково з урахуванням загальноприйнятих освітніх стандартів МФБ та найкращої міжнародної та національної практики з підтримкою і координацією з боку держави.

Саме тому, в Україні потрібно створити систему постійного підвищення бухгалтерських кадрів, яка б відповідала міжнародним вимогам, а саме стандартам освіти Міжнародної федерації бухгалтерів. Мета такої системи - кваліфікаційний рівень нашого професійного бухгалтера як загальноприйнятий у міжнародній практиці має відповідати європейському рівню [2].

Пріоритетом розвитку обліку будь-якої економічно розвиненої країни в умовах сьогодення має стати процес створення, впорядкування та удосконалення національної системи обліку як на загальнодержавному, так і на локальному рівнях. Якщо говорити про національну систему обліку незалежної України, то її формування відбулося на початку 90-х років ХХ ст. Першим практичним кроком по реформування бухгалтерського обліку в Україні стала постанова КМУ від 20.10.1998 р. № 1706 "Про затвердження Програми реформування системи бухгалтерського обліку із застосуванням міжнародних стандартів" [3].

Головним завданням трансформації національної системи обліку України було і залишається її приведення відповідно до вимог ринкової економіки, міжнародних стандартів бухгалтерського обліку (МСБО) і міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ).

Угодою про асоціацію між Україною та Європейським Союзом (ЄС) [4] визнана важливість комплексного застосування ефективних правил та методики у законодавстві щодо заснування та діяльності компаній, корпоративного управління, а також щодо бухгалтерського обліку та аудиту з метою створення повноцінно функціонуючої ринкової економіки та задля стимулювання торгівлі. Однією з умов Угоди є впровадження на національному рівні міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) та міжнародних стандартів

бухгалтерського обліку (МСБО), поступове наближення законодавства у сфері бухгалтерського обліку та аудиту до норм ЄС.

Отож початком реформування національних систем бухгалтерського обліку і звітності в Україні стало прийняття в якості основного інструменту МСФЗ (МСБО). Така концептуальна єдність підходу до реформи обумовлено наступними причинами, перелік яких зазначені на рис. 1.

Варто зазначити, що МСФЗ (МСБО) не лише виключно рекомендаційний характер, а й слугують орієнтиром гармонізації і стандартизації бухгалтерського обліку і фінансової звітності, сприяють інтеграції у Європейське співтовариство.

Підписання Угоди про асоціацію між Європейським Союзом та Україною (ст. 387) [5] закріпило реформу системи бухгалтерського обліку та аудиту України з переходом на міжнародні стандарти. Враховуючи її положення, було внесено відповідні доповнення до Закону України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" від 16 липня 1999 р. № 996 – XIV і прийнято постанову КМУ "Про внесення змін до Порядку подання фінансової звітності" від 11.07.2018 р. № 547, якими з 1 січня 2018 року оновлено критерії підприємств, що зобов'язані готувати фінансову звітність за МСФЗ.

Проведене дослідження дає змогу зробити висновок про те, що протягом декількох років в Україні здійснюється покроковий процес гармонізації обліку та аналізу відповідно до вимог МСФЗ і директив Європейського Союзу, що зумовлено курсом України на євроінтеграцію.

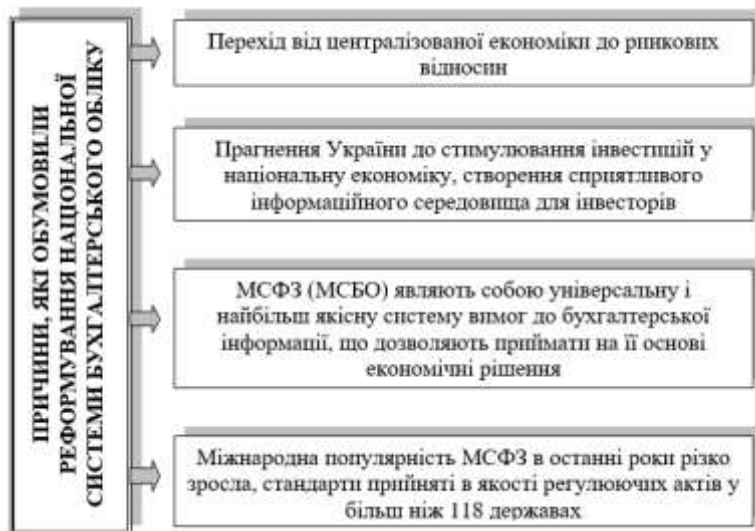


Рис. 1. Чинники, які обумовили реформування національної системи бухгалтерського обліку

Джерело: складено авторами

Список літератури

1. Чабанюк О.М., Лобода Н.О. Становлення національної системи бухгалтерського обліку в Україні на основі його гармонізації та стандартизації. Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід: III міжнародна науково-практична інтернет-конференція (м. Харків, 10 листопада 2022 р.). Харків: ДБУ, 2022. С. 361-362.
2. Лобода Н.О., Ігнатишин В.М., Беднарчук В.В. Розвиток бухгалтерської професії в Україні: сучасні тенденції. Науковий журнал "Молодий вчений". К., 2019. № 11 (75). С. 534-537.
3. Програма реформування системи бухгалтерського обліку із застосуванням міжнародних стандартів : затв. постановою КМУ від 28.10.1998 р. № 1706. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-98-%D0%BF#Text>
4. Про затвердження Стратегії інтеграції України до Європейського Союзу : Указ Президента України від 11.06.1998 р. № 615/98. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/615/98>

5. Угода про асоціацію між Україною з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони від 21.03.2014 р. № 984_011 : Міжнародний документ. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text

Наталія ПАК (Nataliia Pak),

к.е.н., доцент,

Львівській національний університет іменні Івана Франка

м. Львів, Україна

ВПРОВАДЖЕННЯ У ЖИТТЯ ГРОМАД ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ МІСЦЕВОЇ ДЕМОКРАТІЇ

На даний час питання демократії дуже важливе, адже, українська держава стоїть на шляху розвитку правових принципів. Владні структури неохоче беруться за розвиток Української демократії.

Слово «демократія» походить від грецького слова «демос», що означає «народ», і «кратос», тобто влада, тому демократія може розглядатися як «влада народу»: спосіб правління, який залежить від волі народу. «Ніхто не народжується хорошим громадянином, жодна країна не народжується демократичною. Ці процеси продовжують розвиватися протягом всього життя. Молоді люди мають бути включені в цей процес з самого народження.» «Ніхто не народжується хорошим громадянином, жодна країна не народжується демократичною. Ці процеси продовжують розвиватися протягом всього життя. Молоді люди мають бути включені в цей процес з самого народження.» - Кофі Аннан. [1, 85-87 с.]

Існує багато різних моделей демократичного уряду в усьому світі, тому іноді простіше зрозуміти, в чому полягає ідея демократії, ніж в чому її суть. Демократія — це не самодержавство чи диктатура, де править одна людина, і це не олігархія, де правителями є невелика частина суспільства. Щоб правильно зрозуміти, варто сказати, що демократія — це навіть не є «влада більшості», якщо це означає, що

інтереси меншин ігноруються повністю. Демократія, принаймні в теорії, є уряд, що діє від імені всіх людей, відповідно до їх «волі».

Ідея демократії полягає в двох ключових принципах, які допомагають пояснити її цінність (рис. 1)

Ці принципи є досить привабливими і вони допомагають пояснити, чому саме демократія є такою популярною. Звичайно, ми вважаємо справедливим те, що ми маємо стільки ж шансів, як й інші, на встановлення загальних правил життя!

Найбільш ймовірним шляхом участі у державотворенні є голосування чи балотування на виборах і як результат — можливість стати представником /представницею від народу.

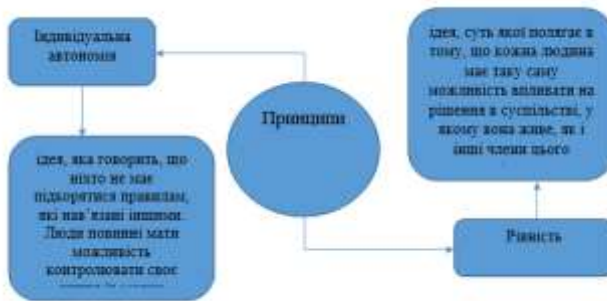


Рис. 1. Ключові принципи ідеї демократії

Демократія є однією з основних цінностей Ради Європи разом з правами людини і верховенством права. Рада Європи має низку програм і публікацій, у яких розглядається процес вдосконалення та майбутнє демократії. У 2005 році Форум За майбутнє демократії був заснований Третім самітом глав держав і урядів Ради Європи. Метою Форуму є «зміцнення демократії, політичних свобод та участі громадян шляхом обміну ідеями, інформацією і прикладами найкращої активності». Нарада Форуму проходить щорічно і об'єднує близько 400 учасників з 47 держав — членів Ради Європи та держав-спостерігачів.

Підтримка розробки та впровадження стандартів демократії здійснюється Європейською комісією за демократію через право (також відома як Венеціанська комісія), яка є консультативним органом Ради Європи з конституційних питань. Комісія була особливо активною в

справі надання допомоги в розробці нових конституцій або законів на рахунок конституційних судів, виборчих кодексів, прав меншин і нормативно- правової бази, що стосується демократичних інститутів.

Місцева демократія є важливою складнавання щодо демократичного громадянства і участі молоді, товою демократичної структури європейських суспільств, про що свідчить велика кількість держав, які ратифікували Європейську хартію місцевого самоврядування. Громадяни Європи живуть і працюють у містах, селищах і селах. Вони сплачують місцеві податки та отримують більшість державних послуг від місцевих органів влади. Вони різною мірою беруть участь у суспільно-політичному житті на місцевому рівні. Зрештою, якість їхнього життя та якість самої демократії великою мірою залежить від якості місцевого управління.

Європейська хартія місцевого самоврядування була прийнята під егідою Конгресу Ради Європи та відкрита для підписання державами-членами Ради Європи 15 жовтня 1985 року. Усі країни-члени Ради Європи є сторонами Хартії. Очікується, що нові країни-члени Ради Європи ратифікують Хартію якнайшвидше.

Хартія зобов'язує країни-члени, які ратифікували Хартію, гарантувати політичну, адміністративну та фінансову незалежність місцевих органів влади. Він передбачає, що принцип місцевого самоврядування визнається у національному законодавстві та, якщо це можливо, у конституції. Органи місцевої влади мають обиратися загальним виборчим правом, і це найперший правовий документ, який встановлює принцип субсидіарності. [2, 4 с.]

Хартія вважає, що державні обов'язки переважно мають здійснювати органи влади, найближчі до громадян, вищий рівень розглядається лише тоді, коли координація або виконання обов'язків є неможливими або менш ефективними на рівні безпосередньо нижче. З цією метою Хартія встановлює принципи, що стосуються захисту кордонів місцевих органів влади, існування належних адміністративних структур і ресурсів для виконання їхніх завдань, умов виконання обов'язків, фінансових ресурсів місцевих органів влади та правовий захист місцевого самоврядування. Він обмежує адміністративний нагляд за діяльністю органів місцевого самоврядування лише перевіркою законності.

Демократична модель публічного управління передбачає активну участь громадян і груп інтересів у процесі прийняття рішень. Це вимагає наявності відповідних правових механізмів та процедур, які, з одного боку, дозволяють громадянам здійснювати вплив на процес прийняття рішень, а з іншого – дають можливість швидко та ефективно ухвалювати відповідні рішення.

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» надає територіальним громадам право брати участь у процесі прийняття рішень на місцевому рівні та висловлювати позицію громадян. Закон передбачає такі механізми участі, як місцевий референдум, загальні збори громадян за місцем проживання, місцеві ініціативи, громадські слухання.

Однак законом не встановлено порядку реалізації відповідних механізмів. У ньому передбачено, що процедури проведення громадських слухань, загальних зборів або місцевих ініціатив будуть визначені у статутах територіальних громад або ж в окремих положеннях місцевих рад. На жаль, сьогодні тільки близько 20% територіальних громад мають статути. Це означає, що більшість громадян України позбавлені правових процедур впливати на рішення ОМС.

Громадські слухання – це інструмент демократії участі, який згідно зі статистичними даними ОМС України застосовують найчастіше. Також громадськими слуханнями часто називають будь-яке обговорення з громадськістю, яке проводить ОМС.

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» надає членам територіальних громад право проводити громадські слухання, зустрічатися з депутатами відповідної ради та посадовими особами місцевого самоврядування, під час яких члени громади можуть заслуховувати депутатів та посадовців, порушувати питання місцевого значення, що належать до відання місцевого самоврядування, та вносити пропозиції щодо їх вирішення.

На Львівщині громади активно створюють можливості для участі мешканців у вирішенні місцевих справ та розвитку їхніх міст. Офіс ради Європи в Україні в межах проєкту «зміцнення громадської участі у демократичному процесі прийняття рішень в Україні» надає підтримку пілотним громадам у розробці та впровадженні ефективних механізмів

громадської участі відповідно до стандартів Ради Європи та найкращих практик. Участь громадян у процесах прийняття рішень є основою функціонування та розвитку справжнього демократичного суспільства, адже завдяки їй відбувається соціальний діалог із найважливіших питань. Громадяни частіше сприймають рішення і довіряють своїм представникам, коли відчують, що мають змогу висловитись під час політичних обговорень щодо важливих питань.

Досвід розвинених країн показує, що неможливо досягти сталого розвитку та високої якості життя та ефективного врядування, якщо жителі не є частиною процесу прийняття найважливіших рішень, щ їх стосуються. Місцеве самоврядування є найближчим до громадян рівнем, і така близькість обов'язково передбачає або має обов'язково передбачати підвищення рівня участі громадян та залучення громадськості владою у вирішенні місцевих справ, особливо в контексті реформи децентралізації та місцевого самоврядування. Рішення органів місцевого самоврядування повинні враховувати інтереси та потреби жителів, всіх суспільних груп та зацікавлених сторін. Забезпечити це можна за допомогою необхідних прозорих та ефективних процедур та їх впровадження.

Добре демократичне врядування базується на реалізації повноважень органів місцевого самоврядування у тісній співпраці з громадськістю та усіма зацікавленими сторонами, щоб підвищувати якість життя громадян та розвиток громади, коли людина – у центрі всіх демократичних інститутів та процесів.

Децентралізація – це процес перерозподілу функцій, повноважень та людей від центрального управління. Децентралізація влади включає в себе як адміністративну, так і політичну сторони. Вона може бути як територіальною – переміщення влади від центрального міста на інші території, так і функціональною – шляхом передачі повноважень і прийняття рішень із боку головного органу будьякого міністерства, служби чи департаменту Кабінету Міністрів України до чиновників нижчих рівнів органів публічної влади [3].

Принцип субсидіарності (англ. Subsidiary – допоміжний, доповнючий) – загальний принцип, який передбачає передачу повноважень на прийняття рішень з центрального на нижчі організаційні рівні. В основу правового регулювання функцій та

повноважень місцевого самоврядування більшості зарубіжних держав покладено саме принцип субсидіарності, що є визнаним на загальноєвропейському рівні. Виникнення його пов'язане із формуванням поняття публічної адміністрації – єдиної системи публічного урядування, за якої місцеві органи влади, місцеві інтереси, місцеве самоврядування загалом не протиставляються державним, а навпаки, є інтегрованими в єдиний управлінський механізм, діяльність якого спрямована на комплексне вирішення завдань, що постали перед суспільством у цілому. Втім, органи місцевого самоврядування одного й того ж рівня через нерівність умов (ресурсів) не можуть однаковою мірою забезпечувати розв'язання відповідних проблем. Компетенції органів місцевого самоврядування європейських держав засвідчують, що за принципом субсидіарності місцеві громади можуть реалізувати лише ті компетенції, які захищені державою шляхом створення механізмів фінансового перерозподілу [4, с. 45–46].

Список використаних джерел

1. Slater, R. (1989), *Democratic Decentralization or Political Consolidation: The Case of Local Government Reform in Karnataka*, *Public Administration and Development* 9, no.2, (April-May), pp. 147–157.
2. Європейська соціальна хартія (переглянута) : Міжнародний документ від 03.05.1996 № ETS N 163 // Офіц. вісн. України. – 2006. – №40. – С. 37. – Ст. 2660.
3. Борденюк В. Децентралізація державної влади і місцеве самоврядування: поняття, суть та форми (види). *Право України*. 2005. № 1. С. 21.
4. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України / [Бориславська О., Заверуха І., Захарченко Е., та ін.]; Швейцарсько-український проєкт «Підтримка децентралізації в Україні» – DESPRO. – К. : ТОВ «Софія». – 2012. – 128 с.

Наталія ПАК (Nataliia Pak),

к.е.н., доцент,

Марія КОРМИЛО (Mariia Kormulo),

здобувачка вищої освіти за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»,

**Львівській національний університет іменні Івана Франка
м. Львів, Україна**

УКРАЇНА В МІЖНАРОДНОМУ ОБМІНІ ІНФОРМАЦІЙНИМИ ТЕХНОЛОГІЯМИ: СУЧАСНИЙ СТАН, ПЕРСПЕКТИВИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ

Рівень науково-технічного розвитку країни визначає її економічний потенціал, якість життя людей, роль і статус у глобальному суспільстві, масштаби та перспективи інтеграції у світову економіку та політику. Одним із найважливіших факторів, який стимулює економічне зростання, розвиток громадянського суспільства, зайнятість і посилення конкуренції, є інформаційні технології. На сьогоднішній день вітчизняний ринок інформаційних технологій перебуває в активній стадії формування, а саме: продовжує підвищуватися рівень інформатизації підприємств, розширюватися мережа доступу до Інтернету, значно зростає експорт українських програмних продуктів.

Аутсорсинг є одним із найрозвиненіших напрямків української ІТ-індустрії. ІТ-аутсорсинг – це часткова або повна передача робіт із 21 підтримки, обслуговування та модернізації ІТ-інфраструктури компаніям, що спеціалізуються на абонентському обслуговуванні організацій і мають штат фахівців різної кваліфікації. ІТ-аутсорсинг сьогодні пропонує широкий спектр ринкових рішень: від індивідуальних розробників до малих та середніх фірм із розробки програмного забезпечення. Більшість розробників в Україні мають багаторічний досвід роботи, використовують передові технічні рішення та працюють у рамках підтримуючої технологічної екосистеми. [1]

ІТ-сфера України є привабливою для іноземних інвесторів, а також для аутсорсингу ІТ-проектів в Україні, про це свідчить ряд переваг:

1. В Україні є 213 000 IT-фахівців, які мають великий досвід програмування та розробки. Відповідно до дослідження, здійсненого спільнотою програмістів DOU.UA, українські фахівці володіють, та надають послуги всіма найбільш популярними мовами програмування: Java (26,3%), C# (15,4%), JavaScript (13,8%), PHP (13,1%) та Python (8%). Також у кадровому резерві українського IT-аутсорсингу близько 67 000 фахівців з інтерфейсу, що означає, що українські розробники так само кваліфіковані, як і інші у світі, коли справа доходить до створення інтерфейсних вебінтерфейсів або мобільних додатків (наприклад, iOS або Android). [2]

2. Відсутність мовного бар'єру. У школах та коледжах викладають англійську мову. Це глобальна мова ведення бізнесу, тому оскільки 80% розробників говорять англійською.

3. Україна є домівкою для динамічної технологічної спільноти. Це життєво важливо для здорової IT та технологічної інфраструктури. Мало того, що більшість розробників беруть активну участь в онлайн-спільнотах, протягом року проводиться як мінімум п'ять великих конференцій: Agile Eastern Europe Conference, PyCon Ukraine, iForum, IT Arena та DEV_Challenge.

4. Сильна робоча етика. Наявність більш ніж 110 глобальних центрів науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт є позитивним індикатором того, що розробники в Україні знаходяться на такій самій хвилі, що й компанії та клієнти у Західній Європі та США.

Окрім того, що українські IT-спеціалісти надають аутсорсингові послуги на експорт, вони активно впроваджують свої розробки та стартапи в середині країни. Для прикладу всесвітньо відомі IT-стартапи Grammarly, PetCube, Preply, Ecoisme, iBlazr та багато інших розробили українці. Крім того, Grammarly – перша компанія «єдиноріг» в Україні, тобто це перша компанія-стартап, яка отримала ринкову оцінку вартості в розмірі понад 1 млрд доларів США. [1]

Проте, є і ряд проблем, які перешкоджають розвитку даної сфери в Україні:

1. Однією з головних проблем є якість навчання фахівців, зайнятих в IT-сфері. Для того щоб отримати висококваліфікованих фахівців, процес їх навчання необхідно забезпечити

висококваліфікованими викладачами, сучасними технологіями та правильно організувати.

2. Міграція кваліфікованих фахівців, або так званий «відтік мізків», який здебільшого спостерігається до країн Європи та США.

3. Низький внутрішній попит на розробки ІТ-сфери як наслідок надзвичайно низької платоспроможності більшої частини населення.

4. Проблеми із захистом інтелектуальної власності. Незважаючи на розвинуте законодавче забезпечення, вирішення конфліктних ситуацій у судовому порядку все ще потребує значних часових та інших ресурсів.

Зрозуміло, всі перераховані вище чинники негативно впливають на розвиток вітчизняної ІТ-галузі, однак шляхи вирішення цих проблем все ж таки існують. Передусім необхідно створити сприятливі умови для роботи висококваліфікованих фахівців та вживати заходів щодо запобігання відтоку мізків. ІТ-галузь є однією з найбільш перспективних та інноваційних сфер сучасної економіки України, про це також свідчать наступні дані: згідно глобальної оцінки та аналізу ринку ІТ, Україна є важливим середовищем щодо сучасного та майбутнього росту ІТ-індустрії. Крім того, представники Європейської бізнес-асоціації прогнозують, що до 2025 року обсяг експорту ІТ-послуг буде оцінюватися в \$ 8 млрд. [3]

Інформаційні технології є важливою опорною галуззю для швидкого розвитку України. Важливим фактором стимулювання подальшого розвитку є залучення міжнародних інвестицій, які сприяють модернізації виробництва, підвищенню якості працівників та впровадженню міжнародних технологій і стандартів ведення бізнесу. Незважаючи на 25 позитивних тенденцій у сфері інформаційних технологій, в Україні все ще існують загальні та специфічні проблеми, вирішення яких має бути першочерговим для створення сприятливого економічного та фінансового середовища в країні та підвищення рівня життя.

Список використаної літератури:

1. Твоє майбутнє у сфері інформаційних технологій. Режим доступу: tvoe-maybutnie-u-sferi-it-karta-profesiy.pdf (dcz.gov.ua)
2. DOU.UA – спільнота програмістів. Режим доступу: <https://dou.ua/>

3. Перспективи та розвиток ІТ-технологій в Україні // Валерій Омельченко. Режим доступу: <https://blog.liga.net/user/vomelchenko/article/35913>

Ігор РОМАНІЧ (Ihor Romanych)

к.е.н.,

**Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна**

МІЖНАРОДНА ЛОГІСТИКА В УМОВАХ ЗАБЛОКОВАНОГО КОРДОНУ З ЄВРОПЕЙСЬКИМ СОЮЗОМ

Логістика в умовах війни в Україні, в тому числі поштова, прямо залежить від безперебійної та злагодженої роботи міжнародних автомобільних пунктів пропуску на кордонах з державами Європейського Союзу. Це легко пояснюється повною відсутністю авіа сполучення, закритим кордоном з Республікою Білорусь, а також частковою блокадою морських портів.

Уже з катастрофічним на сьогоднішній день рівнем ризику проблема виникла там, де ніхто цього не очікував – на українсько-польському кордоні, який в умовах війни став основними воротами обміну товарами, зброєю, гуманітарною допомогою.

Починаючи із 6 листопада польські перевізники розпочали страйки на кордоні з Україною, заблокувавши три пункти пропуску для проїзду вантажного транспорту: Корчова – Краківець, Гребенне – Рава-Руська та Дорогуськ – Ягодин. 23 листопада стало відомо про початок блокування руху вантажних транспортних засобів перед пунктом пропуску Медика. У Держприкордонслужбі України повідомили, що у пунктах пропуску на кордоні з Польщею близько трьох тисяч вантажівок залишаються заблокованими, і їхня кількість продовжує зростати.

Проблема для бізнесу, а особливо в сфері міжнародних поштових перевезень, перегукється із явно вираженим сезонним фактором, оскільки у листопаді та грудні навантаження на логістичну систему максимальне в році – пожвавлення діяльності та продажів перед

новорічними і Різдвяними святами, це період розпродажів європейської «чорної п'ятниці», китайського «дня холостяка 11/11» тощо.

Окремим чинником ризику конфлікту є потенційні аналогічні дії зі сторони словацьких, ба навіть угорських перевізників. Від 21 листопада перевізники Словаччини періодично блокують і розблоковують рух вантажівок через пункт пропуску Вишне Немецьке в бік українського кордону. Слід зауважити, що терміни вирішення ситуації, що склалась, фактично невідомі, адже зазначене блокування стало приводом і прикладом для Асоціації міжнародних автомобільних перевізників Польщі, Литви, Чехії, Словаччини та Угорщини, які направили на адресу Урсули фон дер Ляен Спільну заяву, якою вони ініціюють термінове обговорення питання повернення дозволів для українських перевізників. Нагадаємо, що блокувальники кордону висувають де факто дискримінаційні щодо українських перевізників вимоги: повернення дозволів для українських перевізників; посилення вимог перевезень в межах ЄКМТ (сертифікатів Європейської конференції міністрів транспорту); заборона реєстрації в Польщі компаній з капіталом з-поза меж ЄС; отримання доступу до української системи «Шлях»; окрема черга для автомобілів з ЄС при реєстрації в українській системі «eЧерга».

З економічної точки зору проблема виникла через те, що на загальноєвропейському ринку перевезень завжди традиційно домінували польські перевізники, але після отримання так званого транспортного безвізу українські перевізники почали заходити на європейський ринок. Оскільки заробітна плата польського водія в 3,5 рази вища, ніж українського, послуги внутрішньоєвропейських перевезень почали активно захоплювати українські компанії, витісняючи звідти поляків, румунів, угорців, словаків, чехів, литовців. Безперечно, це сильно б'є по кишені європейців. Тобто йдеться тут не про перевезення між Україною та Польщею, а про внутрішній європейський ринок транспортних перевезень, а це в свою чергу величезні гроші [3].

Окремим пунктом варто виокремити політичні чинники конфліктної ситуації, яка на даний момент не може зсунутись із мертвої точки. Ці чинники мають, на жаль, чи не найсуттєвіше значення. У Польщі нещодавно відбулись парламентські вибори, у результаті яких

правляча партія Польщі хоч і виграла вибори, проте сформувати уряд не зможе. Зараз триває політичне міжсезоння, старий уряд припинив свою діяльність, а новий ще не сформовано. За даними деяких джерел група польських перевізників, які блокують кордон, – а ця група далеко не найбільша за розмірами та не найвпливовіша за змістом, – має прямі зв'язки із однією із політичних сил Польщі, котра скоріш за все увійде в нову парламентську коаліцію і відповідно в новий уряд. Таким чином, домовляться про певні компроміси на державному рівні на сьогоднішній день просто немає з ким.

У Федерації роботодавців України заявили, що прямі втрати економіки від блокування пунктів пропуску на польсько-українському кордоні уже становлять понад 400 млн. євро. Якщо ж рахувати непрямі втрати, штрафи щодо українських експортерів за зриви контрактних зобов'язань, відмова від укладання контрактів з українськими контрагентами на новий рік тощо, то вони очевидно вимірюються мільярдами євро [1]. Згідно із даними Європейської Бізнес Асоціації, зараз однаково потерпають як імпортери, так і експортери, адже 49% компаній ввозять продукцію в Україну. У середньому один день простою через страйк на польсько-українських пунктах пропуску вартує одній компанії втрат у розмірі близько 1 млн. грн. із посиланням на експрес-опитування серед 55 членських компаній. Сукупна орієнтовна сума збитків з початку простою, завданих опитаним компаніям, складає принаймні 305,88 млн. грн. [2, 4].

Окрім простою вантажних автомобілів як такого автоматично виникла наступна проблема – дефіцит вільних вантажівок, і як наслідок суттєве зростання тарифів на вантажні перевезення. Перевізники не тільки не можуть, а й просто не бажають брати замовлення в тих умовах, які ми зараз спостерігаємо.

Рішення бізнесу на сьогодні та шляхи вирішення ситуації, що склалася, полягають в наступному:

Вагоме зростання ролі залізничного транспорту, очевидні передумови чого уже впроваджуються в життя. Українські, польські та інші європейські залізничні компанії розробляють додаткові вантажні маршрути сполучення ЄС-Україна та в зворотному напрямку.

Пошук з допустимим рівнем ризику альтернативних маршрутів вантажного автомобільного транспорту з використанням непопулярних

або нетрадиційних до цього переходів кордону, таких як, наприклад, з Молдовою, Румунією чи Угорщиною.

Пошук за сприяння державної влади, зокрема Асоціації міжнародних автомобільних перевізників України, політичних рішень урегулювання конфліктної ситуації.

Список використаних джерел:

1. Блокада українського кордону: стали відомі втрати економіки від страйку польських перевізників. URL: <https://prm.ua/blokada-ukrainskoho-kordonu-staly-vidomi-vtraty-ekonomiky-vid-strayku-polskykh-pereviznykiv/>
2. Компанії-члени ЕВА втрачають по 1 млн. грн. щоденно через блокування кордону польськими перевізниками. URL: <https://forbes.ua/news/kompanii-chleni-eba-vtrachayut-po-1-mln-grn-shchodenno-cherez-blokuvannya-kordonu-polskimi-pereviznikami-22112023-17422/>
3. Страйк польських перевізників: чому почався та яких збитків зазнає українська економіка. URL: <https://fakty.com.ua/ua/ukraine/20231122-strajk-polskyh-pereviznykiv-chomu-pochavsya-ta-yakih-zbytkiv-zaznae-ukrayinska-ekonomika/>
4. Через страйк польських перевізників компанії втрачають 1 мільйон щодня – СБА. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/11/21/706854/>

В'ячеслав ШАНДРИК (Viacheslav Shandryk),
к.держ.упр.
Національний авіаційний університет,
м. Київ, Україна

**ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВОЇ ІНДУСТРІЇ В БУДІВЕЛЬНІЙ
ГАЛУЗІ ЯК ВІДПОВІДЬ НА ВИКЛИКИ ЧАСУ**

Перехід людства до епохи цифрового суспільства супроводжується зламом традиційних форм, методів та практик діяльності усіх без виключення інститутів життєдіяльності суспільства, насамперед, інституцій публічного управління та адміністрування, суб'єктів економічного господарювання та громадянського сектору.

Зокрема й в будівельній сфері стрімкий розвиток технологій, масштабна глобалізація, інноватизація постає детермінантою трансформацій існуючих методологій управління на будівництві шляхом інкорпорації імперативів сучасних концептів, що сприяють формуванню дієвого механізму підвищення рівня ефективності виробничо-економічних комплексів будівельної індустрії на засадах цифрової економіки.

У 2018 р. Кабінет Міністрів України схвалив Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки, яка передбачає здійснення заходів щодо впровадження відповідних стимулів для цифровізації економіки, суспільної та соціальної сфер, усвідомлення наявних викликів та інструментів розвитку цифрових інфраструктур, набуття громадянами цифрових компетенцій, а також визначає критичні сфери та проекти цифровізації, стимулювання внутрішнього ринку виробництва, використання та споживання цифрових технологій. Зазначена Концепція визначає, що "шлях до цифрової економіки пролягає через внутрішній ринок виробництва, використання та споживання інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій" [1].

Навколишній світ надзвичайно активно переходить на рейки цифрової економіки намагаючись випередити інших та не залишитися осторонь мейнстріму сучасного розвитку. За даними міжнародної консалтингової компанії International Data Corporation (IDC) витрати на цифрову трансформацію на глобальному рівні в 2022 р в порівнянні з 2021 роком зросли на 16,8 % і перевищили 1,3 трлн дол. За прогнозом IDC, ці витрати і надалі зростатимуть в середньому на 17,9 % щорічно аж до 2023 р., тобто ринок цифрових послуг досягне обороту в 2,1 трлн дол. The Boston Consulting Group (BCG) прогнозує, що цифрова економіка в світі до 2035 р. за обсягом зростання випередить виробничий сектор і становитиме 16 трлн дол. США [2, с. 329].

Світовим лідером в цій сфері є Сполучені Штати Америки, де обсяг цифрової економіки досягає 10,9 % ВВП, а існуючі потужності надають можливість американським компаніям контролювати окремі сегменти усього світового ринку. Крім США на чолі світових рейтингів цифрової конкурентоспроможності (World Digital Competitiveness Ranking) знаходяться Сінгапур, Швеція, Данія та Швейцарія [3].

Вивчення й узагальнення зарубіжного досвіду запровадження інструментарію цифрової індустрії в будівельній галузі дозволяє виокремити низку актуальних трендів та напрямків цифровізації будівельного сектору України через призму векторів і форм реалізації інвестиційно-інноваційної діяльності, адже за сучасних умов господарювання одним із важливих чинників ефективного функціонування виробничо-економічної системи у довгостроковій перспективі є цифрова трансформація та ефективний механізм залучення інвестицій для її реалізації.

Цифровізація економічної політики держави в будівельній галузі в системі стратегічного публічного управління включає в себе використання цифрових технологій і інновацій для поліпшення регулювання та управління цією галуззю. Можна виокремити такі з можливих механізмів цифровізації:

1. Електронні системи моніторингу та звітності. Розробка ефективних електронних систем для моніторингу та звітності в будівельній галузі може сприяти зменшенню корупції, покращенню прозорості та забезпеченню дотримання регуляторних норм. Електронні системи моніторингу дозволяють в режимі реального часу відслідковувати прогрес виконання робіт, виявляти можливі затримки та проблеми, що системно структурує й полегшує процеси керувати проектом в цілому, забезпечуючи координацію робіт між різними підрядниками та контроль за зв'язками між ними, дозволяє своєчасно реагувати та коригувати плани.

2. Використання геоінформаційних систем (ГІС). ГІС можуть бути використані для планування міської інфраструктури, моніторингу будівельних проектів, а також для підвищення безпеки та якості будівництва. З використанням ГІС у будівельній галузі можна досягти значно більшої точності, ефективності та сталості управління різними аспектами будівельних проектів та галузі в цілому.

3. Електронні торги та закупівлі. Впровадження електронних систем закупівель може полегшити процес укладення угод та зменшити ризик корупції. Електронні торги та закупівлі в будівельній галузі є важливим інструментом для ефективного та прозорого процесу закупівель матеріалів, обладнання та послуг. У великих будівельних проєктах електронні торги та закупівлі стануть необхідним

інструментом для забезпечення ефективного та прозорого процесу закупівель. Вони дозволяють залучити більше постачальників, отримати кращі умови та ціни, а також забезпечити контроль та прозорість у всьому процесі.

4. Використання великих баз даних (Big Data) та аналітики. Обробка та аналіз великих обсягів даних може допомогти управлінцям приймати кращі рішення, оптимізувати процеси та підвищити продуктивність в будівельній галузі. В будівельній галузі вміння використовувати інструментарій Big Data може принести значні переваги і покращити ефективність процесів управління та прийняття рішень щодо прогнозування попиту, управління проектами, проведення оптимізації виробничих процесів, управління енергоефективністю, прогнозування та управління ризиками тощо.

5. Віртуальна реальність та розширена реальність. Використання VR та AR може бути корисним для візуалізації проектів, навчання робітників та контролю якості виконання робіт. Використання інструментарію віртуальної реальності в будівельній галузі дозволяє покращити взаємодію з проектами, зменшити помилки та ризики, покращити безпеку та ефективність роботи. Ці технології стають все більш популярними та доступними для використання в будівельній галузі.

6. Інтернет речей (IoT): Сенсори та IoT можуть використовуватися для моніторингу стану будівель, систем опалення, кондиціонування повітря та інфраструктури. В будівельній галузі IoT може бути використано для покращення ефективності та безпеки будівельних процесів, зокрема стосовно систем управління будинками, систем моніторингу будівельних процесів, енергозбереження та безпеки, тощо. Використання IoT в будівельній галузі дозволяє покращити ефективність та безпеку будівельних процесів, зменшити витрати на управління будівлею та забезпечити комфорт та безпеку для користувачів будівлі. Ці технології стають все більш популярними та доступними для використання в будівельній галузі.

7. Електронні платформи та портали. Розробка спеціалізованих платформ для реєстрації та обміну даними між учасниками будівельного процесу. Електронні платформи та портали у будівельній галузі використовуються для спрощення та автоматизації різних

процесів, спілкування та обміну інформацією між різними сторонами будівельного проекту. Це можуть бути спеціалізовані платформи для замовників, для підрядників, для учасників управління проектом, для спілкування та обміну інформацією між стейкхолдерами, підрядниками та іншими зацікавленими сторонами. Використання електронних платформ та порталів у будівельній галузі дозволяє покращити ефективність та комунікацію між різними сторонами будівельного проекту, зменшити час та витрати на виконання робіт, а також забезпечити більшу прозорість та контроль над проектом.

8. Цифрові реєстри власності. Впровадження цифрових систем реєстрації власності дозволяє зменшити ризики шахрайства навколо власності та сприяє забезпеченню правової впорядкованості. Цифрові реєстри власності у будівельній галузі використовуються для зберігання та обміну інформацією про право власності на нерухомість, включаючи будівлі та земельні ділянки. Вони дозволяють здійснювати реєстрацію та отримання інформації онлайн, без необхідності відвідування офісів та подачі паперових документів. Це зручно для всіх сторін, включаючи власників, покупців та державні органи. Відтак Цифрові реєстри власності у будівельній галузі сприяють покращенню ефективності, прозорості та надійності процесів, пов'язаних з правом власності на нерухомість.

9. Ідентифікація та аутентифікація. Використання сучасних методів ідентифікації та аутентифікації в будівельній галузі є корисним для перевірки особи або суб'єкта, що здійснює дії або має доступ до певних ресурсів або інформації. Це важливі процеси для забезпечення безпеки, контролю доступу та запобігання несанкціонованому використанню ресурсів допомагає зменшити шахрайство та несанкціонований доступ до будівельних ресурсів.

На нашу думку зазначені вище механізми цифровізації можуть допомогти підвищити ефективність та якість будівельних проектів, зменшити витрати та ризики, підвищити прозорість та забезпечити сталість розвитку будівельної галузі в рамках стратегічного публічного управління.

Список використаних джерел:

1. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 "Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки" № 67-г. Офіційний веб-портал парламенту України: Законодавство України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80>
2. Gruber H. Innovation, skills and investment: A digital industrial policy for Europe. *Economia e Politica Industriale: Journal of Industrial and Business Economics*. 2017. Vol. 44. Iss. 3. P. 327–343.
3. OECD Digital Economy Outlook 2022. URL: <http://dx.doi.org/10.1787/888933>

Ігор ЖЕБЕЛЕВ (Igor Zhebelev),

аспірант

Національний авіаційний університет,

м. Київ, Україна

**СПІЛЬНА ТРАНСПОРТНА ПОЛІТИКА ЄВРОПЕЙСЬКОГО
СОЮЗУ ЯК ШЛЯХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ**

Транспорт є ключовим інфраструктурним елементом, матричним скелетом економіки будь-якої країни ЄС, Європейського Союзу та сучасного світу в цілому. Саме ефективне функціонування транспортної галузі ЄС значною мірою визначає ефективність публічного управління європейського співтовариства, масштаб можливих вигод від існування єдиного європейського ринку, а отже, і конкурентоспроможність економіки Співтовариства на світовій арені.

В такому ракурсі не виглядає дивним, що саме транспортна політика визнається одним зі "стовпів" ключових політик ЄС від самого початку існування європейської спільноти і до сьогодні [5, с. 26]. Адже це саме транспорт став наріжним каменем початкової євроінтеграції далеких 1950-х років, коли взаємопов'язані та сталі транспортні мережі створили необхідні умови формування єдиного європейського ринку та забезпечення його належного функціонування. Європейська спільна транспортна політика об'єднала локальні транспортні ринки та створила

єдину мережу транс'європейських сполучень – зону відкритого доступу та вільної конкуренції. Транспортна галузь Європейського Союзу за основними показниками є ключовим сектором його економіки, транспорт має повсякденний безпосередній вплив на життєдіяльність кожного мешканця європейської спільноти.

Спільна транспортна політика Європейського Союзу може бути визначена як "рішення, правила, заходи, прийняті спільними інститутами, органами та установами ЄС та впроваджені інституціями Євросоюзу разом з державами-членами, які спрямовані на ефективне функціонування транспортної системи ЄС та транс'європейських транспортних мереж, сталого розвитку та зміцнення економічної, соціальної й територіальної згуртованості ЄС" [2, с. 126].

Головною метою спільної транспортної політики Європейського Союзу "Біла книга" європейської транспортної політики" визначає "створення транспортної системи, що підтримує економічний прогрес Європи, зміцнює конкурентоспроможність і пропонує високоякісні послуги мобільності, створює умови для зменшення споживання транспортом традиційних видів енергії, кращого використання інфраструктури життєзабезпечення суспільства та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище та природні ресурси" [7]. Варто зазначити, що наразі Європейський Союз є не лише одним із суб'єктів транспортної політики, а й міжнародно визнаним важливим творцем багатьох публічно-правових норм у цій галузі. В окремих сферах регулювання транспорту ЄС є законодавцем моди, а в деяких (наприклад авіаційних перевозках) – навіть диктатором. Дійсно, в першій чверті XXI століття надання та використання транспортних послуг навіть за межами Європейського Союзу значною мірою залежить від нього й здійснюється відповідно до приписів і стандартів ЄС.

Стратегічною метою спільної транспортної політики ЄС стало створення спільного транспортного ринку шляхом поступового усунення бар'єрів, створених суперечливими інтересами окремих держав-членів, що випливають з їхнього географічного розташування, розміру їхньої території, історично сформованої транспортної інфраструктури та особливостей фіскальних, соціальних та

організаційних механізмів у транспорті. Задля реалізації зазначеної мети було визначено три ключові завдання транспортної політики Європейської економічної спільноти:

1. усунення перешкод обмеження спільного ринку, створених транспортом, зокрема шляхом скасування тарифної дискримінації за національною ознакою;

2. інтеграція транспортного ринку – лібералізація потоку транспортних послуг у межах ЄС (включаючи регулювання ринкового контролю),

3. створення європейської транспортної системи, включаючи адаптацію інфраструктури до потреб зростаючого транскордонного обміну, гармонізацію технічних вимог (навантаження на вісь, габарити транспортних засобів), фіскальних вимог (податки на паливо) та соціальних вимог (регулювання робочого часу), а також вимог, що стосуються професійної кваліфікації [4].

Все це разом із закріпленим в Європі "Зеленим курсом" (який, зокрема, в транспортній сфері передбачає повне усунення з європейських доріг дизельного транспорту та збільшення кількості електромобілів і автомобілів з низьким рівнем викидів у Європі у 2025 р. до 13 мільйонів та розгортання мережі зарядних станцій загальною чисельністю до одного мільйону), наразі, за твердженням Девіда Баністера, "є ключовим викликом для європейської транспортної політики. Все більше і більше людей в ЄС вимагають жити в кращому і здоровішому середовищі. Європейці стурбовані якістю повітря в містах і очікують змін у моделях мобільності та чистих транспортних засобів з точки зору виробництва та викидів. Тому багато хто бачить нагальну потребу в декарбонізації транспорту [3, с. 566].

На сучасному етапі реалізації європейської транспортної політики Європейська Комісія прагне краще реагувати на виклики, з якими стикається ЄС для модернізації європейської мережі мобільності, від розширення взаємозв'язку мультимодальних транс'європейських та регіональних транспортних мереж до декарбонізації та цифровізації транспортних послуг та інфраструктури. Очікується, що в результаті подальшої роботи над розширенням транспортної мережі, насамперед, міжнародних транспортних коридорів ВВП ЄС збільшиться на 467 млрд євро та створить 840 000 нових робочих місць. Для досягнення цих

цілей пропонуються нові європейські транспортні коридори, які переорієнтують географічне покриття та зв'язок поточних основних мережевих коридорів у Західній, Центрально-Східній, Північній та Південній Європі. Комісія хоче зробити залізницю більш привабливою як для пасажирів, так і для бізнесу зокрема за рахунок введення нових стандартів швидкості 160 км/год на основних пасажирських і 100 км/год на вантажних лініях до 2030 року, з'єднання великих аеропортів із залізничними лініями далекого прямування та високошвидкісних залізниць та прискорення розвитку інфраструктура альтернативних видів палива вздовж доріг, а також у портах та аеропортах [6, с. 347-348].

За останнє десятиліття в процесі реалізації спільної транспортної політики Євросоюзу спільними зусиллями країн-членів, наддержавних інституцій ЄС та міжнародних фахових, експертних, наукових громадських організацій було досягнуто важливих політичних домовленостей з низки складних транспортних питань, таких як: підвищення рівня конкурентоспроможності транспорту, фінансування транс'європейських транспортних мереж, гармонізація правил у транспортному секторі, єдині правила щодо безпеки наземного та морського транспорту, цивільної авіації та авіаційного обслуговування, розгортання процесів цифровізації для зменшення адміністративного навантаження та систем штучного інтелекту в управлінні транспортними засобами й контролю за транспортним рухом, що має стати основними орієнтирами європейської інтеграції України та дороговказом у діяльності українських органів публічного врядування з імплементації європейських норм, стандартів та правил у транспортній галузі.

Тому в повоєнний період у процесі накреслення стратегічної мети відновлення транспортної інфраструктури України необхідним є врахування низки концептуальних геополітичних завдань, спрямованих на максимізацію фізичного, технічного та технологічного поєднання нашої країни з дорожніми мережами Європейського Союзу, створення єдиної національної мережі магістральних автомобільних доріг, адже "стратегія розвитку транспортної галузі України в контексті формування та реалізації державної політики у сфері європейської інтеграції має полягати у системній та всебічній адаптації цього сектору

економіки до нових умов і викликів та підвищення ефективності використання наявного її потенціалу" [1, с. 93].

Таким чином, пришвидшення входження України до Європейського Союзу передбачає у публічно-управлінському плані – узгодження українського та європейського законодавства шляхом імплементації нормативно-правових документів ЄС, реформування української державної транспортної політики відповідно до стандартів Євросоюзу, у адміністративно-практичному плані – початок підготовки різного роду методичних рекомендацій та навчальних курсів щодо підготовки до діяльності в умовах переходу до євростандартів і приписів транспортного права ЄС серед публічних управлінців у сфері управління та регулювання транспортної галузі, а також суб'єктів транспортної діяльності, дорожнього господарства, підприємств галузі, тощо.

Список використаних джерел:

1. Крихтіна Ю. О. Проблеми та суперечності державної політики розвитку транспортної галузі України. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління. 2021. Вип. 1. С. 86-94.
2. Сурілова О. О. Спільна транспортна політика Європейського Союзу та розвиток транспортної системи України. Наукові праці Національного університету «Одеська юридична академія». 2020. Т. 26.
3. Banister D. The climate crisis and transport. *Transport Reviews*. 2019. Vol. 39 Issue 5. s. 565-568. <https://doi.org/10.1080/01441647.2019.1637113>.
4. EU Transport Policy Analysis: strengths and weaknesses. EuTravel project. URL : http://www.eutraproject.eu/uploadfiles/EU_Transport_Policy_Analysis.pdf.
5. Humphreys M. *Sustainability in European Transport Policy*. New York: Routledge, 2012.
6. Schunz S. The European Union's environmental foreign policy: from planning to a strategy? *International politics*. (The Hague, Netherlands). 2019. Vol. 56(3). s. 339-358. <https://doi.org/10.1057/s41311-017-0130-0>
7. WHITE PAPER: European transport policy for 2010: time to decide. European Commission, 2001. URL : https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/themes/strategies/doc/2001_white_paper/1b_com_2001_0370_en.pdf

Олександр ЛІТОРОВИЧ (Oleksandr Litorovych),
аспірант,
Національний університет "Львівська політехніка",
м. Львів, Україна

ТЕНДЕНЦІЇ НА РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

Для оцінки рівня діджиталізації та інформатизації в Україні варто розглянути позиції України у міжнародному рейтингу у таких показниках, як рейтинг цифрової конкурентоспроможності, рейтинг розвитку електронної комерції, індекс інвестицій, індекс талантів, розповсюдження цифрових технологій (мережева готовність) та розвиток е-урядування.

Рейтинг глобальної цифрової конкурентоспроможності дозволяє оцінити швидкість технологічних перетворень, що відбуваються в країні, допомагаючи формувати управлінські рішення державної політики у сфері конкурентоспроможності національної економіки, а також стратегічних бізнес рішень. Рейтингу цифровий конкурентоспроможності відображає оцінку рівня сприйняття країною цифрових технологій, що ведуть до трансформації в урядовій практиці бізнес-моделей та суспільстві в цілому.

Попри певні успіхи у глобальній цифровій конкурентоспроможності, Україна продовжує залишатись не тільки регіональним аутсайдером, а й входить до переліку 10-найгірших країн рейтингу.

Індекс мережевої готовності (NRI) дозволяє охарактеризувати рівень розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та цифрової економіки в країні. NRI дозволяє оцінити не тільки рівень розвитку та доступності цифрової інфраструктури, прийняття актуальності або ж сприйняття на індивідуальному рівні впровадження конкретних технологій, таких як штучний інтелект, інструменти е-здоров'я тощо, як оцінити рівень гармонізації інтеграції людей і технологій.

Глобальний індекс інновацій (GII) характеризує широке впровадження інновацій, з урахуванням політичного та економічного середовища, а також рівня освіти, інфраструктури та складності бізнес-середовища.

Однак сильні сторони України пов'язані з рівнем освіти - 23 місце, знаннями та технологіями - 25 місце, якістю людського капіталу - 39 місце, творчих винаходів - 44 місце. Натомість слабкими сторонами, що стримують розвиток інновацій в Україні залишаються інституційна спроможність - 93 місце, серед яких недосконалі державні інститути та низька ефективність уряду - 93 місце і, насамперед, політична та поточна ситуація в країні - 123 місце, нерозвинена та застара інфраструктура - 94 місце, в тому числі телекомунікаційна інфраструктура - 82 місце, низькі показники розвитку внутрішнього ринку - 99 місце, насамперед, в частині інвестиційної діяльності в інновації - 121 місце, доступу до кредитів - 86 місце. Проте, інноваційний розвиток неможливий без вирощування, залучення та утримання кваліфікованої робочої сили. Саме ці два фактори є вирішальними в укріпленні конкурентоспроможності та досягненні зростання добробуту.

Варто зазначити, що рейтинг розвитку електронного урядування (EGDI) базується на середньозваженому значенні трьох стандартних індексів: Індексу телекомунікаційної інфраструктури, Індексу людського капіталу та Індексу онлайн- послуг.

Також варто зазначити, що серед сильних сторін є і дуже високий рівень розвитку людського капіталу - індекс 0,8591, розвитку відкритості уряду - 0,8969, індекс е-участі та його використання - 0,8095, однак аналізуючи дані за попередні періоди, можна зробити висновок, що прогрес в Україні дещо застопорився. Причинами виступають відносно менш розвинена телекомунікаційна інфраструктура - індекс – 0,5942 та онлайн послуги - індекс 0,6824.

Індекс електронної комерції характеризує можливості економіки за інфраструктурною складовою забезпечувати електронну торгівлю. Наразі індекс електронної торгівлі демонструє «цифровий» розрив між розвиненими країнами та країнами, що розвиваються, при тому, що світова пандемія COVID-19 призвела до фундаментального зрушення в структурі глобального попиту та до збільшення використання цифрових інструментів комунікації та дистанційного споживання.

За рейтингом розвитку електронної комерції Україна має один з найгірших показників у Європейському регіоні. Однак якщо від сусідніх країн Україна відстає не суттєво, різниця в оцінках світового

лідера електронної торгівлі та Україною продовжує зростати, і становить вже 24,7 порівняно з минулим роком 23,9 балів.

Аналізуючи розвиток ринку послуг з управління персоналом, можна виявити чинники утвердження іміджу підприємства як роботодавця. Проте в умовах оптимізації використання доступних ресурсів завдання менеджерів полягає в пошуку економічно вигідних механізмів формування конкурентних переваг у бізнес-середовищі.

Розглядаючи вплив інтеграції виробничих процесів і мережевих інформаційних технологій на персонал підприємства були проаналізовані дані таких компаній, як Deloitte та Hackett Group. Адже цифровий менеджмент персоналу поєднує хмарні технології, мобільні додатки, соціальні мережі та аналітичні програми, що являються новою платформою для покращення роботи працівників організації.

За даними Deloitte, лише близько 7% організацій використовують мобільні технології для тренінгу персоналу, 10% для управління продуктивністю, 8% для планування часу, 13% для рекрутингу та 21% для планування відпустки, а також опитування серед підприємств та організацій показує, що 38% компаній думають про впровадження цифрових технологій у процес управління, і лише 9% повністю готові до таких нововведень [4].

За даними дослідження консультативної фірми з бізнес-процесів Hackett Group - високопродуктивні організації, що використовують у процесі управління цифрові технології, більш продуктивні, а саме використовують на 26% менше штатних ІТ-працівників, на 33% нижчі витрати на оплату праці та на 41% нижчі витрати на аутсорсинг, а також витрачають на 3% більше на технології, включаючи на 36% на програмне забезпечення як послугу, і інвестують менше в зрілі технології або технології, що занепадають, інвестуючи на 63% більше в нові технології, такі як машинне навчання, обробка природної мови та блокчейн [1]. А також HR-організації Digital World Class забезпечують на 59% менше вимушених звільнень на 1000 працівників, ніж у звичайних компаніях, а також потребують на 22% менше днів для заповнення керівних посад і в середньому на роблять на 72% менше помилок процесу транзакцій [3].

Згідно з дослідженням Hackett Group [2], організації з максимальною цифровою продуктивністю скорочують технологічні,

трудові, аутсорсингові та накладні витрати за загальними та адміністративними функціями на 29%, хоча витрачають на технології на 3% більше ніж їх конкуренти. Ці працівники зможуть залишитися на заробітній платі та бути переведені до іншого персоналу, що мінімізує економію витрат, але підвищить якість, ефективність чи продуктивність.

Зниження витрат за рахунок інвестицій у технології залежить від тісної взаємодії з іншими зацікавленими сторонами та тісної прив'язки інвестицій до результатів бізнесу. Це дозволяє ІТ-керівництву не обмежуватися скороченням витрат, а натомість зосереджуючись на ефективності бізнесу, щоб повністю розкрити потенціал нових технологій.

В якості альтернатива підприємства можуть почати з визначення ручної передачі обслуговування в наскрізних процесах, які можна автоматизувати, та як наслідок отримати не лише економію, а й покращення якості.

Наступною тенденцією, що особливо чітко відбиває основні напрями трансформації світового ринку праці в умовах глобалізації, є суттєве відставання темпів зростання вартості робочої сили від темпів зростання продуктивності її праці. Основною стратегією підприємств стає скорочення витрат на робочу силу, а саме оплати праці, додаткових соціальних виплат для зайнятих, витрати на покращення умов праці. Головними важелями скорочення такого виду витрат стають:

стримування зростання заробітної плати персоналу;

запровадження неповної зайнятості та гнучких форм зайнятості на умовах термінового договору, наприклад частка осіб, які працюють неповний робочий тиждень становить у Японії та Кореї – 23,1%, у Великій Британії – 23%, у Канаді – 18,5%, у Німеччині – 17, 8%, у Франції – 14,2%, досягаючи максимального показника – 32,1% у Нідерландах;

скорочення низки соціальних зобов'язань, передусім скорочення обсягів пенсійного страхування всіх працівників. При цьому з метою суттєвого зниження проблеми державного фінансування соціальної сфери країни вдаються до такого інструменту, як підвищення пенсійного віку.

Також серед тенденцій, що характеризують світовий ринок праці, також слід відзначити розвиток не типових для індустріального періоду трудових відносин, які проявляються у поширенні нових форм праці та зростанні кількості працівників, що виконують роботу дистанційно через електронні біржі праці. Більшість галузей та секторів економіки переорієнтується на віртуалізацію трудових ресурсів.

Список використаних джерел:

1. Chris Ehrlich (2021) Companies With ‘World-class’ Digital IT Spend 63% More on Emerging Technologies. Hackett Group. URL: <https://www.datamation.com/big-data/companies-world-class-digital-it-spend-63-percent-more-emerging-technologies/>
2. Katie Malone (2021) Do tech investments really yield cost savings? Hackett Group. URL: <https://www.ciodive.com/news/hackett-group-forrester-technology-cost-savings-effectiveness/605875/>
3. The Hackett Group’s New Digital World Class (2021) Standards Raise the Bar on HR Performance. URL: <https://www.thehackettgroup.com/news/human-resources-organizations-can-achieve-breakthrough-improvements-by-embracing-digital-technology/>
4. The statistics portal. Лідер 100 найпопулярніших роботодавців для комп’ютерних науковців у Німеччині з 2015/2016 по 2017/2018. URL: <https://www.statista.com/statistics/584798/computer-scientists-most-popular-employers-germany/>

Наталя НОВГОРОДСЬКА (Natalia Novhorodska),
аспірантка,
Міжрегіональна академія управління персоналом,
м. Київ, Україна

**ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНТІСНОГО
ПОТЕНЦІАЛУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

Війна в Україні серед багатьох інших проблемних моментів яскраво висвітлила гостру недостатність кваліфікованих високопрофесійних кадрів на всіх рівнях державного управління та місцевого самоврядування. Так, науковці провідних в нашій державі закладів вищої освіти – КНУ імені Тараса Шевченка та Університету

менеджменту освіти НАПН України переконані, що саме "відсутність професійно підготовлених спеціалістів стає причиною колаборанства, саботажу у виконанні професійної діяльності представниками органів влади та державних установ, організацій в умовах воєнного стану, які виникли 24 лютого 2022 року після широкомасштабного вторгнення росії в Україну. Це також може звести нанівець будь-які позитивні наміри щодо захисту національних цінностей в суспільстві, пов'язаних з розвитком суспільно-владних відносин та публічного управління" [1, с. 96].

Ситуації, коли зовсім молоді люди без достатнього досвіду й навіть фахової підготовки призначаються на високі державні посади не є рідкістю в нашій країні, але надзвичайною рідкістю є інформація про їхню успішну діяльність на ниві публічного управління. В українському інформаційному просторі вже став поширеним мемом вислів "Випускники Трускавця", як символ того, що неможливо за два тижні навчити найталановитіших молодих людей бути високопрофесійними законотворцями й державними службовцями найвищого рангу. Відтак є очевидним, що системи публічного управління України вимагає переосмислення призначення самої сутності державної служби нашої держави відповідно до глобальних викликів сьогодення, європейських орієнтирів нашого суспільного розвитку та зростання вимог громадянського суспільства до державних інституцій і їх кадрового складу.

Ми йдемо в Європу, отже – маємо відповідати європейським орієнтирам, імплементувати європейські моделі врядування та кадрової політики. Між тим загальновідомо, що система кадрової роботи в європейських країнах передусім спрямована на формування високопрофесійного, компетентного та ефективного кадрового потенціалу. Підкреслюючи ключову роль людського потенціалу у функціонуванні ефективної системи державного управління, Всесвітня доповідь про стан державного сектору за 2005 р. "Розкриття людського потенціалу задля підвищення ефективності державного сектору" підкреслює, що "здатність урядових інституцій домогтися від свого персоналу результативної праці суто в державних інтересах залежить від спроможності, мотивації доброчесності особистостей, які працюють у цих установах, від їх особистісного потенціалу, який складають не

тільки відповідні знання та кваліфікацію, але й які сповнені духу державної служби, віддані принципам доброчесності та професіоналізму" [9].

Головним чинником професіоналізації державної служби Європейського Союзу є організація системи професійної підготовки державних службовців. Цілі системи професійної підготовки державних службовців визначаються у відповідних державних програмах і нормативних документах. У деяких країнах право і обов'язок державних службовців щодо професійного розвитку передбачено конституцією. У більшості – закріплено у законі про державну службу чи положенні про підготовку державних службовців у інших нормативних актах. В країнах Європи кар'єрне зростання керівників державних установ передбачає проходження тривалого стажування в різних напрямках публічного управління з жорсткою системою оцінювання за комплексом показників. Кадрова європейська політика та застосування інноваційних інструментів формування кадрового забезпечення публічної служби, лягли в основу створення моделі належного, демократичного врядування [3].

Управлінська компетентність як результат симбіозу знань, досвіду та набуття якостей (компетенцій), що забезпечують успішність і ефективність роботи вищих державних чиновників, є складовою "корпоративної культури" державної служби та безпосередньо корпусу вищих державних службовців, а саме вони відіграють вирішальну роль у ефективності державного управління, державної служби та успішності держави в цілому. Як зазначають науковці університетського кола Об'єднаного Королівства Великої Британії Гарі Шварц, Олександр Ньюман, Брайан Купер та Ева Натан "існування професійного ядра управлінських кадрів сьогодні розглядається як головний фактор забезпечення якості й ефективності органів влади та їх організаційної культури. Роблячи державних службовців більш відповідальними перед громадянами і стейкхолдерами у суспільстві, державні лідери можуть стимулювати більш чутливу та ефективну державну службу, що швидше вчиться та надає кращі адміністративні послуги своїм громадянам" [7, с. 1029–1030].

Від початку ХХІ століття Європа здійснила трансформацію моделі державного управління від традиційного державного

адміністрування через державний менеджмент до "належного" (чутливого) врядування" та концепції організаційного навчання на державній службі [9]. Модель "належного врядування" передбачає формування уряду й урядових структур на принципах відкритості й чутливості до суспільства, більшої відповідальності, чіткого дотримання законодавчих приписів щодо функціонування органів публічного управління тощо. Ще одним важливим принципом державної кадрової політики розвинених країн є чітке дотримання залежності між рівнем посади і важливістю того чи іншого рівня компетенцій, що знайшло своє втілення в розробці європейських і національних профілів вищих державних службовців, відповідність яких є обов'язковою умовою для претендентів на відповідні посади. Так, для найвищого рівня управлінців явно домінуючими виявилися поведінкові компетенції, для середнього рівня посад домінуючими є вміннєві компетенції, для нижчого – знаннєві [5, с. 133].

У розвиток зазначеної концепції ЄС запровадив офіційну класифікацію "Європейські навички, компетенції, кваліфікації і види занять" (ESCO), до якої увійшли найбільш затребувані на ринку праці навички та вміння загальною кількістю 1384. З цього переліку домінуючими у XXI столітті визначаються "навичка навчання", "навички грамотності" та "життєві навички", де до навичок навчання віднесено критичне мислення: пошук рішення проблем; креативність: нестандартне мислення; спільна робота: взаємодія з іншими; спілкування: налагодження міжособової комунікації. До навичок грамотності 21 століття віднесено інформаційну грамотність: розуміння фактів, цифр, статистичних даних; медіаграмотність: розуміння методів та інструментарію засобів масової інформації щодо поширення ними інформації; технологічна грамотність: розуміння технологій та машин, що уособлюють інформаційну епоху. Життєві навички фокусуються як на особистісних, так і професійних якостях. Це – гнучкість: вміння відходити від передбачених планів за необхідності; лідерство: спроможність мотивувати команду на досягнення мети; ініціативність: самостійне створення проектів, стратегій та планів; продуктивність: підтримка ефективності в епоху відволікаючих факторів; соціальні навички: налагодження зв'язків з іншими людьми задля взаємної вигоди [8].

Варто зазначити, що в різних наукових джерелах зустрічається різний набір професійних компетенцій та навичок як за загальною кількістю, так і за їх сутнісним характером та параметрами. Але в найбільшому узагальненні виокремлюють дві головні групи – "твердих навичок" (Hard Skills) та "гнучких навичок" (Soft Skills)" [2, с. 34], проте до Топ-десятки навичок 21-го століття увійшли саме "гнучкі" навички Soft Skills, якраз пов'язані переважно з креативністю та управлінням, мистецтвом комунікації та ефективністю мислення [5, с. 456]. Зокрема, у результаті опитування, здійсненого у 25 країнах – членах Європейського Союзу, була визначено перелік найбільш необхідних компетенцій та навичок 21-го століття. При цьому в загальному плані тобто для більшості людей, що прагнуть самовдосконалення та зайняття достойного місця в суспільній ієрархії, призначення на достойну роботу такими 12-ма головними навичками визнано: критичне мислення, творчість, співпрацю, здатність до комунікації, інформаційну й технологічну грамотність, медіаграмотність, гнучкість, лідерство, ініціативність, продуктивність, соціальні навички [6]. Водночас, для керівної ланки менеджерів, в тому числі менеджерів органів публічного врядування цей перелік відрізняється принципово іншим наповненням: уміння вести переговори; знання процедур; знання інституцій; відкритість поглядів; стратегічне мислення; соціальні навички; уміння створювати мережі; організаційні навички; міжкультурна комунікація; добропорядність [6].

Як бачимо, такими навичками неможливо оволодіти за два дні семінару в затишному санаторію. Для цього в провідних європейських країнах існують спеціалізовані вищі навчальні заклади з навчання, перепідготовки та вдосконалення керівників кадрів державної служби: Національна Школа Управління Франції (ENA), Федеральна академія державного управління Німеччини (Die Bundesakademie für öffentliche Verwaltung), Національна школа урядування Великої Британії (National School of Government), Інститут державного управління Нідерландів (ROI), Національна школа державного управління Польщі (KSAP) тощо.

Так, Інститут державного управління Нідерландів спеціалізується у навчанні державних службовців з 1973 року. Він є основним постачальником кадрів вищих державних службовців та

надає експертні й консультаційні послуги урядовим структурам Нідерландів щодо реформування державного сектору, а також підтримує тісні стосунки з державною адміністрацією. Інститут робить наголос на розбудові спроможностей державних службовців, їх розвитку задля підвищення ефективності діяльності на інституційному (організаційному), командному (груповому) та персональному (індивідуальному) рівнях. Візія Інституту визначена так: "Сучасний Державний сектор функціонує на основі верховенства права та принципу прозорості, що є наріжним каменем для стабільного розвитку. Державна служба, яка розуміє такі цінності та поєднує з розвинутими компетенціями є спроможною розробляти чіткий політичний напрям і проводити сильне державне лідерство, здатне на "проходження через межі". Ми віримо, що діяльність за цим принципом, є передумовою успішного лідерства, як на персональному, так і на організаційному рівні, як у національному, так і в європейському та міжнародному контексті" [4].

Подібна інституція існувала і в Україні з 1995 по 2000 роки – Національна академія державного управління при Президентові України (НАДУ). За 25 років було створено потужну структуру, яка навчала українських державних службовців за програмами й у тісній кооперації з тими ж ENA, Bundesakademie, NSG. Проте з часом виявилось, що жодному з українських президентів не потрібні були висококваліфіковані кадри, які лише заважали призначати на найвищі посади однопартійців, "персонально відданих", "кумів", "своїх на 100%". Врешті-решт Указом Президента НАДУ було розформовано, а фактично знищено. Кадровий потенціал колись могутнього навчального закладу розбрівся по університетам та інститутам широкого профілю й сьогодні кафедру публічного управління та адміністрування можна знайти навіть в якомусь інституті харчової промисловості або сільськогосподарському університеті.

Україна проголосила свій стратегічний курс до Європейського Союзу. Логічно було б і свою систему підготовки державних управлінців наближати до аналогічних систем провідних країн ЄС. Поза всяким сумнівом це питання повстане перед Україною з першого ж дня після нашої перемоги.

Література

1. Ларіна Н., Ларін С. Професіоналізація публічних службовців як напрям захисту національних цінностей в публічному управлінні. *Аспекти публічного управління*. 2022. Том 10. № 6. С. 95-101. DOI: <https://doi.org/10.15421/152249>.
2. Новіченко Н. Цифрові компетентності громадян та публічних службовців: рамки взаємозв'язку. *Аспекти публічного управління*. 2021. Том 9. № 6. С. 33-38.
3. Якобчук В. П., Аксьонова О. В., Кравець І. В., Пугачова Н. С. Управління ефективністю кадрового забезпечення публічної служби в умовах воєнного стану. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 4. DOI : <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.4.8>
4. Groenewegen Saskia. From ROI to HECROI to PBLQ. Dutch Institute for Public Administration (ROI International). URL : https://europa.eu/eas/dispa/docs/ROI_presentation_Hague.pdf.
- 4/ Robles M. Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*. 2012. № 75 (4). pp. 453–465.
5. Kellis D.S., Ran B. Modern leadership principles for public administration: Time to move forward. *Journal of Public Affairs*. 2013. № 13 (1). P. 130–141. DOI : 10.1002/pa.1453
6. Schwarz G. et al. Servant leadership and follower job performance: The mediating effect of public service motivation. *Public Administration*. 2016. № 94 (4). P. 1025–1041. DOI : <https://doi.org/10.1111/padm.12266>
7. Stauffer Bri. What Are 21st Century Skills? iCEV, 2022. URL : <https://www.aeseducation.com/blog/what-are-21st-century-skills>
7. Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance. URL: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UN/UNPAN021616.pdf>

Федір ТАРАНЕНКО (Fedir Taranenko),
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування
Навчально-наукового інституту неперервної освіти
Національного авіаційного університету,
м. Київ, Україна

ІНСТИТУТ ОМБУДСМЕНА В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЇ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

Права людини є наріжним каменем сучасної цивілізації. Дотримання та реалізація прав людини в більшості країн світу відповідно до конституційних положень покладено на державу та відповідні державні інституції, серед яких найбільш відомим і широкорозповсюдженим є інститут уповноваженого з прав людини – омбудсмана. Зароджений на початку ХХ століття в Скандинавії цей інститут в останнє десятиріччя того ж століття інститут омбудсмана вже вийшов за межі окремих країн і був запроваджений на рівні найвищих міжнародних політико-правових організацій, таких як Організація Об'єднаних Націй (ООН), Європейський Союз (ЄС), Рада Європи (РЄ).

Європейська інтеграція України – конституційно закріплений стратегічний курс подальшого цивілізаційного розвитку нашої держави. Реалізація цього курсу передбачає, насамперед імплементацію європейських цінностей в українському суспільстві, узгодження нормативно-правових настанов і вітчизняного законодавства з правовими стандартами Європейського Союзу. Варто зазначити, що основною функцією омбудсменів країн ЄС є захист окремих громадян, права та свободи яких порушуються представниками державних адміністративних органів, а в окремих випадках – і щодо порушень прав людини з боку приватних осіб, груп або різного роду об'єднань. Історично більшість омбудсменів країн ЄС є авторитетними та авторитетними громадсько-політичними діячами, які попри призначення через парламентом є незалежними політичними фігурами. Внаслідок цього в Євросоюзі доволі часто омбудсмана називають представником народу. Таким чином, "інститут омбудсмана або уповноваженого з прав людини є обов'язковим правозахисним елементом у демократичній реальності. Ця інституція здійснює контроль та забезпечення дотримання прав та законних інтересів осіб у

відносинах з органами державної влади та місцевого самоврядування. Діяльність інституту уповноваженого є вагомою часткою системи правового захисту прав і свобод людини, що забезпечує рівність та справедливість у суспільстві" [4, с. 35].

Варто зазначити, що попри існування в ЄС системи "спільних політик" у нормативно-правовому та структурно-функціональному плані європейські омбудсмени не мають уніфікації, а функціонують за історично традиційними моделями, зокрема це можуть бути:

1) "сильні" омбудсмени з загальною компетенцією у сфері захисту прав людини (Естонія, Іспанія, Латвія, Литва, Норвегія, Польща, Португалія, Фінляндія, Швеція);

2) "слабкі" омбудсмени не наділені широкою сферою компетенцій, внаслідок чого громадяни мають змогу звернутися до нього за захистом виключно через парламентарів (Австралія, Великобританія, Канада);

3) "урядові" омбудсмени, які призначається урядом держави, а звернення до нього можливі виключно через парламентарів (Франція) [3, с. 101].

Водночас спільним в діяльності європейських омбудсменів є те, що всі вони сприяють дотриманню в державі "як мінімум трьох принципів: зворотній зв'язок із суспільством (приймає скарги безпосередньо від представників суспільства і має можливість проводити відповідні розслідування); відповідальність і підзвітність (виробляє рекомендації щодо усунення виявлених недоліків); прозорість (оприлюднює звіти та результати тематичних досліджень з різних питань)" [6, с. 136].

Іншою спільною рисою країн ЄС в формування інституцій із захисту прав та інтересів людини є все більше поширення спеціалізованих омбудсменів, "які покликані захищати права та інтереси окремих категорій громадян, що потребують додаткового захисту, або які здійснюють свої функції в межах окремої групи суспільних відносин для захисту специфічних прав громадян". Їх види досить різноманітні – омбудсмени з питань охорони здоров'я (Велика Британія), омбудсмени з прав дитини (Норвегія, Фінляндія, Австрія), омбудсмени із забезпечення рівності статей (Швеція, Фінляндія), у справах споживачів (Швеція, Норвегія, Фінляндія) та інші" [2, с. 191].

Інститут українського омбудсмана було засновано 23 грудня 1997 р. Законом України «Про Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини», у першій статті якого йдеться про те, що здійснення саме парламентського контролю за додержанням конституційних прав і свобод людини і громадянина та захистом прав кожного на території України і в межах її юрисдикції на постійній основі покладено на Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини, який у своїй діяльності повинен керуватися Конституцією України, законами України, чинними міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України [5]. З огляду на прагнення українського народу увійти до європейської спільноти в нашій країні основним пріоритетом функціонування інституту омбудсмана декларується "створення основи для паритетної взаємодії державних органів, суспільства та громадянина з урахуванням інтересів і прав кожної з сторін. При цьому діяльність омбудсмана спрямована не лише на виявлення й оприлюднення фактів правопорушень та винесення пропозицій щодо їх усунення, а й плідну співпрацю з державними та недержавними інституціями правозахисту, спрямовану на попередження таких правопорушень у майбутньому шляхом удосконалення національного (регіонального, міжнародного) законодавства" [1].

Сьогодні можна констатувати, що в Україні в цілому створено мережу омбудсменів, яка в цілому відповідає світовим та європейським стандартам та являє собою самостійну ланку захисту прав і свобод громадян. Таким чином інститут омбудсмана є принципово важливим для України, оскільки уповноважений з прав людини є ключовою фігурою в утвердженні демократії та формуванні зрілого громадянського суспільства, а подальше вдосконалення державного регулювання діяльності інституту омбудсмана в Україні у відповідності до європейських норм і стандартів пришвидшить процес європейської інтеграції нашої держави.

Список використаних джерел:

1. Дроздов О., Дроздова О. Інститут омбудсмана: європейський вимір у принципах розвитку. Інтернет-представництво Європейського Суду з

- прав людини в Україні. 2020. <https://www.echr.com.ua/institut-ombudsmena-uevropijskij-vimir-u-principax-rozvitku/>
2. Науменко О. П. Щодо правового статусу освітнього омбудсмена. Альманах права. 2019. Вип. 10. С. 190-197.
 3. Недов І. М. Місце інституту місцевого омбудсмена серед інших інститутів омбудсмена. Вісник Запорізького національного університету. 2010. № 2. С. 49–54.
 4. Озель В. І. Тенденції розвитку інституту омбудсмена. Dictum factum. 2020. № 3. С. 98-106.
 4. Рябущенко Д. Інститут омбудсмена у механізмі захисту прав особи: національний та зарубіжний аспект. Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 12/1. С. 34-40.
 6. Про Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини : Закон України від 23.12.1997 № 776/97-ВР. Офіційний інтернет-портал Верховної Ради України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/776/97-ВР>
 7. Тарасюк В. М. Інститут військового омбудсмена як інструмент демократичного контролю. Держава і право. Серія : Політичні науки. 2016. Вип. 73. С. 128-143.

Катерина ТУРЧИН (Kateryna Turchyn),
аспірантка кафедри публічного управління та публічної служби
Інституту адміністрування, державного управління та
професійного розвитку
Національного університету «Львівська політехніка»,
м. Львів, Україна

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД, КОРИСНИЙ ДЛЯ УКРАЇНИ

У світі функціонує три основні моделі системи охорони здоров'я: приватна модель (найбільш повно представлена у США); страхова модель (здебільшого представлена у європейських країнах, зокрема, у Швейцарії, Бельгії, Австрії та Франції, а також у Японії та у деяких

країнах Латинської Америки); державна модель (найповніше представлена у Великобританії).

Приватна модель охорони здоров'я характеризується наданням медичних послуг за рахунок власних коштів громадян та приватного страхування, при цьому ринок відіграє ключову роль у задоволенні попиту на медичні послуги, а єдина національна система медичного страхування відсутня. У цій моделі фінанси зосереджені у приватних комерційних страхових компаніях (страхових фондах) і при потребі використовуються медичними установами. Загалом, за рахунок приватних коштів фінансується більш ніж 50% видатків на медичну сферу.

Публічне управління надання медичних послуг здійснюється в децентралізованому порядку, а держава задовольняє ринок і надає медичні послуги лише соціально незахищеним верствам населення (пенсіонерам, малозабезпеченим, безробітним). Усі інші категорії населення отримують медичні послуги відповідно до процедур приватного страхування. Держава захищає діяльність страхових компаній та контролює допуск та доступ медичних технологій на ринок [1].

Страхова модель, яку ще називають моделлю Бісмарка, спрямована на регулювання страхування здоров'я і поєднує в собі систему державного регулювання та соціальних гарантій і відносини на ринку медичних послуг. В країнах, де функціонує ця модель, практично все населення залучене до програм обов'язкового медичного страхування, які фінансуються за рахунок страхових фондів, сформованих за участю держави. При цьому пацієнти мають свободу у виборі постачальників медичних послуг та компаній, які здійснюють страхування, а вирішальну роль у розподілі коштів відіграють комерційні страхові фонди або приватні некомерційні компанії.

Публічне управління у страховій моделі медичного обслуговування має ознаки децентралізації, зважаючи на велику кількість суб'єктів страхового ринку. При цьому держава не відіграє вирішальну роль, як у моделі Семашко, вона лише визначає якість страхових послуг, контролюючи таким чином діяльність суб'єктів на ринку. Медичні послуги надаються установами різної форми власності, але переважають приватні некомерційні установи, і більшість медичних

послуг оплачуються за обов'язковим переліком. Загалом, приватне страхування відіграє додаткову роль на ринку медичних послуг, який є дуже розвиненим порівняно із ринком, який регулюється державою [1].

Державна модель системи охорони здоров'я передбачає значну участь державних органів влади у процесі функціонування медичної сфери. Її ще називають модель Семашко-Беверіджа. В рамках цієї моделі податкові надходження є основним джерелом фінансування надання медичних послуг, які для населення надаються на безоплатній основі. При цьому частка сукупних витрат з громадських джерел у ВВП, як правило, становить 8–11% [5].

Характерними ознаками публічного управління надання медичних послуг у країнах, де функціонує модель Семашко-Беверіджа, є високий ступінь централізації, при цьому більша частина медичних послуг надається державними лікувально-профілактичними установами. Приватні лікарі теж присутні на ринку медичних послуг, але їм, як правило, відведена другорядна роль [1].

Основним джерелом фінансування надання медичних послуг населенню є державний бюджет, а різноманітні платежі та приватне страхування відіграють додаткову роль при оплаті за надані послуги. Таким чином, складається ситуація, що держава одночасно виконує роль продавця і покупця медичних послуг, покриваючи значну частину витрат на обслуговування пацієнтів і в той же час контролюючи приватні медичні установи та клініки, надаючи їм бюджетні кошти для їх функціонування. Цей контроль здійснюється медичними професійними організаціями, під час якого відбувається встановлення державою правил щодо допуску суб'єктів на ринок, обсягів медичних послуг, їх вартості та якості, а також відшкодувань шкоди пацієнтам, які постраждали внаслідок недобросовісної поведінки лікарів [1].

Загалом, розглянуті моделі системи охорони здоров'я у світі у чистому вигляді не функціонують, адже поряд із державною системою часто розвивається напрям приватного медичного страхування. Здебільшого держава впливає та контролює діяльність організацій, що надають медичні та страхові послуги. Так, наприклад, у Великобританії кошти на забезпечення потреб системи охорони здоров'я розподіляються зверху вниз, надходячи в систему з Державного бюджету [3].

Завдяки значним фінансовим вливанням в систему охорони здоров'я, а також науковим відкриттям і фундаментальним медичним дослідженням німецькі заклади охорони здоров'я вважаються лідерами європейської медицини. Система охорони здоров'я Німеччини є представником найбільш розвиненої системи соціального медичного страхування, послугами якої користуються понад 90% населення. Страхіві організації реалізують функції обов'язкового медичного страхування через лікарняні каси [4].

Швейцарська медицина практично повністю є приватною. Медичні послуги оплачуються частково за рахунок державних коштів, а частково – завдяки страховкам, якими повинні володіти усі швейцарці або власники виду на проживання. Щодо лікарень, то у Швейцарії послуги надають переважно у невеликих клініках чи у приватних кабінетах, а не у великих медичних закладах. Наприклад, у швейцарській столиці 200 000 населення може розраховувати лише на два медичних заклади [2].

Загалом, аналіз функціонування моделей охорони здоров'я різних країн свідчить про те, що у кожній з них є як переваги, так і недоліки. Україні корисно запозичити досвід європейських країн і побудувати свою модель із врахуванням особливостей вітчизняного розвитку.

Список використаної літератури:

1. Бойко О., Хижинська Г. Апробація зарубіжного досвіду активізації медичного страхування в Україні. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 27. С. 93–97.
2. Криничко Л. Р., Крикун О. Д., Малігон Ю. М. Зарубіжний досвід державного регулювання ринку приватних медичних закладів. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 24. С. 159–164. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.24.159
3. Міжнародний досвід реформування системи охорони здоров'я (досвід країн Європейського Союзу) // Інформаційна довідка, підготовлена Європейським інформаційно-дослідницьким центром на запит народного депутата України. URL: <http://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/29185.pdf>. (дата звернення 11.11.2023)

4. Розвиток соціальної сфери територіальних громад в умовах адміністративно-фінансової децентралізації / ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України»; за ред. С. Л. Шульц. – Львів, 2018. 140 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»).
5. Філіпова Н. В. Досвід європейських країн у фінансуванні охорони здоров'я. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. №6. С.315–320. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-288-6-52>

Марія ФОЛЮШ (Mariia Foliush),

здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня

Спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

Науковий керівник: д.е.н., ст.наук.спів. **Галина ВОЗНЯК**

Львівський національний університет імені Івана Франка

м. Львів, Україна

ЕКОНОМІЧНА ІНТЕГРАЦІЯ УКРАЇНИ З ЄС: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Україна, входячи в новий етап свого розвитку, активно спрямовує свої зусилля на зміцнення економічних взаємин з Європейським Союзом (ЄС). Ця стратегічна спроба економічної інтеграції представляє собою значущий крок у напрямі створення стійких партнерських відносин та відкриває нові горизонти для розвитку країни. Процес зближення з ЄС вимагає від України не лише адаптації до стандартів та вимог європейського економічного простору, але й вирішення комплексу викликів, що стоять перед країною.

У цьому контексті розглядати економічну інтеграцію України з ЄС стає ключовою задачею, яка заслуговує на увагу та аналіз. Здійснення реформ, підвищення конкурентоспроможності, модернізація галузей економіки та розширення торговельних відносин - усі ці аспекти не лише визначають сучасну економічну картину України, але і визначають її майбутнє на шляху до стабільності та процвітання. У цьому контексті важливо розглядати і визначати як

виклики, так і перспективи, що виникають у процесі цього історичного етапу розвитку країни [1].

Європейська інтеграція є потужним фактором, який сприяє об'єднанню країн і спонукає до проведення реформ у різних галузях, націлених на встановлення взаємовідносин між різними верствами населення та зміну світогляду. Цей процес передбачає тривалий розвиток політичних, економічних, соціальних та культурних змін у державах. Основними принципами є відмова від ідеологій, які несумісні з націоналізмом, поступове визнання ролі фінансових відносин, визнання об'єднання на основі добровільності і рівноправності Договірних Сторін, а також дотримання принципів демократії як основи для інтеграційного процесу. Крім того, важливим етапом стає об'єктивна оцінка кризових ситуацій та здатність виконання плану виходу з них.

Початок інтеграції країн відзначається з 1950-х років, коли була створена Європейська економічна спільнота, яка зараз є Європейським Союзом – одним із найбільших та найвпливовіших політично-економічних та соціально-культурних центрів у світі. Країни, які приєднуються до ЄС, в першу чергу відзначаються економічною стабільністю та незалежністю. Вони мають збалансований соціально-політичний та економічний прогрес, що, разом із відсутністю територіальних обмежень, сприяє розвитку інтеграційних процесів [2].

Процес приєднання України до Європейського Союзу є складним, багатоступінним та поступовим. В нашій країні довгий час вже спостерігається розвиток зовнішньої політики у цьому напрямку. Зокрема, курс на євроінтеграцію було затверджено починаючи з Постанови Верховної Ради України від 2 липня 1993 року «Про основні напрями зовнішньої політики України», в якій було оголошено намір України поглиблювати відносини з Європейським Союзом [3].

Однією з ключових та стратегічних переваг, пов'язаних із вступом України до Європейського Союзу, є участь у політиці Європейської колективної безпеки [4, с. 73]. Європейський Союз завжди надавав особливу увагу забезпеченню та підтримці миру в Європі, проте після повномасштабного вторгнення Росії в Україну це питання отримало ще більше уваги. Країни Європи збільшили витрати на армію, мобілізують військово-промисловий комплекс, посилюють

військову присутність в країнах Балтії та Центрально-Східній Європі і усвідомлюють, що вони не можуть залишитися осторонь в будь-якому конфлікті в Європі чи його навколишній області. Суттєво важливим є уявлення про Україну як фронту Європи та її східного щита – більш доречно допомагати українцям зупинити російську загрозу, ніж допускати її вглиб Європи.

Згідно з вимогами для вступу до Європейського Союзу, в Україні необхідно завершити формування ефективних демократичних інституцій, спрямованих на захист демократії, рівності громадян та всіх їхніх прав і свобод. Створення розвиненого ринку, утримання тенденції до економічного зростання, які є частиною "копенгагенських критеріїв", стане важливим фактором, що підкреслить впевненість європейських еліт у вкладених капіталах. Перехід до виробничих стандартів ЄС, оновлення та розвиток виробництв, зростання національного капіталу та золотовалютних резервів України, захист національних підприємств, а також збільшення частки товарів з високою доданою вартістю в національній економіці дозволять перетворити Україну на конкурентоздатну державу, яка може зайняти вигідне положення в економіці ЄС. Основними галузями для України стануть сільське господарство, металургія, сфера послуг, ІТ-сфера та військова промисловість.

Наша думка полягає в тому, що, незважаючи на відповідальні виклики, процес євроінтеграції відкриває перед Україною ряд можливостей та перспектив розвитку. Серед факторів, які роблять Європейський Союз привабливим для України, визначаємо наступні [5]:

1) Подолання економічної відсталості, оскільки Європа є одним із масштабних та інноваційних ринків.

2) Вирівнювання та підтримка розвитку, оскільки наша держава потребує додаткових інвестицій та надходжень, а політика ЄС з урахуванням вирівнювання розвитку при розподілі бюджету дозволить вийти на новий рівень.

3) Збільшення іноземних інвестицій, оскільки ЄС на сьогодні є лідером у вкладенні інвестицій в Україну, а вступ України в його членство лише збільшить їх кількість.

4) Здійснення модернізації реформ, зокрема удосконалення підприємництва та відповідність технічного рівня виробництва та оцінки якості продукції європейським стандартам.

5) Досягнення соціальних стандартів життя, включаючи модернізацію системи пенсійного забезпечення, збільшення прожиткового мінімуму громадян та цінування робочої сили.

Отже, процес інтеграції України до Європейського Союзу є ключовим вектором зовнішньої політики нашої держави. Виконання всіх умов Угоди про асоціацію спрямовується на створення ефективних інструментів економіки, великого інноваційного потенціалу, високих соціальних стандартів та демократії. Вступ України до ЄС є важливим етапом розвитку, проте в найближчі роки слід акцентувати увагу на виконанні вимог та завдань, що стоять перед нашою державою.

Виклики, що супроводжують процес економічної інтеграції України з Європейським Союзом, охоплюють широкий спектр аспектів і вимагають вирішення на різних рівнях:

1. Економічні Реформи: Здійснення комплексних економічних реформ є необхідністю для відповідності стандартам та вимогам ЄС. Це включає в себе реформу судової системи, боротьбу з корупцією, удосконалення податкової політики та підтримку підприємництва. Ці процеси можуть бути складними та вимагати значного часу для впровадження.

2. Адаптація Підприємств: Багато українських підприємств потребують адаптації до стандартів та вимог ЄС. Це охоплює впровадження нових стандартів якості, безпеки продукції, охорони навколишнього середовища та інших нормативів, що може вимагати інвестицій та зміни виробничих процесів.

3. Геополітична Нестабільність: Україна знаходиться в геополітично складному регіоні, а відносини з Росією можуть впливати на економічну інтеграцію. Питання енергетичної залежності, транзиту ресурсів і політичної напруги можуть створювати невизначеність для бізнесу та інвесторів.

4. Розвиток Інфраструктури: Забезпечення стійкого розвитку транспортної, енергетичної та іншої інфраструктури є важливим завданням. Покращення дорожньої мережі, розвиток залізничного та

водного транспорту, а також модернізація енергетичного сектору є вирішальними в аспекті підвищення ефективності економіки.

5. Соціальні Аспекти: Економічні зміни можуть впливати на соціальну сферу. Наприклад, зміна стандартів життя, перепланування галузей зайнятості, або реформи у сфері освіти та охорони здоров'я можуть викликати соціальні напруження, які потребують уважного управління та підтримки.

6. Фінансова Усталеність: Забезпечення фінансової стабільності під час процесу інтеграції вимагає розроблення ефективної фінансової політики, контролю інфляції, та управління грошовим ринком.

Сучасні реалії вимагають від нас негайного перегляду багатьох аспектів нашої внутрішньої структури та світогляду. Ми маємо взяти цей виклик на озброєння, з метою захисту нашої безпеки та демократичних цінностей.

У довгостроковій перспективі, розвиток інтеграційних зв'язків з Європейським Союзом стає однією з ключових пріоритетів внутрішньоекономічної політики нашої країни. Цей напрямок спрямований на подальшу інтеграцію нашої економіки у ЄС, включаючи відновлення промислового потенціалу та розвиток національної економіки. Це також включає в себе повертання новітніх технологій, приваблення іноземних державних та приватних інвестицій, уніфікацію економічного законодавства відповідно до норм ЄС, стандартизацію продукції на рівень світових стандартів, підвищення конкурентоспроможності українських товарів та послуг, а також освоєння нових світових ринків, включаючи ринки країн ЄС [6].

Економічна інтеграція України з Європейським Союзом є не лише важливим кроком в розвитку країни, але і ключовою стратегічною метою, яка визначає її майбутнє. Неспростовно, цей шлях супроводжується великими викликами, включаючи необхідність широкомасштабних економічних реформ, адаптації підприємств до європейських стандартів, та розвитку інфраструктури. Проте, разом з цими викликами приходять і безліч можливостей.

Успіх інтеграції з ЄС відкриває для України нові перспективи у сфері інвестицій, розвитку торгівлі, та підвищення якості життя громадян. Модернізація галузей, співпраця у науці та освіті, а також

взаємний обмін досвідом і технологіями відкривають нові горизонти для розвитку та зміцнення конкурентоспроможності.

Інтеграція з ЄС є багатогранним і динамічним процесом, який вимагає від країни впевненості в своєму виборі, рішучості та здатності до самокритики. Завдяки цьому партнерству, Україна має унікальну можливість стати не лише економічним лідером в регіоні, але і сприяти поглибленню співпраці та взаєморозуміння між країнами. У висновку можна визначити, що економічна інтеграція з ЄС стає важливим кроком на шляху до сталого розвитку та зміцнення місця України в європейській сім'ї.

Список використаної літератури:

1. Орхова, Т. В. "Статус кандидата в ЄС для України: економічні перспективи." Економіка і організація управління 2022: 15-23.
2. Гупта М. Євроінтеграційний курс України: виклики і перспективи / Манож Гупта, К.В. Чичуліна, А.О. Ткаченко // Сучасна економічна наука: теорія і практика: матеріали XII Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. з міжнар. участю, 10 листоп. 2022 р. – Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2022. – С. 23-24.
3. Про основні напрямки зовнішньої політики: Закон України від 02.07.1993 р. №3076-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3076-12#Text> (дата звернення: 24.11.2023 р.).
4. Осадча Н. В. Характеристика процесу інтеграції України до Європейського Союзу. Економічний вісник Донбасу. 2011. No 3 (25). С. 71-81.
5. Базан, І. "Політика Європейського Союзу щодо України: процес інтеграції, нові виклики та перспективи розвитку." 2021.
6. Посохов, І. М., Проскуріна, Є. О. Проблеми та перспективи економічної інтеграції України в ЄС (Doctoral dissertation, ФОП Сидоренко АВ). 2022.

Світлана ЯВОРСЬКА (Svitlana Yavorska),
здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня освіти,
Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа та страхування,
Науковий керівник: к.е.н., доцент Василь ЗЕЛЕНКО,
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна

ВПЛИВ ВОЄННОГО СТАНУ НА ПРИЄДНАННЯ УКРАЇНИ ДО ЄС

Питання вступу України до Європейського Союзу вже багато років не втрачають актуальність, а на тлі повномасштабної російської агресії перспективи вступу України до ЄС вимагають нових ґрунтовних досліджень через кардинальну зміну як міжнародно-політичної ситуації так і через події, які відбуваються безпосередньо в Україні. Збройна агресія росії проти України у 2022 році стала суттєвим поштовхом до активного обговорення питань європейської інтеграції. На сьогодні, європейські перспективи оцінюються як одні з найвагоміших для майбутнього нашої держави, про що свідчать значні успіхи України в цьому напрямку – подання заявки та отримання статусу кандидата в члени Європейського Союзу [1].

Україна отримала статус кандидата в члени Європейського Союзу в червні 2022 року. Надалі від країни вимагалось виконати сім критеріїв, що стосуються боротьби з корупцією, дотримання свобод тощо [2]. Як йдеться у внутрішньому документі Єврокомісії, ЄК вважає виконаними чотири з семи критеріїв — перший, другий, четвертий та шостий пункти. А головна претензія Єврокомісії — до ефективності боротьби з корупцією, зокрема, до обмеження повноважень Національного агенства з питань запобігання корупції (НАЗК). Крім того, від України очікують законодавчого обмеження впливу олігархів та завершення імплементації зауважень до закону про національні меншини. Нещодавно, а саме 8 листопада Єврокомісія оприлюднила не лише оцінку виконання Україною семи рекомендацій, а й звіт щодо наближеності українського законодавства до законодавства ЄС. Востаннє такий звіт публікували ще на початку лютого 2023-го року. Тоді Єврокомісія найвище оцінила законодавство України у галузях енергетичної безпеки, зовнішньої політики та політики безпеки й

оборони, та знайшла проблеми у питаннях фінансового контролю, інтелектуальної власності й захисту довкілля [3].

У звіті, оприлюдненому 8 листопада Єврокомісією щодо України в межах розширення ЄС, у секторі енергетики Україна отримала оцінку "добре", тобто 4 з 5, і це дуже високий бал – ми маємо лише чотири "четвірки" серед 33 переговорних глав. Натомість у секторі довкілля та зміни клімату у нас гірша оцінка, "двійка", тобто "деяка відповідність праву ЄС". Між тим прогрес за останній рік розподілився інакше. В енергетиці зміни за рік виявилися посередніми (some progress у термінології ЄС).

Натомість за "екологічною" главою Україна отримала високу оцінку – ми завершуємо рік із показником "добрий прогрес". Це – найвищий рівень змін за цією статтею серед усіх держав-кандидатів на вступ до ЄС. Причому Єврокомісія окремо підкреслила, що у питаннях, які стосуються довкілля, реформування було активним, що й забезпечило високу оцінку, а от за "кліматичними" індикаторами прогрес був обмеженим. ЄК пов'язує це з обставинами війни [4].

Єврокомісія також підкреслює, що для України першим кроком має бути швидке відновлення, зокрема, пошкоджених генеруючих потужностей, систем передачі та розподілу електроенергії, а також комунальних послуг, транспортної інфраструктури, шкіл та закладів охорони здоров'я. Паралельно з відновленням фокус зберігається на залученні інвестицій. А для цього потрібне удосконалення процесів державних закупівель, зменшення бар'єрів для реалізації проєктів, реформування процесів планування та зміцнення адміністративного потенціалу, необхідного для управління інвестиціями .

Отже, що стосується енергетики, то ЄК поставила посередню оцінку за рік, побачивши лише "деякий прогрес". Та варто нагадати, що це був рік постійних обстрілів енергетичної інфраструктури. І хоча Україна продовжувала гармонізацію законодавства з нормами ЄС, в тому числі щодо цілісності та прозорості оптового енергетичного ринку, сприяння розвитку відновлюваних джерел енергії, сертифікації оператора газотранспортної системи та сховищ газу – однак через заходи, обумовлені воєнним станом, відбулося зниження прозорості та незалежності гравців енергетичного сектора. Зараз, щоб покращити оцінку, Україна повинна розвивати три важливі напрямки одночасно:

1. Просувати зелений енергетичний перехід та зелену відбудову. Для цього необхідно:

- затвердити амбітний національний план з енергетики та клімату відповідно до цілей Енергоспівтовариства до 2030 року;
- впровадити четвертий інтеграційний пакет "Чиста енергія";
- працювати над зростанням енергоефективності (у тому числі в житловому секторі);
- заохочувати інвестиції у відновлювані джерела енергії;
- розпочати реформу сектора централізованого теплопостачання;
- запровадити обов'язкові критерії енергоефективності для публічних закупівель.

2. Енергоринок повинен рухатися до економічно обґрунтованого ціноутворення.

А для цього, зокрема, Україна має скасувати нинішню схему "покладання спеціальних обов'язків", яка змушує окремих операторів продавати газ чи електроенергію населенню за спеціною, та замінити їх цільовою підтримкою вразливих споживачів енергії.

3. Потрібні зміни в роботі регулятора ринку.

Україна має покращити незалежність та ефективне функціонування НКРЕКП (Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг), щоб її рішення стали справедливішими та прозорішими.

А щоб це відбулося, в ЄК готують фінансові стимули. Адже усі ці заходи вже відображені у плані для програми ЄС Ukraine Facility на 2024–2027 роки вартістю 50 млрд євро, який зараз – на стадії затвердження [4].

У документі звіту також було надано рекомендації щодо подальших пріоритетних реформ та кроків на шляху до членства за всіма переговорними розділами. Такі рекомендації було надано по кожному з переговорних розділів. Більше того, Європейська комісія чітко виокремила результати, яких Україна має досягти протягом наступного року. Тож Україна й надалі проактивно продовжуватиме роботу над зміцненням державних інституцій, боротьбою з корупцією та наближенням законодавства до права ЄС. Підтвердженням цього є те, що у день оприлюднення Звіту Єврокомісії в межах Пакету розширення 2023 Президент України підписав Указ про деякі заходи з

підготовки до переговорного процесу зі вступу України до Європейського Союзу, які передбачають виконання наданих Єврокомісією рекомендацій. Таким чином, найближчим часом Уряд розроблятиме план заходів з виконання рекомендацій Європейської Комісії, наданих на 2024 рік [5].

Отже, у підсумку необхідно побудувати краще, ніж було, а це потребує великих інвестицій та передусім – зміни мислення. У сфері енергетики найважчим та найдорожчим є відновлення інфраструктури. Однак політично дуже складним залишається питання скасування схеми "покладання спеціальних обов'язків", що значною мірою впливає на тарифи на енергоносії для населення. Щоби зрештою зробити це, Україна потребує підтримки від партнерів. Загальна сума потреб на відбудову і відновлення в енергетичному секторі оцінюється у \$47 млрд, зокрема близько \$5,7 млрд – для нагальних і короткострокових потреб на 2023–2026 роки (згідно з результатами другого раунду проекту "Швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення" – [RDNA2](#)). Оскільки енергетична галузь забезпечує надання критичних послуг, то інвестиції у відбудову та відновлення цього сектора вважаються нагальними.

Щодо довкілля та клімату, то найслабшою ланкою є низький адміністративний потенціал України у цьому секторі. Саме над цим і потрібно працювати. Адже адміністративна спроможність залишається слабкою як з точки зору людських, так і з фінансових ресурсів, потребує термінового посилення. Відсутність адміністративної спроможності перешкоджає узгодженню та імплементації законодавства ЄС, у тому числі на місцевому рівні [4].

Звичайно, вступ до Європейського союзу вимагає від України подальших реформ та адаптації до європейських стандартів. Це потребує певних витрат і створює труднощі у короткостроковій перспективі, проте у довгостроковій перспективі ці реформи та адаптація матимуть позитивний вплив на економіку країни. Заходи щодо реформування економічного сектору, підвищення ефективності підприємств та забезпечення правового захисту бізнесу допоможуть привернути нові інвестиції, створити більше робочих місць та зміцнити стабільність економіки [1].

Окрім економічних переваг, вступ до ЄС також сприятиме політичній стабільності та безпеці в регіоні. Україна, як член ЄС, отримає підтримку та захист від ЄС у випадку зовнішньої агресії чи загрози безпеки, що у свою чергу збільшить довіру іноземних партнерів та сприятиме подальшому розвитку міжнародної співпраці.

Загалом, економічні перспективи вступу України до Європейського союзу є багатообіцяючими. Вступ до європейської спільноти надасть Україні можливості для сталого політичного та соціально-економічного розвитку, залучення іноземних інвестицій, розширення експортних ринків, технологічного розвитку та модернізації економіки. Процес реформ та адаптації до європейських стандартів є для України викликом, але ці реформи поступово формують основу для стійкого економічного зростання, забезпечення правової держави та покращення якості життя громадян України [1].

Безперечно, перелік викликів і перешкод, які Україні доведеться подолати після завершення цієї війни, є доволі значним. Країну чекають всі труднощі післявоєнного відновлення. Однак, важливо відзначити, що на сьогоднішній день, навіть при надзвичайно важких обставинах і в умовах воєнного стану, Україна впевнено подолає всі труднощі та рухається в напрямку євроінтеграції.

Перелік використаних джерел:

1. Асірян Р.Р, Перепелиця К.О, Асірян С.Р. Перспективи вступу України до ЄС. Юридичний науковий електронний журнал. 2023. № 5. С. 385–388. URL:http://lsej.org.ua/5_2023/95.pdf
2. Стефанішина О. Є передумови, щоб Україна стала членом ЄС і за воєнного стану. Укрінформ - актуальні новини України та світу. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/3783284-stefanishina-e-peredumovi-sob-ukraina-stala-clenom-es-i-v-umovah-voennogo-stanu.html>
3. Куренкова О. Звіт Єврокомісії: чи почнуться переговори про вступ України до ЄС. Суспільне Новини. URL: <https://suspilne.media/612111-zvit-evrokomisii-ci-pocnutsa-peregovori-pro-vstup-ukraini-do-es/>
4. 8 листопада Європейська комісія оприлюднила звіт щодо України в межах пакета розширення ЄС. Офіс реформ. URL: <https://rdo.in.ua/article/8-lystopada-yevropeyska-komisiya-oprylyudnyla-zvit-shchodo-ukrayiny-v-mezhah-paketa>

5. Олександр Ільков. Україна підтверджує свій статус лідера процесу розширення ЄС. Інтерфакс-Україна. URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/947349.html>



Досягнення цілей сталого розвитку в Україні та Європейському Союзі

(У рамках проєкту за програмою Жана Моне «SDGs 4 EUROINTEGRATION OF UKRAINE» ERASMUS-JMO-2023-MODULE 101127537)



Achieving the goals of sustainable development in Ukraine and the European Union

Володимир БУРАК (Volodymyr Burak),

д.юрид.н., професор,

Галина КАПЛЕНКО (Halyna Karpenko),

д.е.н., професор

**Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна**

СОЦІАЛЬНИЙ ДІАЛОГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА СОЦІАЛЬНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ СОЮЗІ

Соціальний діалог – це процес постійної та структурованої співпраці між соціальними партнерами, тобто роботодавцями та профспілками, на європейському, національному, галузевому та регіональному рівнях. Соціальний діалог можна визначити як переговори, консультації, спільні дії, дискусії та обмін інформацією за участю роботодавців і працівників. Добре функціонуючий соціальний діалог є ключовим інструментом у формуванні умов праці, залучаючи різноманітних суб'єктів на різних рівнях. Він збалансовує інтереси працівників і роботодавців і сприяє як економічній конкурентоспроможності, так і соціальній згуртованості. [1]

В Європейському Союзі соціальний діалог відіграє важливу роль: у розробленні та впровадженні соціальної політики (соціальні партнери консультуються з урядами з широкого кола питань, таких як умови праці, соціальний захист, освіта та навчання); для підвищення якості та рівня життя (соціальний діалог сприяє підвищенню рівня заробітної плати, покращенню умов праці, розширенню доступу до соціального захисту та інших аспектів, що впливають на добробут людей); економічному зростанні (співпраця між соціальними партнерами сприяє формуванню більш гнучкого ринку праці, підвищенню продуктивності та впровадженню інновацій); у соціальній згуртованості (соціальний діалог допомагає зменшити нерівність та соціальну напругу).

Європейський Союз визнає важливість соціального діалогу та закріпив його в Договорі про функціонування Європейського Союзу.

Стаття 151 ДФЄС зобов'язує держави-члени Європейського Союзу «сприяти активній участі роботодавців та працівників у

соціальному житті на всіх рівнях» та «заохочувати розвиток соціального діалогу на всіх рівнях».

Інституційні механізми в Європейському Союзі, які сприяють соціальному діалогу:

Європейська економічна і соціальна рада (ЕЕСР): це консультативний орган, який складається із представників роботодавців, профспілок та інших груп громадянського суспільства. ЕЕСР консультиється з Європейською комісією та Радою ЄС з широкого кола питань, що стосуються соціальної політики.

Європейська конфедерація профспілок (ETUC): це об'єднання профспілок з усіх країн ЄС. ЄКП представляє інтереси працівників на європейському рівні та бере участь у соціальному діалозі з роботодавцями та ЄС, має за мету захист прав європейських працівників та здійснення відповідного впливу на прийняття політичних рішень в ЄС.

Соціальні партнери на галузевому рівні: на галузевому рівні соціальні партнери укладають колективні угоди, які регулюють умови праці в конкретному секторі економіки.

Європейська комісія активно підтримує соціальний діалог, організовуючи регулярні зустрічі між соціальними партнерами та забезпечуючи платформу для обговорень.

Європейський соціально-економічний комітет (EESC): консультативний орган, що об'єднує представників роботодавців, працівників і громадянського суспільства. EESC сприяє допомагаючи забезпечити кращий зв'язок європейської політики та законодавства з економічними, соціальними та громадянськими обставинами на місцях, допомагаючи Європейському парламенту, Раді та Європейській комісії, використовуючи досвід і репрезентативність членів EESC, діалог і зусилля для досягнення консенсусу, що слугує загальним інтересам; сприяє розвитку Європейського Союзу з більшою активністю, який більше відповідає громадській думці, діючи як інституційний форум, що представляє, інформує, виражає погляди та забезпечує діалог з організованим громадянським суспільством; просуває цінності, на яких ґрунтується європейська інтеграція, та просуває в Європі та світі справи демократії та демократії участі, а також ролі організацій громадянського суспільства. [2]

Тристоронні переговори: участь уряду, роботодавців та профспілок у переговорному процесі для досягнення консенсусу з важливих соціально-економічних питань. . наприклад, вироблення директив ЄС щодо робочого часу та умов праці.

Секторні комітети: в ЄС існують спеціалізовані комітети, які займаються питаннями конкретних секторів економіки (наприклад, транспорт, освіта, охорона здоров'я) та сприяють розробці політик, які відповідають потребам кожного сектору.

Соціальні пакти: узгоджені рамкові угоди, що встановлюють загальні принципи та стандарти, яких повинні дотримуватися всі члени. Такі пакти сприяють забезпеченню рівноправних умов праці та соціального захисту в різних країнах-членах ЄС.

Соціальний діалог в Європейському Союзі має ряд досягнень, розглянемо деякі з них:

Впровадження низки директив ЄС, які покращують умови праці для всіх працівників в ЄС, наприклад, Директива про робочий час, Директива про рівні можливості для чоловіків та жінок на роботі та Директива про безпеку та гігієну праці.

Збільшення рівня заробітної плати та покращення умов праці для багатьох працівників в ЄС. ЄС запровадив мінімальні загальні стандарти робочого часу, що застосовуються до всіх держав-членів. Законодавство ЄС у сфері робочого часу встановлює індивідуальні права для всіх працівників: максимальний робочий тиждень становить 48 годин, оплачувана щорічна відпустка тривалістю не менше чотирьох тижнів на рік, періоди відпочинку та правила роботи в нічний час, позмінна робота та режим роботи. У 2017 році ЄС підтвердив своє зобов'язання забезпечити справедливий дохід для всіх працівників. У вересні 2022 року депутати Європарламенту ухвалили перше законодавство ЄС щодо адекватної мінімальної заробітної плати.

Розширення доступу до соціального захисту, наприклад, до пенсій, допомоги по безробіттю та медичного страхування. Зі старінням робочої сили підвищується ризик розвитку проблем зі здоров'ям. У 2018 році депутати Європарламенту прийняли доповідь, в якій запропонували заходи для полегшення повернення людей на робоче місце після тривалої відпустки через хворобу та кращого

включення до робочої сили людей, які мають хронічні захворювання або інвалідність.

Сприяння більш гнучкому ринку праці, що допомогло знизити рівень безробіття в ЄС [3]. За останні роки Європа стала свідком значних змін на ринку праці, включаючи цифровізацію та розвиток нових технологій, зростання гнучкості та фрагментацію роботи. Ці зміни породили нові форми зайнятості, зі збільшенням тимчасових посад і нестандартних робочих місць. Щоб захистити всіх працівників у ЄС та покращити права найбільш вразливих працівників за нетиповими контрактами, у 2019 році депутати Європарламенту ухвалили нові правила, що запроваджують мінімальні права на умови праці. Законодавством встановлено такі захисні заходи, як: обмеження тривалості випробувального терміну шістьма місяцями; запровадження безкоштовного обов'язкового навчання та заборона обмежувальних контрактів

Баланс між роботою та особистим життям та гендерна рівність [3]. Європейський парламент завжди був рішучим захисником гендерної рівності. Щоб забезпечити більш рівні можливості для чоловіків і жінок і заохотити кращий розподіл обов'язків з догляду, у 2019 році депутати Європарламенту прийняли набір нових правил, які дозволяють батькам і працівникам доглядати за родичами з серйозними захворюваннями, щоб вони могли встановити кращий баланс між роботою та особистим життям.

Основні висновки, отримані в результаті дослідження Eurofound, слугують внеском для політиків у вирішенні деяких ключових питань у сфері соціального діалогу. [1]

- Соціальні партнери через колективні переговори відіграють вирішальну роль у забезпеченні справедливого ставлення до європейських працівників та стабільної та передбачуваної структури для роботодавців.
- Ефективні колективні переговори гарантують, що конкуренція між підприємствами може бути зосереджена на підвищенні ефективності, а не на експлуатації праці за допомогою загальних правил щодо оплати праці та умов праці.

- Системи виробничих відносин все частіше опиняються під загрозою через зміни в суспільстві, на ринках праці та організації праці. Це поставило під сумнів спроможність ключових дійових осіб у системах виробничих відносин у державах-членах.
- Що стосується оплати праці, результати показують, що 7 з 10 працівників з мінімальною заробітною платою в ЄС повідомляють про принаймні деякі труднощі з тим, щоб звести кінці з кінцями, порівняно з менш ніж 5 з 10 інших працівників; Однак ці цифри сильно відрізняються в різних країнах. На тлі пандемії мінімальна заробітна плата може відігравати певну роль у політиці, спрямованій на стабілізацію доходів, а отже, і попиту, щоб протидіяти низхідній спіралі до рецесії чи депресії.
- Ефективний європейський соціальний діалог залежить від міцних зв'язків з національним рівнем, щоб порядок денний ЄС залишався актуальним, а автономні угоди ЄС змістовно виконувалися на національному рівні.
- Хоча в результаті європейського соціального діалогу з'явилося кілька спільних ініціатив, угод було укладено небагато. У деяких секторах існує занепокоєння, що запити соціальних партнерів на імплементацію угод через європейське законодавство були відхилені, і що необхідні кращі зв'язки між ЄС та національним рівнями.
- Тенденції до зниження щільності профспілок викликають занепокоєння в багатьох державах-членах. Менше ніж кожне третє робоче місце (з 10+ працівниками) в ЄС (29%) має ту чи іншу форму представництва працівників. Законодавчі вимоги є ключовим фактором наявності представництва.
- Колективні переговори залишаються в основі систем виробничих відносин в ЄС. Політики повинні скористатися можливістю кризи, спричиненої COVID-19, щоб запровадити нові ініціативи для заохочення, зміцнення та підтримки колективних переговорів.
- Окрім зусиль соціального партнерства, ефективний соціальний діалог та налагоджені виробничі відносини потребують державних коштів та підтримки органів державної влади. Політики повинні

вивчати нові форми передачі знань, забезпечення ресурсами та взаємодії з соціальними партнерами на рівні ЄС та країни.

- Захист та сприяння справедливим, добре функціонуючим та збалансованим трудовим відносинам має вирішальне значення для забезпечення інклюзивного та сталого зростання та соціального прогресу в ЄС. У зв'язку з COVID-19 це також стане важливим способом для політиків інтегрувати соціальні та економічні виміри ЄС, як це визначено в Європейському стовпі соціальних прав.

Незважаючи на значні досягнення, соціальний діалог в ЄС стикається з низкою серйозних викликів:

1. Зростаюча нерівність: нерівність у доходах та багатстві в ЄС зростає, що може призвести до послаблення соціального діалогу; багатші верстви суспільства можуть мати більший вплив на політику, що може призвести до прийняття рішень, які не відповідають інтересам працівників; зростаюча нерівність може призвести до соціальної напруги та конфліктів, що може ускладнити співпрацю між соціальними партнерами.

2. Глобалізація: глобалізація може призвести до тиску на роботодавців знизити заробітну плату та погіршити умови праці, щоб залишатися конкурентоспроможними на світовому ринку; це може ускладнити співпрацю між соціальними партнерами, оскільки профспілки можуть вимагати кращих умов праці, а роботодавці можуть стверджувати, що це призведе до втрати робочих місць; глобалізація також може призвести до делокалізації робочих місць з країн ЄС до країн з вищим рівнем заробітної плати та менш жорсткими правилами праці.

3. Зміна характеру роботи: зміна характеру роботи, пов'язана з розвитком нових технологій, таких як автоматизація та штучний інтелект, призводить до того, що деякі професії зникають, а на їх місці з'являються нові; це може призвести до втрати робочих місць та безробіття, а також до необхідності перекваліфікації працівників; зміна характеру роботи також може призвести до посилення нетипової зайнятості, такої як тимчасова робота, робота за контрактом та фріланс; це може призвести до менш сприятливих умов праці та меншого соціального захисту для працівників.

4. Слабкість профспілок: у деяких країнах ЄС профспілки втрачають членів, що може послабити їхню переговорну позицію; це може ускладнити для профспілок захист інтересів своїх членів та участь у соціальному діалозі; слабкість профспілок також може призвести до того, що роботодавці матимуть більше влади над працівниками.

5. Політичні виклики: деякі уряди в ЄС можуть бути не схильні до соціального діалогу або можуть намагатися вплинути на його результати; це може призвести до того, що соціальний діалог стане менш ефективним та не зможе досягти своїх цілей; політичні виклики також можуть призвести до того, що соціальні партнери втратять довіру один до одного, що може ускладнити співпрацю між ними.

Незважаючи на ці виклики, соціальний діалог залишається важливим інструментом для покращення життя людей в Європейському Союзі та відіграє важливу роль у вирішенні економічних і соціальних питань через співпрацю між урядом, роботодавцями та працівниками. Україна, яка прагне інтегруватися в європейське співтовариство, може скористатися досвідом ЄС для покращення власних механізмів соціального діалогу.

Використані джерела:

1. Eurofound. URL: <https://www.eurofound.europa.eu/en/topic/social-dialogue>
2. EESC. Learn more about our policy areas and policy highlights. URL: <http://www.eesc.europa.eu/en/policies>
3. How the EU improves workers' rights and working conditions. URL: <https://www.eumonitor.eu/9353000/1/j9vvik7m1c3gyxp/vkyhncfdtny2?ctx=vk4jic6t1dxz>

Анна ЗАДОРЖНА (Anna Zadorozhna)

канд. фіз.-мат. наук, доцент,

Ярослав РИВКО (Yaroslav Ryvko),

здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,

**Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна**

ПРО ОДНУ З БІЗНЕС-НОВАЦІЙ: ЗАМОВЛЕННЯ ЇЖІ ЧЕРЕЗ ВЕБ-САЙТ

Позитивний вплив розвитку Інтернету на бізнес проявляється, зокрема, у появі абсолютно нових напрямків останнього. Один з них – це замовлення їжі через Інтернет. Сервіс замовлення їжі є прибутковим бізнесом, який, на відміну від великих ресторанів преміум-класу, не вимагає значних просторових ресурсів і є більш зручним вибором для сучасної людини.

Веб-сайт доставки їжі виконує одразу декілька функцій. Одночасно він є як рекламним щитом, так і адміністратором та віртуальним офіціантом. Завдяки такому веб-сайту клієнт може у комфортній обстановці вдома обрати страву із меню закладу та легко замовити їх доставку прямо до свого місця. Зрозуміло, що служби замовлення їжі стали надзвичайно популярними, оскільки це дуже зручно й ефективно. Зокрема, немає потреби витрачати час на приготування їжі; замість цього можна зосередитися на інших, більш важливих завданнях.

Створення веб-сайту для замовлення їжі – це процес, якому потрібно приділити не менше уваги, ніж розробці бізнес-плану. Популярність, кількість клієнтів і, звісно ж, прибуток залежать від того, наскільки зручним стане додаток.

При запуску власної служби замовлення їжі важливо ознайомитися з потенційними клієнтами та аналізувати конкретну нішу в даній області. У кожному місті існує своя конкуренція та специфіка попиту. І саме тому для успішного старту бізнесу в галузі замовлення їжі належить спочатку створити веб-сайт.

На веб-сайті повинні бути всі необхідні вкладки для зручного оформлення замовлення. Оскільки сайт є вітриною для бізнесу, його

дизайн та фотографії повинні бути високої якості, належним чином відображаючи страви (див., наприклад, рис. 1).



Рис. 1. Список продуктів на веб-сайті

Важливо максимально полегшити процес користування, щоби клієнт мінімально витрачав час на вибір та замовлення страв, а також забезпечити різні способи оплати, включаючи онлайн-оплату (див рис. 2). Якість дизайну та фотографій на сайті є ключовим елементом, що відображає продукти і послуги компанії.

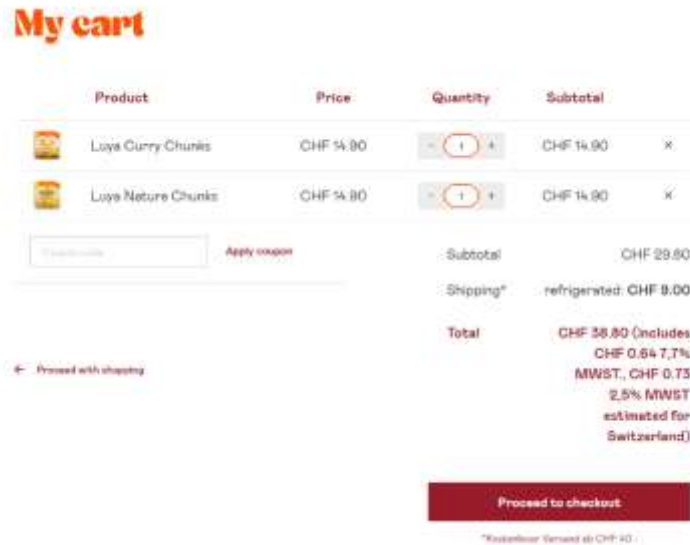


Рис. 2. Кошик замовлення на веб-сайті

При запуску власної служби замовлення їжі важливо ретельно ознайомитися з потенційними клієнтами та ринковою нішею. Після цього необхідно створити веб-додаток, який забезпечить зручність та інтуїтивність для клієнтів.

Дані та статистика замовлень на веб-сайті відіграють важливу роль у розвитку та ефективному управлінні бізнесом. Щонайменше, веб-сайт має відображати:

конверсію: метрику, що вимірює відсоток відвідувачів, які здійснили замовлення. Висока конверсія свідчить про ефективність сайту;

середній чек: суму грошей, яку середньо витрачає кожен клієнт. Ця метрика важлива для розуміння доходності;

джерела трафіку: дозволяє визначити, з яких джерел приходять найбільше клієнтів;

аналіз попиту: дозволяє забезпечити достатню кількість продуктів та персоналу для обробки замовлень;

популярність продуктів: визначає, які страви або продукти є найпопулярнішими серед клієнтів.

Прикладом графічного зображення статистики замовлень може слугувати рис. 3.



Рис. 3. Статистика замовлень за жовтень 2023 р. на веб-сайті замовлення їжі

Література:

1. Сервіс замовлення їжі – як автоматизувати процеси. URL : <https://kitapp.pro/uk/servis-dostavki-yizhi-yak-avtomatizuvati-protsesi/>
2. Мобільний додаток для замовлення їжі: особливості розробки. URL : <https://lampalampa.net/ua/mobilnij-dodatok-dlya-dostavki-yizhi-osoblivosti-rozrobki/>
3. Як створити сайт замовлення їжі. URL : <https://smartcafe.com.ua/uk/infocentr/site-dostavki>

Владислав БАРАБАШ (Vladyslav Barabash)

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня

Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування

Львівський національний університет імені Івана Франка,

м. Львів, Україна

СТАЛИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ ЯК ОДИН ІЗ ПРІОРИТЕТІВ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Сталий розвиток є ключовим пріоритетом для України, особливо в контексті її прагнення до євроінтеграції. Це вимагає комплексного підходу до економічної політики, який би враховував екологічні, соціальні та економічні аспекти розвитку.

Сталий розвиток (англ. Sustainable development) – загальна концепція щодо необхідності встановлення балансу між задоволенням сучасних потреб людства і захистом інтересів майбутніх поколінь, включаючи їх потребу в безпечному і здоровому довкіллі. Як сформулювала визначення сталого розвитку у своїй доповіді Комісія Брундтланд, це «розвиток, який задовольняє потреби нинішнього покоління без шкоди для можливості майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби» [1]. Україна переорієнтовується на модель сталого розвитку, яка враховує не лише економічні показники, але й соціальні та екологічні аспекти. Сучасне законодавство поступово включає вимоги щодо оцінки впливу на довкілля та здоров'я людей у процесі планування економічної політики. Інновації, технологічне оновлення та ефективне використання ресурсів розглядається урядом як основа сталого економічного зростання.

Загалом, Україна прагне до розвитку, який би забезпечував гармонію між економічним зростанням, соціальним благополуччям та збереженням природного середовища, відходячи від старої моделі, яка спричиняла екологічну кризу та негативно впливала на здоров'я населення. Зусилля спрямовані на створення стійкої та самодостатньої економіки, яка б не стала просто сировинним додатком до розвинених країн.

Сталий розвиток економіки України є ключовим аспектом її національної стратегії, який відображає глобальні тенденції та виклики

сучасності. Цей процес передбачає балансування між потребами сьогодення та можливостями майбутніх поколінь, забезпечуючи при цьому економічне зростання, соціальний прогрес та охорону довкілля. Економічна складова сталого розвитку України включає в себе реформування промисловості, збільшення частки відновлюваних джерел енергії та підвищення енергоефективності. Це також передбачає інтеграцію в глобальну економіку через розвиток експортного потенціалу з високою доданою вартістю та залучення іноземних інвестицій.

На шляху до євроінтеграції Україна демонструє значні зусилля у напрямку сталого розвитку, адаптуючи глобальні Цілі сталого розвитку до національного контексту та розробляючи стратегічні рамки розвитку до 2030 року. Економічне зростання, соціальний прогрес, та екологічна стійкість є ключовими компонентами цієї стратегії, які спрямовані на підвищення рівня життя населення та зменшення бідності. Інтеграція Цілей сталого розвитку в державну політику, стратегічне планування, та моніторинг прогресу є важливими кроками, які вже здійснені Україною.

У контексті України, зусилля щодо сталого розвитку включають реформи в соціальній сфері, підвищення доступності послуг, інвестиції в освіту та здоров'я, що сприяє зменшенню нерівності та бідності серед населення, особливо серед вразливих груп. Цілі сталого розвитку[2] передбачають збільшення охоплення бідного населення адресними програмами та підвищення життєстійкості соціально вразливих верств населення. Стратегія подолання бідності в Україні включає зростання доходів, забезпечення доступу до соціальних послуг, та мінімізацію ризиків соціального відчуження, особливо у сільських районах. Таким чином, сталий розвиток є важливим інструментом для досягнення соціальної справедливості та економічного благополуччя.

У процесі досягнення сталого розвитку Україна стикається з низкою перешкод та викликів, серед яких[3]:

- Економічні труднощі: Нестабільність економіки, висока інфляція та валютна нестабільність ускладнюють залучення інвестицій та реалізацію довгострокових проєктів.

- Корупція: Корупція залишається серйозною проблемою, яка підриває довіру інвесторів та ефективність державного управління.
- Реформи: Потреба в проведенні глибоких реформ у багатьох сферах, включаючи судову систему, освіту, охорону здоров'я та державне управління.
- Соціальні проблеми: Високий рівень бідності, нерівність та міграція населення, особливо молоді та освічених кадрів.
- Екологічні виклики: Забруднення довкілля, неефективне використання ресурсів та зміна клімату вимагають негайних дій та інвестицій у “зелені” технології.

Найбільшою перешкодою для сталого розвитку економіки України є війна. Напад РФ сповільнив та унеможливив стабільне зростання та впровадження багатьох реформ. Війна призвела до значних економічних втрат, зокрема до зниження ВВП майже на третину. Широкомасштабні руйнування інфраструктури, включаючи житлові комплекси, транспорт, торгівлю та промисловість вимагає значних інвестицій для відновлення. Блокада українських морських портів та пошкодження транспортних мереж ускладнюють експорт та імпорт, що є критичним для економіки. Вимушена міграція та втрата робочої сили через війну впливають на продуктивність та споживання всередині країни. Руйнування енергосистеми та “енергетичний терор” уповільнили відновлення економіки. Ці фактори впливають на всі складові сталого розвитку – економічну, соціальну та екологічну – і ставлять перед Україною складні завдання щодо відновлення та адаптації до нових умов. Водночас, влада України та міжнародна спільнота активно працюють над відновленням економіки та залученням іноземних інвестицій для підтримки сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Сталий розвиток. URL: <https://goo.gl/dbhbHb>(дата звернення: 01.10.2023).
2. Сталий розвиток для України. URL: <https://sd4ua.org/>(дата звернення: 01.10.2023).
3. Офіційний сайт Організації Об'єднаних Націй Україна. URL: <https://ukraine.un.org/uk/sdgs>(дата звернення: 01.10.2023).

Ігор Білобровка (Ihor BILOBRYVKA)

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування

Роксолана Стасишин (Roksolana STASYSHYN)

здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування

**Львівський національний університет імені Івана Франка
м. Львів, Україна**

**СУЧАСНІ ПІДХОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ**

Сталий розвиток територій є актуальним завданням, яке стає ще більш значущим у сучасному світі, означеному глобалізацією, зростаючими викликами з боку змін клімату, екологічною невизначеністю та соціальними труднощами. Сталість вимагає від нас усвідомленого відношення до природних ресурсів та забезпечення якості життя мешканців. Для досягнення цих цілей, сучасні підходи до сталого розвитку територій базуються на комплексному підході, ефективному управлінні ресурсами та врахуванні потреб сучасного суспільства.

Однією з ключових складових сталого розвитку є забезпечення екологічної стійкості. Сучасні технології та методи виробництва дозволяють досягти високої продуктивності, не торкнувшись при цьому екологічної рівноваги. Зелені технології, відновлювана енергія та програми енергоефективності стають необхідністю для розвитку територій без шкоди для природи [1].

Ще одним важливим аспектом сталого розвитку є соціальна відповідальність. Розвиток територій повинен забезпечити високий рівень життя для всіх верств населення. Це включає доступ до якісної освіти, медичного обслуговування, а також створення рівних можливостей для розвитку кожної людини. Участь громади у прийнятті рішень та розширення соціальної інфраструктури є важливими компонентами соціальної відповідальності.

Економічна стійкість також стає ключовим елементом сучасного підходу до розвитку територій. Розумне використання економічних

ресурсів, створення робочих місць, підтримка місцевих підприємств та розвиток інновацій визначають ефективність розвитку.

Комплексний підхід також передбачає сприяння розвитку культурного середовища. Збереження історичної спадщини, підтримка традицій та створення умов для розвитку мистецтва та культурних заходів сприяє формуванню цілісної образотворчої ідентичності території.

Сучасні підходи до забезпечення сталого розвитку територій також визначають важливість цифрової трансформації. Впровадження інноваційних технологій та цифрових рішень сприяє підвищенню ефективності управління містом чи регіоном, забезпечуючи інформаційну прозорість та взаємодію різних галузей. Смарт-технології для управління транспортом, енергетикою, та інфраструктурними системами сприяють оптимізації ресурсів і зниженню впливу на довкілля.

До сучасних підходів забезпечення сталого розвитку територій належать [2]:

- **Стратегічне планування:** Розробка та реалізація довгострокових стратегій розвитку територій, які враховують особливості та потенціал конкретної території.
- **Кластерний розвиток:** Створення та підтримка кластерів – груп взаємопов'язаних підприємств, які спільно використовують ресурси та інфраструктуру.
- **Інноваційний розвиток:** Стимулювання інноваційної діяльності та впровадження нових технологій.
- **Розвиток людського капіталу:** Інвестування в освіту, охорону здоров'я та соціальний захист населення.
- **Збереження довкілля:** Захист довкілля та раціональне використання природних ресурсів.

Важливо зазначити, що не існує універсального рецепту забезпечення сталого розвитку територій. Конкретні підходи та інструменти мають визначатися з урахуванням особливості та потреб конкретної території.

Забезпечення розвитку територій донедавна базувалося на централізованому підході з обмеженням місцевої ініціативи, що

виявилось неефективним і спричинило зростання розривів у соціально-економічному розвитку територій. Таким чином, головними факторами негативного впливу на розвиток територій визначено:

- уповільнення розвитку промислововиробничого сектору або його відсутність унаслідок банкрутства підприємств, відсутності ринків збуту продукції, неадаптованості до сучасних вимог ринкової економіки;
- демографічну кризу, що виявляється у зростанні питомої ваги населення пенсійного віку через низьку народжуваність та еміграцію працездатного населення; зменшення кількості сільського населення та внаслідок цього уповільнення розвитку сільськогосподарської галузі;
- відсутність ефективної соціальної політики, спрямованої на забезпечення проголошених соціальних стандартів і розвиток людського капіталу;
- неузгодженість комплексної політики розвитку територій у контексті охоплення всіх сфер життєдіяльності на місцевому рівні, що призводить до неефективного використання ресурсів, протиріч та невиконання запланованих результатів соціально-економічного розвитку територій [3];
- нестачу кваліфікованих кадрів у сфері розроблення й упровадження стратегій соціально-економічного розвитку територій, недостатній розвиток суспільних інститутів, що спроможні впливати на розвиток цих територій.

Важливо зазначити, що досягнення завдань сталого розвитку територій у контексті його фінансового забезпечення передбачає реалізацію ефективної бюджетно-фінансової та податкової політики, збалансування бюджетних потоків між усіма рівнями бюджетної системи для встановлення відповідності джерел доходів і напрямів здійснення видатків із бюджетів, розвиток державно-приватного партнерства на основі економічного стимулювання підприємницької діяльності для соціально-економічного розвитку територій.

Ось кілька прикладів успішного впровадження сучасних підходів до забезпечення сталого розвитку територій [4]:

- **Мюнхен, Німеччина:** Мюнхен відомий своїм екологічним підходом до розвитку. Місто має розгалужену мережу велосипедних доріжок, зелені насадження та парки займають значну частину території міста. Мюнхен надає пріоритет сталому міському плануванню та розвитку. Місто зосереджується на компактних багатофункціональних районах з ефективним землекористуванням, зручними для пішоходів вулицями та доступом до зручностей, що зменшує потребу в довгих поїздах і сприяє згуртованості громади.
- **Сінгапур** – приклад успішного кластерного розвитку. Місто є світовим лідером у сфері електроніки, фінансів та логістики. Сінгапур може похвалитися інфраструктурою світового рівня, включаючи порти, аеропорти, транспортні мережі та цифрове підключення. Вони сприяють ефективному переміщенню товарів, людей та інформації, що має вирішальне значення для розвитку кластерів.

Ці приклади показують, що сучасні підходи до забезпечення сталого розвитку територій можуть бути успішно впроваджені в різних країнах та містах світу.

Отже, сталий розвиток територій – це постійний процес, який потребує постійного вдосконалення та адаптації до нових викликів. Сучасні підходи до забезпечення сталого розвитку ґрунтуються на інтегрованому підході, стратегічному плануванні, управлінні ризиками, інноваціях та технологіях, а також міжнародному співробітництві.

Список літератури:

1. Концепція сталого розвитку населених пунктів. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1359-14>.
2. Резолюція Генеральної Асамблеї ООН, яка проголошує «десятиліття відродження і сталого розвитку». URL: <http://www.un.org.ua/ua/informatsiinyi-tsentr/news/2205-2007-11-19-19-04-21-oon-progoloshue-desyatilittya>
3. Цілі сталого розвитку 2016–2030. URL: <http://www.un.org.ua/ua/tsilirozvytku-tysiacholittia/tsili-staloho-rozvytku>

4. Sustainable Urban Planning. URL:
<https://fastercapital.com/keyword/sustainable-urban-planning.html>

Владислава КЛОЧУН (Vladyslava Klochun),
здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Науковий керівник: к.е.н., доцент **Оксана ПІКУЛИК,**
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна

КОУЧИНГ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ МЕТОД НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ

В сучасному бізнес-середовищі, яке швидко змінюється, пошук ефективних методів навчання персоналу стає ключовим завданням для досягнення успіху та конкурентоспроможності. Одним з інноваційних підходів, який знаходить широке застосування в сучасному бізнесі, є коучинг.

Коучинг представляє сучасну методологію, створену для розвитку потенціалу індивідів та груп з метою досягнення заздалегідь узгоджених цілей та корінної зміни моделей поведінки. Цей підхід спрямований на виявлення та використання внутрішнього потенціалу особистості. Цей метод навчання не лише надає працівникам необхідні навички, але й сприяє розвитку особистісного та професійного потенціалу. [2] В порівнянні з іншими методами навчання та розвитку персоналу, коучинг володіє унікальними характеристиками, такими як:

Надання допомоги та підтримки іншому співробітнику у пошуку власних рішень чи службово-посадового просування в будь-якій складній ситуації.

Використання як інструмент для оптимізації людського потенціалу та підвищення ефективності діяльності.

Надання індивідуальної підтримки для тих, хто має амбіції професійного й особистісного зростання, а також підвищення персональної ефективності.

Установлення постійного процесу спілкування між керівником і підлеглим, сприяючи як успішній діяльності підприємства, так і професійному розвитку працівника в умовах швидкозмінюючогося службового оточення.

Розкриття потенціалу особистості з метою максимального підвищення її професійної та особистісної ефективності.[3]

Змістовно порівнюючи коучинг з іншими методами розвитку персоналу, цілком доцільно висвітлити його особливості. У цьому напрямку проводить своє дослідження Дж. Уїтмор, який аргументовано розглядає унікальні аспекти коучингу, відзначаючи його відмінність від інших підходів, таких як менторство, інструктування та наставництво.

У якості інструментарію навчання персоналу, коучинг допомагає працівникам підвищити рівень їх соціально-психологічної компетентності, сприяючи формуванню командних взаємовідносин та спільної роботи. Використання конкретних методів та технік, таких як постановка питань та спільне обговорення, стає необхідною частиною цього процесу.

На відміну від тренінгу (навіть персонального), коучинг є більш фокусованим, контекстуалізованим та індивідуально спрямованим інструментарієм розвитку працівників. Крім того, його вигідність як капіталовкладення перевищує традиційні тренінгові методи, оскільки його акцент спрямований на досягнення конкретних результатів, а не на пошук причин існуючих проблем чи формування загальних навичок.[1]

Однією з головних переваг коучингу є його індивідуалізований підхід. Відзначаючи унікальність кожної особи, цей метод створює персоналізовану програму, яка враховує конкретні потреби та цілі працівника. Це стимулює особистий розвиток, оскільки працівники отримують не тільки необхідні професійні навички, але й розвивають свої сильні сторони та працюють над слабкими.

Крім того, коучинг активно сприяє розвитку лідерських якостей у персоналу. Учасники коучингових програм отримують можливість вивчати та вдосконалювати навички управління та комунікації, що є ключовими для ефективного лідерства. Цей аспект особливо важливий в умовах сучасного бізнесу, де здатність ефективно керувати командою визначає успіх підприємства.

Не менш важливим є той факт, що коучинг сприяє стимулюванню самостійності та саморозвитку. Працівники, які беруть участь у коучингових програмах, навчаються самостійно вирішувати завдання та ефективно реагувати на виклики. Це формує не тільки професійну компетентність, але й робить працівників більш адаптованими до змін у бізнес-середовищі.

Коучинг сприяє внутрішньому розвитку компаній, розпочинаючи з найменших складових, таких як рядовий працівник і керівник. Результати досліджень свідчать про те, що керівники виявляють бажання використовувати коучинг персоналу як передовий, інноваційний та ефективний метод управлінського консультування. Це пояснюється тим, що виручка від управлінського коучингу майже в шість разів перевищує витрати на його проведення. Згідно з дослідженням Simple Business, 94% людей, які заробляють більше одного мільйонного долара США на рік, користуються професійною підтримкою особистого чи бізнес-коуча для свого розвитку.

Практика компаній, які інтенсивно використовують коучинг, підтверджує, що керівники отримують конкретні позитивні результати від вкладених у навчання персоналу ресурсів, як вказано нижче. (Рис.1)



Рис.1. Результати використання методу коучингу на підприємстві [4]

З метою адаптації та навчання працівників у напрямку контактного центру, ПАТ КБ «Приват Банк» використовує технологію групового коучингу. Діючі працівники формують групи розміром від 5 до 10 осіб. Коуч працює з цими групами за двома напрямками: сприяння досягненню загальних цілей в межах групи та створення простору, де кожен учасник може виступати в ролі коуча для інших.

Додатковим фактором, що підкреслює інноваційність коучингу, є його здатність стимулювати мотивацію працівників. Учасники відчують підтримку та визнання своїх досягнень, що призводить до підвищення енергії та ефективності на робочому місці.

У сукупності, коучинг визначається як інноваційний метод навчання персоналу завдяки своєму глибокому та індивідуалізованому підходу, спрямованому на розвиток особистісного та професійного потенціалу. Він не лише надає необхідні знання та навички, а й стимулює особистісний зріст та ефективність у роботі, роблячи коучинг необхідним елементом успіху в сучасному бізнесі.

Список використаної літератури:

1. Вітмор Дж. Коучинг високої ефективності. Київ : КМ-БУКС, 2019. 336 с.
2. Нежинська О. Основи коучингу. Київ : ТОВ "ДІСА-ПЛЮС", 2017. 220 с.
3. Петровська І. Підвищення управлінської діяльності керівника за допомогою коучингу. Наук. вісн. НЛТУ України, 2010. 161 с.
4. Шекшня С. Як ефективно управляти вільними людьми?. Київ : Альпіна Паблішерс, 2011. 206 с.

Андрій ТАБАЧУК (Andrii TABACHUK),

к.е.н.

Андрій МАРИСКЕВИЧ (Andrii Maryskevych),

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня

Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування

Львівський національний університет імені Івана Франка,

м. Львів, Україна

ПЕРСПЕКТИВИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Термін «сталий розвиток» вперше був вжитий у 1972 році під час Першої Всесвітньої Конференції з навколишнього середовища у Швеції (м. Стокгольм). Однак, на Конференції ООН з навколишнього середовища і розвитку у Ріо-де-Жанейро у 1992 році даний термін було розкрито у ширшому контексті – як ключову концепцію для існування всього людства. Концепція сталого розвитку була сформульована як спосіб подолання основних екологічних загроз, що становили серйозну загрозу для сучасної цивілізації. Ці загрози були спричинені вузьким колом практик і політики, пов'язаних із перенаселенням, безвідповідальним використанням природних ресурсів і забрудненням навколишнього середовища [1, с. 205].

Доцільно зазначити, що багато науковців сталий розвиток розглядають як концепцію, пов'язану виключно із збереженням природи. Проте, ця концепція розглядає світ як цілісну систему, і тому кожен її елемент потребує особливої уваги. До комплексу сфер та проблем, які розглядаються в контексті визначення принципів сталого розвитку, відносяться [2]:

- економічний розвиток;
- соціальна сфера;
- екологія;
- збереження мінерально-сировинної бази;
- сталий розвиток промисловості;
- сільське господарство;
- збереження земельних, водних, лісових ресурсів;
- сталий розвиток морів та прибережних районів;

- переробка відходів;
- освіта тощо.

Застосування концепції сталого розвитку у різних та країнах переважно пояснюється усвідомленням світовою спільнотою необхідності досягнення гармонії між інтересами сучасності та майбутнього. Це вимагає переорієнтації економічного зростання на раціональні засади, враховуючи обмеженість природних ресурсів та необхідність досягнення балансу між економічною, соціальною і екологічною системами суспільства.

У даному контексті, важливе значення відіграє співпраця між країнами, що ґрунтується на принципах сталого розвитку. Згідно з Угодою про асоціацію Україна здійснює з ЄС галузеву співпрацю у сферах та секторах, які мають стратегічне значення для економіки країни та її добробуту. Така співпраця ґрунтується на принципах та вимогах Європейської політики, які адаптуються до національних політик за окремими напрямками співпраці. В основу специфічних принципів покладено загальні принципи, на яких базується діяльність інституцій ЄС та суб'єктів: правосуб'єктності; субсидіарності; пропорційності; концентрації; програмування; розподілу компетенцій; партнерства; відкритості; залучення; рівноваги; співпраці тощо [3, с. 11].

У сучасному глобалізованому світі країни, які об'єднують свої зусилля для досягнення спільних інтересів та високих показників розвитку, отримують значущу вигоду. Підписання Угоди відкриває перед Україною можливість стати економічно розвинутою державою з перспективами на майбутнє. Угода визначає новий та якісний рівень співробітництва як у політичній, так і в економічній сфері. Зокрема, положення про створення Поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі є центральним елементом у зміцненні торговельних зв'язків України з державами-членами ЄС.

Поділяємо переконання, що імплементація Цілей сталого розвитку дозволяє досягати балансу між цілями економічного зростання, соціально-відповідального бізнесу, зменшення соціальної нерівності та забезпечення екологічної безпеки в країні, враховуючи підписання Угоди Україна-ЄС. Для України євроінтеграція визначена ключовим завданням реформування країни, надаючи можливість не

лише практично реалізувати політичну асоціацію і економічну інтеграцію з ЄС у межах асоціації, але й визначити стратегічний курс на повноправне членство України в Європейському Союзі [3, с. 15].

Доцільно враховувати, що реалізація процесів забезпечення цілей сталого розвитку в Україні розпочалася у контексті анексії частини території росією. Окупація Криму та частин Луганської та Донецької областей, яка почалася у 2014 році, створила загрозу миру, безпеці та співробітництву не лише в Європі, але й у всьому світі. У лютому 2022 року ці процеси набули катастрофічних масштабів – активні військові дії на території держави, окупація нових територій, ракетні обстріли тощо, призвели до значних людських втрат, знищення об'єктів державної, комунальної та приватної власності, порушення логістичних ланцюжків постачання та величезних економічних втрат. Це також викликало значний внутрішній та зовнішній міграційний рух, а також зниження рівня життя українців [4, с. 96].

Розв'язання проблем, пов'язаних із тривалою військовою агресією Росії проти України, має стати важливим внеском у досягнення глобальних цілей сталого розвитку. Для успішної реалізації цілей протягом десятиріччя необхідно послідовно впроваджувати та моніторити стратегію цілей сталого розвитку, орієнтовану на політику та бюджетування. Головною метою є наближення стандартів життя українців до середньоєвропейського рівня, що визначає благополуччя країни в цілому та кожної її частини, кожної сім'ї та кожної людини [4, с. 96].

Список використаної літератури

1. Руда М. В., Мазурик М.М. Співпраця України та ЄС у сфері сталого розвитку: огляд перспектив. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. № 3 (1), 2021. С. 204-211.
2. Цілі сталого розвитку та їх адаптація для України. URL: <https://dev.sd4ua.org/shho-take-stalij-rozvitok/printsipi/>.
3. Дерій Ж., Зосименко Т., Шадура-Никипорець Н. Імплементація сталого розвитку як ключовий принцип галузевого співробітництва Україна – ЄС. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. № 4 (20), 2019. С.9-18.
4. Капінос Г., Ларіонова К. Проблеми управління сталим розвитком України в умовах війни. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE*

ECONOMIC SYSTEMS. 2023. № (1), С. 93-103. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-13>.

Тарас МИХАЙЛИШИН (Taras Mykhailyshyn),
здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна

ЗНАЧЕННЯ СМАРТ-ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ МІСТ

Великі міста завжди були та залишаються центрами розвитку цивілізації. Сучасні міста стикаються з численними викликами, але одним з найбільш складних є забезпечення комфорту та соціальної привабливості для їх мешканців, при цьому розвиваючи інфраструктуру, зберігаючи екологічну безпеку та використовуючи передові технології. Сучасне місто - це не лише економічний центр країни, але й місце, де культура та освіта розквітають, ідеальне середовище для запровадження технологічних та соціальних нововведень. У зв'язку з цим зростає конкуренція між містами, оскільки належний розвиток інфраструктури безпосередньо впливає на економічні показники та привабливість міста для фахівців та інвесторів.

Прискорений технологічний розвиток в епоху економіки знань кардинально змінив характер конкурентної боротьби в межах господарської системи на національному ринку, помітно збільшивши значення технологічних можливостей як джерела конкурентних переваг та визнавши смарт-технології ключовим чинником економічного розвитку. З кожним роком цифрові технології все більше змінюють наше повсякденне життя, створюючи засади для сталого соціально-економічного розвитку. Пандемія коронавірусу значно прискорила процеси цифровізації, породивши не лише нові потреби та можливості, але й нові залежності і проблеми.

Нині адміністрація кожного міста намагається забезпечити гідний рівень життя та добробуту громадян, сформувані засади

економічного процвітання та соціальної стабільності, орієнтовані на впровадження цифрових технологій, і при цьому врахувати той факт, щоб не завдавати шкоди навколишньому середовищу. Таким чином, у трансформованому цифровими технологіями світі, актуальності набув процес розбудови smart-міст з метою досягнення Цілі сталого розвитку №11, що полягає у забезпеченні відкритості, безпеки, життєстійкості та екологічної стійкості міст і населених пунктів. Міста намагаються досягти цієї цілі завдяки smart-адміністрації, smart-мережам, smart-системі міського транспорту, системі водопостачання та поводження з відходами, а також покращення екосистеми та посилення безпеки міста.

Smart City - це інтегрована стратегія, що використовує інформаційні та комунікаційні технології для контролю та управління міською інфраструктурою. Основна мета створення Smart City - покращення якості життя мешканців шляхом збільшення комфорту, безпеки та ефективності послуг у різних сферах та оптимізації використання важливих ресурсів. Щодо принципів, на яких ґрунтується ця концепція, вони такі:

- орієнтованість на потреби мешканців;
- стратегічне планування;
- повна інформатизація;
- відкритість та співпраця.

Смарт-інфраструктура має велике значення для сталого розвитку міст. Вона допомагає ефективно використовувати ресурси, зменшувати викиди шкідливих речовин, підвищувати якість життя мешканців і сприяти економічному зростанню. Системи моніторингу, управління рухом транспорту, енергозбереження та оптимізації водопостачання - лише деякі аспекти, які реалізуються завдяки смарт-інфраструктурі.

Завдяки смарт-інфраструктурі міста можуть стати більш безпечними за рахунок систем відеоспостереження та реагування на небезпеку. Також це сприяє покращенню доступу до інформації для громадян, сприяє розвитку електромобільного транспорту та підтримує інновації в різних галузях, що сприяє зростанню економіки. Завдяки смарт-інфраструктурі можлива ефективна координація роботи міських служб, таких як збирання сміття, ремонт доріг, обслуговування громадських будівель. Це допомагає зменшити час і витрати на

проведення робіт, а також покращує вирішення проблем у випадку аварійних ситуацій. Впровадження смарт-інфраструктури також стимулює розвиток технологічних компаній та привертає інвестиції у місто.

Смарт-технологіям притаманні важливі переваги: підвищення рівня енергоефективності, зниження вуглецевої інтенсивності економіки, підвищення рівня інноваційності, покращення системи освіти та охорони здоров'я.

Застосування смарт-інфраструктури сприяє збереженню енергії та водних ресурсів через впровадження систем ефективного освітлення, опалення та охолодження. Також це може полегшити проблеми транспортної тяги завдяки розумному управлінню трафіком та розвитку громадського транспорту. Використання смарт-технологій також сприяє створенню "зелених" зон та підвищенню якості довкілля, зокрема через раціональне використання земельних ресурсів та зелених площ.

Розумні стратегії розвитку міст відкривають нові можливості для підвищення цінності міських територій. Впровадження технологій сприяє ефективному використанню коштів та розширенню сфер бізнесу та обслуговування. Основне завдання полягає у покращенні якості життя мешканців. Створення сучасного міста передбачає комплексні соціальні та технологічні зміни, що реалізуються через розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, встановлення нових енергоефективних стандартів та покращення взаємин між громадою та місцевою владою. Мешканці сучасного міста більше не лише споживачі, вони стають активними учасниками міського сервісу, таким чином смарт-технології покращують взаємодію між владою та громадянами, сприяючи більш активній участі громади у процесах вирішення проблем міста.

Концепція смарт-міста також підтримує інноваційні підходи до розвитку освіти та науки, включаючи ініціативи з цифрової грамотності та розвитку STEM-навичок у молоді – популярного напрямку в освіті, що охоплює природничі науки (Science), технології (Technology), технічну творчість (Engineering) та математику (Mathematics). Посилення ролі STEM-освіти є одним із пріоритетів модернізації освіти, складовою частиною державної політики з підвищення рівня

конкурентоспроможності національної економіки та розвитку людського капіталу, одним з основних факторів інноваційної діяльності у сфері освіти, що відповідає запитам економіки та потребам суспільства.

Попри значні переваги, смарт-технологіям притаманні і певні недоліки: вони можуть посилювати територіальні цифрові “розриви”, формувати ризики дезінтеграції громад окремих віддалених містечок, а також поглиблювати вразливість економіки та населення до кібератак та загострювати проблему кібербезпеки. Проте, незважаючи на певні недоліки, нині все частіше проявляються сучасні тенденції реалізації концепції Smart City у сталому розвитку міст з особливою увагою до мегатрендів структурних змін у світовій економіці крізь призму поширення цифрових технологій та стрімких процесів урбанізації.

Разом з тим, в Україні існують значні перешкоди на шляху до розбудови smart-інфраструктури. Попри широку доступність різних smart-рішень на вітчизняному ринку, їх впровадження залишається досить обмеженим та більшість з них перебувають на рівні пілотних проєктів. В Україні процеси цифровізації досі є млявими, проєкти зі “смартизації” міст є “точковими” і здійснюються переважно, у великих містах), а самі smart-ідеї більшою мірою є популістськими. Для співставлення потенційних переваг та викликів впровадження smart-технологій у фізичну інфраструктуру міста варто детально вивчити світовий досвід розбудови smart-інфраструктури в частині законодавчого, інституційного та фінансового забезпечення.



ПІДСУМКИ ДИСКУСІЙНОГО КРУГЛОГО СТОЛУ «СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРА»

01 грудня 2023 року

Питання дискусійного круглого столу.

1. Основні тенденції в сучасному публічному управлінні та адмініструванні, які впливають на потребу у формуванні ефективного лідера.
2. Основні виклики, з якими стикаються сучасні лідери в управлінні органами публічної влади, можливості їх подолання. Як підвищити відкритість, прозорість та відповідальність у публічному управлінні через ефективне лідерство?
3. Нові технології та інноваційні підходи для забезпечення підвищення ефективності управління у публічній сфері.
4. Стратегії розвитку лідерства для формування ефективних керівників у публічному управлінні. Стратегії управління, які можуть допомогти публічним лідерам адаптуватися до змін у політичному, соціальному та економічному середовищі?
5. Основні компетентності та навички, які необхідні для ефективного управління у публічній сфері в сучасному світі. Співпраця між практиками публічної сфери та академічною спільнотою для формування компетентностей ефективного лідера у здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування».

Висновки за результатами роботи круглого столу. З метою підвищення якості публічного управління та розвитку лідерських здібностей у сфері публічного управління та адміністрування, для досягнення кращих результатів лідерами у вирішенні сучасних викликів та завдань.

1. Продовжити сприяти розвитку програм та ініціатив з формування та підтримки лідерських якостей у молодих кадрів у сфері публічного управління та адміністрування, враховуючи основні компетентності та навички, необхідні для сучасного лідера.

2. Підтримувати інноваційні підходи до публічного управління, зокрема використання цифрових технологій та аналізу даних, які можуть сприяти підвищенню ефективності та прозорості в публічній сфері.
3. Здійснення системних змін у кадровій політиці для забезпечення рівних можливостей та розностороннього представництва в органах публічної влади.
4. Звернути увагу на потребу у створенні структурних механізмів та програми підтримки та розвитку талановитих кадрів у сфері публічного управління та адміністрування, що включають системи навчання, наставництва та розвитку кар'єри.
5. Розробити і впроваджувати програми навчання та розвитку для публічних лідерів, спрямованих на розвиток ключових компетенцій, таких як стратегічне мислення, комунікаційні навички та управлінська компетентність.
6. Проводити подальші дослідження та аналізувати практику публічного управління в різних країнах з метою виявлення найкращих стратегій та методів, які можуть бути використані для підвищення ефективності публічного управління та формування сучасного лідерства в Україні.
7. Сприяти обміну досвідом та знаннями між академічною спільнотою та практиками у сфері публічного управління та адміністрування через організацію семінарів, конференцій та інших спільних заходів.
8. Поширювати результати даного круглого столу через публікації, вебінари, семінари та інші форми, щоб максимально використати отримані знання та рекомендації для подальшого розвитку лідерства в публічному управлінні та адмініструванні.

Компетентнісна модель лідерства – це концептуальна рамка, що описує набір ключових компетенцій, необхідних для успішного виконання ролі лідера в організаційній або управлінській посаді. Ця модель відображає конкретні вміння та навички, знання та особливості, які роблять лідера ефективним у виконанні завдань і досягненні цілей у сфері публічного управління.

Пропозиції щодо розвитку компетентнісної моделі лідерства:

- Аналізувати потреби організації або сфери діяльності, щоб застосувати ключові компетенції, необхідні для досягнення стратегічних цілей.
- Залучати до процесу формування компетентнісної моделі різноманітних стейкхолдерів, включаючи керівників усіх рівнів управління, публічних службовців. Розробити інструменти для оцінки компетентностей лідерів та плану їх розвитку, що може включати процеси оцінки у внутрішніх рамках або зовнішніх програмах навчання та розвитку.
- Вивчати компетентнісні моделі лідерства, які працюють в аналогічних органах влади або сферах, а також найкращі практики з цього питання. Досліджувати компетентні моделі, які використовуються в інших країнах, і визначити, які з них можна адаптувати для використання в органах публічної влади в Україні.
- На основі зібраної інформації розробити компетентнісну модель лідерства, включаючи список ключових компетенцій, їх опис та рівні володіння. Забезпечувати активне залучення лідерів до процесу формування та удосконалення компетентнісної моделі ідеї та досвід яких можуть бути корисними для успішної реалізації моделі.
- На рівні органів влади проводити навчальні заходи та комунікувати про компетентнісну модель серед публічних службовців, щоб забезпечити розуміння та прийняття її.
- Використовувати компетентнісну модель для оцінки рівня компетентності в органі влади та забезпечувати зворотній зв'язку для подальшого удосконалення.
- Постійно переглядати та оновлювати компетентнісну модель відповідно до змін в організаційному середовищі та стратегічних цілей органу державної влади / місцевого самоврядування.

**ПІДСУМКИ КРУГЛОГО СТОЛУ «КОМУНІКАЦІЇ В СИСТЕМІ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ»
02 грудня 2023 року**

Питання круглого столу.

1. Вплив війни в Україні на комунікаційні процеси в системі публічного управління.
2. Стратегії комунікації, які можуть використовуватися для ефективного вирішення кризових ситуацій та сприяння миру та стабільності.
3. Виклики в контексті конфлікту та війни : Конфлікт та війна в Україні створюють серйозні виклики для комунікаційних процесів, вимагаючи від урядових органів та громадськості надзвичайних зусиль для забезпечення передачі об'єктивної та достовірної інформації.
4. Можливість адаптації стратегій : Урядові органи та громадськість повинні адаптувати свої комунікаційні стратегії для вирішення конкретних викликів, які виконуються в контексті конфлікту та війни.
5. Напрямки підвищення прозорості та доступності щодо інформації в Україні для громадськості та міжнародної спільноти.
6. Найбільш ефективні інструменти та канали комунікації для спілкування органів влади з іншими цільовими аудиторіями в контексті війни та конфлікту.
7. Побудова довіри та підтримки громадськості до публічних інституцій у сучасних умовах.
8. Використання комунікаційних стратегій для зміцнення міжнародної співпраці в напрямку мирного регулювання конфлікту в Україні. Досвід для інших країн.

Висновки та пропозиції за результатами роботи круглого столу, які можуть слугувати основою для подальших дій із покращення комунікаційних процесів у сфері публічного управління та адміністрування, особливо в умовах конфліктів та кризових ситуацій.

1. Круглий стіл підтвердив, що ефективна комунікація в системі публічного управління та адміністрування є критично важливою для побудови довіри, забезпечення прозорості та сприяння успішному вирішенню складних проблем у суспільстві.
2. Конфліктні ситуації, такі як війна в Україні, створюють додаткові виклики для комунікаційних процесів, вимагаючи збалансованого підходу та співучасті до потреб різних груп суспільства.
3. В умовах кризи необхідно забезпечити ефективну координацію між державними та недержавними структурами, щоб уникнути дублювання зусиль та забезпечити єдність повідомлень у комунікаційному процесі.
4. Відкрита та доступна інформація є ключовою для забезпечення довіри громадськості та підтримки міжнародного співробітництва.
5. Рекомендовано створити механізми координації між державними органами влади, громадськими організаціями та міжнародними партнерами для забезпечення єдності та ефективності комунікаційних засобів.
6. Важливо проводити тренінги та навчання на регулярній основі для посадових осіб у сфері державного управління з питань ефективної комунікації в умовах кризових ситуацій, зважаючи на виклики та ризики у XXI сторіччі.
7. Продовжувати реалізовувати програми забезпечення доступності та розповсюдження достовірного інформаційного контенту про війну в Україні для громадськості та міжнародної спільноти.
8. Слід активно працювати над зміцненням довіри між урядом та громадськістю шляхом відкритої, прозорої та достовірної комунікації.
9. Органи влади мають розвивати та удосконалювати різноманітні комунікаційні канали для максимального охоплення громадськості та забезпечення широкого доступу до інформації.

10. Розвивати практику навчальних програм та програм розвитку навичок ефективної комунікації в умовах конфлікту для публічних службовців та громадських активістів.
11. Продовжувати активну співпрацю із міжнародними організаціями та партнерами для обміну найкращими практиками та підтримки комунікаційних ініціатив.

Модель міжнародної стратегічної комунікації на засадах публічної дипломатії є системним підходом до взаємодії між державами, міжнародними організаціями, а також громадськими та приватними секторами з метою сприяння міжнародному співробітництву, вирішенню конфліктів та підтримки міжкультурного діалогу Основні риси цієї моделі включають:

1. Стратегічність. Модель передбачає розробку стратегій комунікаційної діяльності, які відповідають національним цілям та дипломатичним інтересам країни.
2. Міжнародний рівень. Модель орієнтована на міжнародний рівень взаємодії та включає в себе діалог між країнами, міжнародними організаціями та іншими зацікавленими сторонами, враховуючи міжнародне оточення та взаємодію між усіма учасниками та зацікавленими сторонами.
3. Публічна дипломатія. Модель активно використовує інструменти публічної дипломатії, такі як культурні обміни, медіа-кампанії, публічні виступи та інші заходи для сприяння довіри та взаєморозуміння міжнародними партнерами.
4. Двостороння взаємодія. Модель спрямована на становлення відкритого та взаємовигідного діалогу з іншими країнами, яка сприяє розбудові стосунків на основі взаємної поваги та співробітництва.
5. Цільові аудиторії. Модель пошуку ключових аудиторій, які потрібно залучити для досягнення стратегічних цілей, включаючи громадян, політичні та ділові еліти, активістів громадськості тощо.

6. Міжкультурне розуміння: Важливою характеристикою є спрямованість на підтримку міжкультурного розуміння, врахування і поваги до різниці культурних особливостей.
7. Ефективність та вимірювання результатів. Модель забезпечує використання інструментів вимірювання ефективності комунікаційних заходів з використанням аналізу результатів та коригування стратегій.

Пропозиції щодо розвитку моделей на основі співпраці академічної спільноти та практиків публічної сфери:

1. Створення платформи обміну досвідом: пропонується створити спеціальну платформу для обміну досвідом та знаннями між академічною спільнотою та практиками публічної дипломатії.
2. Організація семінарів та тренінгів: проводити регулярні семінари та тренінги для практиків публічної дипломатії з використанням найновіших наукових досягнень.
3. Спільне дослідження та аналіз: здійснювати спільні дослідження та аналізувати поточні тенденції у галузі міжнародної стратегічної комунікації.
4. Підтримка професійного розвитку: забезпечувати підтримку стажування та професійного розвитку молодих спеціалістів у сфері публічної дипломатії.
5. Створення мережі експертів: розвинути мережу експертів у галузі міжнародної стратегічної комунікації для консультування та обміну найкращими практиками.

Загальнотеоретичні та правові аспекти публічного управління

General theoretical and legal aspects of public administration

Наталія ФІЛІПОВА, Микола КОЛОТОВ

Проектне управління по впровадженню цифрових інновацій для сфери охорони здоров'я 8

Борис БРАТАНІЧ

Дефінітивний вимір дослідження інновацій у публічному управлінні 11

Ольга РУДЕНКО, Володимир МАКСАК

Функціонування системи публічного управління: питання ефективності 16

Алла БАРБІНОВА

Першочергові завдання стратегічного планування соціальних проектів 19

Ірина КАНЦІР, В. ПАЙТАК

Проектний менеджмент у сфері публічного управління 22

Марія КРАСІЙ, Ю. ЛЕВКОНОВИЧ

Пробація як важлива складова державної політики України у сфері боротьби зі злочинністю 25

Олена КРИТЕНКО, Олексій ЧОРИЧ

Функціонування інституцій публічного управління у сфері культури 28

Тетяна ПІДЛІСНА

Інноваційне та організаційне лідерство в органах місцевого самоврядування 33

Сергій ФЕДИК, Ольга ФЕДИК

До питання визначення судової юрисдикції при вирішенні судових спорів за участі органів публічної влади 37

Ірина ЮРИЧИНА

Розвиток територіальних громад Німеччини: досвід для України 40

Володимир АРТЕМЕНКО

Адаптація законодавства України у сфері охорони праці до європейського рівня 44

Роман БАБИЧ

Концепція електронної держави в сучасному публічному управлінні 50

Олександр ВІННИЧЕНКО	
Використання досвіду Канади у процесі інституціоналізації лобізму у системі публічного управління України	53
Володимир ВОЛОШИН	
Механізми залучення інвестицій в Україні	58
Ганна ГРЕЧКО, О. ДІДЕНКО	
До питання теоретико-методичних засад впровадження державної політики у сфері охорони здоров'я	62
Марта ГОЛИЧ, Анастасія СТАСИШИН	
Корпоративна культура в органах публічної влади	65
Л.М. ІРХА, О.В. ЗДОРОВЕЦЬ	
Пріоритети та проблеми формування сучасної моделі управління державними лісами	71
Софія ІСАЄВА	
Стратегічне планування у системі публічного управління розвитком соціальної сфери	74
Антон КОРМИЛО	
Реалізація проєктів екологічної спрямованості на засадах державно-приватного партнерства	79
Наталія КУДЛИК	
До питання про ідеальну полісуб'єктну модель взаємодії суб'єктів влади та суспільства у сфері економічного розвитку	83
Іван КУЦІЙ, Мар`яна КОРНІЄНКО	
Теоретичний аналіз взаємозв'язку емоційного інтелекту та ефективності управління персоналом в організаціях	87
Ігор ЛУК'ЯНЕНКО	
Якісні моделі підвищення компетентнісного потенціалу публічних службовців	94
Лариса МАТВЄЄВА	
Самореалізація пасіонаріїв як джерело повоєнного відновлення	99
Володимир МЕЛЬНИК	
Роль інститутів громадянського суспільства в демократичному врядуванні: зарубіжний досвід	103
Мар`яна МЕЛЬНИК, Юрій ІВАНУС	
Європейські підходи до функціонування публічного управління	107
Маркіян ОЛІСКЕВИЧ	
Перспективи інноваційних проєктів у глобальному публічному партнерстві	114
Максим ПИЛИПЕНКО	
Інституційна парадигма в розробці механізмів публічного управління інноваційним розвитком	119
Іван ШКОРУТА	
Деякі зауваження щодо змісту понять євроінтеграції та європеїзації	122

Публічне управління та адміністрування у воєнний час

Public management and administration in wartime

Олена RESHOTA Electronic democracy: innovations in public administration and citizen involvement	128
Михайло БАЙМУРАТОВ, Борис КОФМАН Публічна самоврядна (муніципальна) влада як основоположна засада мілітарного муніципалізму	132
Борис КАРПІНСЬКИЙ Стратегіології лідерства й агресивності в публічному управлінні: фундаменталізм прояву державотворчого патріотизму нації в мирний та військовий часи	138
Іван ЛОПУШИНСЬКИЙ, Володимир КУХАР Публічне управління та адміністрування в умовах правового режиму воєнного стану в Україні: організаційно-правові аспекти	144
Лариса МАРЦЕНЮК, Анастасія БАРАБАШ Антикризові комунікації АТ «Укрзалізниця»	149
Євген РОМАНІВ, Крістіна МИХЕЄНКО Модернізаційні процеси публічного управління в умовах війни	153
Наталія ФІЛІПОВА Теоретичні засади публічного управління в умовах військового стану	156
Юрій ВАСЬКІВСЬКИЙ Формування медіабренду на прикладі мереживних ЗМІ	160
Олена ГЕРАСИМЕНКО Комунікаційні стратегії публічного управління в умовах воєнного часу	163
Оксана НАГОРНЮК Публічне управління процесами кластерної децентралізації для самовивживання соціальних територій у військовий час	168
Ольга МАЛІНОВСЬКА Функціонування українського бізнесу під час воєнного стану	173
Лариса МОСОРА, Надія СЕНИШИН Децентралізація влади у військовий час	177
Ірина СНОВИДОВИЧ Коучинг як один з методів антикризового управління персоналом	180
Анна ШОТ Децентралізація адміністрування місцевих податків: проблеми та перспективи	184
Сергій БИЧКОВ	

Науково-методологічні підходи формування механізмів державного антикризового управління	187
Діана БІЛАС	
ARMA як дієвий інструмент протидії корупції в Україні під час війни	190
Ю. ДЗЮРАХ, А. НЕДОШИТКО	
Перспективи розвитку бізнес-процесів інноваційних парків України	196
Христина ДУХНЯК	
Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану	201
Христина ЖИТНЯК	
Механізми стимулювання розвитку бізнес-процесів в системі публічного управління та місцевого самоврядування	207
Юлія ЗІНЧУК	
Консалтинг в органах публічного управління та адміністрування: виклики та перспективи використання	213
Михайло КАТОЛИК	
Е-архів, як складова системи електронного врядування і безпеки документообігу у військовий час	218
Роксолана КЛИМКІВ	
Публічне управління у військовий час	222
Христина КОЛОТУШКІНА	
Проблеми та пріоритети антикорупційної реформи України в умовах війни та в поствоєнний період	225
Андріана КОРПАН	
Вплив мотиваційних чинників на ефективність працівників українських організацій під час воєнного стану	229
Соломія КРУК	
Роль міжнародної допомоги у фінансовому відновленні України	234
Віта МАРЦЕХОВСЬКА	
Менеджмент українських організацій в умовах воєнного стану: стратегії адаптації та збереження бізнес-процесів	237
Назарій МЕЛЬНИК	
Публічне управління у військовий час	243
Н. ОЛЕСЬКО	
Розвиток креативних індустрій на базі закладів вищої освіти України	248
Христина ОЧИЧ	
Управлінські рішення в умовах війни в Україні: специфіка, виклики та перспективи	254
Степан ПРОКОП'ЯК, Назар ДАЦИШИН	
Деокупація: алгоритми першочергових дій у відновленні місцевої влади на деокупованих територіях	258
Олександр ПОНОМАРЕНКО	
Чинники ефективного публічного управління в умовах воєнного стану	261

Ігор РОСИПАЙЛО, Богдан ГРЕЧАНИК Інноваційні підходи у публічному управлінні місцевим економічним розвитком в умовах воєнного стану	265
Роман САЄВИЧ Діагностика стану взаємодії громадськості з органами місцевого самоврядування	270
Віталій СОРОКА Стійкі фінансові стратегії: глобальні підходи до розвитку територіальних громад в умовах кризи	274
Марія УСТИМЕНКО Релокація підприємств як інструмент розвитку регіонів України в умовах війни	276
Олександр ШЕБУРЕНКОВ Мова, комунікація, зброя. Історичний досвід	280

Фінансово-економічна система України у воєнний та повоєнний період

The financial and economic system of Ukraine in the war and post-war period

Ірина SHEVCHENKO, Mikail HARAIEV Theoretical-methodological model of digital trade in global markets	288
Вікторія РУДЕВСЬКА, Анастасія ТИЩЕНКО Вплив війни в Україні на функціонування світового та українського фондових ринків	292
Уляна ВАТАМАНЮК-ЗЕЛІНСЬКА, Василина ВАГІЛЬ Вплив екзогенних та ендогенних факторів на фінансову стійкість банків України в умовах воєнного стану	299
Галина КАПЛЕНКО, Христина КОЗІЙ Інструменти формування дохідної частини місцевих бюджетів	307
Ігор НАЗАРКЕВИЧ, Владислава ГНАТЮК Актуальні проблеми податкової системи України	313
Наталія СИТНИК, Карина МІЩЕНКО Інноваційні напрями розвитку фінансової системи України у повоєнний період	318
Юлія ШУШКОВА, Ю. ЛЕСНЯК Фінансова стійкість торговельних підприємств під час війни	322
Юлія ШУШКОВА, Ярина ПРИЦАК Дистанційне банківське обслуговування клієнтів АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	329
Ярослав ЯРЕМА, Анастасія ВАЩЕНКО Податкова система України в умовах воєнного стану	336

Ольга БЕЗПАЛЕНКО, О. КЛЮКІН	
Фінансово-економічна безпека підприємств в умовах війни	341
Ірина БОРЩУК, Андрій ТРУШ	
Особливості та переваги використання SMM для досягнення конкретних бізнес-завдань компаній в умовах воєнного часу	345
Оксана ВАСЬКІВ	
Стандарти опису бізнес-процесів та їх моделювання	349
Наталія ВЛАСЮК	
Державний контроль у сфері ціноутворення під час воєнного стану	354
Уляна ГРУДЗЕВИЧ	
Види комплаєнс політики банку та принципи її розроблення	358
Вікторія ДУБИК, Владислава ГНАТЮК	
Валютний ринок України в умовах воєнного стану	364
Анна ЗАДОРЖНА, Олег БАРИЛКО	
Інновації в бізнес-процесах: оптимізація та ефективне замовлення таксі через веб-додаток	369
Анна ЗАДОРЖНА, Остап ФИЛИПЕЦЬ	
Можливості використання SWOT-аналізу у сфері фармацевтичного бізнесу у воєнний період	373
Оксана ЗАХІДНА, Назар МАГАРЕВИЧ	
Стратегічне планування розвитку територіальної громади	379
Мар'яна КОБЕЛЯ-ЗВІР	
Аналіз можливостей та переваг грантових інструментів Mercy Corps із підтримки мікро-, малого та середнього підприємництва в умовах російсько-української війни	383
Віра КРУГЛЯКОВА, Марія КОЛОТИЛО	
Особливості післявоєнного відновлення економіки України	389
Зоряна ЛАПІШКО, Марія ЛАПІШКО	
Стан економіки України в умовах російської агресії	393
Мосумова Айнура Кярам кизи	
Трансформація бізнесу в умовах цифровізації	399
Орест МИЩИШИН, Ілля ГУЛЕВАТИЙ	
Математична модель оцінки обсягів бюджетних правопорушень	402
Наталія ПАК, Анастасія ДОВГОПОЛЮК	
Банківська та страхова система України під час війни	406
Любов ПЕТИК, Квітслава МАРУНИЧ	
Грошово-кредитна політика в умовах воєнного стану	410
Софія СМОЛІНСЬКА, Ірина ЯСІНОВСЬКА	
Банківський сектор України: проблеми функціонування та перспективи розвитку у повоєнний період	414
Юліанна СТАДНИК	
Автоматизація управління фінансовими та криптовалютними активами	418

Наталія СТРУК	
Бюджетний механізм: сутність та особливості його функціонування у воєнний період	422
Наталія ТАТАРИН, Л.В. БЕДНАРСЬКИЙ	
Ключові проблеми формування прибутку державних підприємств в Україні	426
Любов ШЕВЦІВ, Анна ШЕВЦІВ	
Фінансові розслідування в аграрній сфері в умовах воєнного часу	429
Руслан ЮРКІВ	
Сутність, види та особливості формування фінансового потенціалу інвестиційної діяльності підприємств	434
Дмитро АБАКУМОВ	
Економічні реформи в умовах воєнно-економічного стану: досвід та перспективи	438
Вікторія БЛАКИТА	
Банківська система України в умовах війни	442
Сергій ЛІФІРЕНКО	
Основні принципи впровадження енергозберігаючої політики	446
Андрій ОЛІЙНИК	
Теоретичні засади антикризового управління на підприємстві	450
Марта КОРЖ	
Правило трьох «Т» для успішного соціально-економічного розвитку регіонів	454
Віталій ФЕЛІСЄЄВ	
Управління публічними фінансами у воєнний період	458
Софія ХАЛАНЧУК	
Валютний ринок України під час воєнного стану	463

Безпека людини, суспільства, держави: виклики сьогодення

Security of a person, society, state: today's challenges

Андрій ВОЙЦЕЩУК	
Напрями підвищення ефективності діяльності митних органів як засіб забезпечення економічної безпеки держави	469
Галина КАПЛЕНКО	
Індекс крихкості держави як один із інструментів аналізу та покращення державного управління у сфері національної безпеки	472
Ганна КОМАРНИЦЬКА, Олег МУСКА	
Безпека людини, суспільства, держави: роль держави та громадянського суспільства	483

Олена МИХАЙЛОВСЬКА	
Стратегічні напрями забезпечення безпеки життя та здоров'я населення в Україні	488
Олена МИХАЙЛОВСЬКА, І. МИХАЙЛОВСЬКИЙ	
Безпека суспільства у воєнний час: боротьба з дезінформацією та пропагандою	493
Василь ОСТАП'ЯК	
Міграційна криза в Україні (виклики та загрози)	499
Ірина ШЕВЧУК	
Виклики для безпеки українського суспільства від реформування вищої освіти в умовах воєнного часу	502
Іван БАЗАРКО	
Національна безпека та національна стійкість України: сучасний стан та перспективи	507
Владислав ВАРИНСЬКИЙ	
Штучний інтелект та проблеми безпеки	512
Наталія ДАНИЛЕВИЧ, В. ІВАНЮК	
Розвиток конкурентних переваг персоналу як основа підвищення конкурентоспроможності підприємства	516
Артем ДЕГТЯРЬОВ	
Оцінка рівня економічної безпеки регіону	521
Інна КУЛЬЧІЙ	
Автоматизація та аналітика в публічному управлінні на основі технологій штучного інтелекту	524
Світлана ПОВНА	
Модернізаційні засади безпеки України: виклики сьогодення	528
Назар ДОРОШ	
Іноземний досвід створення комплексного механізму превенції тероризму на прикладі Індії	532
Ірина КЕЧУР	
Безпека людини, суспільства та держави з огляду на врахування їх національних інтересів	537
Василь ЛАПІНСЬКИЙ, Северина СТАСИШИН	
Гібридні загрози в епоху сучасних конфліктів: виклики для безпеки держави	542
Олександр МАРТИНЮК	
Ключові загрози національній безпеці України у сфері безпеки державного кордону	547
Олександр НАЗАРЕНКО, Ілля ЧУМАК	
Гібридні загрози: актуальні виклики для безпеки держави в епоху сучасних конфліктів	550

**Стратегічні пріоритети розвитку
дипломатії та публічного
управління**

**Strategic priorities for the development
of diplomacy and public administration**

Ольга ІВАНИЦЬКА Врахування ключових факторів економічного зростання в публічному управлінні	555
Олена МИХАЙЛОВСЬКА, Р. ПАРАНОСЕНКОВ Використання інтернет-технологій у комунікативному процесі місцевого самоврядування	558
Олена МИХАЙЛОВСЬКА, Владислав БІЛОШИЦЬКИЙ Удосконалення функціональних обов'язків державного службовця національної поліції України	562
Наталія ФІЛІПОВА, Оксана ВЕСЕЛКА Особливості адміністрування віддалених команд в сфері публічного управління як складової процесів діджиталізації та глобалізації	566
Василь ЗЕЛЕНКО, Наталія ЗЕЛЕНКО Роль концепції «Good Governance» у розвитку системи публічного управління в Україні в умовах євро-атлантичної інтеграції	571
Юлія ПАЛЕЄВА Цифрова дипломатія як стратегічний напрямок розвитку сучасної публічної дипломатії єс	576
Віктор ВОЙКІН Ризики та нові виклики спекулятивності ринку нерухомості	580
Дмитро ІСАЧЕНКО Діджиталізація державних послуг як стратегічний пріоритет державної політики	584
Олена КОЗІЙ, Роман БОГІВ Діджиталізація місцевого самоврядування в Україні	587
Мар'яна МЕЛЬНИК, Володимир МУЗИКА Інноваційний розвиток у системі публічного управління в Україні	591

Гендерна політика в системі публічної влади

Gender policy in the system of public power

Анна ЗАДОРЖНА, Марина ЯРЕМЧУК Особливості гендерної політики в Україні	597
Наталія ПАК, Марта НОВОСАД Проблеми та перспективи розвитку гендерної політики в системі публічної влади в Україні	602
Оксана ПІКУЛИК Гендерна політика як інтегруючий компонент державної кадрової політики	606

Україна та ЄС: сьогодення та майбутнє*

Ukraine and the EU: present and future

Olena PTASHCHENKO, Oleksii KURTSEV Impact of migration on the economic potential of the country	614
Andrii STASYSHYN, Natalia DUNAS Public and private partnership and management in higher education in European Union: experience for Ukraine	618
Оксана ГНАТКОВИЧ, Валентин СМОЛІНСЬКИЙ Інформаційне забезпечення креативної економіки в контексті взаємодії України та ЄС	630
Олександр МОЛОДЦОВ Аксіологічна система європеїзації української влади	633
Світлана ГОНЧАРУК, Світлана ПРИЙМАК Євроінтеграційні процеси, як перспективи відродження України у післявоєнний період	638
Маркіян ДАЦИШИН Львівська агломерація у контексті європейської інтеграції України	644
Василь ЗЕЛЕНКО, Юлія БІЛА Членство України в ЄС: виклики та перспективи	648
Дмитро ЛАВРЕНТІЙ Державна політика охорони здоров'я Європейського Союзу: кейси для України	653
Наталія ЛОБОДА, Одарка ЧАБАНЮК Гармонізація української системи обліку з обліковими практиками країн ЄС	657
Наталія ПАК Впровадження у життя громад європейських стандартів місцевої демократії	661
Наталія ПАК, Марія КОРМИЛО	

Україна в міжнародному обміні інформаційними технологіями: сучасний стан, перспективи та тенденції	667
Ігор РОМАНІЧ	
Міжнародна логістика в умовах заблокованого кордону з європейським союзом	670
В'ячеслав ШАНДРИК	
Впровадження цифрової індустрії в будівельній галузі як відповідь на виклики часу	673
Ігор ЖЕБЕЛЕВ	
Спільна транспортна політика європейського союзу як шлях євроінтеграції України	678
Олександр ЛІТОРОВИЧ	
Тendenції на ринку праці України та Європейського Союзу	683
Наталія НОВГОРОДСЬКА	
Європейський досвід розвитку компетентнісного потенціалу публічних службовців	687
Федір ТАРАНЕНКО	
Інститут омбудсмена в контексті стратегії європейської інтеграції України	694
Катерина ТУРЧИН	
Публічне управління надання медичних послуг: європейський досвід, корисний для України	697
Марія ФОЛЮШ	
Економічна інтеграція України з ЄС: виклики та перспективи	701
Світлана ЯВОРСЬКА	
Вплив воєнного стану на приєднання України до ЄС	707

Досягнення цілей сталого розвитку в Україні та Європейському Союзі*

Achieving sustainable development goals in Ukraine and the European Union

Володимир БУРАК, Галина КАПЛЕНКО Соціальний діалог як інструмент для забезпечення сталого розвитку та соціальної стабільності в Європейському Союзі	714
Анна ЗАДОРЖНА, Ярослав РИВКО Про одну з бізнес-новацій: замовлення їжі через веб-сайт	720
Владислав БАРАБАШ Сталий розвиток української економіки як один із пріоритетів державної політики в умовах євроінтеграції	725
Ігор БІЛОБРИВКА, Роксолана СТАСИШИН Сучасні підходи забезпечення сталого розвитку територій	728
Владислава КЛОЧУН Коучинг як інноваційний метод навчання персоналу у сучасному бізнесі	732
Андрій ТАБАЧУК, Андрій МАРИСКЕВИЧ Перспективи сталого розвитку економіки України в умовах євроінтеграції	736
Тарас МИХАЙЛИШИН Значення смарт-технологій для сталого розвитку міст	739
ПІДСУМКИ ДИСКУСІЙНОГО КРУГЛОГО СТОЛУ «СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРА»	744
ПІДСУМКИ КРУГЛОГО СТОЛУ «КОМУНІКАЦІЇ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ»	747