

ISSN 2414-0562 (Print)  
ISSN 2617-2224 (Online)  
[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-1\(34\)](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-1(34))

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

# ПУБЛІЧНЕ УРЯДУВАННЯ PUBLIC MANAGEMENT

*№ 1 (34) – квітень 2023*



Видавничий дім  
«Гельветика»  
2023

Публічне урядування  
Свідоцтво KB 21596-11496 P  
Видається з листопада 2015 року  
Періодичність: 1 раз на квартал + 1 на рік  
Друкується за рішенням Вченої ради  
Міжрегіональної Академії управління персоналом  
(протокол № 5 від 26.04.2023)  
Видання є таким, що реферується в міжнародних  
та вітчизняних наукометричних базах:  
Index Copernicus, ResearchBib,  
Turkish Education Index, Polish Scholarly Bibliography,  
Google Scholar, “Україніка наукова”, “Джерело”.  
Згідно з Наказом Міністерства освіти і науки України  
від 07.11.2018 № 1218 збірник “Публічне урядування”  
внесено до Списку друкованих періодичних видань,  
що включаються до Переліку наукових фахових видань  
України, яким присвоєно категорію “Б”.  
Статті у виданні перевірені на наявність плагіату  
за допомогою програмного забезпечення  
StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.  
Відповідальність за зміст, достовірність фактів, цитат,  
цифр несуть автори матеріалів. Редакція залишає за  
собою право на незначне редагування і скорочення  
(зі збереженням авторського стилю та головних  
висновків). Редакція не завжди поділяє думки авторів  
та не несе відповідальності за надану ними інформацію.  
Матеріали подано в авторській редакції.  
Передрук — тільки з дозволу редакції.  
Адреса редакційної колегії:  
ПрАТ “ВНЗ “Міжрегіональна Академія  
управління персоналом”  
вул. Фрометівська, 2, Київ, Україна, 03039  
Офіційний сайт видання:  
[www.journals.maup.com.ua/index.php/public-management](http://www.journals.maup.com.ua/index.php/public-management)

Public management  
Certificate KB 21596-11496 P  
Published from november 2015  
Pereodisity: 4 times on a year + one  
Published by the decision of Academic council of  
Interregional Academy of Personnel Management  
(Protocol № 5 from April 26, 2023)  
Collection is included to the international  
and domestic scientometrics databases Index  
Copernicus International, ResearchBib, Turkish Education  
Index, Polish Scholarly Bibliography, Google Scholar,  
“Україніка наукова”, “Джерело”.  
According to the Order of the Ministry of Education  
and Science of Ukraine dated November 7, 2018, № 1218,  
the collection “Public management”  
is included in the List of printed periodicals, which are included  
in the List of scientific professional editions of Ukraine, which  
have been assigned the category “B”.  
The articles were checked for plagiarism  
using the software StrikePlagiarism.com developed  
by the Polish company Plagiat.pl.  
The authors are responsible for the content,  
accuracy of the facts, quotes, numbers. The editors reserves  
the right for a little change and reduction  
(with preservation of the author’s style and main  
conclusions). Editors can not share the world views of the  
authors and are not responsible for the information provided.  
Materials filed in the author’s edition.  
Reprinting — with the editorial’s permission strictly.  
Address of the editorial board:  
Interregional Academy of Personnel Management  
Str. Frometivska, 2, Kyiv, Ukraine, 03039  
Official site:  
[www.journals.maup.com.ua/index.php/public-management](http://www.journals.maup.com.ua/index.php/public-management)

**Публічне урядування** : збірник. № 1 (34) — квітень 2023. Київ : ПрАТ “ВНЗ “Міжрегіональна Академія управління персоналом”, 2023. 100 с.

**Головний редактор – Семенець-Орлова Інна Андріївна** – кандидат політичних наук, доктор наук з державного управління, професор, директор Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу, Міжрегіональна Академія управління персоналом.

#### Редакційна колегія

**1. Акімова Людмила Миколаївна** – доктор наук з державного управління, кандидат економічних наук, доцент, заслужений працівник освіти України, професор кафедри фінансів та економіки природокористування Національного університету водного господарства та природокористування.

**2. Андрущенко Тетяна Вікторівна** – доктор політичних наук, професор, провідний науковий співробітник Інституту вищої освіти Національної академії педагогічних наук України.

**3. Афонін Едуард Андрійович** – доктор соціологічних наук, професор, академік Української технологічної академії, заслужений діяч науки і техніки України, професор кафедри публічної політики та політичної аналітики Національної академії державного управління при Президенті України.

**4. Балашов Анатолій Миколайович** – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом, президент Всеукраїнської академії наук публічного управління.

**5. Бова Тетяна В'ячеславівна** – доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету.

**6. Бодров Володимир Григорович** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управління національним господарством та економічної політики Національної академії державного управління при Президенті України.

**7. Бульба Володимир Григорович** – доктор наук з державного управління, професор, декан факультету підготовки магістрів державного управління Харківського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президенті України.

**8. Бутирська Тетяна Олександрівна** – доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри державного управління та місцевого самоврядування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу.

**9. Валєвський Олексій Леонідович** – доктор наук з державного управління, старший науковий співробітник, провідний науковий співробітник Національного інституту стратегічних досліджень.

**10. Ващенко Костянтин Олександрович** – доктор політичних наук, Голова Національного агентства України з питань державної служби, член-кореспондент Національної академії педагогічних наук України, заслужений економіст України.

**11. Вендт Ян Анджей** – доктор хабілітований наук про Землю у сфері географії, професор, заступник директора з питань науки та розвитку Інституту океанографії та географії Гданського університету (Польща).

**12. Гаєвська Лариса Анатоліївна** – доктор наук з державного управління, доцент, заступник начальника управління з навчальної роботи – начальник відділу менеджменту знань Національної академії державного управління при Президенті України, професор кафедри управління освітою.

**13. Гвожджевiч Сильвія** – кандидат наук, кафедра адміністрації та національної безпеки Державної професійної вищої школи ім. Якуба з Парадижа в Гожуві-Великопольському (Гожув-Великопольський, Польща).

**14. Гечбайя Бадри Нодарович** – доктор економічних наук, асоційований професор, Батумський державний університет ім. Шота Руставелі, факультет економіки і бізнесу. Керуючий департаментом управління бізнесом (Грузія).

**15. Гурковський Володимир Ігорович** – доктор наук з державного управління, перший заступник директора ВГО “Центр дослідження проблем публічного управління”.

**16. Дацій Надія Василівна** – доктор наук з державного управління, доцент, завідувач кафедри менеджменту і маркетингу Київського національного лінгвістичного університету.

**17. Девадзе Анзор Хемидович** – кандидат економічних наук, доктор економіки, професор, Батумський державний університет ім. Шота Руставелі, факультет туризму (Грузія).

**18. Денисюк Світлана Георгіївна** – доктор політичних наук, професор кафедри суспільно-політичних наук Вінницького національного технічного університету.

**19. Довгань Валерій Іванович** – доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри державного управління та місцевого самоврядування Хмельницького університету управління та права.

**20. Драган Іван Олександрович** – доктор наук з державного управління, старший науковий співробітник, професор кафедри економічної безпеки, публічного управління та адміністрування Житомирського державного технологічного університету.

**21. Драгомирецька Наталія Михайлівна** – доктор наук з державного управління, професор кафедри філософських та соціально-політичних наук Одеського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президенті України.

**22. Жулева Гергана** – доктор PhD, виконавчий директор болгарської урядової “Програми доступу до інформації” (Болгарія).

**23. Іваницька Ольга Михайлівна** – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри теорії та практики управління Національного технічного університету України “Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського”.

**24. Ірвін Студін** – доктор PhD, професор Школи державної політики та управління Університету Торонто, президент Інституту питань XXI століття, головний редактор і видавець журналу Global Brief (Канада).

**25. Кайдашев Роман Петрович** – доктор юридичних наук, доцент, професор кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом.

**26. Карташов Євген Григорович** – доктор наук з державного управління, завідувач кафедри управління проєктами та загально-фахових дисциплін, Інститут менеджменту та психології Національної академії педагогічних наук України.

**27. Кіслов Денис Васильович** – доктор наук з державного управління, доцент, член-кореспондент Української академії наук, професор кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом.

**28. Козаков Володимир Миколайович** – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державної політики та суспільного розвитку Національної академії державного управління при Президентові України.

**29. Корнієвський Олександр Анатолійович** – доктор політичних наук, професор, головний науковий співробітник Національного інституту стратегічних досліджень.

**30. Кринична Ірина Петрівна** – доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри державного управління та місцевого самоврядування Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України.

**31. Крюков Олексій Ігорович** – доктор наук з державного управління, професор кафедри політології та філософії Харківського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України.

**32. Литвин Юрій Олексійович** – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри державного управління та місцевого самоврядування Академії муніципального управління.

**33. Лопушинський Іван Петрович** – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету.

**34. Миколайчук Микола Миколайович** – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри економічної та фінансової політики Одеського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України.

**35. Мікеладзе Едуард Важаєвич** – кандидат економічних наук, професор, Хіча- урський навчальний університет ім. святої Тбел Абусерідзе, факультет економіки та бізнесу (Грузія).

**36. Мішель Маффесолі** – професор університету ім. Рене Декарта/Сорбонна – Париж V (Париж, Французька Республіка).

**37. Молодцов Олександр Володимирович** – доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри державного управління та місцевого самоврядування Івано-Франківського національного технічного університету нафти та газу.

**38. Мотренко Тимофій Валентинович** – професор кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом, доктор філософських наук, професор, академік Національної академії педагогічних наук України.

**39. Наумкіна Світлана Михайлівна** – доктор політичних наук, професор Державного закладу “Південноукраїнський національний педагогічний університет ім. К. Д. Ушинського”.

**40. Непомнящий Олександр Михайлович** – доктор наук з державного управління, професор, академік Академії будівництва України, професор кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом, заслужений будівельник України.

**41. Новак-Каляєва Лариса Миколаївна** – доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри державного управління Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України.

**42. Новаченко Тетяна Василівна** – доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри парламентаризму та політичного менеджменту Національної академії державного управління при Президентові України.

**43. Олуйко Віталій Миколайович** – доктор наук з державного управління, професор, голова Хмельницького обласного територіального відділення Антимонопольного комітету України.

**44. Пархоменко-Куцевіл Оксана Ігорівна** – доктор наук з державного управління, завідувач кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом.

**45. Пивоваров Костянтин Володимирович** – доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом.

**46. Пірен Марія Іванівна** – доктор соціологічних наук, професор, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, завідувач кафедри.

**47. Плющ Руслан Миколайович** – доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету.

**48. Половцев Олег Валентинович** – доктор наук з державного управління, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету.

**49. Радченко Олександр Віталійович** – доктор наук з державного управління, професор, професор Університету Яна Длугоша в Ченстохові (Польща).

**50. Ромат Євгеній Вікторович** – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри маркетингу та реклами Київського національного торговельно-економічного університету.

**51. Руденко Ольга Мстиславівна** – доктор наук з державного управління, доцент, директор Науково-дослідного інституту публічного адміністрування та менеджменту Чернігівського національного технологічного університету.

**52. Ручка Анатолій Олександрович** – доктор соціологічних наук, професор, головний науковий співробітник Інституту соціології НАН України.

**53. Саханенко Сергій Єгорович** – доктор наук з державного управління, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Одеського регіонального інституту державного управління НАДУ при Президентові України.

**54. Сіцінська Майя Володимирівна** – доктор наук з державного управління, професор кафедри філософії та політології Національного університету державної податкової служби України.

**55. Соболева Наталя Іванівна** – доктор соціологічних наук, старший науковий співробітник, провідний науковий співробітник Інституту соціології НАН України.

**56. Сурай Інна Геннадіївна** – доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри публічного управління та публічної служби Національної академії державного управління при Президентові України.

**57. Суший Олена Володимирівна** – доктор наук з державного управління, доцент, завідувач лабораторії Інституту соціальної та політичної психології НАПН України.

**58. Тадеуш Троціковскі** – доктор наук про управління, професор, член-кореспондент Регіональної академії менеджменту, Голова Правління регіонального центру європейської інтеграції (Польща).

**59. Усаченко Лариса Михайлівна** – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом, заслужений діяч науки і техніки України.



**60. Халецька Аліна Анатоліївна** – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри менеджменту організацій та зовнішньоекономічної діяльності Волинського інституту економіки та менеджменту.

**61. Філіпенко Тетяна В'ячеславівна** – доктор наук з державного управління, професор Міжрегіональної Академії управління персоналом.

**62. Червякова Ольга Володимирівна** – доктор наук з державного управління.

**63. Шайгородський Юрій Жанович** – доктор політичних наук, доцент, головний науковий співробітник Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України.

**64. Шпак Юрій Валерійович** – доктор наук з державного управління, професор кафедри економіки підприємства Східноєвропейського університету економіки і менеджменту.

**65. Якимчук Аліна Юріївна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри державного управління, документознавства та інформаційної діяльності Національного університету водного господарства та природокористування.

**66. Яутріте Брієде** – доктор юридичних наук, професор, Латвійський університет, юридичний факультет (Латвія).

**67. Адам Адріан Останек** – доктор гуманітарних наук, доцент, професор Військового технологічного університету.

**Editor in Chief – Semenets-Orlova Inna Andriivna** – PhD in Political Science, Doctor of Public Administration, Professor, Director of the Educational and Scientific Institute of Management, Economy and Business, Interregional Academy of Personnel Management.

#### Editorial board

**1. Lyudmila Nikolayevna Akimova** – Doctor of Science in Public Administration, Ph.D. in Economics, Associate Professor, Honored Worker of Education of Ukraine, Professor of Finance and Economics of Nature Management Department, National University of Water and Environmental Engineering, Rivne, Ukraine.

**2. Tetiana Viktorivna Andrushchenko** – Doctor of Political Science, Professor, leading researcher of the Institute of Higher Education of National Academy of Educational Sciences of Ukraine.

**3. Eduard Andriyovych Afonin** – Doctor of sociological science, Professor, Professor of the Department of Political Analysis and Forecasting of the National Academy for Public Administration under the President of Ukraine.

**4. Anatolii Mykolaiovych Balashov** – Doctor of science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Administration of the Interregional Academy of Personnel Management, President of the Ukrainian Academy of Science of Public Administration.

**5. Tetiana Viacheslavivna Bova** – Doctor of science in Public Administration, Associate Professor of the Dept. of Public Administration and Local Self-Government of the Kherson National Technical University.

**6. Volodymyr Hryhorovych Bodrov** – Doctor of economic science, Professor, Head of the Dept. of administration of National Economy and Economic Policy of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine.

**7. Volodymyr Hryhorovych Bulba** – Doctor of Science in Public Administration, Professor, Dean of the Faculty of Masters Preparation of Public Administration of the Kharkov Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine.

**8. Tetiana Oleksandrivna Butyrskaya** – Doctor of science in Public Administration, Associate Professor of the Dept. of Public Administration and Local Self-government of the Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas.

**9. Oleksii Leonidovych Valevskiy** – Doctor of science in Public Administration, Senior Researcher, Senior Research of the National Institute for Strategic Studies.

**10. Kostiantyn Oleksandrovych Vashchenko** – Doctor of Political Sciences, Head of the National Agency of Ukraine on Civil Service, member-correspondent of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine, Honored Economist of Ukraine.

**11. Andrzej Jan Wendt** – Habilitovany doctor of Earth Sciences in the field of geography, professor, Deputy Director from questions of Science and Development of Institute of the Oceanography and Geography of the Gdansk University (Poland).

**12. Larysa Anatoliivna Haievska** – Doctor of science in Public Administration, Associate Professor, chief of Management from Educational Work is a Chief of Department of Management of Knowledge of the National Academy of State Administration at President of Ukraine, Professor of Department of Management Education.

**13. Sylvia Hvozhdzhyevich** – Candidate of Science, Dept. of Administration and the National Security of State Higher Professional School. named Jakub from Paradyzhu in Lub- linykopolckomu (Gorzow Wielkopolski, Poland).

**14. Badry Nodarovych Hechbayya** – Doctor of Economics, Professor Asotsirovanyy, Batumi State University of Shota Rustaveli. Faculty of Economics and Business. Managing of the Dept. of business management (Georgia).

**15. Volodymyr Ihorovych Hurkovskiy** – Doctor of science in Public Administration, First Deputy Director of the NGO “Center of studies of problems of public administration”.

**16. Dadiy Nadezhda Vasilivna** – Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Head of the Department of Management and Marketing of the Kyiv National Linguistic University.

**17. Anzor Hemydovych Devadze** – Candidate of economic science, Doctor of Economics, professor, Sh. Rustaveli Batumi State University, Dept. of Tourism (Georgia).

**18. Svitlana Heorhiivna Denysiuk** – Doctor of Political Science, Professor of the Dept. Sociopolitical Sciences of the Vinnitsa National Technical University.

**19. Valerii Ivanovych Dovhan** – Doctor of science in Public Administration, Associate Professor of the Dept. of Public Administration and Local Self – government of Khmelnytsky University of Management and Law.

**20. Dragan Ivan Alexandrovich** – Doctor of Science in Public Administration, Senior Researcher, Professor of the Department of Economic Security, Public Administration and Administration of Zhytomyr State Technological University.

**21. Natalua Mykhailivna Drahomiretska** – Doctor of science in Public Administration, Professor of the Dept. of Philosophy and Social and Political Sciences of the Odessa Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine.

**22. Gargana Zhuleva** – Doctor PhD, Executive Director of the Bulgarian government’s “Program of access to information” (Bulgaria).

**23. Ivanitskaya Olga Mikhailovna** – Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Theory and Practice of Management of the National Technical University of Ukraine “Kyiv Polytechnic Institute named after M. Sc. Igor Sikorsky”.

**24. Irvin Studin** – PhD, Professor in the School of Public Policy and Governance of the University of Toronto, President of the Institute for XXI Century Questions, and also Editor-in-Chief and Publisher of Global Brief magazine (Canada).

**25. Roman Petrovych Kaidashev** – Doctor of juridical science, Associate professor, Professor of the Department of public administration of the Interregional Academy of Personnel Management.

**26. Evgeny Grigoryevich Kartashov** – Doctor of science in Public Administration, Head of the Department of Project Management and General Professional Disciplines, Institute of Management and Psychology of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine.

**27. Kislov Denis Vasilievich** – Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Corresponding Member of the Ukrainian Academy of Sciences, Professor of the Department of Public Administration of the Interregional Academy of Personnel Management.

**28. Volodymyr Mykolaiovych Kozakov** – Doctor of science in Public Administration, Professor of public policy and social development of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine.

- 29. Oleksandr Anatoliiovych Kornievskyy** – Doctor of Political Science, Associate professor, Chief Scientist of the National Institute for Strategic Studies (NISS).
- 30. Iryna Petrivna Krynychna** – Doctor of science in Public Administration, Associate Professor, Professor Department of Public Administration and Local Self-Government of the Dnepropetrovsk Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine.
- 31. Oleksii Igorevych Kryukov** – Doctor of science in Public Administration, Professor of the Dept. of Political Science and Philosophy of the Kharkiv Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine.
- 32. Yurii Oleksiyovych Lytvyn** – Doctor of science in Public Administration, Professor, Head of the Dept. of Public Administration and Local government of the Academy of Municipal Management.
- 33. Ivan Petrovych Lopushynskyy** – Doctor of science in Public Administration, Professor, Head of the Dept. of public administration and local government of the Kherson National Technical University.
- 34. Mykola Mykolaiovych Mykolaichuk** – Doctor of science in Public Administration, Professor of the Dept. of economic and financial policy of the Odessa Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine.
- 35. Edward Vazhayevych Mikeldze** – Candidate of Economic Science, Professor, Tbel Abuseridze Hichaurskiy University. Faculty of Economics and Business (Georgia).
- 36. Michel Maffesoli** – Professor of the Paris Descartes University/Paris V (Paris, the French Republic).
- 37. Oleksandr Volodymyrovych Molodtsov** – Doctor of science in Public Administration, Professor of the Dept. of Public Administration and Local Self-government of the Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas.
- 38. Tymofiy Valentinovich Motorenko** – Professor of the Department of Public Administration of the Interregional Academy of Personnel Management, Doctor of Philosophy, Professor, Academician of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine.
- 39. Svitlana Mykhailivna Naumkina** – Doctor of Political Science, Professor of the South Ukrainian National Pedagogical University named after K. D. Ushynsky.
- 40. Oleksandr Mykhailovych Nepomni-ashchy** – Doctor of science in Public Administration, Professor, Academician of Academy of building of Ukraine, Professor of the Department of Public Administration of the Interregional Academy of Personnel Management, Honored Builder of Ukraine.
- 41. Larysa Mykolaivna Novak-Kaliaieva** – Doctor of science in Public Administration, Associate Professor, Professor of the Dept. of Public Administration of the Lviv Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine.
- 42. Tetiana Vasylivna Novachenko** – Doctor of science in Public Administration, Associate Professor of the Dept. of parliamentary and political management of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine.
- 43. Vitalii Mykolaiovych Oluiiko** – Doctor of science in Public Administration, Professor, Head of Khmelnytsky regional territorial office of the Antimonopoly Committee of Ukraine.
- 44. Oksana Ihorivna Parkhomenko-Kutsevil** – Doctor of science in Public Administration, Head of the Department of Public Administration of the Interregional Academy of Personnel Management.
- 45. Konstantin Vladimirovich Pivovarov** – Doctor of Science in Public Administration, Professor of the Department of Public Administration of the Interregional Academy of Human Resources Management.
- 46. Maria Ivanivna Piren** – Doctor of Social Sciences, Professor, Head of the Dept. of the Chernivtsi National University.
- 47. Ruslan Mykolaiovych Pliushch** – Doctor of science in Public Administration, Associate Professor of the Dept. of Public Administration and Local Self-government of the Kherson National Technical University.
- 48. Oleh Valentynovych Polovtsev** – Doctor of science in Public Administration, Professor of the Dept. of Public Administration and Local Self-government of the Kherson National Technical University.
- 49. Oleksandr Vitaliiiovych Radchenko** – Doctor of science in Public Administration, Professor of the University of Jan Dluosha in Czestochowa (Poland).
- 50. Yevhenii Viktorovych Romat** – Doctor of science in Public Administration, Professor, Head of the Dept. of marketing and advertising of the Kyiv National University of Trade and Economics.
- 51. Olha Mstyslavivna Rudenko** – Doctor of science in Public Administration, Associate Professor, Director of the Research Institute of Public Administration and Management of the Chernihiv National Technological University.
- 52. Anatolii Oleksandrovych Ruchka** – Doctor of Social Sciences, Professor, Chief researcher of the Institute of Sociology of National Academy of Science of Ukraine.
- 53. Serhii Yehorovych Sahanienko** – Doctor of science in Public Administration, Professor of the Dept. of public administration and local government of the Odessa Regional Institute of Public Administration under the President of Ukraine of the National of Public Administration under the President of Ukraine.
- 54. Maiia Volodymyrivna Sitsinska** – Doctor of science in Public Administration, Professor of the Dept. of Philosophy and Political Science of the National University of the State Tax Service of Ukraine.
- 55. Natalia Ivanivna Sobolieva** – Doctor of Social Sciences, senior researcher, leading researcher of the Institute of Sociology of National Academy of Science of Ukraine.
- 56. Inna Hennadivna Surai** – Doctor of science in Public Administration, Associate Professor of the Department of Public Administration and Public Service of the National of Public Administration under the President of Ukraine.
- 57. Olena Volodymyrivna Sushyi** – Doctor of science in Public Administration, Associate Professor, head of the laboratory of the Institute of Social and Political Psychology of the National Academy of Political Science of Ukraine.
- 58. Tadeusz Trocikowski** – Doctor of Management Sciences, professor, corresponding member of the Regional Academy of Management, Chairman of the Regional Centre for European Integration (Poland).
- 59. Larysa Mykhailivna Usachenko** – Doctor of science in Public Administration, Professor of the Department of Public Administration of the Interregional Academy of Personnel Management, Honored Worker of Science and Technology of Ukraine.
- 60. Alina Anatoliivna Khaletska** – Doctor of science in Public Administration, Professor, Head of the Dept. of Management of Organizations and Foreign Activity of the Volyn Institute of Economics and Management.
- 61. Tetiana Viacheslavivna Filipenko** – Doctor of science in Public Administration, Professor of the Interregional Academy of Personnel Management.
- 62. Olha Volodymyrivna Chervyakova** – Doctor of science in Public Administration.

**63. Yurii Zhanovych Shaigorodskyi** – Doctor of Political Science, Associate professor, Chief Research Scientist of the I. F. Kuras Institute of Political and Ethnic Studies of the NAS of Ukraine.

**64. Yurii Valeriiovych Shpak** – Doctor of science in Public Administration, Professor of the Dept. of Economics of the enterprise of the East European University of economics and management.

**65. Alina Yuriivna Yakymchuk** – Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Dept. of public administration, documentation and information activities of the National University of Water Household and Environment.

**66. Jautrite Briede** – Doctor of Law, Professor, University of Latvia, Faculty.

**67. Adam Adrian Ostanek** – PhD, DSc., Associate Professor, Professor, Military University of Technology.

## ЗМІСТ

### **Агазаде Юсіф**

Інноваційні технології публічного управління  
для вирішення проблем розвитку сучасних  
суспільств.....10

### **Бурик З. М., Черняхівська В. В.**

Механізми публічного маркетингу  
в Україні в сучасних умовах.....18

### **Весельська М. В.**

Оцінювання професійної діяльності публічних  
службовців України: євроінтеграційний вимір  
(досвід Польщі)..... 29

### **Виноградова Н. В.**

Удосконалення інституційного середовища  
державно-приватного партнерства у реалізації  
пріоритетних проектів соціально-економічного  
розвитку на регіональному рівні..... 34

### **Сєдов Г. Ю.**

Розвиток механізмів трансформації системи  
надання адміністративних послуг в умовах  
цифровізації..... 41

### **Сидорчук О. Г., Хомяк С. П.**

Проблеми забезпечення економічної безпеки  
в Україні: антикорупційний аспект..... 49

### **Черненко І. О., Близнюк А. С.**

Конституційна сутність  
громадського контролю  
як форми взаємодії публічної влади  
та інститутів громадянського суспільства.....58

### **Шевченко С. В.**

Елементи трансформації системи  
зайнятості населення в умовах  
електронізації публічного управління..... 71

### **Шевчук Р. В.**

Державна підтримка розвитку мережі  
закладів охорони здоров'я:  
зарубіжний досвід..... 79

### **Щурін В.**

Нормативно-правове забезпечення співробіт-  
ництва України та НАТО в сучасних умовах.....85

### **Yatsyno O. V.**

Organizational mechanism of public  
administration  
in the field of national security.....92

### **Беленюк Ж. В.**

Сучасний стан сфери фізичного виховання  
та спорту України в умовах  
військової агресії росії.....100

**Агазаде Юсіф,**

аспірант, Міжрегіональна Академія управління персоналом, 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, [aghazadayusif@gmail.com](mailto:aghazadayusif@gmail.com), <https://orcid.org/0009-0006-9260-8292>

**Agazade Yusif,**

Postgraduate Student of the Interregional Academy of Personnel Management, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, Frometivska str., 2, [aghazadayusif@gmail.com](mailto:aghazadayusif@gmail.com), <https://orcid.org/0009-0006-9260-8292>

## ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ СУСПІЛЬСТВ

**Анотація.** *Мета роботи* є систематизація наукових підходів до системи функціонування суспільства в сучасному світі та соціального управління. Суспільство, як і держава – феномен стародавній і водночас вельми новий, багато в чому суперечливий і незрозумілий, що потребує міждисциплінарного підходу до розуміння та осмислення. Феномен «суспільство» не є чимось загальним, навпаки його по-різному називають, трактують і пояснюють.

**Наукова новизна.** Систематизовані суспільства щодо особливостей присутнього в них державного управління, зокрема: суспільство відкрите та закрите; суспільства модернізовані; суспільства класові, безкласові та масові; суспільство постіндустріальне; суспільство глобальне.

Виокремленні особливості основних факторів розвитку сучасних суспільства, зокрема: географічне середовище; характер населення; особливості продуктивної діяльності; ресурсна основа розвитку соціуму; наука, техніка, культура, освіта, ідеологія тощо.

**Висновки.** У статті виокремленні закони соціального управління. Так, Закон необхідної різноманітності. Чим складніший об'єкт управління, тим складнішим є і орган, який ним керує. Крім того, згідно з цим законом, на об'єкт управління має здійснюватись різноманітність управлінських впливів. Для того, щоб такий закон спрацьовував, необхідно мати якомога ширшу та різноманітнішу інформацію про об'єкт управління. Закон спеціалізації управління. Він потрібний тому, що дуже складними є об'єкти управління. Тут потрібно як вищий професійний рівень управлінців (органів управління), так і предметна спеціалізація, наприклад, у системі держслужби. Закон інтеграції управління. При всій спеціалізації управлінських процесів, існує потреба приведення до спільного знаменника всіх впливів на об'єкт управління. Цього вимагають загальні цілі й завдання, що стоять перед суб'єктом управління, а системою державного управління – перед державою. Закон економії часу. Будь-яка соціальна задача, що вирішується, повинна вирішуватися в оптимальні терміни (але продуктивно, раціонально, переслідуючи досягнення планового кінцевого результату). Закон пріоритетності соціальних цілей. Вибір пріоритетів у демократичних суспільствах завжди здійснюється з урахуванням волі та інтересів народу (громадян), а шляхом їх визначення є референдуми, опитування громадської думки тощо. Звичайно, в основі будь-якої демократичної, гуманної політики завжди були і залишаються інтереси та потреби громадян, пов'язані з умовами їхнього життя. Закон зростаючої суб'єктивності, інтелектуальності в управлінні.

**Ключові слова:** державне управління, публічне управління, соціальне управління, суспільство, держава, принципи та закономірності соціального управління.

### INNOVATIVE TECHNOLOGIES OF PUBLIC MANAGEMENT TO SOLVE THE PROBLEMS OF DEVELOPMENT OF MODERN SOCIETIES

**Abstract.** *The purpose of the work* is the systematization of scientific approaches to the system of functioning of society in the modern world and social management. Society, like the state, is an ancient and at the same time very new phenomenon, in many ways contradictory and incomprehensible, which requires an interdisciplinary approach to understanding and comprehension. The phe-



nomenon of “society” is not something general, on the contrary, it is called, interpreted and explained in different ways.

**Scientific novelty.** Systematized societies with regard to the features of state administration present in them, in particular: open and closed society; societies are modernized; class, classless and mass societies; post-industrial society; society is global.

Specific features of the main factors of the development of modern society, in particular: geographical environment; character of the population; features of productive activity; the resource basis of the development of society; science, technology, culture, education, ideology, etc.

**Conclusions.** The article highlights the laws of social management. Yes, the Law of Necessary Diversity. The more complex the object of management, the more complex is the body that manages it. In addition, according to this law, the object of management should be subject to a variety of management influences. In order for such a law to work, it is necessary to have the widest and most diverse information about the object of management. The law of management specialization. It is necessary because management objects are very complex. This requires both a higher professional level of managers (management bodies) and subject specialization, for example, in the civil service system. The law of integration of management. With all the specialization of management processes, there is a need to bring all influences on the object of management to a common denominator. This is required by the general goals and tasks facing the subject of management, and by the state management system - before the state. The law of saving time. Any social problem that is being solved must be solved in the optimal time (but productively, rationally, pursuing the achievement of the planned end result). The law of priority of social goals. The selection of priorities in democratic societies is always carried out taking into account the will and interests of the people (citizens), and the means of their determination are referendums, public opinion polls, etc. Of course, the basis of any democratic, humane policy has always been and remains the interests and needs of citizens related to their living conditions. The law of growing subjectivity, intellectuality in management.

**Key words:** public administration, social administration, society, state, principles and regularities of social administration.

---

## 1. Вступ.

Принципові зміни ієрархічної організації владних структур і по вертикалі і по горизонталі в умовах проведення сучасних адміністративної реформи потребують активізації інноваційних можливостей та максимального використання інтелектуальних здібностей суспільства. Це пов'язано з високим рівнем розвитку процесу інформатизації суспільства, та необхідністю широкого використання інтелектуальних здібностей для обробки та продукування потоку управлінської інформації, викликано зростанням конкуренції на ринку надання публічних послуг та посиленням вимог до якості публічного продукту. Нові інноваційні підходи до публічного управління пов'язані з необхідністю удосконалення механізму управління оптимізацією використання ресурсних потенціалів як на макроекономічному так і мікроекономічному рівнях в напрямку покращення умов життєдіяльності та стимулювання суспільного прогресу (Якобчук, 2018).

Сьогодні в Україні основними формами взаємодії громадськості та держави є участь інститутів громадянського суспільства у виробленні та обговоренні політико-управлінських рішень, сприяння наданню громадськими організаціями соціальних послуг населенню, проведення

органами публічної влади моніторингу й аналізу громадської думки, державна фінансова підтримка діяльності організацій «третього сектору», здійснення організаціями громадянського суспільства громадського контролю діяльності органів публічної влади, утворення консультативно-дорадчих та експертних органів тощо (Куйбіда, 2010).

Суспільство, як і держава – феномен стародавній і водночас вельми новий, багато в чому суперечливий і незрозумілий, що потребує міждисциплінарного підходу до розуміння та осмислення.

Феномен «суспільство» не є чимось загальним, навпаки його по-різному називають, трактують і пояснюють.

Будь-яке суспільство має певні ознаки (риси, характеристики), завдяки яким можна глибше зрозуміти його реальну сутність. Виділимо і пояснимо (стисло) особливості цих ознак. Вони такі:

- загальна територія. Це своєрідний та особливий життєвий простір, на якому перебувають (живуть, спілкуються, працюють, відпочивають тощо) люди. Головне – це територія їхніх соціальних контактів, спілкування. Як правило, така територія майже збігається з державними

кордонами країни: їх зміна часто – дуже складний і навіть соціально болісний процес;

- система і цінностей, система культури. Вона формується та функціонує, розвиваючись та доповнюючись, уточнюючись, збагачуючись тисячоліттями життя людей. Саме вона є базисною основою всіх взаємовідносин між людьми, а тому на її основі формується певна інтегруюча сила, потенціал суспільства. Крім того, така система «примушує» громадян дотримуватися суспільно встановлених правил життя, а їх недотримання певним чином карається;

- цілісність, стабільність суспільства. Дійсне, життєздатне суспільство не може бути таким, якщо воно не є єдиним цілим. Навіть маючи різні інтереси, здібності, запити, потреби, ідейні та інші орієнтації, громадяни в цьому суспільстві не можуть почуватися комфортно, якщо вони не дотримуються громадських правил і вимог. Важливо, щоб вони усвідомлювали, що за всієї своєї унікальності та неповторності є членами суспільства, які мають не лише певну систему прав, а й обов'язки;

- здатність підтримувати, розвивати та постійно відновлювати взаємозв'язки у суспільстві, забезпечувати належну стійкість та стабільність функціонування існуючих соціальних утворень. Багато в чому це можливо лише за певного рівня соціальної свідомості членів суспільства, наявності в них об'єктивної потреби у соціальному спілкуванні;

- автономність, саморегуляція та саморозвиток суспільства. Практично будь-яке суспільство розвивається та функціонує без будь-якого спеціального втручання ззовні, тим більше державного. Це наочно підтверджує сучасну діяльність громадянських суспільств.

## **2. Класифікація суспільств.**

Істотного значення, особливо у наш час, набуває класифікація суспільств. Вона дуже широка, тому вкажемо лише ті суспільства, до яких проявляється найбільший науково-практичний інтерес.

Насамперед (хоча й не дуже науково поясненими) суспільства ділять на абстрактні та конкретні. Абстрактним можна назвати суспільство, яке функціонує на певній ієрархії так званих безособистісних статусів і ролей. У сучасній же соціології, політології, інших науках, як правило, йдеться про конкретні суспільства, до яких ми насамперед відносимо: глобальне, безкласове, відкрите та закрите, індустріальне та постіндустріальне, модернізоване, масове, посткомуністичне, суспільство споживання, громадянське суспільство.

У контексті наукової проблематики дамо коротку характеристику тих суспільства, які нас цікавлять саме щодо особливостей присутнього в них державного управління (Лукашевич, 2016):

а) суспільство відкрите та закрите.

Тут треба брати до уваги те, що у відкритому суспільстві (за К. Поппером) існує висока мобільність, здатність до різних інновацій, демократизм, гуманізм, а головне – активне управління в державі саме за участю громадян. Зрозуміло, що протилежні якості та особливості знаходимо у так званих закритих суспільствах, які є авторитарними, тоталітарними, крайність – суспільства з фашистськими та іншими антилюдськими політичними режимами;

б) суспільства модернізовані.

До таких суспільств відносять ті, де дуже помітні спеціалізація, диференціація на науковій основі праці, є високопрофесійна бюрократія, діють різні політичні інститути сучасного типу, існують нові, більш прогресивні цінності, високий рівень соціальної активності громадян.

в) суспільства класові, безкласові та масові.

Класове суспільство найбільш чітко характеризував К. Маркс, виділяючи класи на основі їхнього ставлення до власності. У той самий час, суспільства, де панує громадська власність коштом виробництва, прийнято вважати безкласовими. Фактично, останні, безкласові є утопічними суспільствами, в ідеалі їх сьогодні відшукати неможливо.

Те саме можна сказати і про так звані масові суспільства, які характеризуються певною стандартизацією формування масового споживання, належним зростанням та участю в житті середнього класу, помітною роллю засобів масової комунікації та масової культури. Сюди також відносять такі особливості як конформізм, зниження ролі у житті так званих первинних груп, автоматизація тощо;

г) суспільство постіндустріальне.

Часто під станом такого суспільства розуміють трансформаційне суспільство, хоча спочатку йдеться про роль нових технологій та технологічних процесів, завдяки яким забезпечується високе та ефективне економічне зростання. Для таких суспільств характерною особливістю є розвиток соціальної сфери, збільшення випуску товарів, різноманітність наданих соціальних послуг. В управлінні (економіка) тут домінують професійні технократи, а державному управлінні – високопрофесійні державні службовці;

д) суспільство глобальне.

Порівняно нове поняття, основу якого складені міжфункціональні відносини для людей, класів, інших суб'єктів громадських відносин. Сьогодні під таким суспільством все більше розуміють світове суспільство як певну «суму» національних суспільств. Поки що це суспільство пояснюється досить гіпотетично, як суспільство майбутнього.

е) суспільство посткомуністичне (Соціальна філософія, 1997).

Такими стали суспільства (країни), де спостерігалася і спостерігається криза марксизму, соціалістичної ідеології, де практично змінилися і політичні режими (авторитарні, з'явилися замість однопартійних, багатопартійні системи, соціалістичну модель економіки змінила ринкова модель, відбулася реприватизація власності держави). Так, до таких суспільств відносять ті, що з'явилися після розпаду СРСР, так званої соціалістичної співдружності країн, у тому числі Українське, Азербайджанське та інші суспільства, які ще мало вивчені та проаналізовані, у тому числі й у плані моделей (систем) державного управління.

### **3. Проблеми сучасних суспільств.**

Серед усіх проблем сучасних суспільств центральною була та залишається проблема соціального розвитку. Хоча і є суспільства стагнуючі, які певним чином зупинилися у своєму розвитку, більшість суспільств все ж прогресують, розвиваються.

Якщо мати на увазі, що розвиток загалом здійснюється насамперед за рахунок відповідних природних, економічних, соціальних, політичних ресурсів та процесів, то треба враховувати (стосовно конкретного суспільства, країни) наявність та особливості таких основних факторів:

- географічне середовище. Це геополітичні, природні фактори, які радикальним чином зумовлюють та впливають на формування, розвиток, прогрес суспільств. Природне середовище зумовлює особливості розселення людей, умови життя, характер господарської діяльності та багато іншого;

- характер населення. Часто цю особливість називають демографічним чинником. Зрозуміло, що життя суспільства радикально залежить від густоти населення, його вікових, статевих та інших параметрів, серед яких виділяють навіть співвідношення народжуваності та смертності;

- особливості продуктивної діяльності. Матеріальне виробництво, створюючи умови задоволення перш за все первинних, вітальних потреб

людей, було і залишається найважливішою основою життя, діяльності людини, суспільства в цілому. Звісно, тут виникає чимало проблем, які важко пояснити, передусім пов'язані з взаємовідносинами матеріального і духовного, зокрема, матеріальної та духовної культур, а, зрештою – поділу економіки та соціальної організації життя;

- ресурсна основа розвитку соціуму. Мається на увазі як природна база ресурсів, так й усе, що створено спільною працею, діяльністю людей. А тут, природно, постає проблема справедливого використання та розподілу спільно створеного соціального продукту;

- наука, техніка, культура, освіта, ідеологія... таких важливих компонентів розвитку соціуму існує чимало і всі вони повинні аналізуватися як окремо, так і в єдності забезпечення соціального розвитку (Сурмін, 2012).

Якщо цілісно вести мову про соціальний розвиток, слід зазначити наявність трьох основних концептуальних теорій – функціоналізму, конфліктуалізму та історичного акціоналізму.

Функціоналізм бере за основу становище, за якого соціальна система суспільства рухлива, схильна до змін, однак, є цілісною, єдиною. Функціоналізм за основу соціального розвитку бере конфлікт, а найважливіше значення відводить вирішенню владного конфлікту – суперечці та протистоянню між вертикальною та горизонтальною стратифікацією суспільства. На цій основі будуються всі теорії, що належать до конфліктуалізму.

Історичний акціоналізм наголошує на тому, що суспільний розвиток потрібно аналізувати головним чином у тимчасовому конструкті. Суб'єктом соціального розвитку, за такого підходу, є суспільство – класи, соціальні групи, групи інтересів тощо. Особливу роль такому розвитку відводять різним соціальним рухам, які є носіями і відбивачами інтересів різних класів, груп тощо.

Що, у разі, найважливіше? Те, що соціальний розвиток постійно змінює, «удосконалює» суспільство за рахунок його структурної та якісної зміни. Суспільство є рухливим і динамічним соціальним конструктом.

Соціальна динаміка суспільства, його просування до дедалі досконалішим формам забезпечується за допомогою діяльності індивідуальних (люди) і колективних суб'єктів (класи, руху, організації тощо.). Важливо при цьому наголосити, що саме суб'єкти соціального розвитку забезпечують реалізацію функцій, без яких жодне суспільство не може існувати, а саме:

- репродуктивна функція. Оскільки будь-яке суспільство зацікавлене у своєму просуванні у часі та просторі, така функція є первинно важливою та суттєвою;

- комунікативна функція. Ця функція стосується громадського спілкування, без чого життя суспільства просто неможливе;

- регулятивна функція. Для взаємодії всіх соціальних суб'єктів така функція є обов'язковою;

- адаптивна функція. Без пристосування до певних правил та умов життя, спілкування жоден суб'єкт соціального розвитку існувати не в змозі;

- диференційна функція. За рахунок такої функції зміцнюються та підтримуються існуючі у суспільстві відмінності;

- інтеграційна функція. При всій відмінності суб'єктів соціального розвитку, різних інститутів завжди була і є потреба їхньої спільної діяльності та функціонування;

- соціалізаційна функція. Для поступального розвитку суспільства вкрай потрібна наявність та засвоєння всіма учасниками такого розвитку існуючих норм, цінностей, їх обліку у власному існуванні;

- продуктивна функція. Без напрацювання нової системи цінностей, нових відносин, нового бачення шляхів соціального розвитку такий розвиток просто не може здійснюватися. Насамперед йдеться про активну життєву позицію, діяльність кожної людини в суспільстві;

- гедоністична функція. Кожна людина має бути певною мірою задоволена своїм життям і діяльністю, своїм буттям.

Такими є основні функції, що реалізуються суб'єктами соціального розвитку.

Наступний блок проблем, пов'язаних з феноменом суспільство – це проблеми соціального управління, розгляд яких слід розглядати й у контексті управління.

Зазначимо, перш за все, що «наука соціального управління не є прикладною складовою якоїсь науки: юридичної, політичної, економічної, соціологічної тощо. Вона базується на загальнометодологічних засадах фундаментальних наук, але має свій власний предмет і свою проблематику дослідження, у край актуальним напрямом наукового знання, від успіхів якого багато в чому залежать, як і темпи розвитку суспільства, якість життя його громадян, їхня особиста безпека». Цей висновок групи учених вважаємо основним і найважливішим під час розгляду феномену «соціальне управління» (Решота, 2020).

Інше і, щонайменше суттєве призначення (соціальна роль) соціального управління полягає в тому, що воно стосується цілісного освоєння навколишнього світу в результаті комплексного впливу на практично всі сторони життя людини.

При всьому значенні управління вище зазначеними сферами в системі державного управління, виділимо, проте управління в соціальній сфері, там, де найбільше проявляється суто людський фактор і найбільшу роль відіграють специфічні соціальні об'єкти. Тут треба враховувати, що соціальні об'єкти характеризуються такими особливостями, що не належать іншим об'єктам: а) такі об'єкти дуже складні, поліструктурні, поліфункціональні; б) на відміну від об'єктів у природі, такі об'єкти не завжди чітко виявляють свої особливості, закономірності функціонування; в) соціальні процеси, пов'язані з соціальними об'єктами динамічні, безперервні, багатofакторіальні (Ф. Енгельс зауважував, що доводиться мати справу з причинами, що рухаються); г) у чистому вигляді виділити соціальні об'єкти практично неможливо, оскільки вони тісно пов'язані з іншими об'єктами; д) у соціальному об'єкті є розмежування сутності окремих явищ та його форм.

Зрозуміло, що в суто практичному плані соціального управління, як державного управління вичленувати ці особливості вкрай важко, а то й неможливо, але те, що вони є та впливають на стан державного управління загалом – це факт.

Загалом у соціальному управлінні, як і будь-якому іншому управлінні, можна виділяти пізнавальну (теоретичний аспект) та практичну сторони, які ми лише згадуємо та залишаємо за межами дослідження.

Слід звернути увагу, що у соціології взагалі з часів появи робіт Р. Спенсера, Е. Дюркгейма, Т. Веблена та інших соціологів, політологів сформувалася теорія, за якою суспільство повністю зводять до системи певних соціальних інститутів. Такий напрямок у науці отримало найменування інституціоналізму. Крізь його призму, соціальні інститути мають низку таких особливостей:

- стійкість (стабільність) існування. Тобто, вони важко піддаються модернізації, змінам;

- раціональність та оптимальність. Соціальні інститути вимагають для свого функціонування мінімально-раціональну кількість коштів, умов тощо;

- чіткий розподіл функцій, прав, обов'язків між усіма суб'єктами управлінської взаємодії;



- помітний розподіл діяльності та її практичне здійснення. Державне управління стає дедалі чіткішою професійною діяльністю;

- наявність певних форм регламентації та контролю;

- наявність спеціальних установ, пов'язаних із такою управлінською діяльністю;

- наявність певної системи цінностей, виконуваних людьми ролей і навіть символів.

І все ж таки необхідність соціального управління (державного управління як специфічного соціального управління) обумовлена головним чином тим, щоб, з одного боку вирішувати проблему поділу праці, а, з іншого, здійснювати необхідну його кооперацію.

#### **4. Інструментарій сучасного соціального управління для вдосконалення управлінських процесів у публічному секторі.**

На завершення розгляду основних особливостей соціального управління, виділимо та коротко охарактеризуємо його закони та принципи, без урахування яких сформулювати дієву та ефективну систему державного управління практично неможливо.

Насамперед йдеться про закони соціального управління як загальні та необхідні взаємозв'язки в такому управлінні. Вони такі:

- Закон необхідної різноманітності. Чим складніший об'єкт управління, тим складнішим є і орган, який ним керує. Крім того, згідно з цим законом, на об'єкт управління має здійснюватись різноманітність управлінських впливів. Для того, щоб такий закон спрацьовував, необхідно мати якомога ширшу та різноманітнішу інформацію про об'єкт управління.

- Закон спеціалізації управління. Він потрібний тому, що дуже складними є об'єкти управління. Тут потрібно як вищий професійний рівень управлінців (органів управління), так і предметна спеціалізація, наприклад, у системі держслужби.

- Закон інтеграції управління. При всій спеціалізації управлінських процесів, існує потреба приведення до спільного знаменника всіх впливів на об'єкт управління. Цього вимагають загальні цілі й завдання, що стоять перед суб'єктом управління, а системою державного управління – перед державою.

- Закон економії часу. Будь-яка соціальна задача, що вирішується, повинна вирішуватися в оптимальні терміни (але продуктивно, раціонально, переслідуючи досягнення планового кінцевого результату).

- Закон пріоритетності соціальних цілей. За всієї різноманітності завдань, цілей, дер-

жава, як суб'єкт управління, не в змозі забезпечити (насамперед ресурсно) однаково успішне вирішення таких завдань і тому в державній політиці, державному управлінні повинні завжди виділятися пріоритети. Інша річ, що це не повинно і не може бути волюнтаризмом лише з боку держави. Вибір пріоритетів у демократичних суспільствах завжди здійснюється з урахуванням волі та інтересів народу (громадян), а шляхом їх визначення є референдуми, опитування громадської думки тощо. Звичайно, в основі будь-якої демократичної, гуманної політики завжди були і залишаються інтереси та потреби громадян, пов'язані з умовами їхнього життя (Туленков, 2006).

- Закон зростаючої суб'єктивності, інтелектуальності в управлінні. Результат управлінського соціального впливу завжди пов'язані з людським чинником. Як зазначає Р. Щокін, – природа управлінських відносин двоїста – об'єктивно-суб'єктивна (Щокін, 2006).

Що стосується принципів соціального управління, то враховуючи їх загалом достатню вивченість, лише перерахуємо:

- єдиноначальність прийняття рішень за їх одночасно (можливого) колегіальному обговоренні;

- єдність використання всіх методів управління задля забезпечення необхідної цілісності соціальної системи;

- тісне поєднання галузевого та територіального управління (державного управління, додамо – та загальнонаціонального);

- пріоритетність у досягненні зазначених та обраних стратегічних цілей;

- науковість соціального управління. Тут особливе місце посідають інноваційний підхід в управлінні та вибір новітніх наукових технологій;

- прогнозування соціального управління. Будь-яке рішення може бути максимально прийнятним у тому випадку, якщо йому передувало відповідний прогноз;

- мотивації (стимулювання) праці. Це обов'язковий принцип, оскільки стимулювання у будь-якій діяльності має важливе значення;

- відповідальність за результати соціального управління. Така відповідальність завжди встановлюється і суб'єкт управління про неї повинен завжди бути обізнаним;

- раціональність у підборі, підготовці, розстановці та використанні кадрів. Особливо це стосується тих осіб, які займаються кадровою роботою;

– економічність та ефективність управління. В управлінні завжди є потреба в економії ресурсів;

– ієрархічність управління. Часто управління передбачає багатоступеневий підхід, а не разову функцію, тому уміння поділити управлінську діяльність (маючи чітко осмислену мету) певні етапи і є однією з характерних показників професіоналізму управління;

– наявність зворотного зв'язку. Якщо суб'єкт управління не знає, немає жодних показників у прийнятих рішеннях, сподіватися, що його наступні дії будуть результативними, практично важко;

– тісне поєднання єдиноначальності з колегіальністю в управлінні. Найбільш успішними в управлінській діяльності завжди виявляються ті, хто вміє скористатися думкою інших, колективу. У державному управлінні - це думка громадянського суспільства;

– програмно-цільове управління. Воно потребує відповідного наукового забезпечення;

– делегування повноважень. У державному управлінні це насамперед поділ повноважень центру – на місця, місцеве самоврядування. Тут діє добре відомий принцип субсидіарності, коли на місця передається все, що може найкраще вирішитися саме на місцевому рівні, а центр забирає собі тільки те, що на місцевому рівні не може бути реалізованим, залишаючи за собою, однак, контрольні функції та повноваження;

– гуманізм (моральність) в управлінні. Цей принцип часто лише проголошується владними структурами, що суттєво шкодить державному управлінню;

– гласність у прийнятті рішень. Вона цілком залежить від того, наскільки державна політика та діяльність є відкритою, публічною.

Варто зазначити, що в Україні відчувається потреба в оволодінні методами зв'язків із громадськістю, діяльності, спрямованої на забезпечення інформаційного висвітлення управлінських рішень у системі державного управління. Сьогодні, щоб відбулися значні зміни у зв'язках органів влади з громадськістю, потрібен перехід до розуміння комунікації як інструмента стратегічного управління (Мазур, 2013).

Вважаємо, що на увагу заслуговують виділені автором основні елементи електронного управління, а саме: інформування громадян; взаємодія з громадянами; обслуговування громадян. У свою чергу В. Недбай визначені елементи електронного управління трактує як рівні електронного управління:

– електронне інформування громадян державними органами – влада стає більш відкритою для громадян. В електронному просторі з'являються видавані нею документи, висвітлюються прийняті рішення;

– електронна взаємодія громадян і державних органів – містить у собі механізми спілкування громадян і представників влади у віртуальному просторі в реальному масштабі часу: обговорення прийнятих рішень, з'ясування тих чи інших питань. Так, сьогодні на сайтах державних органів України уже діють електронні приймальні. Звернувшись у таку приймальню з електронним листом, громадянин має можливість одержати відповіді на свої питання;

– електронне обслуговування громадян державними органами може здійснюватися спеціальними уповноваженими на це державним органом, установами, у тому числі на комерційній основі. Як приклад, можна навести одержання громадянами тих чи інших документів, що стосуються діяльності державного органу, по електронних запитах, подача електронних податкових декларацій, електронна реєстрація тих чи інших правових актів (договорів, доручень, прав володіння власністю (Недбай, 2004)

Якщо говорити про конкретні методи управління, то вони також є досить вивченими та поясненими. Йдеться про конкретні прийоми, способи впливу, в державному управлінні, державній владі (а отже, і держави) на суспільство. Такі методи ділять на: соціальні та соціально-психологічні; економічні; організаційно-адміністративні; методи самоврядування. Якщо вести мову про суто соціальні методи, то мають на увазі методи соціального нормування, соціального регулювання, морального стимулювання насамперед.

**Висновки.** Завершуючи цей аспект аналізу проблематики вкажемо ще одну особливість: досить часто поняття «соціальне управління» асоціюють з поняттям «управління соціальним розвитком». Це, проте, далеко ще не однакові феномени. Соціальне управління – це специфічний різновид управління взагалі, тим паче, значною мірою зорієнтованого на соціальну сферу. Що стосується «управління соціальним розвитком», то воно, зрештою, орієнтоване на розвиток цілісно соціальної сфери. Таким чином, обидва ці управління мають нехай і схожу, але різну предметну область.

Зробимо акцент на тому, що в галузі державного управління соціальне управління слід розглядати як спосіб забезпечення соціального захисту громадян, створення найкомфортніших умов функціонування всього суспільства.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: —

1. Куйбіда В.С., Толкованов В.В. Досвід впровадження стандартів доброго врядування на місцевому рівні в Україні та інших європейських країнах. Київ: ТОВ «Поліграфічний Центр Крмар», 2010. 258 с. URL: [http://www.slgcoe.org.ua/wpcontent/uploads/2010/Tolkovanov\\_Dobre\\_final.pdf](http://www.slgcoe.org.ua/wpcontent/uploads/2010/Tolkovanov_Dobre_final.pdf)
2. Лукашевич М.П., Туленков М.В. Соціологія. Загальний курс. Підручник. 3-тє вид. Київ: Каравела, 2016. 408 с.
3. Мазур В.Г., Семчук І.В. Електронне управління в органах місцевої влади: стан та шляхи удосконалення. *Зб. наук. праць «Теорія та практика державного управління»*. 2013. № 2. С. 106–112.
4. Недбай В.В. Електронний уряд: теорія і практика. *Сучасна українська політика. Політика і політологі про неї*. 2004. Вип. 5. С. 270–275.
5. Решота О. А. Особливості розвитку публічного управління в Україні: сучасні тенденції та проблеми. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 3. URL: [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/3\\_2020/39.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/3_2020/39.pdf)
6. Соціальна філософія: Короткий Енциклопедичний словник / загальна редакція і укладання В.П. Андрушенка, М.І. Горлач. Київ. Харків: ВМП «Рубікон». 1997. 400 с.
7. Сурмін Ю.П. Соціологія управління. К.: «Освіта України». 2012. 687 с.
8. Туленков М. В. Концептуальні засади організації сучасного менеджменту: монографія. Київ; Ніжин: ТОВ Вид-во «Аспект-Поліграф», 2006. 312 с.
9. Щокін Г.В. Основи політичної науки. К.: МАУП. 2006. 184 с.
10. Якобчук В. П., Тищенко С. В., Пугачова Н. С. Інноваційні підходи до публічного управління в контексті інтелектуалізації суспільства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 6. С. 83–87.

## REFERENCES: —

1. Kuibida, V.S. & Tolkovanov, V.V. (2010), *Dosvid vprovadzhennia standartiv dobroho vriaduvannia na mistsevomu rivni v Ukraini ta inshykh yevropeiskykh krainakh* [Experience in implementing good governance standards at the local level in Ukraine and other European countries], Kyiv: TOV «Polihrafichniy Tsentr Kramar». Retrieved from [http://www.slgcoe.org.ua/wpcontent/uploads/2010/Tolkovanov\\_Dobre\\_final.pdf](http://www.slgcoe.org.ua/wpcontent/uploads/2010/Tolkovanov_Dobre_final.pdf) [in Ukrainian].

2. Lukashevych M.P. & Tulenkov M.V. (2016), *Sotsiologhiia. Zahalnyi kurs. Pidruchnyk* [Sociology. General course. Textbook], 3-tie vyd. Kyiv: Karavela, [in Ukrainian].
3. Mazur V.H. & Semchuk I.V. (2013), *Elektronne upravlinnia v orhanakh mistsevoi vlady: stan ta shliakhyy udoskonalennia* [Electronic management in local authorities: status and ways of improvement], *Zb. nauk. prats «Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia» - Coll. of science works «Theory and practice of public administration»*, vol. 2, 106–112 [in Ukrainian].
4. Nedbai, V.V. (2004), *Elektronnyi uriad: teoriia i praktyka*. Suchasna ukrainska polityka [Electronic government: theory and practice], *Polityka i politolohy pro nei – Modern Ukrainian politics. Politics and political scientists about it*, Vyp. 5, 270–275 [in Ukrainian].
5. Reshota, O. A. (2020), *Osoblyvosti rozvytku publichnoho upravlinnia v Ukraini: suchasni tendentsii ta problemy* [Peculiarities of the development of public administration in Ukraine: modern trends and problems], *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public administration: improvement and development*, vol. 3. Retrieved from [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/3\\_2020/39.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/3_2020/39.pdf) [in Ukrainian].
6. *Sotsialna filosofii: Korotkyi Entsyklopedychnyi slovnyk* [Social Philosophy: Short Encyclopedic Dictionary] / *zahalna redaktsiia i ukladannia* V.P. Andrushenko, M.I. Horlach, Kyiv – Kharkiv: VMP «Rubikon», 1997 [in Ukrainian].
7. Surmin, Yu.P. (2012), *Sotsiologhiia upravlinnia* [Sociology of management], K.: «Osvita Ukrainy». [in Ukrainian].
8. Tulenkov, M. V. (2006), *Kontseptualni zasady orhanizatsii suchasnoho menedzhmentu* [Conceptual foundations of modern management organization]: monohrafiia. Kyiv; Nizhyn: TOV Vyd-vo «Aspekt-Polihraf» [in Ukrainian].
9. Shchokin, H.V. (2006), *Osnovy politychnoi nauky* [Fundamentals of political science], K.: MAUP [in Ukrainian].
10. Yakobchuk, V. P. & Tyshchenko, S. V. & Puhachova, N. S. (2018), *Innovatsiini pidkhody do publichnoho upravlinnia v konteksti intelektualizatsii suspilstva* [Innovative approaches to public administration in the context of intellectualization of society], *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, vol. 6, 83–87 [in Ukrainian].

**Бурик Зоряна Михайлівна,**

доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі, провідний науковий співробітник Інституту держави і права імені В.М. Корецького Національної академії наук України, e-mail: z.burik@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-4394-6766>

**Черняхівська Вікторія Валеріївна,**

кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та адміністрування, Міжрегіональна Академія управління персоналом, 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, e-mail: vikysiya@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0003-4135-7770>

**Buryk Zoryana Mykhailovna,**

Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department of Public Management and Administration of Hryhoriy Skovoroda University in Pereyaslav, Leading Researcher of the State and Law Institute named after V.M. Koretsky National Academy of Sciences of Ukraine, e-mail: z.burik@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-4394-6766>

**Chernyakhivska Viktoriya Valerivna,**

Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor at the Department of Public Management and Administration, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, st. Frometivska, 2, e-mail: vikysiya@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0003-4135-7770>

## МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО МАРКЕТИНГУ В УКРАЇНІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

**Анотація.** Публічне управління можна розглядати як діяльність органів та установ усіх гілок державної влади та органів місцевого самоврядування, спрямованої на визначення цілей розвитку, розробку та здійснення регулюючих, організуючих та координуючих впливів на всі сфери суспільства для задоволення потреб фізичних та юридичних осіб, які постійно змінюються, та досягнення поставлених суспільних цілей розвитку, зокрема Цілей сталого року. Метою публічного маркетингу має бути насамперед максимальне задоволення потреб громадян (матеріальних та духовних) у межах виділених суспільних витрат. Тому удосконалення публічного управління має передбачати використання публічного маркетингу як важливого засобу поступального розвитку всієї соціально-економічної системи та окремих її підсистем, забезпечення її збалансованого розвитку та формування оптимальних макроекономічних пропорцій між її елементами. Актуальність цих проблем зростає, оскільки прорахунки, зокрема насамперед у державному управлінні, значною мірою пов'язані з тим, що державні організації часто діють емпірично, дуже нераціональним способом спроб і помилок, не враховуючи інтереси стейкхолдерів.

На цій основі досліджено економічний, організаційний, інформаційний та соціальний механізми публічного маркетингу в Україні. Зроблено висновки про необхідність запровадження повноцінної його системи та інструментарію. Запропоновано необхідність перегляду методичних засад плати за публічні послуги та формування організаційної структури, яка здійснює управління ним на рівні державної організації з відповідним бюджетом. Відзначено високий рівень ефективності інформаційного механізму публічного маркетингу в Україні. Рекомендовано удосконалювати соціальний механізм на основі формування соціальної реклами та кампаній.

**Ключові слова:** публічний маркетинг, публічні послуги, економічний механізм, організаційні структури, інформаційний механізм, публічна дипломатія, соціальний механізм, соціальна реклама.

## MECHANISMS OF PUBLIC MARKETING IN UKRAINE IN MODERN CONDITIONS

**Abstract.** The article defines that marketing is an activity, a set of institutions and processes – always interconnected and interdependent – designed to identify, predict, create, communicate, provide and exchange valuable offers that satisfy customers, audiences, partners and society as a whole. In an era when public sector organizations must do better to respond effectively to the public interest, public marketing is becoming an important part of public sector management. Ukraine currently needs an effective state response to the requests of citizens, businesses and society as a whole. Therefore, the purpose of the study is to determine the functioning mechanisms of the public marketing system in Ukraine, the practical value of which is to ensure the availability and increase the quality of public services.

The article describes the public services provided in Ukraine. Attention is focused on the fact that public marketing should be based on the identification and observance of the interests and needs of both social groups of the population and society as a whole. Public services can have a high level of potential in raising the standard of living of citizens, which should be a priority area of activity of the welfare state.

The economic mechanism of public marketing, which is based on the payment of public services, was also analyzed, but it was noted that their price and the amount of the fee needs to be revised. It was concluded that the introduction of public marketing in state organizations requires organizational and institutional support, in particular, it was analyzed that some of its functions are performed by the departments of communications or public relations.

The practical implementation of the information mechanism of public marketing in Ukraine has been analyzed and its effective activation in the conditions of pandemic and war has been proven. The high effectiveness of Ukraine as a whole in terms of virtualization of the work of state bodies as a result of the implementation of the Action and actually the initiative “The State in a Smartphone” has been substantiated. It was noted that mobile phones are used to provide public services, which help citizens and businesses to avoid unnecessary spending of resources and reduce corruption and bureaucracy. However, it will become complete when a package of standards for the provision of public (and not only administrative) services will be developed to adequately assess the quality of their provision.

For the full implementation of public marketing mechanisms, it is necessary to carry out not only public relations, but also to take into account the social demands of society, especially in emergency situations. This allows taking into account the social mechanism of public marketing. Its main element is social advertising and campaigns.

The perspectives of scientific intelligence should be aspects of the design, implementation and monitoring of programs designed to campaign to change the attitudes and behavior of target audiences and to persuade certain sectors of society to adopt new policies or legislation.

**Key words:** public marketing, public services, economic mechanism, organizational structures, information mechanism, public diplomacy, social mechanism, social advertising.

---

**Постановка проблеми.** Спираючись на клієнтоорієнтовану філософію, реформи державних структур, державної служби та державних фінансів в Україні спрямовані на те, щоб допомогти державним органам стати більш гнучкими та краще задовольняти потреби громадян та бізнесу. Зокрема, цей зсув до філософії, заснованої на наданні послуг, сприяв змінам, які змінили державну службу з органу, що надає політичні поради на орган, який забезпечує доступність якісних суспільних благ і послуг; відкриття нових шляхів фінансування діяльності державного сектора та його обслуговування; і більша залежність від приватного та некомерційного секторів, відхід від монопольної моделі державного забезпечення до моделі економіки суспільних послуг.

Межі між моделями приватного та державного секторів дедалі більше стираються; менеджери не повинні розглядати контекст приватно-публічного як дихотомію, а радше як континуум від «суто приватного» до «суто громадського». На одному кінці континууму – транзакційний маркетинг, що бере свій початок у класичній економіці та має справу з однією транзакцією. З іншого боку – публічний маркетинг, зосереджений на побудові відносин, що ґрунтується на довірі.

Основним критерієм діяльності будь-якої держави стану розвитку економіки є добробут людей. У зв'язку з цим однією з основних функцій держави є надання послуг, що мають значення для громадян та бізнесу, і в тому числі тих послуг, які ні приватний, ні некомерційний

сектор не хочуть або не можуть надавати населенню, наприклад, через відсутність достатніх ресурсів. Держава як суб'єкт господарської діяльності з одного боку та державні установи, що виступають виробниками товарів та послуг з іншого боку у своєму функціонуванні повинні використовувати методи, схожі при роботі на ринку. У світі публічний маркетинг стає дедалі більшою частиною загальної концепції маркетингу, особливо після кінця 1970-х років, коли відбулася низка фундаментальних змін у структурі та функціонуванні держави добробуту.

Відтоді публічний маркетинг постійно розширювався як поле дослідження та ставав дедалі важливішим, особливо з новими управлінськими парадигмами, які підкреслюють роль і потреби громадян -клієнтів у розробці державної політики. Також, у державному управлінні інколи можуть прийматися рішення, які є обов'язковими для всіх громадян, але з ними можуть не погоджуватися дехто, на кшталт заборони куріння в громадських місцях. Отже, щодо громадськості та бізнесу використовують маркетинг не лише для послуг, але й для просування певних моделей поведінки або ідеї – соціальний маркетинг – який можна описати як дизайн, впровадження та контроль програм, розрахованих на вплив на прийнятність соціальні ідеї та залучення міркувань щодо продукту, планування, ціноутворення, комунікацій, розподілу і маркетингових досліджень.

Іншим важливим аспектом публічного маркетингу є мета. Мета в державному секторі розглядається не як отримання прибутку, а як задоволення громадян і досягнення більшого блага. Після 1991 року державний сектор України зазнав значних змін, щоб перейти від ультрацентралізованої та марнотратної бюрократичної системи до сучасної постбюрократичної адміністрації. Проблема, з якою зіткнулась, була досить складною: реформувати державу, виконуючи повсякденні функції, продовжуючи надавати суспільні блага та послуги та вирішуючи економічні та соціальні проблеми перехідного періоду. Девіз «Люди на першому місці» залишається актуальним й сьогодні, зокрема для публічного управління в Україні.

Основна мета дослідження полягає у визначенні механізмів функціонування системи публічного маркетингу в Україні, практична цінність якого полягає у забезпеченні доступності та підвищенні якості публічних послуг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед науковців, які досліджували теоретичні проблеми функціонування публічного марке-

тингу: Д.В. Кіслов, О.О. Романенко, І.В. Чаплай (Кіслов, Романенко, Чаплай, 2018), А. А. Штирліна (2016), Є.В. Ромат, Ю.В. Гаврилечко (2018), І.А. Гридчук (2018), А.О. Гавриш-Мусафір (2016) та ін. Практичні аспекти реалізації публічного маркетингу в Україні знайшли відображення у наукових працях Ю. Збираника (2016), Е.М. Придятько (2020) О.В. Дейнеги та І.О. Дейнеги (2021), О.І. Угоднікової (2022), Н.Ю. Подольчака, О.І. Білик, Ю.-Б. Р. Ханика (Подольчак, Білик, Ханік, 2020; Ханік, 2021) та ін. Наразі є необхідність у додатковому дослідженні для розкриття особливостей будови системи публічного маркетингу в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Основні суттєві зміни в державному секторі України розпочалися у 2015–2016 роках, коли урядом було прийнято Закон України «Про державну службу» (Про державну службу, 2015) та сформовано Стратегію реформування державного управління на період до 2021 року (Стратегія реформування державного управління України, 2021) та відповідний план її реалізації, а також, які орієнтовані на 3 основні опори: структури, процедури та люди (розбудова сильних та підзвітних державних інституцій; підготовка якісних урядових рішень; формування професійної державної служби; запровадження електронного врядування; надання зручних послуг громадянам).

Після майже 10 років змін уряд все ще не досяг головної мети реформи державної служби та вдосконалення процесу розробки політики, що є показником того, що державний сектор все ще далекий від того, яким він повинен бути. Чітке підпорядкування та розподіл функцій, вдосконалення сфери надання адміністративних послуг та формування професійної державної служби – основні пріоритети реформування. Враховуючи, що під маркетингом розуміють діяльність для формування попиту та задоволення потреб споживачів, якими є громадяни та бізнес у державному управлінні, державні інститути й процедури повинні орієнтуватися на максимальне задоволення інтересів громадян за розумний проміжок часу за допомогою застосування саме інструментарію публічного маркетингу. Й хоча наразі він не зазначається у програмних документах України, саме він дозволить досягнути цілей, необхідних для надання сервісу щодо адміністративних послуг, що суттєво відобразиться на взаємовідносини з державою та рівень довіри до неї. Власне сервіс надання адміністративних послуг полягає в прозорості, передбачуваності, доступу до публіч-



ної інформації, що позначиться на бюрократії, зручності та доступності отримання результату надання адміністративної послуги. Поряд з цим, високий рівень сервісу забезпечить покращення іміджу громадян, бізнесу та інвесторів, поживає боротьбу з корупцією тощо.

Україна наразі використовує деякі маркетингові інструменти у державному управлінні. Однак поки що це має одиничний характер, а використання таких інструментів має відбуватися системно. Застосування державного маркетингу в діяльності державних органів може бути засобом досягнення та підвищення конкурентоспроможності як національної економіки, і всієї держави. Україна реалізуючи потенціал публічного маркетингу зможе вирішувати такі завдання:

- ефективно ставити цілі та завдання розвитку суспільства та досягати їх;
- формувати позитивний імідж та досягти високого авторитету серед світової спільноти;
- аналізувати ринок, проводити його структурування, прогнозувати його розвиток та кон'юнктуру;
- регулювати імпорту-експорту за допомогою інструментів маркетингу, відслідковувати ситуацію та своєчасно вживати заходів щодо зміни станів зовнішнього та внутрішнього ринків, соціально-економічного становища держави;
- надавати допомогу в досягненні конкурентоспроможності національних виробників, при цьому захищаючи внутрішній ринок;
- досягати оптимальних міжгалузевих та регіональних пропорцій, розвитку конкуренції тощо.

З вищеведеного можна дійти висновку, що публічний маркетинг у системі державного управління України є сукупністю заходів держави, спрямованих на створення необхідних умов розвитку та функціонування всіх сфер життєдіяльності нашого суспільства та держави, виявлення і формування певних потреб населення, і навіть здійснення заходів із їх ефективною реалізацією та підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Публічний маркетинг має стати невід'ємною частиною системи державного управління соціально-економічними та політичними процесами країни в умовах ринку.

Публічний маркетинг як складова державного управління забезпечується взаємодією, зв'язками та відносинами в економічному, інформаційному (маркетингові дослідження і реклама) та соціальному (надання послуг суспільству та бізнесу) сферах, то необхідно

проаналізувати відповідні похідні механізми такого виду маркетингу - економічний, інформаційний та соціальний.

Економічний механізм публічного маркетингу - це складний механізм довільної координації поведінки споживачів (юридичних та фізичних осіб), певних органів виконавчої державної влади та інших суб'єктів ринку, який діє через систему ціноутворення на публічні послуги, зіставлення витрат та потреб на них, співвідношення витрат і надходжень від надання. Цей механізм заснований на сукупності економічних регуляторів і стимулів, що використовуються всіма суб'єктами публічного маркетингу під час надання публічних послуг.

Багато організацій державного сектору пропонують послуги безкоштовно або за плату (або на основі відшкодування витрат, або на основі прибутку для підтримки основних програм суспільного блага). Згідно ст. 1 Закону України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» (Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг, 2021) під публічною послугою розуміють юридично або соціально значущу дію суб'єкта надання публічної (електронної публічної) послуги, у тому числі адміністративна послуга, за заявою (зверненням, запитом) суб'єкта звернення або без такого звернення, у результаті якої набуваються, переходять, припиняються права та/або здійснюються обов'язки суб'єктом звернення, надаються відповідні матеріальні та/або нематеріальні блага суб'єкту звернення. Також ст. 13 цього закону встановлює аспекти плати за надання публічних послуг. Ст. 11 Закону України «Про адміністративні послуги» (Про адміністративні послуги, 2012) визначає плату за надання адміністративних послуг (адміністративний збір).

Концепцією розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади (Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади, 2006) визначено сферу публічних послуг в Україні, яка має бути побудована на основі стандартів надання послуг, забезпечення доступності для громадян та суб'єктів господарювання, відповідності розміру плати за послуги економічно обґрунтованим витратам, пов'язаним з їх наданням та відкритості. Надання адміністративних послуг стандартизовано у інформаційній картці, яка має визначену структуру. Проте інші послуги не надаються за стандартами якості, що б дозволило чітко встановити вимоги, процедури, розмір плати.

Надання публічних послуг в Україні наразі повноцінно не стандартизовано законодавчо, що призводить до правових колізій у їх наданні, проблем у процедурних питаннях, встановленні доступу до інформації, необхідної для отримання адмінпослуги, обмеженості отримання послуги розкладом роботи відповідної організації, завеликих строків розгляду для надання певних послуг (особливо в умовах пандемії, військового стану тощо), перекладання обов'язків відповідних органів на споживача послуг щодо отримання певних документів та погодження внаслідок розрізненості реєстрів, неадекватного розміру оплати окремих видів послуг. Зокрема, багато державних та муніципальних установ та відомств, навпаки орієнтовані не на споживача, а на комерціалізацію надання публічних послуг.

Поряд з цим платність публічних послуг має встановлюватися з урахуванням паритетності самоокупності та достатньої якості. Отримувач публічної послуги має компенсувати видатки на її надання. Це дозволить досягнути справедливості у використанні коштів платників податків в Україні. У Верховній раді зареєстровано відповідний законопроект, що покликаний вирішити дане питання (Проект Закону про адміністративний збір, законопроект № 4380 від 16.11.2020 (Проект Закону про адміністративний збір)). А Мінцифри, яке є головним органом виконавчої влади, що формує політику в сфері надання адміністративних послуг, працює над створенням нової методики розрахунку вартості надання адмінпослуг та адмінзбору (наразі методика діє ще від 2010 року (Методика визначення собівартості платних адміністративних послуг, 2010)). Проте, неврегульованість та непрозорість питання оплати за такі послуги призводить до недостатнього компенсування понесених державою чи органом місцевого самоврядування витрат та відсутності механізму забезпечення якості надання публічних послуг.

Економічний механізм публічного маркетингу в Україні потребує встановлення засад його формування та має бути зорієнтований на споживача публічних послуг, створений на принципах прозорості, економічності, стандартизації тощо.

Маркетинг у цьому контексті не так сильно відрізняється від того, що проводиться в приватному секторі. Показовим прикладом в Україні є реклама у публічному секторі: ті самі методи реклами, які використовуються для просування комерційних товарів і послуг, можна використовувати для інформування, навчання та мотивації громадськості щодо некомерційних питань,

таких як ВІЛ/СНІД, політична ідеологія, енергозбереження та вирубка лісів. У своїй некомерційній формі реклама в суспільних інтересах може бути потужним освітнім інструментом, здатним охопити та мотивувати широку аудиторію. Однак багато організацій державного сектору в Україні набагато краще знайомі з просуванням, ніж з іншими елементами комплексу маркетингу, такими як продукт (або послуга), місце та ціна, оскільки багато хто розробив комунікаційні плани поза межами публічного маркетингу. Негативний імідж маркетингу в суспільному надбанні цілком може бути пов'язаний з тим фактом, що багато керівників там ототожують маркетинг із рекламою.

Ймовірно, першим кроком у впровадженні нової парадигми публічного маркетингу в Україні було б його визнання та створення необхідних структур на організаційному рівні. Проте аналіз державних сайтів органів центральної виконавчої влади та органів місцевого самоврядування в Україні підтвердили основне припущення дослідження про те, що в органах державної влади України та державних організаціях немає посадових осіб чи спеціального відділу у сфері маркетингу, що відповідно призводить до відсутності можливостей фінансування такої діяльності згідно з бюджетним законодавством України та унеможливорює застосування повноцінною мірою інструментарію публічного маркетингу як стратегічного компонента державного управління.

Найближчою організаційною структурою, яка є в структурі органів центральної виконавчої влади, яка б займалася певною діяльністю, пов'язаною з публічним маркетингом є підрозділи зв'язків з громадськістю та комунікацій – здебільшого займають інформуванням та підтримкою позитивних відносин з громадянами: це, наприклад департамент комунікацій (МВС), відділ зв'язків з громадськістю та засобами масової інформації (Мінекономіки), сектор комунікації (Мінцифри), відділ планування, зв'язків з громадськістю та доступу до публічної інформації (МОН). На основі аналізу інформації щодо їх роботи можна стверджувати, що базові умови, необхідні для впровадження публічного маркетингу як важливої складової діяльності державного управління, відсутні.

По-друге, хоч деякі державні органи проводили певну діяльність, але всі вони стосувалися переважно інформаційно-просвітницьких кампаній. Це свідчить про те, що керівники цих державних установ асоціюють публічний маркетинг із рекламою і не більше. Це опосередковано



призводить до стриманості та низького рівня інтересу до розробки справжньої маркетингової стратегії всередині державної організації. Прикладом таких кампаній є «Як переселенцям оформити житлову субсидію» від Міністерства з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій та інші матеріали для внутрішньо-переміщених осіб.

Деякі інституції проводять значну діяльність, пов'язану з просуванням свого суспільного іміджу та підвищення обізнаності громадян. Хоча цього недостатньо, це лише початок розвитку. Зокрема можна відзначити:

«Допомога – гуманітарна платформа від Мінсоцполітики;

інформування платників податків про зміни у законодавстві, особливості нарахування податків і зборів, попередження про відповідальність тощо – Державна податкова та Державна митна служби;

Державна програма «Доступні кредити 5–7–9%» – Міністерство фінансів;

«Робота: як отримати грант для бізнесу – Міністерство аграрної політики та продовольства та ін.

Отже для формування механізмів публічного маркетингу в Україні необхідно виконати дві основні умови:

1. Усвідомлення лідерства – розуміємо наявність державних лідерів, які визнають важливість публічного маркетингу як стратегічного компонента своєї організації та впроваджують такий компонент на всіх рівнях організації.

2. Створення структури – для успішного впровадження публічного маркетингу необхідно створити необхідні організаційні структури.

Стратегічною комунікацією виступає публічна дипломатія, яка в Україні встановлює діалог «держава-людина» з урахуванням різноманіття національної та глобальної аудиторії, а також сприяє міжособистісним контактам «людина-людина». Так, Стратегією публічної дипломатії Міністерства закордонних справ України 2021–2025 (Стратегія публічної дипломатії Міністерства закордонних справ України, 2021) визначені її напрями – культурна, економічна, експертна, кулінарна, науково-освітня, спортивна і цифрова дипломатії. Інституційно публічний маркетинг в Україні у 2023 році підтримується шляхом фінансування таких заходів: функціонування офісу із залучення та підтримки інвестицій, з підтримки розвитку лідерства в Україні, функціонування інституції з підтримки та просування експорту, підтримка забезпечення міжнародного позитивного іміджу

України, забезпечення діяльності Українського інституту, заходи щодо підтримки зв'язків з українцями, які проживають за межами України, підготовка і участь національних збірних команд в Паралімпійських і Дефлімпійських іграх, підготовка і участь національних збірних команд України в міжнародних змаганнях, що проводять Міжнародний, Європейський олімпійські комітети, включаючи Олімпійські ігри, та Всесвітніх іграх державний бюджет (Штирліна, 2016).

Умовою функціонування публічного маркетингу є цілеспрямований інформаційний обмін між надавачами публічних послуг, споживачами та іншими суб'єктами ринку, то необхідно проаналізувати механізм цього обміну. Для суб'єктів публічного маркетингу в Україні законодавчо встановлено основний принцип їх функціонування – прозорість.

Основна мета, на яку спрямований інформаційний механізм – професійне розкриття та просування інформації у стандартах, зрозумілих як для зовнішнього, так і для внутрішнього середовища, є одним із найважливіших стратегічних резервів держави, регіону, територіальної громади тощо. В Україні поки що вкрай мало кейсів, коли регіональна та муніципальна влада системно займається проблемою просування інформації та підтримки сприятливого іміджу території. Пандемія та війна в Україні актуалізували це питання. В Україні публічні послуги доступні для громадян та бізнесу через кілька різних каналів: через центри надання послуг, кол-центри, урядові веб-портали, а також через публічні кіоски, мобільні телефони, соціальні мережі).

Інформаційний механізм публічного маркетингу - сукупність дій, спрямованих на циркуляцію (кругообіг) маркетингової інформації каналами прямих і зворотних зв'язків задля просування позитивної інформації як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі сприятливого ставлення до держави, регіону, адміністративно-територіальної одиниці. Зокрема, Законом України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» (Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг, 2021) визначено можливості отримати в автоматичному режимі електронні публічні послуги, а механізм їх надання встановлено визначеним КМУ порядком (постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2022 р. № 868 (Порядок надання електронних публічних послуг в автоматичному режимі, 2022)).

Проте, такі зусилля в Україні у цьому напрямі є значними, адже їх надання передбачено в Дії, аналоги якої вже хочуть запровадити у 5 країнах (Помидоров, 2023). Активно використовуються й мобільні застосунки органами державної влади, й це відбувається всупереч пандемії, військовим діям росії проти України, блекаутів.

Наразі в державних органах України Інтернет є одним із офіційних каналів поширення PR-інформації органів державного управління, їх мережева активність є напрямом державної політики. Ця теза ґрунтується на тому, що серед функцій структурних підрозділів органів державного управління є обов'язок щодо підтримки офіційного Інтернет-представництва (Про заходи із забезпечення додержання прав фізичних та юридичних осіб..., 2009; Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України..., 2019).

Проте, органи державного управління використовують свої Інтернет-представництва переважно для односторонньої комунікації та не повною мірою використовують можливості Інтернет-комунікації. На сьогоднішній день, загалом, не всі органи державного управління підтримують свої Інтернет-представництва в активному стані та публікують інформацію відповідно до нормативних вимог, попри всі наявні переваги цієї додаткової можливості ведення конструктивного діалогу з громадськістю. Прес-служба в органах влади має бути не пропагандою успіхів адміністрації, із особистих пропозицій та уподобань якої будується сама програма дій, а безпосереднім засобом зв'язку між посадовими особами та громадянами країни. Для найбільш ефективної роботи PR-служб у державних органах влади пропонуємо низку рекомендацій:

- формулювання конкретних цілей та програми PR-служб;
- контроль інформації, що подається;
- створення спеціальних інструментів впливу на подання інформації громадськості;
- розвиток системи зворотного зв'язку як діалогу між владою та населенням;
- віртуалізація державних органів (подальший розвиток програми «Держава у смартфоні», мета – 100% публічних послуг онлайн у 2024 році). Так, саме Україна першою у світі легалізувала електронні паспорти й прирівняла їх до паперових. Також відбувся значний апгрейд Дії – додалися нові електронні послуги – зміна місця реєстрації онлайн, податкова в декілька кліків, електронні петиції, е-підпис у смартфоні, автоматична реєстрація ФОП та ін. доступні

на порталі та в мобільному застосунку Дія. В Україні ще 2019 року сформовано Єдиний державний вебпортал електронних послуг – Портал Дія. Багато публічних послуг надається саме там. Яскравими прикладами застосування мобільних додатків є Укрзалізниця, яка за його допомогою продає квитки й інформує пасажирів, ДСНС – MineFree (Без мін), Державна служба України з лікарських засобів та контролю за наркотиками – Ліки Контроль, Міністерства охорони здоров'я – DocRadar, HELSI.me, Мінекономіки – «Купуй Безпечно», Міністерства внутрішніх справ «Штрафи ПДР», Му Pol, Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України – «ЕкоЗагроза», віртуальний номер від Міністерства з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій – додатки BiP та IT-Phone, Міністерство оборони України – «єППО», МОН – Додаток ВШО (Всесвітня школа онлайн), Міністерство інфраструктури – «Безпечно водіння».

Через веб-ресурси електронних послуг Держгеокадастру, Мінюсту, Міністерства екології та природних ресурсів, Мінекономіки, Держархбудінспекції, Державної митної служби, Державної податкової служби, Пенсійного фонду уже надаються електронні адміністративні послуги або доступне їх замовлення в електронному форматі.

Що стосується регіонів, то розроблено єдиний додаток залежно від адміністративно-територіальної одиниці – «Smart Region», Smart city, Smart hromada, де можна отримати необхідну інформацію та зворотній зв'язок, в т.ч. й про надавачів житлово-комунальних послуг та міські електронні сервіси;

– збільшення кількості кваліфікованих фахівців зі зв'язків з громадськістю, що знаходить своє відображення у формуванні цифрових навичок держслужбовців (портал Дія.Цифрова освіта містить освітні серіали, тестування на цифрову грамотність, центр компетенцій в сфері відкритих даних та ін.).

Інформаційний механізм публічного маркетингу має бути зосереджений також й на відновленні довіри влади та роз'ясненні суспільству легітимності дій державних організацій, координації національних інтересів, недопущення/вирішення суспільно-політичних конфліктів. Організація та підтримка відкритого діалогу влади та суспільства засобами публік рілейшнз, зрештою, допомагає оптимізувати процес реформування та призводить до стабільності держави. Взаємна довіра держави та суспільства досягається лише тоді, якщо державні органи

самі прагнуть у максимально допустимих межах надавати суспільству об'єктивну інформацію про свої процедури, рішення та дії, стану в галузі/регіоні/країні, тобто дотримуватися принципів інформаційної відкритості та прозорості діяльності. І вирішення цих завдань багато в чому визначається ефективністю інформаційного механізму публічного маркетингу, що реалізується відповідними організаційними одиницями державних органів, про що ясно свідчать тенденції сучасного розвитку відносин суспільства та держави.

В цілому, в Україні функції інформаційного механізму публічного маркетингу ефективно виконуються, однак практично відсутня будь-яка оцінка його результативності та аудиту. Масове використання Інтернету значно змінили систему маркетингових комунікацій. Будучи засобами групової комунікації, мережеві ЗМІ України є інструментом впливу структур державного PR на найбільш активну частину населення – групу користувачів Інтернету.

Рішення щодо отримання конкретної публічної послуги приймає конкретна особа, що представляє певну культуру, субкультуру, характеризується за віком, статтю та психологічними особливостями. Тому у публічному маркетингу важливим є й соціальний механізм, визначається соціальними, соціокультурними та соціально-психологічними факторами.

Соціальний механізм публічного маркетингу дозволяє систематизовано на основі маркетингових інструментів і стратегій розробляти і застосовувати комплекс заходів, спрямованих на більш ефективно і вигідно для адміністративно-територіальної одиниці використання наявних ресурсів задля підвищення конкурентоспроможності з урахуванням задоволення попиту цільових груп споживачів. Для громадян, що проживають на відповідній території, більш важливою є наявність соціально-інфраструктурних об'єктів, громадська та екологічна безпека, система комунікацій та зв'язку, можливість працевлаштування та рівень доходів. Для інвесторів основними чинниками конкурентоспроможності території є місцеве законодавство, фіскальна політика, ринкова інфраструктура. Увагу туристів привертає розвинена індустрія гостинності та розваг, готельна інфраструктура, позитивний імідж та престиж території.

У стратегічних планах публічного маркетингу має бути закладено два пріоритетні напрями розвитку відповідної території, що взаємодоповнюють один одного, це покращення якості життя місцевої спільноти та підвищення

конкурентоспроможності території шляхом реалізації конкурентних переваг.

Формуючись у новий управлінський процес, публічний маркетинг може розглядатися як аналог економічної політики, включаючи всі її напрями і доповнюючи такими елементами, як:

- 1) формування та просування іміджу;
- 2) послідовна орієнтація на попит, тобто на інтереси тих конкретних груп населення та види діяльності, які залучаються до відповідної території;

- 3) екологічна та соціальна спрямованість;

- 4) партнерство влади та приватного бізнесу.

Сфери, на які поширюється публічний маркетинг у цьому контексті виступають:

- управління інфраструктурою території – розширення виробничої інфраструктури (транспортні шляхи, місцеві системи тепло-, водо-, газо-, електропостачання та видалення відходів тощо); очищення занедбаних територій та відновлення ділянок для будівництва підприємств; будівництво технопарків та спеціальних виробничих приміщень для розміщення підприємств; розширення соціально-побутової інфраструктури;

- управління державною/муніципальною нерухомістю - скуповування земельних ділянок (політика створення запасів землі); продаж підприємствам муніципальних земельних ділянок, надання ділянок у довгострокову оренду; продаж земельних ділянок для будівництва житла;

- планування землекористування – виділення виробничих зон у планах використання та забудови земельних ділянок; розгляд попередніх запитів та заявок на будівництво; допомога у підборі ділянок під забудову; оформлення та видача дозволів на будівництво;

- фінансова політика – надання позик та допомога у їх отриманні; видача грантів за позиками; пайове фінансування проєктів;

- регулювання податків та тарифів – податкові пільги; ціни на землю; спеціальні тарифи користування інфраструктурою;

- інформаційно-консультаційні послуги – надання інформації про місця для розміщення підприємств; реклама залучення конкретних підприємств; консультування та курування місцевих підприємств; підготовка оглядів кон'юнктури ринку великого, середнього, малого бізнесу (місцевого бізнесу).

- поліпшення загальних умов для бізнесу – спрощення процедур ліцензування, регулювання та видачі дозволів; підготовка менеджерів; цільове професійне навчання; субсидування досліджень та розробок; організація

громадських та підприємницьких рад з економічного розвитку території;

– замовлення – розміщення державних/муніципальних замовлень на вітчизняних/місцевих підприємствах.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Основними механізмами публічного маркетингу в Україні є економічний, організаційний, інформаційний та соціальний. Наразі перші два потребують суттєвого удосконалення, найкраща ситуація щодо інформаційного механізму. Адже Дія дозволяє знищити бюрократію та корупцію в публічному управлінні, забезпечує якість надання публічних послуг на основі стандартизації процедур, а також сформувати координацію між суб'єктами та об'єктами публічного маркетингу.

Суспільні блага створюються суб'єктами публічного маркетингу в Україні залежно від стратегічного вибору на користь будь-якого з видів життєдіяльності: промисловості, освіти, охорони здоров'я, спорту тощо задля покращення рівня життя відповідної території. У разі успішного розвитку території у неї формується відповідний імідж: «флагман економіки», «наукова громада», «спортивне місто» тощо.

У надзвичайних умовах, зокрема пандемії та війни, в яких опинилася Україна, суттєвою складовою соціального механізму стала публічна соціальна реклама (згідно Закону України «Про рекламу» безкоштовно в обсязі не менше 5 % ефіру, друкованої площі, відведених для реклами) та соціальні кампанії, зорієнтовані на виклики щодо охорони здоров'я, патріотизму, підтримки ЗСУ, безпеки, зменшення ризиків стигматизації переселенців, підтримка тимчасово окупованих територій

Отже, механізми публічного маркетингу спрямовані на досягнення двох видів цілей:

1) орієнтація як на зовнішнє так й на внутрішнє середовище суб'єктів публічного маркетингу для цілеспрямованого формування попиту на сукупний ресурсний потенціал суб'єкту, залучення інвесторів, кваліфікованої робочої сили, туристів та ін., просування іміджу, бренду України, а також позитивного розвитку в його інтересах;

2) спрямування на становлення та розвиток маркетингового підходу щодо публічних послуг.

Публічний маркетинг є найкращою платформою планування та дії для державних органів та органів місцевого врядування, яке забезпечить задоволення потреб громадян і реальну цінність публічних послуг. Тому перспективами науко-

вих розвідок мають бути аспекти розробки, реалізації та контролю програм, розрахованих на кампанії зі зміни ставлення та поведінки цільової аудиторії та, щоб переконати певні сектори суспільства прийняти політику або нове законодавство.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: —

1. Маркетинговые коммуникации в публичном администрировании: монография / Д.В. Кислов, Е.А. Романенко, И.В. Чаплай. LAP Lambert Academic Publishing, 2018. 419 с.
2. Штирліна А. А. Методологія маркетингу надання послуг в системі державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток* 2016. № 9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1004>
3. Ромат Є. В. Маркетинг у публічному управлінні : монографія / Є. В. Ромат, Ю. В. Гавриленко. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 288 с.
4. Гриджук І. А. Реалізація концепції маркетингу в публічному управлінні територіальним розвитком. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 2 DOI: 10.32702/2306-6814.2019.2.113
5. Гавриш-Мусафір А.О. Маркетинг органів публічної влади як механізм підвищення рівня життя населення. *Молодий вчений*. 2016. № 8 (35) серпень, URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/8/51.pdf>
6. Збыраник Ю. Особенности использования элементов комплекса маркетинга в деятельности органов публичного управления Украины *Revista “Administrarea Publică”*. Chişinău. AAP, 2016, №4(92), С. 149–155. URL: <http://dspace.aap.gov.md/handle/123456789/138>
7. Придятько Е.М. Маркетинг територій в системі управління соціально-економічним розвитком громади. *Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна* 2020. № 1(22) [http://doi.org/10.31474/1680-0044-2020-1\(22\)-81-89](http://doi.org/10.31474/1680-0044-2020-1(22)-81-89)
8. Дейнега О. В., Дейнега І. О. Імплементация маркетинговой концепции в деятельность органов публичного управления. *Инфраструктура рынка*. 2021. № 52, С. 83–89. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/52\\_2021/16.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/52_2021/16.pdf)
9. Угоднікова О. І. Цифровий публічний маркетинг як елемент інформаційної політики держави. *Економіка та держава*. 2022. № 2. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.2.93
10. Подольчак Н.Ю., Білик О.І., Ханик Ю.-Б.Р. Поняття публічного маркетингу та приклади його застосування в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 1. DOI: 10.32702/2306\_6814.2020.1.155
11. Ханик Ю.-Б.Р. Публічний маркетинг : класифікація, алгоритм проведення та формування загальної системи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 10. С. 142–146.



12. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
13. Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року: розпорядження КМУ від 24.06. 2016 № 474-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80#Text>
14. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг: Закон України від 15.07.2021 № 1689-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20>
15. Про адміністративні послуги: Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>
16. Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади: розпорядження КМУ від 15.02.2006 № 90-р URL: <https://www.kmu.gov.ua/npras/29277890>
17. Проект Закону про адміністративний збір, законопроект № 4380 від 16.11.2020 URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=70434](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=70434)
18. Методика визначення собівартості платних адміністративних послуг: постанова КМУ від 27.01.2010 № 66 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2010-%D0%BF#Text>
19. Стратегія публічної дипломатії Міністерства закордонних справ України на 2021–2025 рр.: наказ МЗС від 24.03.2021 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>
20. Порядок надання електронних публічних послуг в автоматичному режимі: постанова КМУ від 5.08.2022 № 868 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/868-2022-%D0%BF#Text>
21. Помидоров І. «Дію» хочуть запровадити у понад п'ятьох країнах – Федоров, *vesti.ua*, 2023, URL: <https://vesti.ua/uk/strana-uk/diyu-hochut-zaprovaditi-u-bilsh-nizh-pyati-krayinah-fedorov>
22. Про заходи із забезпечення додержання прав фізичних та юридичних осіб щодо одержання адміністративних (державних) послуг: указ Президента України від 03.07.09 № 508/509 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/508/2009#Text>
23. Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо функціонування офіційних веб-сайтів органів виконавчої влади: постанова КМУ від 12.06.2019 № 493 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/493-2019-%D0%BF#Text>
- [Online], Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok. vol. 9. available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1004> (Accessed March 5, 2023)
3. Romat, Ye. V., Gavriilechko, Ju. V. (2018), Marketing u publicnomu upravlinni [Marketing in public administration], Kyiv National University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine.
4. Gridzhuk, I. A. (2019), "Implementation of the concept of marketing in public management of territorial development", [Online], Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 2. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.2.113.
5. Havrysh-Musafir, A.O. (2016), "Marketing of public authorities as a mechanism for raising the standard of living of the population", [Online], Molodyj vchenyj, vol.8 (35), available at: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/8/51.pdf> (Accessed March 1, 2023)
6. Zbyranik, Y. (2016), "Peculiarities of using elements of the marketing complex in the activities of public authorities of Ukraine", [Online], Revista "Administrarea Publică", vol.4(92), pp. 149-155, available at: <http://dspace.aap.gov.md/handle/123456789/138> (Accessed March 3, 2023)
7. Prydatko, E. M. (2020), "Marketing of territories in the management system of socio-economic development of the community", Naukovi pratsi DonNTU. Serii: ekonomichna, vol. 1 (22), [http://doi.org/10.31474/1680-0044-2020-1\(22\)-81-89](http://doi.org/10.31474/1680-0044-2020-1(22)-81-89)
8. Deinega, O. V., Deinega, I. O. (2021), "Implementation of the marketing concept in the activity of public administration bodies", Infrastruktura rynku, vol.52, pp. 83-89, available at: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/52\\_2021/16.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/52_2021/16.pdf) (Accessed March 3, 2023)
9. Ugodnikova, O. I. (2022), "Digital public marketing as an element of the information policy of the state", Ekonomika ta derzhava, vol. 2. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.2.93.
10. Podolchak, N. Yu., Bilyk, O. I. and Khanyk, Yu.-B. R. (2020), "Concept of public marketing and examples of its application in Ukraine", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol.1. DOI: 10.32702/2306\_6814.2020.1.155.
11. Khanyk, Yu.-B. R. (2021), "Public marketing: classification, implementation algorithm and formation of the general system", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol.10. pp. 142–146
12. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine "About civil service", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (Accessed March 3, 2023)
13. Cabinet of Ministers of Ukraine (2016), Order "Strategy for reforming the state administration of Ukraine for the period until 2021", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80#Text> (Accessed March 3, 2023)
14. The Verkhovna Rada of Ukraine (2021), The Law of Ukraine "On the peculiarities of providing public (electronic public) services", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20> (Accessed March 4, 2023)

## REFERENCES:

1. Kislov, D.V. Romanenko, E.A. and Chaplaj, I.V. (2018), Marketingovyе kommunikacii v publicnom administrirovanii [Marketing communications in public administration], LAP Lambert Academic Publishing, Saarbrucken, Germany.
2. Shtyrlina, A. A. (2016), "Methodology of marketing services provision in the state administration system",

15. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012), The Law of Ukraine “About administrative services”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (Accessed March 4, 2023)
16. Cabinet of Ministers of Ukraine (2006), Order “The concept of development of the system of provision of administrative services by executive authorities”, available at: <https://www.kmu.gov.ua/npas/29277890> (Accessed March 4, 2023)
17. The Verkhovna Rada of Ukraine (2020), “Draft Law of Ukraine on Administrative Collection”, available at: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=70434](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=70434) (Accessed March 4, 2023)
18. Cabinet of Ministers of Ukraine (2010), Resolution “On the approval of the Methodology for determining the cost of paid administrative services”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2010-%D0%BF#Text> (Accessed March 4, 2023)
19. Ministry of Foreign Affairs (2021), Order “Public diplomacy strategy of the Ministry of Foreign Affairs of Ukraine for 2021–2025”, available at: <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> (Accessed March 4, 2023)
20. Cabinet of Ministers of Ukraine (2022), Resolution “The procedure for providing electronic public services in automatic mode”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/868-2022-%D0%BF#Text> (Accessed March 4, 2023)
21. Pomidorov, I. (2023), “They want to implement “Action” in more than five countries – Fedorov”, [Online], Vesti.ua, available at: <https://vesti.ua/uk/strana-uk/diyu-hochut-zaprovaditi-u-bilsh-nizh-pyati-krayinah-fedorov> (Accessed March 4, 2023)
22. President of Ukraine (2009), Decree “On measures to ensure compliance with the rights of individuals and legal entities regarding the receipt of administrative (state) services”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/508/2009#Text> (Accessed March 4, 2023)
23. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019), Resolution “On making changes to some resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine regarding the functioning of official websites of executive authorities”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/493-2019-%D0%BF#Text> (Accessed March 4, 2023)



**Весельська Марина Віталіївна,**

*кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного адміністрування, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», вул. Фрометівська, 2, м. Київ, Україна, 03039*

**Veselska Maryna Vitaliivna,**

*Candidate of Sciences in State Administration, Associate Professor of the Department of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management, 2 Frometivska str., Kyiv, Ukraine, 03039*

## **ОЦІНЮВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ УКРАЇНИ: ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИЙ ВИМІР (ДОСВІД ПОЛЬЩІ)**

**Анотація.** Незважаючи на значущість наукових розробок дослідників, які вивчали різноманітні складові оцінювання професійної діяльності публічних службовців відповідно до завдань і тематики власних наукових досліджень, проблема оцінювання професійної діяльності публічних службовців в контексті сучасних змін правового поля щодо проведення різноманітних оціночних процедур (конкурсного відбору, щорічного оцінювання результатів діяльності публічного службовця) та підвищення вимог до професійної компетентності публічних службовців в євроінтеграційних умовах та векторі України залишається актуальною та потребує детального вивчення. Стаття направлена на окреслення важливості вивчення питання щодо оцінювання професійної діяльності публічних службовців в євроінтеграційний період для України. Зроблено аналіз наукових розвідок за темою дослідження. Визначено, що важливість вирішення проблеми оцінювання підтверджується низкою правових актів. В статті розглянуто досвід Республіки Польщі щодо оцінювання публічних службовців. Визначено ряд чинників, які перешкоджають євроінтеграції публічного сектору України. Наведено рекомендації, щодо удосконалення оцінювання професійної діяльності публічних службовців України.

**Ключові слова:** професійна діяльність, публічні службовці, євроінтеграція, оцінювання, професіоналізація.

## **ASSESSMENT OF THE PROFESSIONAL ACTIVITIES OF PUBLIC SERVANTS OF UKRAINE: THE EUROPEAN INTEGRATION DIMENSION (EXPERIENCE OF POLAND)**

**Abstract.** Despite the significance of the scientific developments of researchers who studied various components of evaluation of the professional activity of public servants in accordance with the tasks and topics of their own scientific research, the problem of evaluating the professional activity of public servants in the context of modern changes in the legal field regarding the implementation of various evaluation procedures (competition selection, annual evaluation of activity results public servant) and increasing the requirements for the professional competence of public servants in the conditions of European integration and the vector of Ukraine remains relevant and requires detailed study. The article is aimed at outlining the importance of studying the issue of evaluating the professional activity of public servants in the European integration period for Ukraine. An analysis of scientific research on the topic of research was made. It was determined that the importance of solving the assessment problem is confirmed by a number of legal acts. The article examines the experience of the Republic of Poland regarding the evaluation of public servants. A number of factors that hinder the European integration of the public sector of Ukraine have been identified. Recommendations are given for improving the evaluation of the professional activity of public servants of Ukraine.

**Key words:** professional activity, public servants, European integration, evaluation, professionalization.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Суспільний запит на наукове вирішення проблеми побудови системи високоєфективної та професійної публічної служби в Україні, функціонування якої спрямовувалося б на забезпечення реалізації завдань державної політики країни, постійно зростає з оглядом на процеси формування сервісної держави, розвитку публічного управління, підвищення ролі й активності інститутів громадянського суспільства. Основною метою професійної діяльності публічних службовців у сфері освіти, яка перебуває на сьогодні у стані трансформаційних змін та потребує наявності у публічного службовця відповідних професійних компетентностей і ділових якостей, є реалізація завдань і функцій освітньої політики, забезпечення умов щодо створення якісного освітнього середовища на відповідному рівні функціонування системи освіти. У цьому контексті особливої актуальності набуває проблема оцінювання результатів професійної діяльності публічних службовців загалом та з урахуванням специфіки відповідної сфери діяльності.

Вітчизняний і зарубіжний досвід побудови процедури оцінювання результатів професійної діяльності публічних службовців свідчить про те, що недоліки її проведення негативно позначаються на результатах функціонування органів державної влади, погіршують мотивацію публічних службовців до якісного виконання своїх професійних обов'язків та не сприяють їх професійному самовдосконаленню. Актуальність зазначеної проблеми підтверджується оцінками європейських експертів програми SIGMA, згідно з якими типові недоліки публічної служби в Україні, як країни постсоціалістичного табору, пов'язані з процедурами: добору, призначення на посади і просування на публічній службі; оцінювання роботи публічних службовців і оплати їхньої праці, що вирішуються суб'єктивно і залежать від думки керівника через відсутність стандартів та нормативів, які б давали змогу об'єктивно оцінити результати професійної діяльності публічного службовця відповідно до поставлених перед ним завдань та з урахуванням специфіки сфери діяльності; забезпечення відкритості і прозорості оцінювання, що створює умови для зловживань як на користь публічного службовця, так і проти нього.

Важливість вирішення проблеми оцінювання підтверджується низкою правових актів, зокрема стратегічний план діяльності на

2021–2023 роки, законом України «Про державну службу» (2016), спробами запровадити різні моделі оцінювання результатів службової діяльності публічних службовців у 2017 роках та іншими документами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Окремі питання проблеми оцінювання професійної діяльності були предметом наукового дослідження в різних галузях наукового знання. З позицій теорії управління персоналом публічної служби та її інституційних компонентів розкривалися питання визначення ефективності публічної служби, оцінювання ділових і особистих якостей публічних службовців (Т. Василевська, Л. Гонюкова, В. Козаков, Т. Лукіна, Н. Медвідь, Н. Нижник, О. Носик, О. Оболенський, В. Олуйко, Л. Пашко, Л. Прудіус, С. Телешун, В. Трощинський, О. Петроє, А. Рачинський, В. Сороко, І. Сурай, С. Хаджирадева та ін).

**Мета дослідження** полягає в обґрунтуванні теоретичних положень оцінювання професійної діяльності публічних службовців з урахуванням євроінтеграційного досвіду.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Оцінювання результатів професійної діяльності належить до найбільш складних проблем теорії управління персоналом загалом та в публічній службі зокрема. Однак, обмеження можливостей застосування широкого арсеналу сучасних методик оцінювання діяльності персоналу у системі публічної служби зумовлено об'єктивною складністю процесів розробки необхідних інструментів, обліку і обробки численних індивідуальних і групових показників, що характеризують таку результативність, а також значною правовою регламентованістю та підзвітністю публічних службовців.

Професійна діяльність публічних службовців має певні особливості, які зумовлені впливом різноманітних чинників (політико-правового, фінансово-економічного, соціального, кадрового характеру), специфікою системи відповідного рівня та галузевого спрямування як об'єкту їх управлінського впливу, змінами концептуальних засад державної політики у відповідній сфері і функцій професійної діяльності публічних службовців, а також процесами децентралізації влади та реформування органів управління на місцевому рівні (Весельська, 2021).

Важливим аспектом у межах цього дослідження є визначення особливостей оцінювання професійної діяльності публічних службовців у Польщі. Тому відзначу, що метою проведення оцінювання на публічній службі в Польщі є насамперед:

- підвищення ефективності та покращення якості роботи;
- підвищення ефективності роботи;
- надання працівнику інформації про його роботу;
- підвищення рівня мотивації та стимулювання відданості;
- забезпечення керівників і начальства інформацією, що дозволяє їм приймати раціональні кадрові рішення;
- отримання інформації про досягнення, навички та потреби у розвитку працівника;
- складання половини індивідуальної програми підвищення кваліфікації;
- джерело достатньої інформації для розробки плану розкладу.

Важливим моментом є те що періодичному оцінюванню підлягають лише публічні службовці, прийняті на умовах трудового договору на невизначений строк. Періодичному оцінюванню не підлягають особи, які займають керівні посади публічної служби та працівники, зайняті на умовах строкового трудового договору (Oceny pracownicze).

Відповідно до положень Закону Польщі періодичну оцінку готує безпосередній керівник. Процес оцінювання, що завершується письмовим оцінюванням, є виключною його відповідальністю.

Періодичне оцінювання стосується того, як оцінювана особа виконує свої обов'язки, що впливають із посадової інструкції: Стаття 81 абз. 3 Закону про державну службу (Rozporządzenie Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi, 2007).

Положення Закону про державну службу встановлюють фіксований термін проведення періодичної оцінки. Як правило, вона проводиться кожні 24 місяці, починаючи з дати закінчення попередньої періодичної оцінки або з дати прийняття на роботу на невизначений термін. Проте норми Закону регулюють питання, пов'язані з можливістю складання періодичної оцінки протягом строку, відмінного від двадцяти чотирьох місяців. У них зазначаються конкретні обставини, настання яких тягне за собою обов'язкову зміну дати періодичної оцінки:

- у разі зміни місця роботи, пов'язаної зі значною зміною обсягу обов'язків, за умови, що з дати останньої періодичної оцінки минуло більше 6 місяців, а також у випадку осіб, які оцінюються вперше, якщо період підлягає оцінці більше 6 місяців;
- у разі обґрунтованої відсутності на роботі оцінюваної особи тривалістю понад місяць

24-місячний строк продовжується на тривалість цієї відсутності<sup>3</sup>;

- у разі негативної періодичної оцінки оцінювана особа підлягає повторній оцінці через 6 місяців з дня ознайомлення з оцінкою (Oceny pracownicze).

Положення Закону про державну службу в Польщі також дають прямому начальнику можливість – не зобов'язуючи його це робити – прийняти рішення про зміну дати періодичної оцінки:

1. Стаття 81 абз. 4 Закону про державну службу (Rozporządzenie Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi, 2007).

2. Стаття 81 абз. 6 Закону про державну службу (Rozporządzenie Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi, 2007).

3. Стаття 81 абз. 7 Закону про державну службу (Rozporządzenie Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi, 2007).

4. Стаття 81 абз. 9 Закону про державну службу (Rozporządzenie Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi, 2007).

5. Стаття 81 абз. 8 Закону про державну службу (Rozporządzenie Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi, 2007).

Період у 24 місяці – це час від дати однієї періодичної оцінки до дати наступної оцінки. У разі складання періодичної оцінки вперше цей період слід відраховувати з дати працевлаштування на невизначений термін (Oceny pracownicze).

Досвід сусідньої Польщі є важливим, оскільки Польща входить до складу ЄС, що на сьогодні є одним з пріоритетних напрямів для України: євроінтеграція.

Євроінтеграція має ряд викликів перед публічною службою в Україні, тому було визначено найбільш вагомі чинники, які потенційно можуть вплинути на реалізацію цього напрямку:

- неготовність (як моральна, так і професійна) публічних службовців до запровадження змін у їхніх посадових обов'язках, що пов'язане з процесами євроінтеграції публічного управління, зокрема у сфері освіти, посиленням автономії закладів освіти тощо;
- кадрові (керівництво) – психологічний аспект: несприйняття важливості особистої відповідальності роботи керівника за своїх підлеглих, небажання сприймати нововведення як такі; недостатність компетенцій з оцінювання, необізнаність з методами оцінювання, плинність кадрів;
- неадаптованість публічних службовців працювати відповідно чітких критеріїв;

– страх не відповідати новим вимогам оцінювання.

Виділимо ряд напрямків щодо удосконалення процедури оцінювання професійної діяльності публічних службовців в євроінтеграційному напрямку, зокрема необхідно забезпечити належний інформаційно-консультативний супровід підготовки до запровадження нової процедури оцінювання, її інструктивно-методичної підтримки та відповідного навчання. Важливо сприяти усвідомленню керівниками відповідальності за управління людськими ресурсами та проведення змістовного діалогу з працівниками щодо планів і результатів їхньої діяльності. Необхідно проводити також і роз'яснювальну роботу щодо усвідомлення основного призначення та методики проведення оцінювання, в тому числі системи підсумкових оцінок. Надзвичайно важливим є реалізація рефлексивного компоненту оцінювання, що передбачатиме обговорення можливостей особистісного професійного розвитку та внеску публічного службовця у досягнення цілей, що стоять перед відомством, та забезпечення результатів діяльності державного органу.

**Висновки.** На основі аналізу наукових праць вітчизняних дослідників та досвіду Республіки Польщі визначено особливості оцінювання професійної діяльності публічних службовців. Це дасть змогу сформувати науково-методологічне підґрунтя подальшого дослідження.

З'ясовано, що оцінювання персоналу належить до найбільш складних проблем управління загалом та в публічній службі зокрема. Втім, оцінювання є одним із найдієвіших способів підвищення результативності та ефективності діяльності органів державної влади та діяльності кожного публічного службовця.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: \_\_\_\_\_

1. Весельська М. В. Оцінювання професійної діяльності державних службовців у сфері освіти в Україні : дис. канд. держ. упр. : 25.00.03. Київ, 2021. 256 с.
2. Лукіна Т. О., Весельська М. В. Управлінська компетентність керівника органу державного управління в сфері освіти як передумова здорового соціального-психологічного клімату в колективі. Науковий вісник академії муніципального управління. Серія «Управління». 2016. № 2. С. 23–32.
3. Сороко В. М. Оцінювання ділових і професійних якостей державних службовців. *Державне управління: проблеми адміністративно-правової теорії та практики* / за заг. ред. В. Б. Авер'янова. Київ : Факт, 2003. С. 333–341.
4. Сурай І. Г. Організація кадрових процесів в державних органах влади України. *Теорія та практика державної служби* : матеріали наук.-практ. конф., 08 груд. 2017 р. / за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2017. С. 45–47.
5. Трощинський В., Петроє О. Розробка моделі оцінювання державної соціальної політики на регіональному рівні. *Вісник НАДУ*. 2009. № 1. С. 207–214. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu\\_2009\\_1\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2009_1_28)
6. Управління якістю на публічній службі в контексті реалізації політики європейської інтеграції України. 2013. URL: <http://www.center.gov.ua/component/k2/item/723/>
7. Хаджирадєва С. К. Модернізація системи професійного розвитку державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування. *Інституціоналізація державного управління в Україні* : наук.-аналіт. доп. / за заг. ред. М.М. Білінської, О.М.Петроє. Київ: НАДУ, 2019. 210 с.
8. Шевченко С. Оцінювання діяльності державних службовців: теоретичні та практичні підходи, досвід. *Державне управління та місцеве самоврядування* : зб. наук. пр. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2015. № 3. С. 255–265.
9. Oceny pracownicze - Serwis Służby Cywilnej – Portal Gov.pl. *Serwis Służby Cywilnej*. URL: <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/oceny-pracownicze> (date of access: 22.06.2023).
10. Rozporządzenie Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 21 grudnia 2007 r. uchylające niektóre rozporządzenia w sprawie wymagań weterynaryjnych dla produktów pochodzenia zwierzęcego : Rozporządzenie of 21.12.2007 no. Dziennik Ustaw 2008 nr 2 poz. 5. URL: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20080020005> (date of access: 22.06.2023).

## REFERENCES: \_\_\_\_\_

1. Veselska. M.V. (2021). Otsiniuvannia profesiinoi diialnosti derzhavnykh sluzhbovtsiv u sferi osvity v Ukraini [Evaluation of professional activity of civil servants in the field of education in Ukraine]. PhD thesis. Kyiv [in Ukrainian].
2. Lukina, T.O., Veselska, M.V. (2016). Upravlinska kompetentnist kerivnyka orhanu derzhavnoho upravlinnia v sferi osvity yak peredumova zdorovoho sotsialnoho-psykholohichnoho klimatu v kolektyvi [Managerial competence of the head of public administration in the field of education as a prerequisite for a healthy socio-psychological climate in the team]. *Naukovii visnik akademii munitsipal'nogo upravlinnya. Seriya «Upravlinnya»*, 2. 23–32.
3. Soroko, V. M/ (2003). Assessment of business and professional qualities of civil servants. *Derzhavne upravlinnia: problemy administratyvno-pravovoi teorii ta praktyky*. 333–341. [in Ukrainian].
4. Surai, I. H. (2017) Organization of personnel processes in state authorities of Ukraine. *Teoriia ta praktyka derzhavnoi sluzhby*. 45–47. [in Ukrainian].

5. Troshchynskiy V., Petroie O. (2009) Development of a model for evaluating state social policy at the regional level. *Visnyk NADU*. 1. 207–214. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu\\_2009\\_1\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2009_1_28) [in Ukrainian].
6. Quality management in the civil service in the context of the implementation of the European integration policy of Ukraine. (2013) URL: <http://www.center.gov.ua/component/k2/item/723/>
7. Khadzhiradeva, S. K. (2019) Modernization of the system of professional development of civil servants and employees of local self-government bodies. Institutionalization of public administration in Ukraine. 210. [in Ukrainian].
8. Shevchenko, S. (2015) Evaluating the performance of civil servants: theoretical and practical approaches, experience. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia* : zb. nauk. pr. Dnipropetrovsk. 3. 255–265.
9. Oceny pracownicze – Serwis Służby Cywilnej – Portal Gov.pl. *Serwis Służby Cywilnej*. <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/oceny-pracownicze>
10. Rozporządzenie Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 21 grudnia 2007 r. uchylające niektóre rozporządzenia w sprawie wymagań weterynaryjnych dla produktów pochodzenia zwierzęcego : Rozporządzenie of 21.12.2007 no. Dziennik Ustaw 2008. 2 5. <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20080020005>



**Виноградова Наталія Володимирівна,**

аспірант, Міжрегіональна Академія управління персоналом, 03039, м. Київ, вул. Фрометівська,  
<https://orcid.org/0000-0002-4360-0984>

**Vynogradova Nataliia Volodymyrivna,**

Postgraduate Student, Administration, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv,  
Frometivska str., 2, <https://orcid.org/0000-0002-4360-0984>

## **УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У РЕАЛІЗАЦІЇ ПРІОРИТЕТНИХ ПРОЕКТІВ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ**

**Анотація.** Найважливішою умовою ефективного економічного розвитку є випереджаюче зростання інфраструктурних галузей. В даний час основною проблемою регіонального розвитку є відставання розвитку інфраструктурних галузей, подолати яке можна шляхом використання інструментів взаємодії держави та бізнесу, зокрема державно-приватне партнерство (ДПП).

Ефективність та успішність реалізації ДПП-проектів багато в чому залежить від виконання органами влади низки заходів, які доцільно стандартизувати, наприклад, щодо розподілу відповідальності між партнерами на всіх стадіях реалізації проекту. Крім цього важливим моментом є послідовне виконання стадій та процесів реалізації ДПП-проектів.

Запропоновано основні напрямки вдосконалення ДПП на регіональному рівні:

1. Стратегічне планування розвитку інфраструктури та стимулювання ринку застосування ДПП.

Розробка стратегії розвитку інфраструктури ДПП дозволить на регіональному рівні сформулювати довгострокові орієнтири та цілі розвитку інституту ДПП. У принципі можна поєднати процес розробки стратегії розвитку ДПП із загальною стратегією соціально-економічного розвитку регіону. Це дозволить синхронізувати зусилля регіональної влади у соціально-економічній сфері із заходами щодо залучення бізнесу у процеси регіонального розвитку, на сонові інструментів ДПП. Звісно ж, що розвиток інституту ДПП у регіоні має йти за такими напрямками:

– удосконалення системи управління розвитком інфраструктури із залученням приватного капіталу, прогнозування інфраструктурних розривів;

– урахування у системі стратегічного планування розвитку регіонів додаткових вимог до рівня розвитку інфраструктури, інтеграція ДПП як інструменту взаємодії влади та бізнесу у систему програмних документів розвитку.

2. Підвищення якості та ефективності реалізації проектів ДПП. Тут можливі різні заходи, проте найважливішим на сьогоднішній день є проведення уніфікації методик співфінансування пріоритетних соціальних проектів, а також формування практики реалізації таких проектів із залученням до реалізації бізнес-структур на конкурсній основі.

3. Забезпечення доступності фінансування для реалізації проектів ДПП:

– розробка та впровадження механізмів стимулювання використання ДПП в інфраструктурних галузях;

– розробка механізмів залучення як джерела фінансування інвестиційних фондів регіонів, а також венчурного фінансування;

– розвиток системи державних гарантій для бізнес-структур, які здійснюють інвестування в ДПП із залученням кредитних ресурсів банків.

4. Розвиток нормативної правової бази у сфері ДПП. Вважаємо за доцільне підготувати зміни до законодавства України про оподаткування щодо встановлення особливостей оподаткування при реалізації угод про державно-приватне партнерство.

**Мета статті.** Метою проведеного в поданій статті дослідження є удосконалення інституційного середовища державно-приватного партнерства у реалізації пріоритетних проектів соціально-економічного розвитку на регіональному рівні.

**Методологія.** Враховуючи зарубіжний та вітчизняний досвід надання податкових пільг, спрямованих на підвищення інвестиційної активності суб'єктів підприємництва, потрібно впровадити у регіональну практику надання таких пільг підприємствам та підприємцям, що здійснюють проекти ДПП.

Слід також розглянути можливість та доцільність створення спеціального режиму оподаткування під час виконання угод про державно-приватне партнерство. Під час розробки податкових пільг слід враховувати інтереси бюджету:

– по-перше, надані податкові пільги мають бути ефективними, що реально знижують податкове навантаження для інвесторів;

– по-друге, у довгостроковій перспективі внаслідок розвитку інфраструктурних об'єктів витрати бюджету, як мінімум, мають бути відшкодовані за рахунок зростання податкової бази з податків у зв'язку із створенням інфраструктурного об'єкта.

**Наукова новизна.** Розроблено організаційно-управлінську модель розвитку інституційного та інфраструктурного середовища взаємодії публічної влади, бізнес-структур та структур громадянського суспільства на основі державно-приватного партнерства (ДПП) на регіональному рівні, яка передбачає організаційний блок (взаємоузгоджені дії центру розвитку ДПП регіону з профільним департаментом обласної (міської) державної адміністрації, науковим, експертним та бізнес середовищем), управлінський блок (визначення цільових орієнтирів ДПП регіону у стратегіях розвитку регіону, галузі, ДПП; моніторинг та удосконалення законодавства у сфері ДПП; формування та удосконалення інформаційної системи ДПП, оцінку доцільності ініціації проектів, їх фінансування з боку держави та приватного партнера, моніторинг і контроль ефективності реалізації).

**Висновки.** У цілому місія ДПП на регіональному рівні може бути визначена як стійке зростання інвестицій у значні соціально-економічні проекти за одночасного створення комфортних умов проживання та праці, духовного та творчого розвитку особистості, а також підвищення добробуту суспільства на основі прискороного розвитку соціальної інфраструктури та підвищення доступності, якості надання послуг.

**Ключові слова:** інституційне середовище, державно-приватне партнерство, проекти соціально-економічного розвитку, регіональний рівень.

## IMPROVEMENT OF THE INSTITUTIONAL ENVIRONMENT OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN THE IMPLEMENTATION OF PRIORITY PROJECTS OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT AT THE REGIONAL LEVEL

**Abstract.** The most important condition for effective economic development is the anticipatory growth of infrastructure industries. Currently, the main problem of regional development is the lag in the development of infrastructural industries, which can be overcome by using tools of interaction between the state and business, in particular, public-private partnership (PPP). The effectiveness and success of the implementation of PPP projects largely depends on the implementation by authorities of a number of measures that should be standardized, for example, regarding the distribution of responsibilities between partners at all stages of project implementation. In addition, an important point is the consistent implementation of stages and processes of implementation of PPP projects.

The main areas of PPP improvement at the regional level are proposed: 1. Strategic planning of infrastructure development and stimulation of the PPP application market. The development of a PPP infrastructure development strategy will allow for the formation of long-term guidelines and goals for the development of the PPP institute at the regional level. In principle, it is possible to combine the process of development of the PPP development strategy with the general strategy of the socio-economic development of the region. This will make it possible to synchronize the efforts of the regional authorities in the socio-economic sphere with measures to involve business in the processes of regional development, on the basis of PPP instruments. Of course, the development of the PPP institute in the region should follow the following directions: – improvement of the infrastructure development management system with the involvement of private capital, forecasting of infrastructure gaps; – taking into account

in the system of strategic planning of the development of regions additional requirements for the level of infrastructure development, integration of PPP as a tool of interaction between government and business in the system of development program documents. 2. Improving the quality and efficiency of implementation of PPP projects. Various measures are possible here, but the most important to date is the unification of the methods of co-financing priority social projects, as well as the formation of the practice of implementing such projects with the involvement of business structures in the implementation on a competitive basis. 3. Ensuring the availability of financing for the implementation of PPP projects: – development and implementation of mechanisms for stimulating the use of PPPs in infrastructure sectors; – development of mechanisms for attracting regional investment funds as a source of financing, as well as venture financing; – development of a system of state guarantees for business structures that invest in PPPs with the involvement of credit resources of banks.

4. Development of the regulatory legal framework in the field of PPP. We consider it expedient to prepare amendments to the legislation of Ukraine on taxation regarding the establishment of special features of taxation in the implementation of public-private partnership agreements.

**The purpose of the article.** The purpose of the research conducted in the presented article is to improve the institutional environment of public-private partnership in the implementation of priority projects of socio-economic development at the regional level.

**Methodology.** Taking into account the foreign and domestic experience of providing tax benefits aimed at increasing the investment activity of business entities, it is necessary to introduce into the regional practice the provision of such benefits to enterprises and entrepreneurs implementing PPP projects. The possibility and expediency of creating a special taxation regime during the implementation of public-private partnership agreements should also be considered. During the development of tax benefits, the interests of the budget should be taken into account: – firstly, the provided tax benefits should be effective, which really reduce the tax burden for investors; – secondly, in the long term, as a result of the development of infrastructural objects, the budget expenses should, at least, be reimbursed due to the growth of the tax base from taxes in connection with the creation of the infrastructural object.

**Scientific novelty.** An organizational and management model for the development of the institutional and infrastructural environment of interaction between public authorities, business structures and civil society structures based on public-private partnership (PPP) at the regional level has been developed, which provides for an organizational block (coordinated actions of the regional PPP development center with the relevant department of the oblast (city) state administration, scientific, expert and business environment), management unit (determination of regional PPP targets in regional, industry, PPP development strategies; monitoring and improvement of PPP legislation; formation and improvement of the PPP information system, assessment of feasibility of project initiation, their financing by the state and a private partner, monitoring and control of implementation efficiency).

**Conclusions.** In general, the mission of PPP at the regional level can be defined as the sustainable growth of investments in significant socio-economic projects while simultaneously creating comfortable living and working conditions, spiritual and creative development of the individual, as well as increasing the welfare of society based on the accelerated development of social infrastructure and increased accessibility. quality of service provision.

**Key words:** institutional environment, public-private partnership, socio-economic development projects, regional level.

---

### 1. Інституційні та інфраструктурні перетворення.

Запропоновано основні заходи, спрямовані на розвиток ДПП у регіонах, які об'єднані у 3 основні блоки:

Блок 1 – Інституційні та інфраструктурні перетворення.

Пропонується організаційно-управлінська модель розвитку інституційного та інфраструктурного середовища взаємодії публічної влади, бізнес-структур та структур громадянського суспільства на основі ДПП на регіональному рівні.

Ця модель показана на рис. 1.

Для ефективного розвитку ДПП на регіональному рівні можливим є створення спеціальної організаційної структури – «Центру розвитку ДПП регіону».

Його основні функції:

- розробка пропозицій щодо вдосконалення нормативних правових актів у сфері ДПП;
- здійснення заходів щодо координації взаємодії суб'єктів ДПП у регіоні;
- визначення перспективних напрямів розвитку ДПП у регіоні;

- організаційно-технічний супровід інфраструктурних проектів, реалізованих у регіоні за принципами ДПП;
- розробка методичних рекомендацій для суб'єктів ДПП на основі оцінки наявного позитивного досвіду;
- проведення спеціалізованих заходів для суб'єктів ДПП (конференцій, форумів, навчальних семінарів, виставок);
- взаємодія з державними інституціями, які ведуть роботу у сфері ДПП.

## 2. Нормативне правове забезпечення

Блок 2 – Нормативне правове забезпечення.

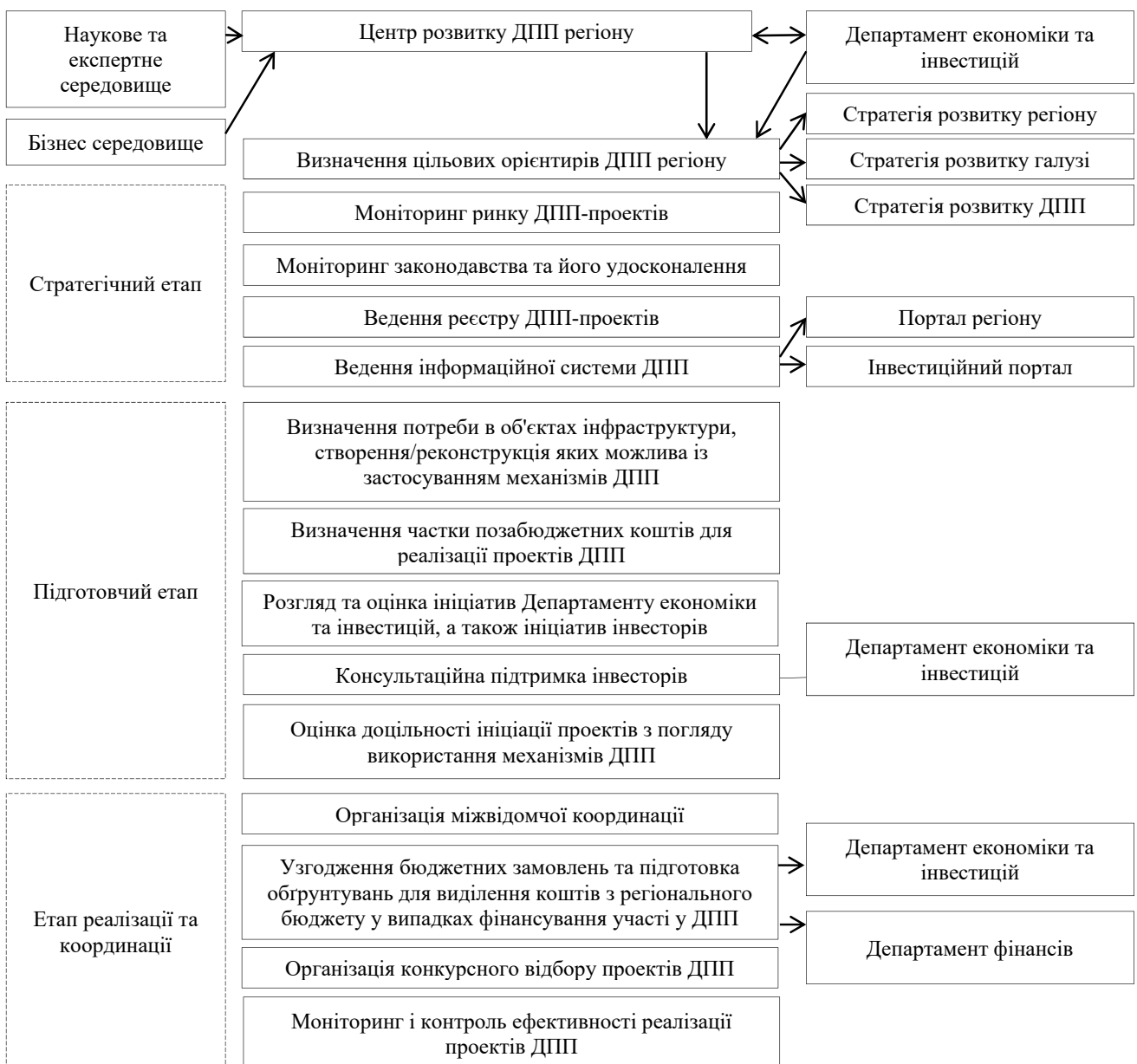
Одним із важливих показників розвитку ДПП у регіоні є наявність досконалої нормативної правової бази. Така база необхідна для визначення та

закріплення форм ДПП; стандартизації процесів взаємодії між органами влади регіону та приватним партнером; підвищення ефективності конкурсних процедур та реалізації проекту в цілому; регламентації окремих норм права з питань повноважень регіональної влади у сфері ДПП.

На наш погляд, для успішного використання механізмів державно-приватного партнерства на регіональному рівні необхідно у стратегіях соціально-економічного розвитку регіонів передбачити реальні механізми та інструменти розвитку ДПП.

У цьому необхідно враховувати такі аспекти:

- урахування світових тенденцій та викликів глобального розвитку за їх адаптацією до особливостей розвитку регіону;



**Рис. 1. Організаційно-управлінська модель розвитку інституційного та інфраструктурного середовища взаємодії публічної влади, бізнес-структур та структур громадянського суспільства на основі ДПП на регіональному рівні**

– взаємозв'язок і наступність стосовно інших документів стратегічного планування, а також нормативним правовим актам, що визначають соціально-економічний розвиток регіону; урахування регіональної специфіки розвитку.

Успішне функціонування ДПП у соціально-економічній сфері залежить від ефективного стратегічного управління, що включає у загальному вигляді постановку місії (стратегічної мети) розвитку ДПП, визначення напрямів розвитку (цілових вимог) і стратегічних дій (конкретних заходів), моніторинг.

Наразі стратегіями соціально-економічного розвитку регіону передбачено низку розрізних заходів, спрямованих на розвиток соціальної інфраструктури, при цьому відсутня системне уявлення про інструменти та напрямки такого розвитку.

З позиції розгляду ДПП як інструменту розвитку економіки та інфраструктури регіону доцільним видається проведення аудиту та коригування документів стратегічного планування щодо використання ДПП.

В рамках дослідження було проведено кількісну оцінку рівня ефективності розвитку сфери державно-приватного партнерства в регіонах, яка дозволила виявити тенденції розвитку ДПП:

– низький рівень та несистематичний характер правового регулювання сфери ДПП;

– відсутність сформованої моделі ДПП на регіональному рівні та, як наслідок, відсутність можливості її розвитку на єдиній організаційно-правовій та фінансовій основі;

– вкрай низький рівень бюджетного фінансування у проектах ДПП, яке у такому вигляді зводиться до способу залучення коштів бізнесу до соціально-економічного розвитку регіону, але не має на меті розвитку самого бізнесу;

– низький рівень мотивації підприємців – потенційних учасників ДПП, які розглядають відносини ДПП як спосіб вирішення соціальних проблем регіону владою.

У той же час розвиток інституту ДПП і особливо формування скільки-небудь окресленої регіональної моделі ДПП дозволить розпочати шлях удосконалення даного інституту на регіональному рівні за рахунок створення інституційних умов та їх відпрацювання на практиці.

Це принципово важливий момент – розвиток механізмів ДПП має відбуватися одночасно на всіх рівнях влади з урахуванням можливостей та рівня залучення у процес кожного рівня управління. На наш погляд найбільші перспективи в цій системі зв'язок і противаг повинен мати регіональний рівень, оскільки саме він безпо-

середньо виявляється залучений до механізмів ДПП та має необхідну практику та знання про блем реалізації механізмів ДПП, багато з яких маю виражений територіальний характер.

Крім того саме регіональний рівень виявляється у більшому ступені зацікавлений у механізмі ДПП, оскільки будучи обмежений у ресурсах розвитку, змушений постійно шукати нові точки зростання та інструменти розвитку регіональної економіки. ДПП також цікаво регіональному бізнесу, оскільки він бачить перш за все в обласній державній адміністрації надійного та цінного партнера, справедливо вважаючи що державний рівень йому може виявитися недоступним.

### **3. Напрями розвитку ДПП у рамках стратегії соціально-економічного розвитку регіону.**

Основні напрями розвитку ДПП у рамках стратегії соціально-економічного розвитку регіону:

– вироблення та постійне коригування основних напрямів соціально-економічного розвитку;

– сприяння, просування та поширення знань про ДПП;

– розробка програм розвитку ДПП на рівні регіону;

– проведення заходів для підвищення довіри між партнерами та розвиток культури кооперування між державним та приватним партнерами;

– формування у регіоні елементів інституційного середовища ДПП.

Блок 3 – Інформаційне забезпечення.

Інформаційне забезпечення процесів ДПП має важливе значення з точки зору підвищення їхньої ефективності. Інформаційне забезпечення має бути спрямоване на підвищення поінформованості зацікавлених сторін про можливості реалізації ДПП-проектів у регіоні, тиражування позитивного досвіду, формування суспільної підтримки ДПП-проектів.

Крім того, доцільним, на наш погляд, є облік успішних практик розвитку ДПП у системі прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення політики регіону у сфері ДПП.

Окремою проблемою є залучення до ДПП підприємців, оскільки без масового залучення їх до ДПП говорити про ринковий характер відносин, що формуються там, не доводиться. Перехід до динамічної моделі розвитку ДПП на регіональному рівні дозволить вирішити ці питання, створити передумови у розвиток механізму ДПП та окремих його елементів, підвищить зацікавленість у ДПП всіх учасників цього процесу.



#### 4. Моніторинг ефективності реалізації проєктів ДПП.

Комплексну оцінку ефективності ДПП – проєкту необхідно проводити з позицій: держави (регіону), бізнес-структури (комерційного підприємства та споживача продукції (послуг), що реалізуються в результаті впровадження проєкту. Ми вважаємо за доцільне таку оцінку проводити на принципах синергетики.

Зазначений підхід широко застосовується в теорії злиття та поглинання. При цьому оцінка бізнесу ґрунтується на концепції зростання конкурентних переваг інтегрованої компанії, що включає об'єднання трьох видів синергії: операційна, фінансова та синергія об'єднання оптимально керованих компаній.

У основі формованих ними джерел ефектів перебувають: зниження витрат, зростання обсягу продажу, підвищення ефективності інвестицій. Ці види синергії створюються внаслідок покращення використання активів, створення умов та мотивації розширення виробництва, підвищення інвестиційної привабливості та фінансової стійкості інтегрованої структури. Все це в сукупності визначає зростання її соціальної привабливості, що знаходить відображення в бізнесі (розвиток персоналу) та рівні соціально-економічного розвитку території. Сукупні результати соціального розвитку сприяють подальшому економічному розвитку бізнесу.

Так ефект синергії оцінюється, як перевищення капіталізації об'єднаної компанії над сумою капіталізації підприємств до їхнього об'єднання.

Природа синергії відображена в моделі професора Кінгстонського університету Робіна Метьюза (Grimsey, Lewis, 2007; Tullok, Seldon, Brady, 2005; Nam, Hans, Korpenjan, 2001), відповідно до якої синергія виникає за рахунок двох основних джерел: субадитивності та суперадитивності. Природа субадитивності полягає в зниженні сукупних витрат компаній, що об'єднуються (на залучення капіталу, дубльований персонал тощо) при збереженні існуючих обсягів продажів. Природа суперадитивності полягає у збільшенні прибутків за рахунок зростання продажів (внаслідок посилення маркетингової позиції об'єднаної компанії, реалізації нових інвестиційних проєктів, які неможливо було реалізувати окремо тощо).

З іншого боку, синергію можна представити як суму синергії, що виникає за рахунок підвищення вартості кожної з компаній, що об'єднуються, у складі інтегрованої компанії (синергії

розширення), і синергії, що виникає за рахунок реалізації проєктів, неможливих для інтегрованих компаній окремо (синергії пов'язаності).

Синергія розширення включає синергію, що виникає за рахунок субадитивності, і синергію, що виникає за рахунок суперадитивності. Синергія розширення проявляється як результат здобуття кожної з компаній, що інтегруються, можливості використовувати ресурси, наявні в іншій компанії. Синергія пов'язаності включає у собі лише синергію, що виникає з допомогою суперадитивності і виявляється у разі, якщо в підприємств у результаті об'єднання відсутніх кожної їх окремо ресурсів з'являється якісно новий ресурс.

Проте саме собою виявлення синергії не гарантує економічного успіху злиття чи поглинання. Угода має сенс тільки в тому випадку, якщо додаткова вартість, що виникає за рахунок синергії, перевищує витрати на інтеграцію. Тому менеджментом компанії-покупця поряд з визначенням ринкової вартості бізнесу, що поглинається, повинна оцінюватися його інвестиційна вартість. Інвестиційна вартість відрізняється від ринкової вартості на величину синергії, що виникає при злитті або поглинанні компаній, за винятком витрат на інтеграцію.

Вочевидь, що ринкова вартість компанії може лише одна, тоді як інвестиційних цін – безліч і кожному за потенційного покупця вона різна. Це з тим, що з різних потенційних покупців і можлива синергія, і витрати на інтеграцію неоднакові. При цьому для поглинаючої компанії інвестиційна вартість поглинається може як перевищувати її ринкову вартість – у разі, якщо синергія більше витрат на інтеграцію, так і бути нижче її – якщо витрати більше синергії.

Незалежно від цілей оцінки та її об'єкта існують три підходи до оцінки вартості в процесі злиття та поглинання: витратний, порівняльний, прибутковий.

Витратний підхід включає сукупність методів оцінки вартості поглинається компанії цілком або окремих її активів, що є об'єктом поглинання, заснованих на визначенні витрат, необхідних для відновлення або заміщення об'єкта поглинання за вирахуванням накопиченого зносу. Основним принципом, на якому ґрунтується витратний підхід до оцінки вартості, є принцип заміщення. Він говорить: обізнаний і розсудливий покупець ніколи не придбає об'єкт за ціною, яка перевищує вартість придбання або відтворення аналогічного за своїми споживчими характеристиками об'єкта. Витратний підхід інформативний в оцінці рин-

кової вартості, але практично не застосовується в оцінці вартості інвестиційної, оскільки дозволяє враховувати синергетичного ефекту.

В рамках порівняльного підходу застосовуються методи, що дозволяють зіставити оцінюваний об'єкт з аналогічними об'єктами і на цій основі встановити його вартість. Порівняльний підхід може і повинен використовуватися як для оцінки ринкової, так оцінки інвестиційної вартості. Однак, оскільки не буває двох абсолютно ідентичних злиття та поглинання, у розрахунках вартості методами порівняльного підходу експертно визначаються та використовуються деякі усереднені ринкові мультиплікатори. Це знижує точність результатів. Крім того, порівняльний підхід не дозволяє виявити та оцінити всі потенційні джерела синергії. Тим не менш, будучи нетрудомістким, порівняльний підхід широко застосовується при злитті і поглинанні для початкової їх оцінки.

Найбільш об'єктивним та інформативним у визначенні вартості бізнесу при злиттях та поглинаннях є дохідний підхід. Він однаково добре застосовується для оцінки як ринкової, так і інвестиційної вартості і дозволяє найточніше оцінити синергію та витрати на інтеграцію. В основі цього підходу лежить принцип очікування: будь-який актив, який купується з метою отримання доходів, буде коштувати рівно стільки, скільки прибутку він принесе в майбутньому з урахуванням фактора часу. Для оцінки злиттів і поглинань найчастіше застосовується метод дисконтування грошового потоку, що полягає у визначенні вартості об'єкта поглинання шляхом прогнозування, моделювання та дисконтування до поточної вартості очікуваних грошових потоків компанії, що поглинається. Після цього будується грошовий потік і оцінюється кожен із джерел синергії. Жодний інший метод не дозволяє настільки детально оцінити синергію.

Існують також гібридні методи. Деякі з них, наприклад, метод опціонів, в основі якого лежать і прибутковий, і витратний підходи, для оцінки злиття та поглинання цілком адекватний.

Оцінка злиття та поглинання – найскладніший коштовний процес, що вимагає від оцінювачів високого професіоналізму. Деякі великі компанії, прагнучи скоротити витрати, проводять розрахунки силами своїх фінансових департаментів. Безумовно, первинний аналіз перспектив злиття та поглинання логічно проводити

власними силами. Однак більшість керівників погоджуються з тим, що для оцінки угод мають залучатися незалежні фахівці.

По-перше, не завжди фахівці фінансових та економічних департаментів мають всю повноту знань у галузі оцінки, оскільки це абсолютно самостійний вид професійної діяльності.

По-друге, думка керівництва компанії (підтримує або, навпаки, виступає проти здійснення угоди) може вплинути на об'єктивність внутрішньої оцінки, що цілком виключено у разі залучення незалежного оцінювача. По-третє, звіт про незалежну оцінку бізнесу може бути потрібним третім сторонам (наприклад, для отримання кредиту при нестачі фінансування реалізації угоди, при її страхуванні тощо). По-четверте, думка незалежного оцінювача може бути вагомою під час переговорів щодо злиття чи приєднання.

Очевидно, що для власника компанії, що поглинається, судження про вартість його бізнесу незалежного оцінювача матиме більшу вагу, ніж судження фахівців потенційного покупця як представників зацікавленої сторони.

Доцільно, щоб у процесі переговорів брали участь чотири сторони: потенційний покупець, потенційний продавець та два незалежні оцінювачі – представники обох сторін.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: \_\_\_\_\_**

1. Grimsey, D., Lewis, M. *Public Private Partnerships: Hie Worldwide Revolution in Infrastructure Provision and Project Finance*. Edward Elgar, Cheltenham, 2007.
2. Tullock G., Seldon A, Brady G. *Government Failure: A Primer in Public Choice*. 2nded. Washington, D.C.: Cato Institute, 2005.
3. Van Ham, Hans, and Joop Koppenjan, *Building Public-private partnerships: assessing and managing risks in port development*. 2001.

#### **REFERENCES: \_\_\_\_\_**

1. Grimsey, D., Lewis, M. (2007) *Public Private Partnerships: Hie Worldwide Revolution in Infrastructure Provision and Project Finance*. Edward Elgar, Cheltenham [in English].
2. Tullock, G., Seldon, A, Brady, G. (2005) *Government Failure: A Primer in Public Choice*. 2nded. Washington, D.C.: Cato Institute [in English].
3. Van, Ham, Hans, and Joop, Koppenjan (2001) *Building Public-private partnerships: assessing and managing risks in port development* [in English].

**Сєдов Георгій Юрійович,**

*аспірант, Міжрегіональна Академія управління персоналом, 03039, м. Київ, вул. Прометівська, 2, <https://orcid.org/0000-0001-6049-715X>*

**Siedov Heorhii Yuriiovych,**

*Postgraduate Student, Administration, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, Frometivska str., 2, <https://orcid.org/0000-0001-6049-715X>*



---

## РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

**Анотація.** Визначено, що надання адміністративних послуг потребує чіткої впорядкованості та стандартизації, що пов'язано з розробкою та дотриманням системи вимог до зазначених послуг з погляду ступеня їх відповідності потребам населення та організацій різних форм власності. Офіційно встановлені стандарти є стійкою основою для аналізу та оцінки застосовуваних цифрових технологій у структурі публічного управління. Відповідно до чинного законодавства в Україні передбачено низку умов, що визначаються стандартами: офіційне найменування відповідної послуги; назва органу управління, що надає послугу; визначення характеру необхідного результату надання; зазначення строку та правових засад надання; перелік необхідних документів для надання, які мають поділятися на дві категорії: перша - які надаються заявником самостійно; друга - заявник має право подати з власної ініціативи у межах міжвідомчої інформаційної взаємодії.

Встановлено, що сукупність умов відмови у розгляді та аналізі документів, що подаються для отримання адміністративних послуг, включають: встановлення розміру плати, що стягується із заявника при наданні та способів її стягування; максимальний термін очікування у черзі при подачі запиту про послугу та при отриманні результату її надання; термін реєстрації запиту щодо надання послуги; виявлення вимог до приміщень, необхідних для надання послуги; ідентифікація показників доступності та якості послуг.

Ці правила встановлюють загальний порядок надання послуг, у тому числі в електронній формі за допомогою сучасних цифрових технологій. Адміністративні послуги виступають однією з ключових форм здійснення функцій структур публічного управління, що значною мірою відбувається у цифровому форматі.

Однією з ключових організаційних структур надання послуг визначаються ЦНАП (центри Дія), що функціонують за допомогою розширених можливостей інформаційно-телекомунікаційного забезпечення аналізу вихідних відомостей та надання послуг у формі узагальнених даних, які надаються громадянам та представникам бізнес-спільноти за допомогою єдиного електронного порталу.

**Мета статті.** Метою проведеного в поданій статті дослідження є аналіз та удосконалення механізмів трансформації системи надання адміністративних послуг в умовах цифровізації.

**Методологія.** На сучасному етапі розвитку електронних компонентів надання адміністративних послуг вбачається відсутність єдиного методологічного підходу до оцінки ступеня результативності цих послуг відповідно до ступеня вирішення проблеми перед громадянами або структурами малого та середнього бізнесу. При цьому необхідна розробка комплексної сукупності методів даної оцінки, яка має відображати розгляд характеру використання електронних компонентів доступу до мережі «Інтернет» та електронних компонентів локальних мереж державних структур управління та територіальних громад. Специфіка оцінки рівня ефективності порядку надання послуг тісно пов'язана із раціональним використанням бюджетних коштів при вирішенні соціально-економічних завдань відповідної адміністративно-територіальної одиниці.

У якості критеріїв доцільності впровадження сучасних цифрових технологій у рамках інноваційних перетворень державного регулювання виступають:

1) результативність – впровадження ефективних інформаційних технологій за умови надання якісної послуги населенню або різним категоріям громадян із задоволенням потреб за мінімально можливих фінансових витрат окремих громадян;

2) зовнішня конкурентоспроможність – наявність заданих умов та параметрів існуючого соціально-економічного середовища стосовно порядку надання адміністративних послуг, що, наприклад, втілюється в умовах розвитку приватного сектору економіки, очікування представників малого підприємництва та населення щодо якісних характеристик цих послуг на основі наявного досвіду взаємодії з приватними компаніями та громадянами.

**Наукова новизна.** Удосконалено систему цифровізації надання адміністративних послуг з урахуванням сучасних імперативів електронної трансформації діяльності органів виконавчої влади за підсистемами цифрового розвитку, а саме: технології, продукти та послуги (електронні засоби та технології аналізу та перетворення інформації, що розробляються на базі узагальненого досвіду реалізації функцій публічного управління за допомогою електронних засобів обробки інформаційних ресурсів); матеріальна інфраструктура (матеріальні засоби, різноманітні види спеціального обладнання довгострокового застосування шляхом просування відновлюваних джерел енергії, розширення електромереж, розширення ширококутної телекомунікаційної мережі); дослідження, освіта, знання (проведення наукових досліджень з питань подальшого розвитку цифрового забезпечення застосування інформаційних ресурсів при виявленні якісно нових сфер наукових знань у системі організації системи надання адміністративних послуг (на мікрорівні – при виявленні можливостей взаємодії офіційних управлінських структур з окремими громадянами та організаціями, на макрорівні – при забезпеченні електронної взаємодії органів державного управління та місцевого самоврядування).

**Висновки.** Становлення механізму трансформації системи публічного управління в умовах розвитку цифровізації відбувається на основі модернізації електронних засобів передачі та аналізу інформації, що реалізується, в прискореному режимі з формуванням інтегрованих порталів, що дозволяють забезпечувати партнерство з питань надання адміністративних послуг в електронному режимі.

**Ключові слова:** механізми трансформації, система надання адміністративних послуг, цифровізація.

## THE DEVELOPMENT OF MECHANISMS FOR THE TRANSFORMATION OF THE SYSTEM OF PROVIDING ADMINISTRATIVE SERVICES IN CONDITIONS OF DIGITALIZATION

**Abstract.** It was determined that the provision of administrative services requires clear ordering and standardization, which is related to the development and compliance with the system of requirements for the specified services in terms of their degree of compliance with the needs of the population and organizations of various forms of ownership. Officially established standards are a stable basis for the analysis and evaluation of applied digital technologies in the structure of public administration.

According to the current legislation in Ukraine, a number of conditions are stipulated by the standards: the official name of the corresponding service; name of the management body providing the service; determination of the nature of the required result of provision; indication of the term and legal basis of provision; the list of necessary documents for submission, which must be divided into two categories: the first - which are submitted by the applicant independently; the second – the applicant has the right to submit on



his own initiative within the framework of interdepartmental information interaction. It was established that the set of conditions for refusing to review and analyze documents submitted for obtaining administrative services include: establishing the amount of the fee charged to the applicant upon submission and the methods of its collection; the maximum waiting period in the queue when submitting a request for a service and receiving the result of its provision; the term of registration of a request for the provision of a service; identification of requirements for the premises necessary for the provision of the service; identification of indicators of availability and quality of services. These rules establish the general procedure for providing services, including in electronic form using modern digital technologies. Administrative services are one of the key forms of implementation of the functions of public administration structures, which largely takes place in a digital format. One of the key organizational structures for the provision of services is defined as Centers for the provision of administrative services (Action Centers), which function with the help of enhanced capabilities of information and telecommunication support for the analysis of source information and the provision of services in the form of generalized data, which are provided to citizens and representatives of the business community using a single electronic portal.

**The purpose of the article.** The purpose of the research carried out in the presented article is to analyze and improve the mechanisms of transformation of the system of providing administrative services in conditions of digitalization.

**Methodology.** At the current stage of the development of electronic components of the provision of administrative services, there is a lack of a single methodological approach to assessing the degree of effectiveness of these services in accordance with the degree of solving the problem faced by citizens or small and medium-sized business structures. At the same time, it is necessary to develop a comprehensive set of methods for this assessment, which should reflect the consideration of the nature of the use of electronic components of access to the “Internet” network and electronic components of local networks of state management structures and territorial communities. The specifics of assessing the level of effectiveness of the order of service provision are closely related to the rational use of budget funds in solving the socio-economic tasks of the corresponding administrative-territorial unit. The criteria for the expediency of implementing modern digital technologies within the framework of innovative transformations of state regulation are: 1) effectiveness – implementation of effective information technologies under the condition of providing high-quality services to the population or various categories of citizens with the satisfaction of needs at the minimum possible financial costs of individual citizens; 2) external competitiveness – the presence of specified conditions and parameters of the existing socio-economic environment regarding the procedure for providing administrative services, which, for example, is embodied in the conditions of the development of the private sector of the economy, the expectations of representatives of small businesses and the population regarding the quality characteristics of these services based on the existing experience of interaction with private companies and citizens.

**Scientific novelty.** The system of digitalization of the provision of administrative services has been improved, taking into account the modern imperatives of electronic transformation of the activities of executive authorities according to the subsystems of digital development, namely: technologies, products and services (electronic means and technologies of information analysis and transformation, which are developed on the basis of the generalized experience of implementing the functions of public administration under using electronic means of processing information resources); material infrastructure (material means, various types of special equipment for long-term use through the promotion of renewable energy sources, expansion of power grids, expansion of the broadband telecommunications network); research, education, knowledge (conducting scientific research on the further development of digital provision of the use of information resources when identifying qualitatively new areas of scientific knowledge in the system of organizing the system of providing administrative services (at the micro level – when identifying opportunities for interaction between official management structures with individual citizens and organizations, on macro-level – when ensuring electronic interaction of state administration and local self-government bodies).

**Conclusions.** The formation of the mechanism of transformation of the public administration system in the conditions of the development of digitalization takes place on the basis of the modernization of electronic means of transmission and analysis of the implemented information, in an accelerated mode with the formation of integrated portals, which allow to ensure partnership on the provision of administrative services in the electronic mode.

**Key words:** transformation mechanisms, system of providing administrative services, digitization.



## 1. Вступ

ЦНАП (центри Дія) організують надання адміністративних послуг за принципом Open space у форматі «Прозорий офіс» за погодженої взаємодії структур державного електронного адміністрування, що відображається у таких функціях: всебічне використання компонентів та параметрів автоматизованої інформаційної системи; надання електронного доступу громадянам та представникам приватних компаній на безоплатній основі до інформаційних ресурсів, які можна використовувати у своїй діяльності за допомогою функціонування Єдиного державного веб-порталу електронних послуг (порталу Дія) (Положення про Єдиний державний вебпортал електронних послуг, 2019).

Тим самим відбувається створення основних елементів електронного надання адміністративних послуг на основі функціонування публічно – управлінських електронно-інформаційних систем. Характер надання адміністративних послуг обумовлений законодавчими нормами вираження поглядів громадян, які можуть оцінювати порядок даного надання за такими критеріями: тимчасовий період надання; рівень коректного ставлення працівників до заявників; рівень комфортності умов надання послуг під час відвідування громадянами офісів ЦНАП (центрів Дія); ступінь доступності для розуміння інформації про порядок надання послуг, що оцінюються. Збір відомостей, що визначають характер оцінок громадян ступеня ефективності надання електронних адміністративних послуг, відбувається за рахунок таких джерел: відповіді, які отримуються на SMS, розсилаються громадянам після отримання послуги; відповіді питання спеціального анкетування.

При оцінці потенціалу впровадження перспективних електронних технологій проводиться аналіз найімовірнішої результативності та економічної ефективності їхнього можливого впровадження. Можуть бути вжиті спеціальні заходи для зниження негативного впливу розширення цифровізації у структурі взаємодії населення та структур офіційного управління. Цими заходами можуть бути такі дії:

1) забезпечення відкритості застосування електронно-цифрових платформ для необмеженої кількості користувачів з одночасним захистом їх персональних даних та комерційних відомостей різних організацій, що взаємодіють із посадовими особами державних управлінських структур;

2) підтримка багатоканальної взаємодії на основі використання різних електронних порталів та ресурсів мережі Інтернет.

## 2. Аналіз зарубіжного досвіду

Аналіз зарубіжного досвіду (прикладом можуть бути досвід Франції, Італії, Німеччини) показує, що в рамках реалізації цифрових стратегій Урядами можуть бути використані спеціальні інструменти, спрямовані на підвищення рівня ефективності розробки та надання державних послуг, прикладами яких можуть бути:

1) удосконалення способів розрахунку фактичних витрат, що виникають при розширенні використання коштів та технологій електронного уряду;

2) забезпечення технологічної оцінки бізнес-кейсів при виконанні державних функцій у системі підвищення рівня якості життя населення та оптимізації функціонування суб'єктів малого та середнього бізнесу.

Таким чином, необхідно наголосити на тому, що на сучасному етапі надання адміністративних послуг існує низка правових, економічних, технологічних, організаційних та інфраструктурних умов, які забезпечуються за допомогою цифровізації публічного управління. Цей процес виступає однією з ключових умов підвищення рівня бюджетної, економічної та соціальної ефективності економічної системи окремих регіонів та територіальних громад.

Організація та функціонування державного регулювання соціально-економічних процесів у суспільстві багато в чому ґрунтуються на досвіді розгляду управління у структурі менеджменту, що визначається різними підходами до використання можливостей людського капіталу. Це можна відобразити у трьох ключових моделях, дві з яких реалізуються в системі публічного управління Великобританії та США (Raymond, Charles, Alan, 2022).

На даному етапі можна назвати специфічні риси «нового державного менеджменту», побудова яких забезпечується державами Західної Європи та Канаді:

1) інституціоналізація публічно-управлінських функцій державних органів, які виконують завдання щодо надання послуг населенню;

2) розширення повноважень для посадової самостійності для державних службовців;

3) скорочення витрат при функціонуванні державного апарату на основі ефективних кадрових та інформаційних технологій;

4) підвищення рівня державно-управлінської сприйнятливості до суспільних потреб;

5) оплата праці державних службовців відповідно до отриманого результату їх діяльності.

«Новий менеджмент» як сукупність сучасних електронно-цифрових елементів державного адміністрування полягає у створенні організаційних умов зниження різних витрат при підвищенні якості адміністративних послуг в електронному форматі.

За допомогою цифрових технологій організований електронний документообіг, який можна розглянути на прикладі надання послуг у сфері охорони здоров'я, що полягає у виборі моделі зберігання електронних записів про здоров'я громадян. На основі закордонного досвіду слід виділити три основні види такого документообігу:

1) централізована модель (наприклад, у Норвегії, Швеції, Фінляндії), що відображає узагальнене зберігання даних на єдиному сервері;

2) децентралізована модель (наприклад Бельгія, Німеччина), систематизація електронних даних кожним провайдером медичних послуг на власному сервері;

3) модель, орієнтована окремих пацієнтів як споживачів послуг (Франція) за умови вільного вибору пацієнтом оператора, виконує функції з обробки інформаційних даних про стан здоров'я.

Таким чином, на основі використання цих моделей забезпечується побудова єдиної узагальненої електронно-інформаційної системи за наявності можливості оперативного доступу до інформації. Це доповнюється засобами обміну даними, що підкріплюється узагальненою системою збереження відомостей.

### **3. Вітчизняна практика**

В Україні функціонує електронна система охорони здоров'я (eHealth), що забезпечує обмін медичною інформацією та реалізацію програми медичних гарантій (Helsi). Система eHealth складається з: Центральної бази даних – ЦБД (адміністратор ДП «Електронне здоров'я»); Медичних інформаційних систем – МІС (системи, що дають змогу автоматизувати роботу медзакладів із ЦБД) (Helsi).

Формування зазначеної структури електронного забезпечення на прикладі електронного забезпечення та управління в охороні здоров'я припускають ряд напрямів подальшого розвитку сукупності цифрових засобів з боку органів публічного управління:

1. Подальша інтеграція та уніфікація електронних засобів передачі інформації щодо обробки відомостей через використання можливостей мережі Інтернет.

2. Забезпечення мобільності та динамізму операцій, що здійснюються з метою перетворення та переміщення відомостей.

3. Підтримка та розширення зручного доступу споживачів результатів наданих послуг до персональних електронних записів та управління ними.

4. Розширення електронних взаємозв'язків між органами державного управління та місцевого самоврядування, а також організаціями різних форм власності щодо надання якісних адміністративних послуг населенню.

Дані напрями розвитку мають бути підкріплені спеціальним режимом кібербезпеки захисту персональних даних споживачів та закритої інформації про функціонування публічно-управлінських структур.

У Канаді передбачена можливість віддаленої роботи з обліковими записами (поза приміщеннями, де розташована інфраструктура) лише за умови знеособленого характеру даних.

У Фінляндії реалізується комплексне моделювання ризиків інформаційної безпеки з усуненням потенційних кіберзагроз, виявлених методом моделювання. У таких країнах, як Швейцарія та Великобританії передбачено зовнішній аудит (з боку спеціальних державних контрольних структур) режиму безпеки інформаційних систем охорони здоров'я.

Основними елементами моделі електронно-цифрового публічного управління виступають такі:

1. Електронні засоби обробки відомостей про порядок та рівень ефективності різних видів майна, а також формування цифрових двійників (електронних дублікатів), що дозволяє моделювати різні параметри об'єктів управління.

2. Інформаційні комунікації як стійкі канали переміщення даних між суб'єктами державного адміністрування. Дані комунікації виражаються насамперед у функціонуванні локальних електронних мереж та глобальної мережі Інтернет.

3. Інформаційне забезпечення як ключовий компонент інформаційно-ресурсної підтримки реалізації державних функцій щодо розгляду та задоволення потреб громадян з наступним прийняттям управлінських рішень.

4. Розробка та реалізація стратегії та тактики електронно-цифрового адміністрування на основі сучасних способів використання інформаційних масивів, що визначають різні параметри соціально-економічних процесів, що відбуваються.

Цифрове перетворення публічно-управлінської діяльності ґрунтується на електронному

документообігу при широкому використанні різних електронних додатків, що сприяють всебічній оцінці виявлених соціально-економічних проблем. Це забезпечує оптимальний пошук найбільш раціональних варіантів їх усунення у вигляді доступу службовців органів управління і місцевого самоврядування до комплексних баз даних.

Основними бар'єрами на шляху використання передових цифрових технологій у структурі електронної взаємодії структур публічного управління та населення виступають загрози незаконного використання персональних даних користувачів та викрадення інформаційних даних економічного характеру. Тим самим розширення електронних мереж та варіантів електронної взаємодії означає збільшення кількості кіберризиків.

Надання адміністративних послуг у майбутній перспективі здатне будуватися на основі єдиної цифрової хмарної платформи, що має відкриті інтерфейси при взаємодії персональних електронних пристроїв. Це дозволяє значно розширити можливості взаємодії населення з органами державного управління шляхом створення власних додатків, що працює на базі цієї платформи.

#### **4. Надання адміністративних послуг в електронній формі**

Надання адміністративних послуг в електронній формі відбувається на користь не тільки населення, але також з метою задоволення потреб окремих громадян. Таким чином, електронно-цифрові послуги мають і персоналізований характер як один із аспектів функціонування системи публічного управління. Зокрема, у зв'язку з цим на рівні регіонів здійснюється електронно-цифрове забезпечення інформаційного профілю окремої людини, яка проживає на даній території. Цей профіль забезпечується шляхом спеціальної міжсекторної взаємодії між:

- 1) структурою публічного управління, що тісно пов'язана з різними державними організаціями;
- 2) приватним сектором економіки та сукупністю діючих приватних підприємств та організацій, а також індивідуальними підприємцями;
- 3) громадським сектором економіки та різними громадськими організаціями.

Представниками першого та другого секторів є основні роботодавці для окремих громадян. Соціально-економічні взаємозв'язки між цими секторами здійснюється на електронно-цифровій основі, при цьому окремим громадянам надаються публічні та приватні економічні послуги в електронному форматі на основі функціонування різних інформаційних мереж.

Таким чином, реалізація програми цифровізації передбачає різні варіанти моделювання способів функціонування структур публічного управління під час моделювання оптимальних комунікацій з населенням з питань розробки та надання адміністративних послуг за допомогою інформаційних технологій.

Імперативами розвитку цифрової модернізації функціонування публічного управління виступають технологічні та соціально-економічні вимоги, що визначають порядок та умови підвищення рівня ефективності діяльності структур публічного управління.

Дані імперативи можна сформулювати з урахуванням умов, реалізованих перетворень у системі цифрової економіки та сукупності реалізованих варіантів взаємодії структур публічного адміністрування та населення.

В умовах цифрової економіки передові цифрові технології перетворюють дані на специфічну форму капіталу. Тим самим економічні переваги набувають ті суб'єкти приватно-державної взаємодії, які широко застосовують зазначені електронні засоби. Це дозволяє максимально точно оцінювати поточний стан ринків та видів економічної діяльності, а також здійснювати ефективне прогнозування їхнього розвитку при своєчасному реагуванні на зміни у кон'юктурі ринків на державному, регіональному та місцевому рівнях.

За дотримання сучасних цифрових імперативів слід сформулювати низку принципів ефективного функціонування органів публічного управління при взаємодії з населенням та суб'єктами приватного підприємництва:

1. Отримання максимально повних та об'єктивних даних у реальному часі.
2. Автоматизований аналіз великих даних у максимально короткий період для розробки оптимальних варіантів вирішення виявлених економічних проблем.
3. Прискорення режиму розробки управлінських рішень з допомогою всебічного аналізу вихідних інформаційних даних.
4. Орієнтація офіційних управлінських структур на потреби та інтереси конкретного користувача з урахуванням специфіки різних ситуацій, а також відповідних регіональних та місцевих умов при управлінні окремими територіями.
5. Здійснення спеціальних дій за допомогою мобільних пристроїв та комп'ютерної техніки в режимі «одного торкання» з вибором відповідних варіантів подальшої державно-приватної взаємодії (при отриманні адміністративних

послуг окремими громадянами в електронному форматі).

6. Оперативне моделювання та розгляд специфіки найбільш вірогідних загроз та викликів для економіки за допомогою електронного моделювання розвитку наступних подій на ринку, що має здійснюватися як у органах публічного управління, так і в приватних компаніях.

По лінії модернізації порядку застосування інформаційних ресурсів регіональними органами управління та органами місцевого самоврядування, а також територіальними громадами забезпечується оптимізація функцій проектування структурних елементів у єдиній організаційній структурі надання адміністративних послуг з урахуванням продуктивних інформаційних систем. Це підкріплюється формуванням сучасної інформаційної та телекомунікаційної інфраструктури у режимі підвищеної кібербезпеки.

Правила цифровізації публічного управління визначають порядок побудови системи єдиного цифрового контуру регулювання економіки, і зокрема, процесів діяльності приватних бізнес-структур за допомогою передових інструментів перетворення і переміщення електронних даних.

Підтримання інформаційних комунікацій при взаємодії структурних елементів системи надання адміністративних послуг відбувається за допомогою низки спеціальних інструментів: формування комплексної інфраструктури зі збирання, зберігання та обробки інформаційних даних; функціонування основних інформаційних систем як найважливіших джерел ресурсів розробки управлінських рішень; зміцнення кібербезпеки із запобіганням загрозам спотворення, знищення та розкрадання відомостей, необхідних у діяльності органів публічного управління.

Зазначені основні інформаційні системи є основою підтримки узгодженості між процесами у системі надання адміністративних послуг. Ця узгодженість підтримується за допомогою вимог при забезпеченні доступу до інформації про діяльність органів публічного управління, якими виступають: достовірність та об'єктивний характер відомостей про діяльність структур публічного адміністрування; дотримання строків та порядку надання інформації про результати функціонування органів управління; виявлення та вилучення інформації про діяльність офіційних адміністративних органів секретних відомостей у порядку підтримки кібербезпеки; проведення технічної модерніза-

ції розширення електронно – цифрових засобів обробки управлінської інформації; розвиток системи дистанційного додаткового навчання та перепідготовки державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування при електронній взаємодії органів публічного управління з освітніми організаціями; необхідне фінансування процесів освоєння та розширення передових інформаційних технологій при всебічному обліку витрат, пов'язаних із забезпеченням доступу до інформації про діяльність публічних структур управління.

Зазначений доступ також підтримується сукупністю інформаційних даних на сайтах у мережі «Інтернет» органів публічного управління. Ця сукупність необхідна для забезпечення доступу громадян та представників приватних компаній до відомостей про порядок надання адміністративних послуг.

Кількісні цілі мають бути чіткими та послідовними і, по можливості, закріплюватися так, щоб вони відповідали стратегічним прогнозам економічного розвитку та спеціально розробленим програмам необхідних перетворень. Якісні цілі повинні відповідати вимогам надання максимально якісних послуг населенню за дотримання стандартів своєчасного та безпечного їх надання.

Сучасні імперативи електронної трансформації діяльності органів виконавчої влади встановлюють ряд підсистем у структурі цифровізації системи надання адміністративних послуг.

Таким чином, імперативи розвитку цифрових технологій у системі діяльності органів публічного управління є обов'язковими для реалізації умовами підвищення рівня ефективності функціонування. Зазначені імперативи формуються з урахуванням основних норм розробки та використання ресурсів електронних сайтів структур публічного управління з визначенням характеристик технологічних інновацій, які можуть бути продуктивними при обробці різноспрямованих інформаційних ресурсів при розробці офіційних управлінських рішень.

Таким чином, імперативи сучасної цифровізації публічного управління визначається вимогами ефективної електронно-технологічної модернізації, що необхідна для своєчасного реагування на запити населення з наданням адміністративних послуг. Дані імперативи формуються під впливом світових стандартів реалізації офіційних управлінських функцій.

## **5. Висновки**

На основі розгляду специфіки механізму цифровізації функціонування структур



публічного управління слід сформулювати модель трансформації процесу надання адміністративних послуг. Ця модель виражається у вигляді функціонально комунікаційного перетворення взаємодії структурних одиниць публічного адміністрування з населенням, основними характеристиками якої є:

1) електронний режим надання адміністративних послуг у вигляді функціонування єдиних електронних порталів;

2) застосування електронно-цифрових платформ для забезпечення безперервної взаємодії структур публічного управління з громадянами;

3) створення локальних електронних мереж як елементів єдиного інформаційного простору реалізації функцій електронного адміністрування.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:** \_\_\_\_\_

1. Постанова Кабінету Міністрів України «Положення про Єдиний державний вебпортал електронних послуг» від 4 грудня 2019 р. № 1137. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-p#n15> (дата звернення: 15.12.2022 р).
2. Raymond E.M., Charles C.S., Alan D.M. Organizational Strategy, Structure, and Process. URL: [http://lib.cufe.edu.cn/upload\\_files/other/420140522032044\\_Organizational\\_strategy\\_structure\\_and\\_process.pdf](http://lib.cufe.edu.cn/upload_files/other/420140522032044_Organizational_strategy_structure_and_process.pdf) (дата звернення: 15.12.2022 р).
3. Helsi (2022). Загальні питання про реформу первинки. URL: <https://reform.helsi.me/faq#elektronna-systema-ehealth> (дата звернення: 25.12.2022 р)

4. Digital Government Pathways to Delivering Public Services for the Future. URL: <https://www.accenture.com/acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Industries7/Accenture-Digital-Government-Pathways-to-Delivering-Public-Services-for-the-Future.pdf> (дата звернення: 17.12.2022 р).

#### **REFERENCES:** \_\_\_\_\_

1. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrayiny «Polozhennya pro Yedyny derzhavnyy vebportal elektronnykh posluh» [«Regulations on the Unified State Web Portal of Electronic Services»] vid 4 hrudnya 2019 r. № 1137, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-p#n15> (Accessed 15 December 2022)
2. Raymond E. M., Charles C. S., Alan D. M. Organizational Strategy, Structure, and Process, available at: [http://lib.cufe.edu.cn/upload\\_files/other/420140522032044\\_Organizational\\_strategy\\_structure\\_and\\_process.pdf](http://lib.cufe.edu.cn/upload_files/other/420140522032044_Organizational_strategy_structure_and_process.pdf) (Accessed 15 December 2022)
3. Helsi (2022). Zahal'ni pytannya pro reformu pervynky [General questions about the reform of the primary school], available at: <https://reform.helsi.me/faq#elektronna-systema-ehealth> (Accessed 25 December 2022 )
4. Digital Government Pathways to Delivering Public Services for the Future, available at: <https://www.accenture.com/acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Industries7/Accenture-Digital-Government-Pathways-to-Delivering-Public-Services-for-the-Future.pdf> (Accessed 17 December 2022)



**Сидорчук Ористлава Григорівна,**

*доктор економічних наук, професор, Навчально-науковий інститут адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка», кафедра публічного управління та публічної служби, Львівська обл., смт. Брюховичі, вул. Сухомлинського, 16, e-mail: [orystlava.H.sydorchuk@lpnu.ua](mailto:orystlava.H.sydorchuk@lpnu.ua), <https://orcid.org/0000-0002-7078-1557>*

**Sydorchuk Orystlava Grygorivna,**

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Institute of Public Administration, Governance and Professional Development of Lviv Polytechnic National University, Department of Public Administration and Public Service, Lviv region, Bryukhovychi, str. Sukhomlynskoho, 16, e-mail: [orystlava.H.sydorchuk@lpnu.ua](mailto:orystlava.H.sydorchuk@lpnu.ua), <https://orcid.org/0000-0002-7078-1557>*



**Хомяк Сергій Петрович,**

*магістр державного управління, e-mail: [Homukk4@gmail.com](mailto:Homukk4@gmail.com), <https://orcid.org/0009-0004-4498-1872>*

**Khomiuk Serhii Petrovych,**

*Master of Public Administration, e-mail: [Homukk4@gmail.com](mailto:Homukk4@gmail.com), <https://orcid.org/0009-0004-4498-1872>*

---

## ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УКРАЇНІ: АНТИКОРУПЦІЙНИЙ АСПЕКТ

**Анотація.** *Мета роботи* полягає у дослідженні особливостей забезпечення економічної безпеки України в сучасних умовах з позиції антикорупційного аспекту та обґрунтування основних заходів державної антикорупційної політики України. Відповідно до цієї мети результатом дослідження є пропозиції щодо реалізації державної політики, які стосуються подолання корупції та забезпечення належного рівня економічної безпеки в країні. **Методологія.** Використано загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання (зокрема, аналіз та синтез – при дослідженні поняття «корупція»; метод системного підходу – для аналізу теоретичних засад дослідження особливостей забезпечення економічної безпеки в сучасних умовах з позиції антикорупційного аспекту). Також використано емпіричні методи – порівняння (аналіз та порівняння Індексу сприйняття корупції в зарубіжних країнах та в Україні), спостереження (досліджено діяльність суб'єктів, що забезпечують реалізацію державної політики у сфері запобігання та протидії корупції в Україні). **Наукова новизна** проведеного в статті дослідження полягає в обґрунтуванні пропозицій щодо забезпечення належного рівня економічної безпеки на основі реалізації антикорупційних заходів державної політики, які вирізняються тим, що в їх основі лежить аналіз показників Індексу сприйняття корупції в Україні та в зарубіжних країнах та їх порівняння. Це дало змогу визначити значну загрозу економічній безпеці України з позиції високого рівня даного показника та потребу обґрунтування заходів щодо її усунення. **Висновки.** Для подолання корупції та забезпечення належного рівня економічної безпеки в країні необхідно здійснити комплекс дій та заходів. Зокрема – здійснити регламентацію процедур, спрямованих на запобігання корупційним проявам працівників органів публічної влади; забезпечити ефективне застосування відповідальності до винних за вчинення корупційних

дій; розмежувати повноваження органів, які здійснюють антикорупційну діяльність; забезпечити відсутність імунітету від корупційних дій для посадовців, включаючи керівників найвищих рангів; розробити концептуальні засади антикорупційної політики у всіх сферах життєдіяльності суспільства; активізувати громадськість до протидії корупційним діям; створити та забезпечити постійний моніторинг системи органів, яка веде протидію корупції; забезпечити невідворотність відповідальності за корупційні діяння.

**Ключові слова:** економічна безпека; корупція; антикорупційна політика; органи публічної влади; держава.

## PROBLEMS OF ENSURING ECONOMIC SECURITY IN UKRAINE: THE ANTI-CORRUPTION ASPECT

**Abstract.** *The object* of the article is to study the peculiarities of ensuring the economic security of Ukraine in modern conditions from the point of view of anti-corruption and to substantiate the main measures of the state anti-corruption policy of Ukraine. In accordance with this goal, the result of the research is proposals for the implementation of state policy, which are related to overcoming corruption and ensuring the appropriate level of economic security in the country. **Methodology.** General scientific and special methods of scientific knowledge were used (in particular, analysis and synthesis - in the study of the concept of 'corruption'; the method of the systemic approach - for the analysis of the theoretical foundations of the study of the features of ensuring economic security in modern conditions from the standpoint of the anti-corruption aspect). Empirical methods were also used - comparison (analysis and comparison of the Corruption Perception Index in foreign countries and in Ukraine), observation (the activity of entities that ensure the implementation of state policy in the field of prevention and countering corruption in Ukraine was studied). *The scientific novelty* of the research carried out in the article consists in substantiating proposals for ensuring an appropriate level of economic security based on the implementation of anti-corruption measures of state policy, which are distinguished by the fact that they are based on the analysis of indicators of the Index of Corruption Perception in Ukraine and in foreign countries and their comparison. This made it possible to determine a significant threat to the economic security of Ukraine from the position of a high level of this indicator and the need to justify measures to eliminate it. **Conclusions.** To overcome corruption and ensure the proper level of economic security in Ukraine, it is necessary to implement a set of actions and measures, in particular - to implement the regulation of procedures aimed at preventing corruption by employees of public authorities; to ensure effective application of responsibility to those guilty of corruption; demarcate the powers of bodies that carry out anti-corruption activities; to ensure the absence of immunity from corrupt practices for officials, including top-ranking managers; to develop conceptual principles of anti-corruption policy in all spheres of society's life; to activate the public to oppose corrupt practices; create and ensure constant monitoring of the system of bodies that combats corruption; to ensure the inevitability of responsibility for corrupt acts.

**Key words:** economic security; corruption; anti-corruption policy; public authorities; state.

### 1. Вступ

**Постановка проблеми.** Корупція завжди була і є надзвичайно негативним явищем для будь-якого цивілізованого суспільства. Присутність корупційних зловживань зводить нанівець усі позитивні досягнення політичного, економічного та соціального життя країни, характеризує державу як небажаного партнера на міжнародній арені та нівелює її розвиток в цілому. Тому корупційні тенденції є прямою загрозою економічній безпеці держави, оскільки вони сприяють тінізації економічних операцій, переведенню їх на некомерційну основу та активізації злочинного людського

чинника, що нівелює позитивні надбання економічного зростання.

Запобігання та протидія корупції є важливим завданням державної політики в сучасних умовах. Виклики, які постійно постають перед українським суспільством, спричиняють все нові та нові загрози економічній безпеці країни. Руйнування міжгосподарських зв'язків між господарюючими суб'єктами, створення нових проблем для функціонування фінансової системи, стримування економічного розвитку в державі - ці та багато інших питань потребують особливої уваги з боку органів влади, покликаних реалізовувати державну антикорупційну політику.

Відповідно до цього, на даному етапі перед державною політикою стоять принципово нові завдання, які повинні враховувати сучасні реалії, помилки минулого та результативний досвід розвинених країн у боротьбі з корупцією задля забезпечення належного рівня економічної безпеки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням проблематики корупційних проявів та реалізації антикорупційної політики займається низка вчених. Зокрема, варто згадати Р. Бикова (Биков, 2021) та П. Гамана (Гаман, 2018), які у своїх статтях піднімають питання державної антикорупційної політики, здійснюваної в Україні, а також Т. Гжибовську (Гжибовська, 2019), яка аналізує антикорупційну політику в країнах Східної Європи та обґрунтовує пропозиції щодо впровадження позитивного європейського досвіду в Україні. Такі дослідники як Н. Гришина та К. Ростовська (Гришина, Ростовська, 2023) розглядають взаємодію суб'єктів державної антикорупційної політики з громадськістю щодо її формування і реалізації, а Ю. Зарембський (Зарембський, 2019) визначає антикорупційну політику держави з позиції адміністративно-правового аспекту. Загальні засади корупції як явища та антикорупційної політики аналізуються в публікаціях А. Новака (Новак, 2018) та В. Ноніка (Нонік, 2018).

Взаємозв'язок антикорупційних дій із забезпеченням економічної безпеки в державі простежується в працях таких науковців як А. Гріненко (Гріненко, 2018) та Г. Самійленко (Самійленко, 2019; Самійленко, 2021). Проте проблема забезпечення належного рівня економічної безпеки з позиції антикорупційної політики все ще потребує глибоких наукових досліджень, зважаючи на гостру потребу для сучасного суспільства.

**Метою** даної статті є дослідження особливостей державної антикорупційної політики в контексті проблем забезпечення економічної безпеки України, визначенні заходів протидії корупції.

**Методи дослідження (дослідницькі інструменти).** Методологічною основою для написання статті стали загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання. Зокрема, використано такі загальнонаукові методи дослідження як аналіз та синтез – при дослідженні поняття «корупція»; метод системного підходу – для аналізу теоретичних засад дослідження особливостей забезпечення економічної безпеки в сучасних умовах з позиції антикорупційного аспекту. Також в ході дослідження використано

емпіричні методи – порівняння (проаналізований показник Індексу сприйняття корупції в зарубіжних країнах та в Україні та здійснено порівняння цих даних), спостереження (досліджено діяльність суб'єктів, що забезпечують реалізацію державної політики у сфері запобігання та протидії корупції в Україні).

**2. Ситуація із корупцією в Україні в контексті світових рейтингів.**

Корупція впевнено увійшла в усі сфери життєдіяльності українського суспільства і є прямою загрозою для економічної безпеки країни. Слід відмітити, що Україна не є єдиною державою, яка має справу з ганебними проявами корупційних діянь – це явище так чи інакше спостерігається практично у всіх країнах світу і відрізняється лише показниками корупційних проявів у тих чи інших сферах життєдіяльності.

Міжнародна організація з вивчення прозорості (Transparency International) кожного року проводить аналіз рівня корупції, враховуючи показник світового Індексу сприйняття корупції (CPI – Corruption Perception Index). Сам Індекс сприйняття корупції було введено у 1995 році і він став провідним продуктом аналізу Transparency International, висвітлюючи світові показники корупційної діяльності в межах державного сектору.

Зокрема, Індексом щороку пропонується висновок щодо відносного корупційного рівня стосовно рейтингу всіх світових країн. У 2012 році Transparency International було переглянуто методики, які застосовуються для того, щоби створити Індекс і порівняти бали, що є виразником щорічних результатів.

Загалом, CPI спирається на дані анкетувань та оцінок експертів для визначення корупційного рівня в державній системі 180 держав та територій, яким виставляють бал від 0, що свідчить про сильну корумпованість, до 100, що говорить про повну її відсутність. Відповідно до зазначених показників з року в рік лідирують такі країни як Данія, Нова Зеландія, Фінляндія, Сінгапур та Швеція, які серед 180 країн світу засвідчують найнижчі рівні корупції. В той же час перше місце за рівнем корупції з року в рік посідає Сомалі, будучи країною із найбільшим індексом корупції у світі (Індекс сприйняття корупції 10 балів), хоча у 2021 році на цьому місці її замінив Південний Судан із Індексом сприйняття корупції 11 балів.

Щодо України, то протягом останніх чотирьох років цей показник коливався в межах 30 балів. Приблизно такі ж самі значення цього показника мали такі країни як африканські

країни Ліберія, Малаві та Малі. Загалом, динаміку індексу сприйняття корупції в Україні протягом 2017–2021 рр. представлено в табл. 1.

Дані табл. 1 свідчать про значний рівень корупції в Україні та про її непривабливу ситуацію порівняно з іншими країнами світу, зважаючи на місце української держави в загальносвітовому рейтингу протягом останніх років. Так, протягом 2017-2021 рр. Індекс сприйняття корупції української держави коливався від 30 до 32, а сама Україна перебувала на 130 місці в загальносвітовому рейтингу серед 180 країн у 2017 році, на 120 місці – у 2018 році, на 126 місці – у 2019 році, на 117 місці – у 2020 році та на 122 місці – у 2021 році. Отже, бачимо, що позиції України в рейтингу протягом останніх п'яти років є практично незмінними, і взагалі – ці тенденції не є новими і спостерігаються в Україні не лише зараз, але й за увесь її існування як незалежної держави.

З метою порівняння показника Індексу сприйняття корупції та місця України в загально-

носвітовому рейтингу серед 180 країн у 2021 році скористаємося даними табл. 2.

Аналіз даних табл. 2 свідчить про те, що найменш корумпованими країнами у світі у 2021 році стали Данія, Фінляндія, Нова Зеландія, Індекс сприйняття корупції у яких дорівнює 88 і які перебувають на першому місці в загальносвітовому рейтингу серед 180 країн. До країн, які перебувають в десятці тих, у яких рівень корупції є найменшим у світі, належать Норвегія, Сінгапур, Швеція, Швейцарія, Нідерланди, Люксембург та Німеччина.

Україна, перебуваючи у цьому рейтингу на 122 місці, знаходиться в «товаристві» таких країн як Алжир, Замбія, Єгипет, Непал, Філіппіни, які стоять на 177 місці в рейтингу, а також Габону, Мексики, Нігеру, Папуа Нова Гвінея, що перебувають на 124 позиції в зазначеному рейтингу. На останньому 180-му місці рейтингу знаходиться африканська країна Південний Судан, Індекс сприйняття корупції якої дорівнює 11.

Отже, наведені порівняльні дані засвідчують невисокі позиції української держави у загально-

Таблиця 1

**Динаміка зміни Індексу сприйняття корупції в Україні (2017–2021 рр.)**

Показники	Роки				
	2017	2018	2019	2020	2021
Місце в загальносвітовому рейтингу серед 180 країн	130	120	126	117	122
Індекс сприйняття корупції	30	32	30	33	32

*Джерело: складено авторами за Transparency International, 2021*

Таблиця 2

**Місце України в загальносвітовому рейтингу корупції серед 180 країн світу, 2021 рік**

Країни	Індекс сприйняття корупції	Місце в загальносвітовому рейтингу серед 180 країн
Данія, Фінляндія, Нова Зеландія	88	1
Норвегія, Сінгапур, Швеція	5	4
Швейцарія	84	7
Нідерланди	82	8
Люксембург	81	9
Німеччина	80	10
Франція	71	22
США	67	27
Італія, Польща	56	42
Китай, Румунія	45	66
Аргентина, Бразилія, Індонезія, Сербія, Туреччина	38	96
Алжир, Замбія, Єгипет, Непал, Філіппіни	33	117
Україна	32	122
Габон, Мексика, Нігер, Папуа Нова Гвінея	31	124
Південний Судан	11	180

*Джерело: складено авторами за Transparency International, 2021*



світових показниках Індексу сприйняття корупції, що є однозначно негативним явищем, адже Україна стоїть на одному рівні з представниками африканських країн – країн третього світу, для яких характерним є значне зuboжінням населення та надто низькі показники соціально-економічного розвитку. Відповідно, рівень корупції є тим індикатором, який вирізняє високорозвинене суспільство від того, у якому існують негативні тенденції занепаду та деградації, і характеризує значну загрозу для економічної безпеки держави. Тому Україні, особливо в світлі євроінтеграційних орієнтирів, необхідно створювати умови для ефективної протидії корупції, особливо в економічній сфері.

### 3. Система протидії корупції в Україні: суб'єкти та ключові завдання.

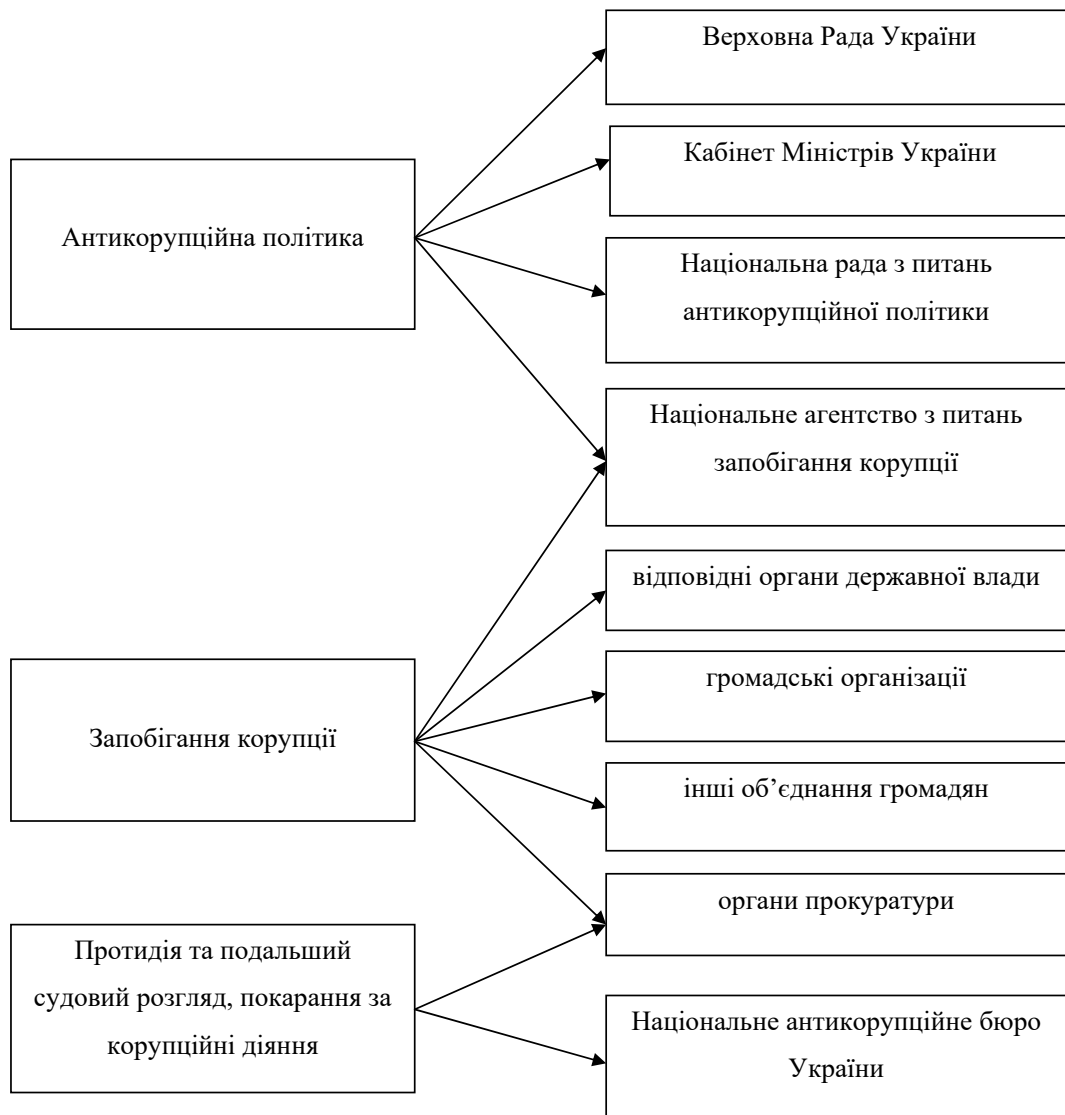
В Україні функціонує достатньо розвинена інституціональна система, що спрямована на протидію злочинним діям та реалізацію дер-

жавної антикорупційної політики. Зокрема, до них слід віднести:

- консультативно-дорадчий орган при Президенті України – Національна рада з питань антикорупційної політики;
- Вищий антикорупційний суд (ВАС);
- Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК);
- Спеціалізована антикорупційна прокуратура (САП);
- Національне антикорупційне бюро України (НАБУ);
- Державне бюро розслідувань (ДБР).

Загалом, можна зазначити, що Україна має чітко сформовану систему державно-владних структур, громадських об'єднань та інших установ і організацій, які покликані боротися з корупційними проявами в українському суспільстві.

Суб'єкти протидії корупції можна розподілити таким чином, як це зображено на рис. 1.



**Рис. 1. Суб'єкти, що забезпечують реалізацію державної політики у сфері запобігання та протидії корупції в Україні**

Джерело: розроблено Хомюк С.П.

Отже, в Україні створено достатньо потужну інституційну базу для боротьби з корупцією, проте безпосереднього впливу на стан економічної безпеки в країні не спостерігається.

Як свідчить міжнародний досвід, ефективна антикорупційна політика як засіб забезпечення економічної безпеки повинна базуватися на єдиних підходах відповідно до чіткої та тісної співпраці між державними органами, громадськими та міжнародними організаціями. На наш погляд, корупційні показники можна знизити лише за рахунок реалізації наступних завдань:

- запровадження комплексу заходів державного регулювання для боротьби з економічними зловживаннями;

- формування в суспільстві свідомості антикорупційного мислення;

- підвищення рівня поінформованості населення про корупційні дії в органах влади (висвітлення цієї тематики в ЗМІ, мас-медіа);

- організація ефективної взаємодії з підрозділами, відомствами, установами, які здійснюють боротьбу з корупцією в економічній сфері;

- моніторинг результативності заходів, спрямованих на попередження та усунення наслідків здійснення корупційних дій в економічній сфері;

- застосування ефективних інструментів відшкодування шкоди, що виникла внаслідок корупційних дій;

- розробка та реалізація комплексу інформаційних та профілактичних заходів, спрямованих на усунення передумов, які сприяють втягванню персоналу у протиправну діяльність, порушенням антикорупційного законодавства та іншим правопорушенням;

- чітке дотримання нормативно-правових приписів щодо відповідальності посадових осіб за скоєння корупційних зловживань в економічній сфері;

- запровадження механізмів, які створюватимуть перешкоди для здійснення корупційних дій публічними особами, введення жорстких санкцій;

- попередження та профілактика корупційних зловживань в економічній сфері.

Слід зазначити, що процес формування державної політики у сфері запобігання та протидії корупції в контексті забезпечення належного рівня економічної безпеки в країні потребує довгострокової стратегії, тактики та конкретних заходів антикорупційної діяльності в системі публічного управління. Щодо стратегії державної антикорупційної політики в економічній сфері, то вона повинна бути спрямована

на протидію корупції на всіх рівнях управління шляхом:

- зниження рівня корупції в Україні та усунення причин і умов, що її обумовлюють;

- забезпечення європейських соціальних стандартів і добробуту населення;

- створення умов для розвитку економіки, додержання прав і свобод людини і громадянина;

- підвищення прозорості діяльності державних органів;

- проведення громадського опитування та обговорення перед їх прийняттям;

- відкритості та гласності під час прийняття рішень та оприлюднення їх у засобах масової інформації (Новак, 2018).

Оскільки протидія корупції є довгостроковим процесом, спрямованим на зменшення її проявів протягом тривалого періоду часу, то дії з попередження корупції й боротьби з нею необхідно доповнювати заходами щодо виховання населення в дусі нетерпимості до корупції, а також заходами, спрямованими на одержання підтримки громадян у проведеній органами публічної влади антикорупційній кампанії (Новак, 2018).

Така стратегія має включати позиції щодо подолання та попередження корупції, а саме:

- регламентація процедур, спрямованих на запобігання корупційним проявам працівників митних органів у процесі виконання ними своїх службових обов'язків;

- чітка фіксація осіб, відповідальних за корупційні дії, у сферах, де існує високий ризик таких зловживань;

- ефективне застосування відповідальності до винних за вчинення корупційних дій та комплексна реалізація заходів, спрямована на боротьбу з корупцією;

- дотримання працівниками митних органів відповідних етичних норм, які повинні гармоніювати з антикорупційною діяльністю;

- розробка та впровадження в практику функціонування митних органів методичних рекомендацій, які стосуються їх працівників і спрямовані на розв'язання конфліктних ситуацій, пов'язаних із корупційними діями.

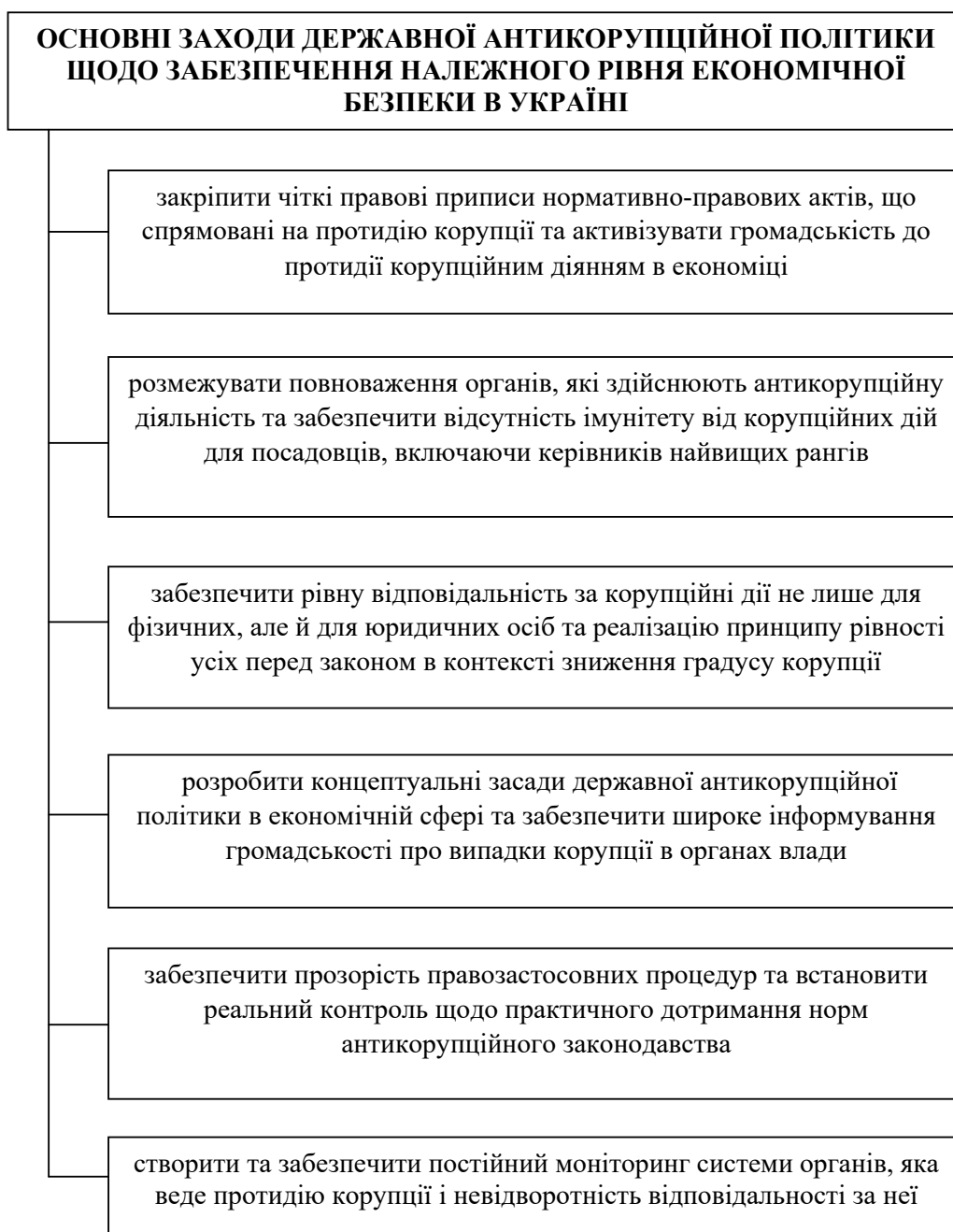
Також стосовно осіб, які претендують на службу в органах влади, покликаних реалізувати державну антикорупційну політику, то за їх письмовою згодою повинна проводитися спеціальна перевірка. Особи повинні подавати за місцем майбутньої служби декларацію про майно, доходи, витрати і зобов'язання фінансового характеру та зобов'язані повідомити керів-

ництву органу чи підрозділу, на посаду в якому вони претендують, про працюючих у цьому органі чи підрозділі близьких їм осіб. На службу в органах влади не може бути прийнята особа, яка має непогашену або не зняту судимість за вчинення злочину, крім реабілітованої, або на яку протягом останнього року накладалося адміністративне стягнення за вчинення корупційного правопорушення. Вирішення проблем юридичної відповідальності кадрів і в законодавстві, і в практичному плані має бути пов'язане з вирішенням завдань боротьби з коруп-

цією. Заходи з боротьби з корупцією необхідно розглядати як невід'ємну складову розвитку правового забезпечення органів влади.

Отже, забезпечення ефективності державної антикорупційної політики в економічній сфері потребує здійснення наступних заходів, які представлені на рис. 2.

Загалом, реалізація антикорупційних заходів в державі дасть змогу підвищити рівень економічної безпеки та результативність роботи державних антикорупційних органів, покращить довіру до них з боку населення.



**Рис. 2. Основні заходи державної антикорупційної політики України у напрямі забезпечення економічної безпеки**

*Джерело: розроблено авторами*

#### 4. Висновки.

Отже, проведене дослідження показало, що Україна займає невисокі позиції у загальносвітових показниках Індексу сприйняття корупції, що є однозначно негативним явищем. Вона стоїть на одному рівні з країнами третього світу, для яких характерним є значне зубожіння населення та надто низькі показники соціально-економічного розвитку. Відповідно, рівень корупції є тим індикатором, який вирізняє високорозвинене суспільство від того, у якому існують негативні тенденції занепаду та деградації, і характеризує значну загрозу для економічної безпеки держави. Тому Україні у напрямі прогресивного розвитку необхідно звернути особливу увагу на боротьбу з ганебним явищем корупції.

Для протидії корупції та забезпечення належного рівня економічної безпеки в Україні необхідно здійснити регламентацію процедур, спрямованих на запобігання корупційним проявам працівників органів публічної влади у процесі виконання ними своїх службових обов'язків; чітка фіксація осіб, відповідальних за корупційні дії в економічній сфері та тих сферах, де існує високий ризик таких зловживань; ефективне застосування відповідальності до винних за вчинення корупційних дій та комплексна реалізація заходів, спрямована на боротьбу з економічною корупцією; дотримання працівниками органів публічної влади відповідних етичних норм, які повинні гармоніювати з антикорупційною діяльністю; розробка та впровадження в практику функціонування органів влади методичних рекомендацій, які стосуються їх працівників і спрямовані на розв'язання конфліктних ситуацій, пов'язаних із корупційними діями. Також потрібно розмежувати повноваження органів, які здійснюють антикорупційну діяльність; забезпечити відсутність імунітету від корупційних дій для посадовців, включаючи керівників найвищих рангів; забезпечити реалізацію принципу рівності усіх перед законом в контексті зниження градусу корупції та рівну відповідальність за корупційні дії не лише для фізичних, але й для юридичних осіб; розробити концептуальні засади антикорупційної політики в економічній сфері життєдіяльності суспільства; залучати ресурси громадськості, ЗМІ для протидії корупційним діянням в економічній сфері; забезпечити інформування громадськості про випадки корупції в органах влади та прозорість правозастосовних процедур; встановити реальний контроль щодо практичного дотримання норм антикорупційного законодавства; створити та забезпечити постійний моніторинг

системи органів, яка веде протидію корупції; забезпечити невідворотність відповідальності за корупційні діяння. Впровадження цих заходів буде дієвим лише в комплексі та в поєднанні їх із активними заходами державної політики у всіх сферах, націлених на підвищення рівня економічної безпеки.

Перспективою подальших наукових досліджень має стати дослідження та аналіз діяльності органів публічної влади, покликаних забезпечувати державну антикорупційну політику у напрямі забезпечення економічної безпеки в країні.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: \_\_\_\_\_

1. Биков Р.Ю. (2021). Державна антикорупційна політика України: стан, проблеми та перспективи законодавчого вдосконалення. Наукові перспективи. № 1(7). 2021. С. 21–32 [https://doi.org/10.32689/2708-7530-2021-1\(7\)-21-33](https://doi.org/10.32689/2708-7530-2021-1(7)-21-33)
2. Гаман П.І. (2018). Антикорупційна державна політика: проблеми та перспективи розвитку. Державне управління: удосконалення та розвиток. № 10. 2018. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2018\\_10\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2018_10_3) (дата звернення 17.03.2023)
3. Гжибовська Т.С. (2018). Антикорупційна політика в країнах Східної Європи: досвід для України. Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Історія. Політологія. 2019. Вип. 25. С. 84–94.
4. Грінченко А.Ю. (2018). Корупція – основна загроза економічної безпеки України при вступі до Європейського Союзу. Інтелект XXI. № 1. 2018. С. 49–53. URL: [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018\\_1/10.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018_1/10.pdf). (дата звернення 19.03.2023)
5. Гришина Н., Ростовська К. (2023). Взаємодія суб'єктів державної антикорупційної політики з громадськістю щодо її формування і реалізації. Scientific Collection «InterConf+», № 30(143), 2023. С. 283–294. <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.02.2023.031>
6. Зарембський Ю.В. (2019). Антикорупційна політика держави: адміністративно-правовий аспект. Актуальні проблеми правознавства. 2019. Вип. 4. С. 276–281.
7. Новак А. М. (2018) Феномен корупції в системі публічного управління: сучасний зміст та методологічні засади дослідження. Публічне адміністрування: теорія та практика, 2018. Вип. 1(19). С. 1–12.
8. Нонік В.В. (2018). Антикорупційна політика: проблеми реалізації в українських реаліях. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління. 2018. Вип. 2. С. 47–57.
9. Самійленко Г. (2021) Забезпечення економічної безпеки країни на основі реалізації світових антикорупційних моделей та детермінант їх функціонування. Проблеми і перспективи еко-



номіки та управління. № 3(27). 2021. С. 37–44. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-3\(27\)-37-45](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-3(27)-37-45)

10. Самійленко Г. М. (2019). Теоретичні засади дослідження сутності корупції, її проявів та наслідків в сучасних умовах. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. № 4. т. 3. 2019. С. 230–235. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/11/vknu-es-2019-n4-t3-272.pdf>. (дата звернення 19.03.2023)
11. Transparency International (2021). Corruption perceptions index 2021. In Transparency International – the global coalition against corruption. URL: <https://transparency.org/cpi2020> (дата звернення 21.03.2023)

## REFERENCES:

1. Bykov R.Yu. (2021) Derzavna antykoryuptsiyna polityka Ukrainy: stan, problemy ta perspektyvy zakonodavchogo vdoskonalennya [State anti-corruption policy of Ukraine: state, problems and prospects for legislative improvement]. *Naukovi perspektyvy – Scientific perspectives* №1(7) 2021. С. 21–32 [https://doi.org/10.32689/2708-7530-2021-1\(7\)-21-33](https://doi.org/10.32689/2708-7530-2021-1(7)-21-33) [in Ukrainian]
2. Haman P.I. (2018). Antykoryuptsiina derzhavna polityka: problemy ta perspektyvy rozvytku [Anticorruption state policy: problems and prospects of development]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public administration: improvement and development*, 10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2018\\_10\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2018_10_3) [in Ukrainian].
3. Hzybovska, T.S. (2019). Antykoryuptsiina polityka v krainakh Skhidnoi Yevropy: dosvid dlia Ukrainy [Anticorruption policy in the countries of Eastern Europe: experience for Ukraine]. *Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho universytetu. Seriya: Istoriiia. Politolohiia – Visnyk of Mariupol State University. Series: History. Politology*, 25, 84–94. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vmdu\\_ip\\_2019\\_25\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vmdu_ip_2019_25_11) [in Ukrainian].
4. Hrinenko A. Iu. (2018). Koruptsiia – osnovna zahroza ekonomichnoi bezpeky Ukrainy pry vstupi do Yevropeiskoho Soiuzu [Corruption is a major threat to Ukraine's economic security when it joins the European Union]. *Intelekt XXI – Intelligence XXI*, (1), 49–53. [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018\\_1/10.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018_1/10.pdf). [in Ukrainian]
5. Gryshyna N., Rostovska K. (2023). Vzayemodiya subyektiv derzavnnoi antykoryuptsiynoi polityky z gromadskisty schodo yiyi formuvannya I realizatsiyi [Interaction of subjects of the state anti-corruption policy with the public regarding its formation and implementation]. *Scientific Collection «InterConf+»*, (30(143)), 283–294. <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.02.2023.031> [in Ukrainian]
6. Zaremskyi Yu.V. (2019). Antykoryuptsiina polityka derzhavy: administratyvno-pravovyi aspekt [Anticorruption policy of the state: administrative and legal aspect]. *Aktualni problemy pravoznavstva – Actual problems of jurisprudence*, 4, 276–281. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprpr\\_2019\\_4\\_50](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprpr_2019_4_50) [in Ukrainian].
7. Novak A.M. (2018). Fenomen koruptsiyi v sysyemi publichnogo upravlinnya: suchasnyy zmist ta metodologichni zasady doslidzennya [The phenomenon of corruption in the public administration system: modern content and methodological principles of research]. *Publichne administruvannya: teoriya ta praktyka – Public administration: theory and practice*. 2018, вип. 1(19). С. 1–12 [in Ukrainian]
8. Nonik V.V. (2018). Antykoryuptsiina polityka: problemy realizatsii v ukrainskykh realiakh [Anticorruption policy: problems of realization in Ukrainian realities]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu tsyvilnoho zakhystu Ukrainy. Seriya: Derzhavne upravlinnia – Bulletin of the National University of Civil Defense of Ukraine. Series: Public Administration*, 2, 47–57. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU\\_2018\\_2\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2018_2_9) [in Ukrainian].
9. Samiilenko H.M. (2021). Zabezpechennya ekonomichnoi bezpeky krayiny na osnovi realizatsiyi svitovykh antykoryuptsiynih modeley ta determinant yih funktsionuvannya [Ensuring the country's economic security based on the implementation of global anti-corruption models and determinants of their functioning]. *Problemy I perspektyvy ekonomiky ta upravlinnya - Problems and prospects of economics and management*. 3(27). 37–44 DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-3\(27\)-37-45](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-3(27)-37-45) [in Ukrainian]
10. Samiilenko H.M. (2019). Teoretychni zasady doslidzhenia sutnosti koruptsii, yii proiaviv ta naslidkiv v suchasnykh umovakh. [Theoretical bases of research of essence of corruption, its displays and consequences in modern conditions]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic science*, 3(4), 230–235. <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/11/vknu-es-2019-n4-t3-272.pdf>. [in Ukrainian]
11. Transparency International (2021). Corruption perceptions index 2021. In Transparency International – the global coalition against corruption. URL: <https://transparency.org/cpi2020> [in English]

**Черненко Інна Олександрівна,**

аспірант, Міжрегіональна Академія управління персоналом, 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, <https://orcid.org/0000-0002-9189-6652>

**Chernenko Inna Oleksandrivna,**

Postgraduate Student, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, Frometivska str., 2, <https://orcid.org/0000-0002-9189-6652>



**Близнюк Андрій Станіславович,**

доктор наук з державного управління, доцент, доцент кафедри соціальної філософії та управління Державного податкового університету, <https://orcid.org/0000-0001-8768-5177>

**Bliznyuk Andrii Stanislavovych,**

Doctor of State Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Social Philosophy and Management of the State Tax University, <https://orcid.org/0000-0002-9189-6652>

---

## КОНСТИТУЦІЙНА СУТНІСТЬ ГРОМАДСЬКОГО КОНТРОЛЮ ЯК ФОРМИ ВЗАЄМОДІЇ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ІНСТИТУТІВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

**Анотація.** Конституція України, як і переважна більшість конституцій демократичних держав, закріпила основні принципи, на яких будується взаємодія влади та громадянського суспільства та забезпечується свобода дій громадян та їх об'єднань у процесі такої взаємодії, що в цілому дозволяє говорити про наявність в українській системі публічного управління необхідного нормативного фундаменту для інституціоналізації громадського контрольного механізму.

Враховуючи відсутність текстуального формулювання поняття громадського контролю в Конституції України, слід зробити висновок, що громадський контроль сам по собі детермінований наявністю конституційних норм, що закріплюють суспільні відносини, пов'язані з формуванням, агрегуванням і акумулюванням суспільних інтересів та їх зовнішнім вираженням у процесі взаємодії держави та громадян. Проте слід зазначити, що перелік конституційних норм, яких можна вважати основою існування громадського контролю та такими, що сприяють формуванню громадських інтересів, не обмежується лише перерахуванням основних прав і свобод, а передбачає і наявність так званих норм-принципів, які в найбільш загальному вигляді закладають фундамент у розвиток відносин у зазначеній сфері.

Виходячи з зазначеного, конституційну сутність громадського контролю визначають такі елементи системи конституційного права, як основи конституційного ладу та основні права та свободи людини та громадянина.

**Мета статті.** Метою проведеного в поданій статті дослідження є уточнення конституційної сутності громадського контролю як форми взаємодії публічної влади та інститутів громадянського суспільства.

**Методологія.** Держава, що будує систему внутрішнього управління на основі владної діяльності народу та концепції народного суверенітету, виключає можливість узурпації та абсолютизації державної влади, появи моноцентричних владних відносин, що у свою чергу передбачає публічне прийняття рішень та дій на основі врахування інтересів та думок суспільства.

У цьому контексті представляється вельми логічним диференціювання в науці публічного управління влади на державну владу, місцеве самоврядування і громадський контроль, які збалансовані за завданнями, спрямованості дії і взаємодоповнюють один одного в системі публічного управління.

**Наукова новизна.** Уточнено конституційну сутність громадського контролю як форми взаємодії публічної влади та інститутів громадянського суспільства, що визначає його такими ознаками: у якості основної функції, що здійснюється інститутами народовладдя з метою забезпечення відкритості, демократичності та незалежності діяльності органів державної влади; здійсненням не лише за діяльністю органів публічної влади, а й за процедурою їхнього формування, зокрема за перебігом виборчого процесу; застосуванням як до безпосередньо самих органів публічної влади, так і до їх посадових осіб.

**Висновки.** Проведений аналіз дозволяє зробити кілька висновків. По-перше, громадський контроль є основною функцією, що здійснюється інститутами народовладдя з метою забезпечення відкритості, демократичності та незалежності діяльності органів державної влади. Конституція України наділяє громадян України правом брати участь у відправленні правосуддя, стосується громадян саме як осіб, які не беруть професійної участі у відправленні правосуддя, у діяльності судової влади; така участь покликана сприяти підвищенню довіри до судової влади, вона є однією з визнаних форм громадського контролю за здійсненням правосуддя через присяжних.

По-друге, громадський контроль може здійснюватися не лише за діяльністю органів публічної влади, а й за процедурою їхнього формування, зокрема за перебігом виборчого процесу. Так, громадські об'єднання у передбаченому виборчим законодавством порядку вправі здійснювати громадський контроль за організацією та проведенням виборів, направляти своїх представників як спостерігачів, у допустимих формах надавати підтримку політичним партіям, що беруть участь у виборах, їх регіональним відділенням та висунутим ними кандидатам.

По-третє, громадський контроль може торкатися як безпосередньо самі органи публічної влади, так і їх посадових осіб. Держава покликана створювати найбільш сприятливі умови для громадського контролю за діяльністю органів публічної влади та їх посадових осіб, забезпечення відкритості їхньої діяльності, надання громадянам повної та достовірної інформації щодо процесу та результату виконання покладених на них функцій. Отже, свобода слова є не тільки гарантованою державою можливістю безперешкодно висловлювати за допомогою усного чи друкованого слова свої судження з різних питань, а й умовою ефективності громадського контролю над діями публічної влади з питань, які мають велике суспільне значення, що зачіпає проблеми соціально-економічного розвитку, вдосконалення роботи державного апарату, боротьби з злочинністю, корупцією тощо.

З вищесказаного, слід дійти висновку у тому, що громадський контроль є однією із найважливіших публічно-правових форм реалізації конституційного принципу народовладдя. Норми Конституції України безпосередньо відбивають і аргументують конституційно-правову природу громадського контролю, обумовлену процесами конституціоналізації суспільних відносин, пов'язаних із взаємодією публічної влади та громадянського суспільства, а також правової інституціоналізації основних форм такого роду.

**Ключові слова:** громадський контроль, інститути громадянського суспільства, конституція, публічна влада.

## THE CONSTITUTIONAL ESSENCE OF PUBLIC CONTROL AS A FORM OF INTERACTION BETWEEN PUBLIC POWER AND INSTITUTIONS OF CIVIL SOCIETY

**Abstract.** The Constitution of Ukraine, like the vast majority of constitutions of democratic states, established the basic principles on which the interaction between the authorities and civil society is built and freedom of action of citizens and their associations is ensured in the process of such interaction, which in general allows us to talk about the existence of public administration in the Ukrainian system the necessary regulatory foundation for the institutionalization of the public control mechanism. Taking into account the lack of a textual formulation of the concept of public control in the Constitution of Ukraine, it should be concluded that public control in itself is determined by the presence of constitutional norms that establish social relations related to the formation, aggregation and accumulation of public interests and their external expression in the process of state interaction and citizens.

However, it should be noted that the list of constitutional norms, which can be considered the basis of the existence of public control and those that contribute to the formation of public interests, is not limited to the enumeration of basic rights and freedoms, but also includes the presence of so-called norms-principles, which in the most general form establish the foundation for the development of relations in the specified area. Based on the above, the constitutional essence of public control is determined by such elements of the constitutional law system as the foundations of the constitutional system and the basic rights and freedoms of a person and a citizen.

**The purpose of the article.** The purpose of the research conducted in the presented article is to clarify the constitutional essence of public control as a form of interaction between public power and institutions of civil society.

**Methodology.** A state that builds a system of internal governance based on the power of the people and the concept of popular sovereignty excludes the possibility of usurpation and absolutization of state power, the emergence of monocentric power relations, which in turn implies public decision-making and actions based on taking into account the interests and opinions of society. In this context, it is very logical to differentiate in the science of public power management into state power, local self-government and public control, which are balanced in terms of tasks, direction of action and complement each other in the public management system. Scientific novelty. The constitutional essence of public control as a form of interaction between public power and institutions of civil society has been specified, which defines it by the following features: as the main function performed by institutions of people's power in order to ensure openness, democracy and independence of the activities of state authorities; implementation not only by the activity of public authorities, but also by the procedure of their formation, in particular by the course of the election process; applying both directly to public authorities themselves and to their officials.

**Conclusions.** The conducted analysis allows us to draw several conclusions. First, public control is the main function performed by the institutions of people's power in order to ensure the openness, democracy and independence of the activities of state authorities. The Constitution of Ukraine grants citizens of Ukraine the right to participate in the administration of justice, it refers to citizens precisely as persons who do not take professional participation in the administration of justice, in the activities of the judiciary; such participation is designed to promote confidence in the judiciary, it is one of the recognized forms of public control over the administration of justice through juries. Secondly, public control can be exercised not only over the activities of public authorities, but also over the procedure of their formation, in particular over the course of the election process. Thus, public associations have the right to exercise public control over the organization and conduct of elections, send their representatives as observers, and provide support to political parties participating in elections, their regional branches and candidates nominated by them in permissible forms, in accordance with the procedure provided for by the election legislation.

Thirdly, public control can directly affect public authorities themselves, as well as their officials. The state is called upon to create the most favorable conditions for public control over the activities of public authorities and their officials, to ensure the openness of their activities, to provide citizens with complete and reliable information about the process and results of the performance of the functions assigned to them. Therefore, freedom of speech is not only a state-guaranteed opportunity to freely express one's opinions on various issues with the help of the spoken or printed word, but also a condition for the effectiveness of public control over the actions of public authorities on issues of great social importance, affecting the problems of socio-economic development, improving the work of the state apparatus, fighting crime, corruption, etc.



From the above, it should be concluded that public control is one of the most important public-legal forms of implementation of the constitutional principle of people's rule. The norms of the Constitution of Ukraine directly reflect and argue for the constitutional and legal nature of public control, due to the processes of constitutionalization of social relations related to the interaction of public authorities and civil society, as well as legal institutionalization of the main forms of this kind.

**Key words:** public control, institutions of civil society, constitution, public power.

## 1. Вступ

Дослідження природи громадського контролю детермінує розгляд питань, пов'язаних із з'ясуванням його конституційної сутності. Необхідність обраного ракурсу проведеного щодо цієї категорії аналізу продиктована також конституційним характером громадської влади та громадянського суспільства, і навіть площинною розвитку відносин, що знаходиться в основі конституційного ладу.

Здається, що з вивчення інститутів публічного управління і явищ якості і відносини предмета визначаються саме правовими нормами, що складають фундамент їхнього існування та розвитку. Виходячи з цього, конституційна сутність громадського контролю як форми взаємодії публічної влади та інститутів громадянського суспільства полягає в обумовленості його існування конституційними нормами, що визначають його внутрішній зміст і місце у системі публічного управління та складають основу його інституційного розвитку. Як було зазначено, питання взаємодії держави й громадянського суспільства перебувають у площині конституційного ладу України, що обумовлено насамперед конституційним визначенням України як демократичної, правової, соціальної держави, яка є суверенною і незалежною. Формою правління у статті 5 Конституції України визначено республіку із закріпленням принципу владної діяльності народу (Конституція України, 1996]. Конституція України є юридично узаконеним балансом інтересів всіх соціальних груп суспільства, мірою досягнутого у суспільстві та державі балансу між владою та свободою.

Громадський контроль виходить з сукупності фундаментальних конституційних принципів, які складають основи конституційного ладу, та у своє чергу визначають характер організації влади у державі та її взаємодію з громадськими інститутами. До них, головним чином, слід віднести парламентсько-президентську республіканську форму правління (Центр демократії та верховенства права, 2020), демократизм, суверенітет народу.

Республіканізм як ідеологія незалежного управління, центральним елементом якого є народ, закладає основи існування громад-

ського контролю у державі. Звичайно, це твердження жодною мірою не заперечує існування контрольного механізму влади з боку інститутів громадянського суспільства. Загальноприйняте трактування республіки як форми правління, в якій влада в державі належить народу, повною мірою відображає наявність контрольних повноважень суспільства, що реалізуються щодо державних органів, що формуються народом, діють у його інтересах та підзвітні йому. Республіканська форма правління ґрунтується на тому, що владні функції мають право здійснювати і народ безпосередньо. Самі органи виникають у результаті оформлення волі народу у вигляді виборів. Аналізуючи особливості республіканської ідеології та її вираження у державному управлінні, слід зазначити, що республіканська форма правління через демократичні інститути суспільства поширюється на всю сферу публічного управління.

## 2. Характеристика змісту народного суверенітету

Характеризуючи зміст народного суверенітету, О.В. Щербанюк зазначає, що «... народ самостійно, виключно у своїх власних інтересах і абсолютно незалежно від будь-якої соціальної сили здійснює свою владу» (Щербанюк О.В., 2013). Так чи інакше, в організаційному сенсі весь народ не може бути включений до системи державного управління і для існування та функціонування держави необхідна наявність органів, які від імені народу та на користь народу здійснюватимуть владні повноваження.

Республіканська форма організації структури державної влади тісно взаємозалежна з принципом демократизму, виступаючим найважливішою характеристикою правового становища особистості державі, що відбиває специфіку відносин нашого суспільства та держави.

Конституційний принцип владної діяльності народу, закріплений у Конституції України, визначає ключову роль українського народу у здійсненні політичної влади в Україні. Концепція суверенної демократії передбачає, що саме населення вирішує питання формування та функціонування органів влади. Реалізуючи і передаючи повноваження щодо управління державою створюваним органам, народ зовсім

не перестає бути джерелом влади. Його роль у цій якості залишається незмінною, тому будь-яке і, насамперед, інформаційне відокремлення органів державної влади, прагнення закритості має розглядатися як протиріччя конституційної формули владної діяльності народу.

Як слушно зазначає А.О. Янчук, поєднання суверенітету та демократії – це управління державними та громадськими справами самим народом, уповноваженими ним інститутами громадянського суспільства та органами публічної влади, які мають діяти під контролем народу (Янчук А.О., 2014). Іншими словами, функція народу як джерела влади є постійною і може реалізовуватись у різних інституційних формах, в основі яких головним чином знаходиться контрольний механізм. Цю думку підтверджує В.В. Тимошин, вказуючи, що органи публічної влади є найважливішими каналами здійснення владної діяльності народу за умови, що вони сформовані демократичним чином і перебувають під контролем населення (Тимошин В.В., 2011).

Трактування тієї чи іншої держави як демократичної видається вельми абстрактним, оскільки саме поняття демократії характеризується великою кількістю підходів і критеріїв визначення. На думку М.Ф. Головатого, демократія характеризується наявністю певних елементів, що включають «політичну свободу, широке громадське самоврядування, поєднання прямого владної діяльності народу та народного представництва, децентралізацію та поділ влади, а також організовану багатопартійність» (Головатий М.Ф., 2011). Так чи інакше впровадження в систему державного управління демократичних засад говорить про наявність паритетної основи формування владних відносин, що включає як державну владу, так і громадський контроль. Як зазначає О. Богачова, «...державна, яка претендує на демократизм, об'єктивно виступає, хоче вона того чи ні, як представник всього громадянського суспільства» (Богачова О., 2012). Аналізуючи зміст показника держави як демократичної, вона констатує: «Демократичність держави виявляється у цьому, що її організація відкриває громадянам та його об'єднанням можливість впливати на укладання управлінських публічно-владних рішень, домагатися реалізації цих рішень у соціальних інтересах» (Богачова О., 2012).

Державі необхідна система органів, які забезпечують безпосереднє професійне управління суспільними відносинами, але для того, щоб у процесі управління не реалізовувалися

виключно інтереси бюрократичного апарату, необхідна продумана система громадського контролю за його складом і діяльністю та система його відповідальності. Здається, що демократія як основа державного управління та всіх суспільних відносин у державі повинна припускати ціннісний підхід до закріплення правового статусу особистості, наявність різноманітних правових стимулів для формування суспільних інтересів, думок та переконань, прозорість та поліцентричність публічного управління, що передбачає широку опору на думку громадянського суспільства та поєднання та паритетність державної та громадської форм такого управління, включаючи контрольний механізм та взаємну відповідальність держави та громадянського суспільства. Американський дослідник Л. Даймонд вважав, що відповідальність правителів перед керованими і здатність держави реагувати на різні інтереси народу є обов'язковими умовами розвитку демократії в державі (Даймонд Л., 2006). Він виділяв серед ознак ліберальної демократії різноманітні та дієві можливості громадян для вираження та представлення своїх інтересів та цінностей.

Таким чином, лише демократична держава може гарантувати існування реального недекоративного громадського контролю, що сприяє реалізації та захисту прав людини, відкритості державного управління та відповідальності органів державної влади.

### **3. Поняття демократії та народовладдя**

Поняття демократії тісно пов'язане з категорією «народовладдя», що часто призводить до розгляду їх у науковій літературі як синонімічних. Однак, з погляду публічного управління, все ж таки слід диференціювати дані дефініції, визначаючи демократію та народовладдя як ціле та його частину. Ю. Мірошніченко народовладдя сприймає як одну із суттєвих ознак демократії (Мірошніченко Ю., 2012). Дуже часто в конституційній теорії використовується поряд із народовладдям категорія «народний суверенітет», яке нерідко також використовується як синонім. Розглядаючи проблему співвідношення даних понять, О.В. Щербанюк зазначає таке: «це близькі поняття, але не тотожні. Народовладдя – влада народу, демократія – це верховенство та повновладдя народу. Суверенітет народу – це конституційний принцип організації та функціонування влади народу» (Щербанюк О.В., 2013). Він визначає владу народу як його самоорганізацію, що здійснюється «з метою управління своїми справами у вигляді прийняття загальнообов'язкових рішень та вико-

ристання організаційних механізмів і процедур, що передбачають участь у здійсненні владних функцій самого народу, та утворених ним органів» (Щербанюк О.В., 2013). Здійснення влади, на його думку, означає процес управління справами суспільства держави, окремих територій, об'єднань людей (Щербанюк О.В., 2013).

Контроль у загальноновизнаному розумінні є однією з основних форм реалізації влади, що передбачає набір різноманітних контрольних способів та засобів у системі управління суспільними відносинами. Фактично влада народу немислима без громадського контролю, який є своєрідним каналом зовнішнього вираження інтересів та волі громадян та їх асоціацій. Загальнотеоретичний підхід до практичного втілення народовладдя в державі передбачає його реалізацію у двох формах: прямій (безпосередній) демократії, яка є сукупністю конституційно-правових інститутів, за допомогою яких населення саме безпосередньо здійснює владу в державі (вибори, референдум, громадські обговорення тощо), і представницької демократії, яка є реалізацією влади народу через представницькі установи, головним чином, парламент.

У конституційному механізмі народовладдя, на думку Ю. Мірошниченко слід виділяти інститути здійснення влади (вибори та референдум), які мають імперативний характер, та інститути участі у владі (мітинги, демонстрації, обговорення, звернення громадян), які є консультативними, тобто мають необов'язковий характер для їх розгляду та прийняття у формі політичних рішень (Мірошниченко Ю., 2012). Здається, що громадський контроль реалізується, переважно, у консультативних інститутах безпосередньої демократії.

Хоча роль громадського контролю у імперативних формах також може заперечуватися. Наприклад, інститут відкликання депутата місцевої ради за народною ініціативою може розглядатися як результат або наслідок громадського контролю щодо зазначених осіб, мірою їхньої юридичної відповідальності. Вибори та референдум також не можуть бути представлені як самостійна форма громадського контролю, оскільки не мають на увазі у своєму змісті процедури спостереження, аналізу та оцінки владних органів, вони за своєю суттю є скоріше результатом цієї діяльності, матеріалізують у підсумках голосування оцінку суспільством ефективності державної політики та окремих її суб'єктів. Однак, слід зазначити, що ці інститути супроводжуються здійсненням громадського контролю за основними стадіями виборчого процесу та

референдуму, що посилює достовірність вираження волі народу.

Звісно ж, що у співвідношенні категорій «громадський контроль» і «консультативні інститути прямого народовладдя» родовою ознакою є їх консультативність, тобто необов'язковість обліку у процесі прийняття остаточного управлінського рішення. Л.М. Шипілов із цього приводу цілком справедливо зазначає: «У законодавстві практично немає механізму обліку висловленого консультативними формами народовладдя волевиявлення. Зумовлено це тим, що не виконується принципу загальнонародності. Питання, яке виноситься на будь-яку з цих форм народовладдя, може мати суспільне та державне значення, проте законодавець не встановлює чисельність учасників, що дозволяє назвати ці форми способом загальнонародного волевиявлення, і, як уже згадувалося, немає механізму реалізації» (Шипілов Л.М., 2009). На його думку, різноманітні цілі консультативних форм народовладдя спрямовані на формування та врахування громадської думки; інформування населення про діяльність органів влади; залучення населення процеси прийняття публічно-правових рішень (Шипілов Л.М., 2009). З іншого боку, ряд форм громадського контролю є окремими консультативними інститутами прямого народовладдя. Проте різноманіття останніх детермінує необхідність виділення критеріїв віднесення тих чи інших консультативних інститутів до форм громадського контролю. Здається, що підставою такої диференціації може бути зміст впливу, що надається суспільством на владу.

Виходячи з вищесказаного, всі консультативні інститути можна умовно розділити на дві групи на основі оцінки характеру зв'язків, що утворюються в структурі взаємодії вищезгаданих публічної влади та інститутів громадянського суспільства: інститути, що засновані на простому односторонньому впливі громадськості (у деяких випадках тиску) на органи публічної влади. Ця група не передбачає аналізу чи оцінку інформації, а сформована лише у однієї проєкції, що передбачає здійснення безпосереднього впливу громадян та їх об'єднань на прийняття управлінських рішень. До них слід зарахувати, наприклад, публічні заходи, громадські ініціативи, звернення громадян, накази виборців; інститути, що засновані на впливі громадськості на органи публічної влади, що передбачає запит, оцінку та аналіз отриманої інформації, встановлення відхилень та порушень у процесі зіставлення необхідного та реально існуючого.

У цьому контексті слід зазначити наявність двосторонніх обопільноспрямованих зв'язків між державою та громадянським суспільством, відсутність прямого тиску чи запиту на інтереси останнього. До цієї групи слід віднести громадські обговорення, публічні слухання, опитування, а також звіти депутатів перед виборцями. Різноманітність індивідуальних, групових та суспільних інтересів, що існують у державі, має забезпечуватися спеціальними гарантіями, що доповнюють регламентацію принципів демократизму та народовладдя. Як слушно зазначає Л.М. Шипілов: «Демократична правова держава не може нормально функціонувати без політичного різноманіття життя, основу якого становить політичний плюралізм, прояв свободи людини» (Шипілов Л.М., 2009). Ідеї та цінності лежать в основі політичної влади будь-якого суспільства, це її першооснова, що визначає напрями публічного управління та розвитку.

Наявність різноманіття політичних ідей і поглядів говорить про зрілість самого суспільства, його готовність реалізовувати їх у процесі взаємодії з державою, брати участь у владі, зокрема, через діяльність політичних партій. А. Толочко із цього приводу зазначає: «із самого факту закріплення у р. 2 ст. 36 Конституції України політичного різноманіття і багатопартійності виявилось прагнення створення таких політичних партій, які представляли різні соціальні групи і дозволяли б говорити про демократичність політичної системи в цілому» (Tolochko, A., 2014). Він також відзначає високу політичну роль політичних партій у процесі державного управління: «Уряд може дізнаватися, в якому напрямку лежать симпатії народу і які урядові заходи потрібно зробити, щоб завоювати народне співчуття тільки на підставі того, які політичні партії мають у своєму розпорядженні більшість у країні та народне представництво. Все це свідчить про величезне значення політичних партій для всього державного устрою сучасної держави» (Tolochko, A., 2014).

Політичні партії є інституційним втіленням існуючих ідей, поглядів, переконань та найважливішим організаційним елементом, який проводить ці ідеї до системи державного управління. Унікальність їх політико-правової сутності та ролі в суспільстві обумовлена двоїстою природою, з одного боку, як організаційно – правова форма громадського об'єднання, вони є інститутом громадянського суспільства, проте, з іншого боку, беручи участь у виборах та отримуючи мандат на представництво, політична партія стає частиною державного механізму. Аналізу-

ючи правові основи української багатопартійності, В.М. Кириченко констатує: «Політичні партії включені до процесу владних відносин і в той же час, будучи добровільними об'єднаннями в рамках громадянського суспільства, виступають як необхідний інститут представницької демократії, що забезпечує участь громадян у політичному житті суспільства, політичну взаємодію громадянського суспільства та держави, цілісність і стійкість політичної системи» (Кириченко В.М., 2016). Політичний та ідеологічний плюралізм детермінує формування безлічі політичних партій, які, конкуруючи між собою у боротьбі за владу, сприяють реалізації у політичному просторі різноманітних інтересів та потреб суспільства.

Важливість політичних партій у процесі в процесі взаємодії державних та громадських інститутів підкреслює вчений А. Толочко, який пише: «Політичні партії призначені виконувати теоретико-ідеологічну функцію і бути посередниками між громадянським суспільством та державою, оскільки вони науково узагальнюють, систематизують, обґрунтовують, оформлюють інтереси населення у вигляді заяв, політичних програм, доктрин та доносять їх до влади» (Tolochko, A., 2014). Політичні партії уважно стежать за особливостями державної політики, що є поряд із громадською думкою головним предметом їхньої уваги, і мають можливість висловити невдоволення або погодитися з рішеннями влади у своїх програмних документах. Крім того, опозиційні партії, які не змогли за результатами виборів набрати необхідну більшість голосів для визначення напрямів державного управління або взагалі не представлені в парламенті, апriorі є важливим контролером діяльності органів влади. Л.М. Шипілов цілком справедливо зауважує: «Одним із проявів політичного плюралізму виступає багатопартійність, яка постає як форма громадського управління та діє як механізм використання розбіжності інтересів, інакодумства та роздуми з метою прогресивного розвитку» (Шипілов Л.М., 2009). Зміст категорії «багатопартійність» відображає як кількісний аспект, що полягає у гарантованості державою свободи та рівності формування та функціонування безлічі політичних партій, так і якісний аспект, що передбачає ефективність обліку та представництва інтересів громадян за допомогою політичних партій.

Потрібно зазначити, що існування в суспільстві великої кількості політичних партій ще не говорить про реальну багатопартійність, а поряд із зазначеною умовою передбачає дотримання



ними статутних та програмних цілей для повноцінної реалізації інтересів громадян. Багатопартійність виступає конституційною гарантією неприпустимості домінування однієї політичної партії, вона відкриває їм можливість для взаємного контролю, підвищуючи їхню відповідальність перед суспільством та державою.

Таким чином, наявність у державі елементів громадського контролю обумовлено нормативним закріпленням та практичною реалізацією основ конституційного ладу, що визначають його республіканську та демократичну сутність, що передбачає варіативність форм вираження народного суверенітету, політичне та ідеологічне різноманіття, а також функціонування багатопартійної політичної системи, що включає також діяльність демократичної опозиції.

Громадський контроль обумовлений як змістом конституційних норм, які визначають основи конституційного ладу, так і безпосередньо пов'язані з системою основних конституційних прав і свобод людини і громадянина. Окремі права та свободи, такі як свобода думки, свобода слова, свобода переконань, свобода думок визначають глибинний зміст даного інституту, його природне та функціональне призначення, а інші сприяють його практичній реалізації, нерозривно пов'язані з механізмом його реалізації як форми конституційно-правової взаємодії публічної влади та громадянського суспільства (право на інформацію, право на об'єднання, право на участь в управлінні справами держави, право на правосуддя, право на звернення до органів державної влади та місцевого самоврядування, право на організацію та проведення публічних заходів). Ціннісна орієнтація людини в суспільстві, формування її інтересів, потреб, напрямів саморозвитку та самореалізації, взаємодія між собою в соціумі та з державою повинні забезпечуватися достатнім ступенем свободи таких можливостей та відносин.

Конституційне закріплення свободи думки, слова, переконань та думок є гарантією існування незалежної вільної особистості як основи демократичної держави та громадянського суспільства. Дані категорії визначають характер взаємодії влади та громадян, що відображає автономність волі кожного із суб'єктів. Об'єднуючим елементом всіх чотирьох понять є віднесення їх до розряду політичних прав і свобод, тобто вже спочатку думки, слова, переконання, думки людини розглядаються в аспекті їхньої публічності – правової природи. Слід зазначити, що визначення «ідея», «слово», «переконання», «думка» є однозначно самостійними, але

тісно взаємопов'язаними поняттями, оскільки є результатом психоемоційної діяльності людини. Розгляд даних категорій у сфері науки публічного управління з метою забезпечення свободи їх реалізації також говорить про необхідність їх диференціації.

Здається, що в контексті філософського та психологічного ракурсу, думка є первинною щодо переконань та думок, які народжуються в процесі розумової діяльності, але під зовнішнім впливом певних факторів. Думки та переконання є мірою внутрішньої свободи людини, а слово є зовнішнім вербальним виразом перших трьох категорій. Особливий інтерес представляє категорія «думки», яка, з одного боку, визначає внутрішню свободу людини, а з іншого боку, за її зовнішньої характеристики доповнюється поняттям «вираз думки».

Аналіз практики Європейського Суду з прав людини дозволяє зробити однозначний висновок про те, що у справах, які торкаються публічної сфери та передбачають необхідність реалізації суспільного інтересу, що становлять особливу суспільну значущість та резонанс, рішення виноситимуться на користь свободи слова (Огляд практики європейського суду з прав людини, 2019). Таким чином, слід констатувати, що в міжнародній судовій практиці суспільні інтереси та громадська думка є домінуючим фактором у захисті свободи слова.

Думки, переконання людини та їх вербальне вираження тісно пов'язані з категорією «інформація», адже саме зовнішній інформаційний вплив є рушійним фактором розвитку процесу мислення, обробки інформації, що надходить, і перетворення її в особистісні ціннісні установки, ідеї. Інформація є об'єктом громадських інтересів, проте її значення розкривається у забезпеченні когнітивної потреби суспільства, а й у цьому, що вона є дуже важливим елементом управління і взаємодії держави й громадянського суспільства. В.Л. Ортинський, аналізуючи взаємозв'язок права на інформацію та громадського контролю, цілком справедливо констатує: «Право на отримання інформації є першорядним, оскільки дозволяє отримати первинну інформацію, необхідну для реалізації тих чи інших форм громадського контролю. В основі реалізації цього права лежать принципи гласності та відкритості процесу функціонування виконавчої, законодавчої, судової влади, правоохоронних органів та органів місцевого самоврядування, без забезпечення яких неможливе становлення громадянського суспільства» (Ортинський В.Л., 2016).

Прийняття політичних рішень передбачає аналіз інформації змісту та структури соціальних інтересів, у свою чергу будь-яка дія влади має забезпечуватися інформаційною відкритістю для населення. Однак розглядати право на інформацію лише в контексті забезпечення доступу громадських інститутів до такої інформації було б не зовсім вірно. Сучасні комунікативні відносини між суспільством та владою детермінують і наявність зворотного зв'язку, тобто, щоб населення не лише отримувало інформацію про діяльність держави, а й інформувало владні органи про свої інтереси та потреби, що формує соціальний запит на урахування громадської думки в процесі державного управління.

Високе значення транспарентності діяльності органів управління та розкриття інформації з питань, що становлять суспільний інтерес, для формування та розвитку демократичного суспільства неодноразово наголошувалося в міжнародних документах. Так, у Рекомендації гес (2002) 2 Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам «Про доступ до офіційних документів» доступ до інформації розглядається як необхідна умова та засіб формування у громадськості адекватного подання та власної думки про свою державу, суспільство, органи влади; забезпечення її участі у суспільно значущих справах; зміцнення дієвості та ефективності функціонування органів влади, підтримки їхньої єдності; протидії корупційності; утвердження легітимності адміністративних органів та зміцнення довіри до них (Про доступ до офіційних документів, 2002).

Особлива роль у забезпеченні інформаційної відкритості органів влади належить інформаційно-комунікаційним технологіям (ІКТ), які не тільки сприяють поширенню публічно-значущої інформації, але посилюють політичну патисипаторність громадських інститутів. Нині активне зростання інформаційних процесів, призвело до вдосконалення та спрощення комунікативних відносин між державою та інститутами громадянського суспільства. «Електронна держава», «електронна демократія» набули великого розвитку в Україні.

Роль електронної держави полягає в тому, щоб удосконалити механізм взаємодії суспільства і держави з метою вирішення життєво важливих проблем, спростити процедури надання адміністративних послуг, знизити витрати на утримання державного апарату, покращити якість державних рішень, що приймаються, забезпечити принципи прозорості та відкрито-

сті при здійсненні влади, підвищити правосвідомість населення та забезпечити здійснення влади населенням за допомогою інформаційно-комунікативних технологій. В умовах існування електронної держави інформаційно-комунікаційні технології охоплюють усі рівні суспільних відносин та мають розвиток у всіх напрямках взаємодії держави та громадянського суспільства. Застосування ІКТ при здійсненні демократичних процедур не лише значно полегшує процес прийняття управлінських рішень, а й легітимізує його, робить більш відкритим та дозволяє врахувати інтереси максимальної кількості суб'єктів. «Електронну демократію» можна визначити як механізм реалізації принципу народовладдя у вигляді прямого волевиявлення громадян та його організацій з урахуванням використання різноманітних інформаційно-комунікаційних технологій за умов існування інформаційного суспільства.

#### **4. Механізм взаємодії публічної влади та громадянського суспільства**

Таким чином, даний феномен відображає механізм взаємодії публічної влади та громадянського суспільства в частині впливу останнього на прийняття політичних рішень, а також є механізмом реалізації громадського контролю за діяльністю органів публічної влади, що сприяє відкритості системи публічного управління. Розвиток ІКТ полегшує процес участі громадян у управлінні справами держави. Багато існуючих інститутів безпосередньої демократії та форм громадського контролю можуть бути орієнтовані на використання ІКТ, серед яких слід особливо виділити публічні слухання, громадське обговорення законопроектів, вибори та референдум, електронні звернення громадян. У системі забезпечення інформаційної відкритості органів державної влади слід також відзначити особливу роль засобів, що виконують найважливішу комунікативну функцію, реалізуючи обмін інформацією між державою та суспільством.

Свобода інформації та свобода засобів масової інформації тісно взаємопов'язані між собою. Безперешкодна реалізація свободи ЗМІ є найважливішим джерелом ідей, думок, критики та іншої інформації, що забезпечує право громадян на інформацію. Здається, що, маючи серйозний потенціал для формування громадської думки, з одного боку, і досить широкі повноваження у сфері взаємодії з органами публічної влади ЗМІ не можуть розглядатися виключно як джерело інформації. Їхня роль у забезпеченні відкритості системи публічного управління, гласності прийняття рішень та протидії корупції

безумовно висока. Крім цього засоби інформації традиційно ставляться до інститутів громадянського суспільства, але це теоретично і дедалі частіше практично робить їх повноцінним суб'єктом громадського контролю над діяльністю влади.

Отримання інформації громадськістю, що досягається за допомогою використання механізму громадського контролю, є кінцевою метою реалізації суспільного інтересу і, у свою чергу, сприяє формуванню громадської думки. ЗМІ виконують дуже важливу функцію в ланцюжку відносин «суспільний інтерес – громадський контроль – інформація – громадська думка», що підтверджується міжнародно-правовим підходом до визначення правової природи та ролі засобів масової інформації у забезпеченні прав людини. Так, у Декларації про засоби масової інформації та права людини 1970 р. зазначається, що засоби масової інформації мають діяти на користь широкого загалу. Цей документ констатує: «Офіційна влада відповідно зобов'язана в розумних межах надавати інформацію з питань, що становлять інтерес для громадськості, а засоби інформації зобов'язані повідомляти повну і вичерпну інформацію про державні справи» (Платформа ефективного регулювання, 2021).

Громадський контроль, заснований на суспільному інтересі, передбачає отримання достовірної інформації про діяльність органів публічної влади для формування суспільної оцінки та думки громадян, що передбачає активну участь ЗМІ в цьому процесі. Як зазначається в Рішенні Європейського Суду з прав людини у справі «Кастеллс проти Іспанії»: «Свобода друку надає для громадян один із найдосконаліших способів відкривати для себе і виробляти думку про погляди та позиції своїх політичних лідерів... У демократичній системі дії чи недогляду Уряди повинні стати предметом пильної уваги не лише законодавчої та судової влади, а й преси та громадської думки» (Кастеллс, 1992).

Потреби, інтереси індивіда мають велику ймовірність обліку у процесі прийняття політичних рішень у разі колективного представлення. Право на об'єднання сприяє агрегування та акумулювання інтересів індивідів в єдине ціле. Інституційним виразом цього права виступають насамперед громадські об'єднання та професійні спілки. Характерною рисою громадського об'єднання є те, що воно створюється для здійснення конкретних цілей, завдань, виду діяльності, у ході якої реалізуються певні права та інтереси громадян. Слід зазначити, що цілі

громадських об'єднань пов'язані із завданнями, які стоять перед державою та суспільством. Громадські об'єднання є активною частиною громадянського суспільства, здатною не тільки агрегувати інтереси, а й захищати їх у разі порушення, а також відстоювати у відносинах з державою.

Становлення громадянського суспільства неможливе без розвитку так званого третього сектора - великої мережі громадських об'єднань різної спрямованості. Саме вони, висловлюючи горизонтальні зв'язки між елементами громадянського суспільства. У якості інституту громадянського суспільства громадські об'єднання виступають активним суб'єктом взаємодії із державою. Вони виконують важливу роль у процесі контролю за діяльністю органів публічної влади, оскільки відповідно до законодавства наділяються низкою повноважень щодо взаємодії з державою.

Громадські об'єднання забезпечують діалог між громадянським суспільством та державою, при цьому становлення взаємодії громадських об'єднань та влади має бути спрямоване на постановку та вирішення суспільно значущих проблем, забезпечення умов, за яких влада спільно з громадськими структурами приходить до одноманітного розуміння пріоритетів і цілей соціальної політики та реалізує їх на практиці.

Політична участь інститутів громадянського суспільства на вирішення завдань громадського управління є пріоритетним напрямом їх конституційно-правової взаємодії з громадою, якою реалізується зокрема і контрольна функція. Участь громадян в управлінні справами держави є найважливішим елементом демократичного суспільства, який закріплює на конституційному рівні можливість не лише впливати на напрямки політики, а й контролювати управлінський процес, забезпечуючи ефективність реалізації владних ресурсів та припиняючи зловживання їх використання. Це право дозволяє забезпечувати як реалізацію народного суверенітету, так і висловлює суттєві характеристики, пов'язані зі здійсненням влади, наприклад, публічність, відкритість, взаємодію з демократичними інститутами, орієнтацію громадської підтримки, запобігання конфліктів у суспільних відносинах тощо. Звідси, участь громадян у державному управлінні обґрунтовано розглядається як одна з форм контролю громади за діяльністю виконавчої влади.

Громадський контроль повинен розглядатися не як прямий вплив на управління справами держави, а через призму основних методів його здійснення: спостереження за сферою

державного управління, перевірки прийнятих рішень та оцінки даної діяльності. Крім того, говорити про те, що участь громадян в управлінні справами держави є формою громадського контролю, була б не зовсім вірним, скоріше навпаки, громадський контроль є одним із способів участі громадян в управлінні справами держави, адже контроль – це частина управління.

Таким чином, громадський контроль та участь громадян в управлінні справами держави співвідносяться між собою відповідно як частина та ціле. Тому частина форм участі громадян в управлінні справами держави розглядатиметься і як форми громадського контролю.

Реалізація права здійснення правосуддя практично сприяє здійсненню однієї з основних цілей громадського контролю – забезпечення відкритості і гласності судочинства як із напрямів діяльності держави. Участь громадськості у відправленні правосуддя слід розглядати як форму реалізації суверенітету народу у здійсненні найважливішого виду структури державної влади. Право громадян на участь у відправленні правосуддя необхідно розглядати як з точки зору професійної участі, тобто як судді, так і з точки зору громадської участі – як присяжні так і арбітражні засідателі. Остання із зазначених форм реалізації права громадян на виправлення правосуддя може розглядатися як форма громадського контролю за діяльністю органів судової влади.

Відкритість публічної влади, її орієнтація на діалог із громадянським суспільством має на увазі постійний процес обміну інформацією, важлива роль у якому відводиться зверненням громадян. Звернення громадян до органів публічної влади є дуже важливим джерелом інформації для держави про інтереси та потреби суспільства, яке надає певний вплив на корекцію державної політики відповідно до її змісту. Досліджуючи специфіку інтерактивних форм контролю громадськості за діяльністю органів державної влади, слід зазначити, що звернення громадян є найпоширенішою на сьогоднішній день формою громадського контролю, способом участі громадян та їх об'єднань в управлінні справами держави. Через реалізацію права на звернення громадяни та їх об'єднання можуть здійснювати постійну взаємодію з громадськими органами та організаціями у процесі здійснення громадського контролю. У цих відносинах звернення використовуються і як спосіб отримання додаткової інформації суб'єктами громадського контролю, і виступають як результат суспільної

контрольної діяльності, коли зазначені суб'єкти направляють пропозиції та узагальнені висновки, що містяться у підсумкових документах.

Функціонування будь-якої демократичної держави неможливо уявити без організації та проведення різних публічних заходів, з яких здійснюється вільне вираження, формування та обмін думками, висування конкретних вимог громадян та їх об'єднань з різних питань життя. У правових позиціях Європейського Суду з прав людини неодноразово підкреслювався фундаментальний характер права на свободу зборів як основи для розвитку та підтримки ідеалів та цінностей демократичного суспільства, а також його безпосередній зв'язок зі свободою думки, совісті, релігії (Огляд практики європейського суду з прав людини, 2019). Свобода зборів забезпечує громадянам реальну можливість у вигляді проведення публічних заходів впливати на діяльність органів публічної влади як безпосередньо, так і шляхом формування громадської думки, і тим самим сприяти підтримці мирного діалогу між громадянським суспільством і державою, не виключаючи водночас критики як окремих дій та рішень органів державної влади та органів місцевого самоврядування, так і політики, що проводиться ними в цілому, а також надає громадянам та їх об'єднанням реальну можливість заявляти та відстоювати свою позицію і висувати громадянські ініціативи з значних, з їхньої точки зору, суспільно-політичних питань з метою залучення уваги до відповідних проблем та забезпечення своєчасного та адекватного реагування на них з боку публічно-владних інститутів.

Проектуючи зміст цього права на відносини, пов'язані зі здійсненням громадського контролю, можна зробити висновок, що проведення публічних заходів тісно корелює з його результатами і може розглядатися як правовий наслідок контрольних заходів, організованих громадянами та їх об'єднаннями.

Таким чином, можливості реалізації громадського контролю в демократичній державі безпосередньо залежать від варіативності основних прав і свобод людини і громадянина, що закріплюються на конституційному рівні, за допомогою яких визначається правовий статус його суб'єктів, форми, результати та правові наслідки громадського контролю.

## **5. Висновки**

Резюмуючи вищесказане, слід ще раз підкреслити, що чинна Конституція України сформулювала основні принципи для ефективного здійснення громадського контролю за діяль-



ністю органів публічної влади, а також визначила форми його реалізації.

Здійснення громадського контролю сприяє встановленню паритету публічних та приватних інтересів у процесі прийняття управлінських рішень та детермінується конституційним встановленням принципу народовладдя, що визначає народ як єдине джерело влади.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: —

1. Конституція України, прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/Z960254K?an=827574> (дата звернення: 10.12.2022 р).
2. Центр демократії та верховенства права (2020). Чи справді Україна парламентсько-президентська республіка? URL: <https://cedem.org.ua/analytics/parlamentsko-prezydentska-respublika/> (дата звернення: 15.12.2022 р).
3. Щербанюк О.В. Народний суверенітет і реалізація владоспроможності демократичної держави: монографія. книга II. монографія. К.: Логос, 2013. 306 с.
4. Янчук А.О. Поняття контрольної діяльності народу: конституційно-правовий аспект. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2014. Серія Право. Випуск 24. Том 1. С. 165–169.
5. Тимошин В.В. Державно-правові проблеми аналізу контрольної діяльності: напрями контролю і їх правове забезпечення. Наукові праці МАУП. 2011. Вип. 1 (28). С. 170–174.
6. Головатий М. Ф. Демократія: історія, теорія, практика: навч. посіб. К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2011. 230 с.
7. Богачова О. Принцип демократизму законотворчого процесу. Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. Вип. 3/2012. К., 2012. С. 5–11.
8. Даймонд Л. Определение и развитие демократии. Теория и практика демократии. Избранные тексты. Пер. с англ. под ред. В.Л. Иноземцева, Б.Г. Капустина. М.: Ладомир, 2006. С. 25.
9. Мірошниченко Ю. Конституційно-правові моделі народного представництва в контексті демократичного розвитку. Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. Вип. 3/2012. К., 2012. С. 41–46.
10. Шипілов Л. М. Народовладдя як основа демократичної держави: Монографія. Харків: Видавництво «ФІНН», 2009. 216 с.
11. Tolochko, A. (2014). Багатопартійність: Сутність, передумови виникнення та функціональна специфіка. Філософія та політологія в контексті сучасної культури, (7), 254–262.
12. Політико-правова система України. навч. посіб./за заг. ред. В.М. Кириченка. Запоріжжя: ЗНТУ, 2016. 204 с.
13. Огляд практики європейського суду з прав людини: Витяг із Річного звіту Європейського суду з прав людини за 2019 рік, Рада Європи. URL: <https://rm.coe.int/short-survey-2019-ukr/1680a1b4c0> (дата звернення: 10.12.2022 р).
14. Ортинський В.Л. Удосконалення державної політики у сфері інформаційних технологій у контексті діяльності органів виконавчої влади. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Юридичні науки. 2016. № 801. С. 3–8.
15. Про доступ до офіційних документів: Рекомендація гес (2002) 2 Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам. Офіційний сайт Ради Європи. URL: <http://conventions.coe.int/Treaty/EN/Treaties/Html/205.htm> (дата звернення: 10.12.2022 р).
16. Платформа ефективного регулювання (2021). Декларація про засоби масової інформації та права людини: Резолюція Парламентської Асамблеї Ради Європи від 23 січня 1970 р. № 428 (1970). URL: <https://regulation.gov.ua/documents/id210447> (дата звернення: 18.12.2022 р).
17. Кастеллс (Castells) проти Іспанії: Рішення Європейського Суду з прав людини від 23 квітня 1992. Офіційний сайт Європейського Суду з прав людини. URL: [http://european-court.eu/uploads/ECHR\\_Castells\\_v\\_Spain\\_23\\_04\\_1992.pdf](http://european-court.eu/uploads/ECHR_Castells_v_Spain_23_04_1992.pdf) (дата звернення: 20.12.2022 р).

#### REFERENCES: —

1. Konstytutsiya Ukrayiny, pryynyata na p'yatiy sesiyi Verkhovnoyi Rady Ukrayiny 28 chervnya 1996 roku [The Constitution of Ukraine, adopted at the fifth session of the Verkhovna Rada of Ukraine on June 28, 1996], available at: <https://ips.ligazakon.net/document/Z960254K?an=827574> (Accessed 10 December 2022).
2. Tsentr demokratiyi ta verkhovenstva prava (2020). Chy spravdi Ukrayina parlament-s'ko-prezydent-s'ka respublika? [Center for Democracy and the Rule of Law (2020). Is Ukraine really a parliamentary-presidential republic?], available at: <https://cedem.org.ua/analytics/parlamentsko-prezydentska-respublika/> (Accessed 15 December 2022).
3. Shcherbanyuk, O., V. (2013), Narodnyy suverenitet i realizatsiya vladospromozhnosti demokratychnoyi derzhavy [People's sovereignty and implementation of the power of a democratic state], Lohos, Kyiv [in Ukrainian].
4. Yanchuk, A., O. (2014), Ponyattya kontrol'noyi diyal'nosti narodu: konstytutsiyno-pravovyy aspekt [The concept of control activity of the people: constitutional and legal aspect], Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu, Seriya Pravo, 24. T. 1, pp. 165–169 [in Ukrainian].
5. Tymoshyn, V., V. (2011), Derzhavno-pravovi problemy analizu kontrol'noyi diyal'nosti: napryamy kontrolyu i yikh pravove zabezpechennya [State and legal problems of the analysis of control activities:

- areas of control and their legal support], *Naukovi pratsi MAUP*, 1 (28), pp. 170–174 [in Ukrainian].
6. Holovaty, M., F. (2011), *Demokratiya: istoriya, teoriya, praktyka* [Democracy: history, theory, practice], DP «Vyd. dim «Personal», Kyiv [in Ukrainian].
  7. Bohachova, O. (2012), *Pryntsyp demokratyzmu zakonotvorchoho protsesu* [The principle of democracy in the law-making process], *Naukovi zapysky Instytutu zakonodavstva Verkhovnoyi Rady Ukrainy*, 3, pp. 5–11 [in Ukrainian].
  8. Daymond, L. (2006), *Opredeleniye i razvitiye demokratii. Teoriya i praktika demokratii. Izbrannyye teksty*, [Definition and development of democracy. Theory and practice of democracy. Selected texts], Lodomir, Moscow [in Russian].
  9. Miroschnyenko, Yu. (2012), *Konstytutsiynopravovimodelinarodnopedstavnytstvavkonteksti demokratychnoho rozvytku* [Constitutional and legal models of people's representation in the context of democratic development], *Naukovi zapysky Instytutu zakonodavstva Verkhovnoyi Rady Ukrainy*, 3, pp. 41–46 [in Ukrainian].
  10. Shpilov, L., M. (2009), *Narodovladdya yak osnova demokratychnoyi derzhavy* [People's rule as the basis of a democratic state], Vydavnytstvo "FINN", Kharkiv [in Ukrainian].
  11. Tolochko, A. (2014). *Bahatopartiynist': Sutnist', peredumovy vynyknennya ta funktsional'na spetsyfika* [Multipartyism: Essence, prerequisites for emergence and functional specificity], *Filosofiya ta politolohiya v konteksti suchasnoyi kul'tury*, (7), pp. 254–262. [in Ukrainian].
  12. Kyrychenko, V., M. (2016), *Polityko-pravova systema Ukrainy* [Political and legal system of Ukraine], NTU, Zaporizhzhya [in Ukrainian].
  13. Rada Yevropy (2019), *Ohlyad praktyky yevropeys'koho sudu z prav lyudyny* [Overview of the practice of the European Court of Human Rights], *Vytyah iz Richnoho zvituv Yevropeys'koho sudu z prav lyudyny za 2019*, available at: <https://rm.coe.int/short-survey-2019-ukr/1680a1b4c0> (Accessed 10 December 2022).
  14. Ortyns'kyy, V., L. (2016), *Udoskonalennya derzhavnoyi polityky u sferi informatsiynykh tekhnolohiy u konteksti diyal'nosti orhaniv vykonavchoyi vlady* [Improvement of state policy in the field of information technologies in the context of activities of executive authorities], *Visnyk Natsional'noho universytetu "L'vivska politekhnika"*, Seriya: Yurydychni nauky, 801, pp. 3–8 [in Ukrainian].
  15. Rada Yevropy (2002), *Pro dostup do ofitsiynykh dokumentiv: Rekomendatsiya rec 2 Komitetu Ministriv Rady Yevropy derzhavam-chlenam* [On access to official documents: Recommendation 2 of the Committee of Ministers of the Council of Europe to member states], available at: <http://conventions.coe.int/Treaty/EN/Treaties/Html/205.htm> (Accessed 10 December 2022).
  16. Platforma efektyvnoho rehulyuvannya (2021). *Deklaratsiya pro zasoby masovoyi informatsiyi ta prava lyudyny: Rezolyutsiya Parlament-s'koyi Asambleyi Rady Yevropy vid 23 sichnya 1970 r. № 428 (1970)* [Declaration on the Mass Media and Human Rights: Resolution of the Parliamentary Assembly of the Council of Europe of January 23, 1970 No. 428 (1970)], available at: <https://regulation.gov.ua/documents/id210447> (Accessed 18 December 2022).
  17. *Yevropeys'kyy Sud z prav lyudyny (1992), Kastells (Castells) proty Ispaniyi: Rishennya Yevropeys'koho Sudu z prav lyudyny vid 23 kvitnya 1992* [Castells v. Spain: Judgment of the European Court of Human Rights of 23 April 1992], available at: [http://europeancourt.ru/uploads/ECHR\\_Castells\\_v\\_Spain\\_23\\_04\\_1992.pdf](http://europeancourt.ru/uploads/ECHR_Castells_v_Spain_23_04_1992.pdf). (Accessed 20 December 2022).

**Шевченко Світлана Володимирівна,**

аспірант, Міжрегіональна Академія управління персоналом, 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2,  
<https://orcid.org/0000-0003-2179-4228>

*Shevchenko Svitlana Volodymyrivna,*

Postgraduate Student, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, Frometivska str., 2,  
<https://orcid.org/0000-0003-2179-4228>

## ЕЛЕМЕНТИ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ ЗАЙНЯТОСТІ НАСЕЛЕННЯ В УМОВАХ ЕЛЕКТРОНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

**Анотація.** Відзначено, що інформатизація суспільства знаходить свій прояв: у посиленні впливу технічного прогресу знань, втілених у кваліфікованій робочій силі, попри всі економічні процеси; у капіталізації знань та різкому зростанні багатofакторного індексу продуктивності праці. У новій мережевій економіці відбувається стиснення простору. Будучи включеним у мережі, суб'єкти соціально-трудових відносин, продавці та покупці, конкуренти можуть розташовуватися на різних континентах.

Розвиток цифрової економіки призводить до об'єднання категорій «ринок праці» та «зайнятість». Здійснюючи безпосередню діяльність, тобто, перебуваючи у категорії зайнятих, працівник, усвідомлюючи ситуацію нестабільності, короткостроковості цієї роботи, одночасно виставляє себе ринку праці пошуку наступного місця працевлаштування. Встановлено, що кардинальна трансформація умов, що впливають на систему зайнятості населення, призводить до необхідності більш ретельного вивчення всіх елементів, що формуються даною системою, та розробки механізмів їх ефективного регулювання.

В постіндустріальному суспільстві основний ресурс – інформація, тип виробничої діяльності – послідовна обробка, базові технології мають наукомісткий характер, основне взаємодія здійснюється між людьми, праця стає інформаційним ресурсом.

Визначено, що трансформація трудових відносин відбувається в основному під впливом модернізації трудових ресурсів та умов праці, які формують якісно нову взаємодію працівника та роботодавця, що насамперед пов'язано з появою нестандартних форм трудових відносин, бізнес-моделей, які безпосередньо пов'язують працівника та роботодавця в рамках комерційних правовідносин; поширенням працевлаштування через інтернет; трансформацією організаційно-економічних відносин; появою нових аспектів трудових відносин, що виникають на перетині технологічних, економічних та соціокультурних векторів розвитку нової економіки.

Трансформація праці, трудових та суспільних відносин, трудових ресурсів призводить до зміни структури зайнятості населення. Дослідженню трансформації структури зайнятості населення присвячені роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених та цілих організацій. При цьому структуру зайнятості можна розглядати з позиції різних критеріїв.

**Мета статті.** Метою проведеного в поданій статті дослідження є аналіз та удосконалення елементів трансформації системи зайнятості населення в умовах електронізації публічного управління.

**Методологія.** Система зайнятості населення підпадає під вплив багатьох чинників, які її, внаслідок цього, трансформують. У свою чергу, дана трансформація модернізує надалі всі сфери життєдіяльності людини та суспільства загалом. Розвиток системи зайнятості набуває характеру еволюції, як людського ресурсу, робочого місця, так і інституційної оформленості трудових відносин. Спостерігається тісний взаємозв'язок між еволюційними процесами в системі зайнятості та еволюційними процесами, що протікають в економіці, науково-технічній сфері, соціальному житті, політиці та культурі. Це знаходить свій відбиток у тісному взаємопроникненні різних видів праці індивіда, появи нових форм зайнятості (дистанційна робота), нових професій, еволюції об'єктів

відносин зайнятості у межах існуючих форм, модифікації структури зайнятості, розвитку системи мотивації та стимулюванні праці.

Трансформація системи зайнятості населення у сучасних умовах розглянута, З. Бжежинським, Р. Катцем, Й. Масудою, М. Поратом, Т. Стоуньером, розвивається в роботах Г. Бехманна, П. Дракера, М. А. Кастельса, Д. Тапскотта, Е. Тофлера та інших.

**Наукова новизна.** Удосконалено класифікацію елементів та змісту змін системи зайнятості населення, які трансформувалися внаслідок розвитку цифрової економіки та інформаційного суспільства, а саме: середовище, в якому здійснюється зайнятість населення (відкритість, розвиток конкуренції, соціальна згода, навчання протягом життя, електронний уряд, бізнес, освіта, охорона здоров'я, віртуалізація виробництва, домінанта індивідуальної власності, нові технології інструменти, глобальні комунікації, стиснення виробництва); категорія «праця» (творча діяльність, самореалізація людини та розвиток людських здібностей, гуманізація праці, підвищення творчої насиченості, особиста ініціатива та відповідальність); трудові відносини (бізнес-моделі, що працюють за допомогою інтернет-технологій, працевлаштування та зайнятість через інтернет, система «людина-людина», активна мобільність, орієнтація на традиції міжособистісних відносин, врахування людської індивідуальності, виробнича демократія, скорочена тривалість, опосередкованість відносин); трудові ресурси (звичайні домашні телепрацівники, високомобільні працівники, випадкові телепрацівники, реальна та віртуальна субстанція особистості, суспільство професіоналів, виробники знання, багатовимірна людина, діяльне суспільство, електронне суспільство, «глобальне село, «кліпове мислення»); структура зайнятості населення («фемінізація зайнятості», сфера послуг, інноваційно-активні галузі, скорочення некваліфікованої рутинної праці, оцифрування видів діяльності, знання, інтенсивне виробництво); види зайнятості населення (нестандартні форми зайнятості, дистанційна зайнятість, спільне використання співробітників, спільне працевлаштування, тимчасове управління, робота іноді, періодична робота, робота за викликом, мобільна робота, ваучерна робота, працівники з портфоліо, масова зайнятість, співпраця серед самозайнятих працівників, парасолькові організації); робоче місце (оцифрування робочих місць, на яких виконуються рутинні завдання; велика мобільність робочих місць; формування нових компонентів робочих місць, що включають характеристики програмного та машинного обладнання, можливість постійної модернізації та трансформації).

**Висновки.** Результати дослідження трансформації системи зайнятості населення свідчать про скрутну реалізацію сформованих раніше теорій та систем зайнятості населення. Необхідно визначити нову характеристику системи зайнятості, яка стає одночасно базисом та напрямом її розвитку – це інформаційний потенціал системи зайнятості населення, що формується в результаті взаємодії нових якостей працівника та необхідних для його максимальної продуктивності, характеристик робочого місця.

**Ключові слова:** електронізація публічного управління, інформаційний потенціал, трансформація системи зайнятості населення.

## ELEMENTS OF THE TRANSFORMATION OF THE POPULATION EMPLOYMENT SYSTEM IN THE CONDITIONS OF ELECTRONIC PUBLIC ADMINISTRATION

**Abstract.** It was noted that the informatization of society finds its manifestation: in the strengthening of the influence of technical progress of knowledge, embodied in a qualified workforce, despite all economic processes; in the capitalization of knowledge and the sharp growth of the multifactor labor productivity index. Space is shrinking in the new network economy. Being included in the network, the subjects of social and labor relations, sellers and buyers, competitors can be located on different continents. The development of the digital economy leads to the unification of the categories «labour market» and «employment». Carrying out direct activity, that is, being in the employed category, the employee, aware of the situation of instability and short-term nature of this work, simultaneously exposes himself to the labor market in search of the next place of employment.

It has been established that the radical transformation of the conditions affecting the employment system of the population leads to the need for a more thorough study of all the elements formed by this system and the development of mechanisms for their effective regulation. In a post-industrial society, the main resource is information, the type of production activity is sequential processing, basic technologies are knowledge-intensive, the main interaction is between people, work becomes an information resource. It was



determined that the transformation of labor relations takes place mainly under the influence of the modernization of labor resources and working conditions, which form a qualitatively new interaction between the employee and the employer, which is primarily related to: the emergence of non-standard forms of labor relations, business models that directly connect the employee and the employer within the framework of commercial legal relations; distribution of employment through the Internet; transformation of organizational and economic relations; the emergence of new aspects of labor relations arising at the intersection of technological, economic and socio-cultural vectors of the development of the new economy.

The transformation of work, labor and social relations, and labor resources leads to a change in the structure of employment of the population. The works of many domestic and foreign scientists and entire organizations are devoted to the study of the transformation of the employment structure of the population. At the same time, the structure of employment can be considered from the standpoint of various criteria.

***The purpose of the article.*** The purpose of the research carried out in the presented article is to analyze and improve the elements of the transformation of the population employment system in the conditions of electronic public administration.

***Methodology.*** The employment system of the population is under the influence of many factors, which, as a result, transform it. In turn, this transformation will further modernize all spheres of human activity and society in general. The development of the employment system takes on the character of evolution, both of human resources, the workplace, and the institutional design of labor relations. There is a close relationship between the evolutionary processes in the employment system and the evolutionary processes taking place in the economy, scientific and technical sphere, social life, politics and culture. This is reflected in the close interpenetration of various types of individual work, the emergence of new forms of employment (remote work), new professions, the evolution of objects of employment relations within existing forms, modification of the employment structure, development of the motivation system and work stimulation.

The transformation of the population employment system in modern conditions is considered by Z. Bzeshynskiy, R. Katz, Y. Masuda, M. Porat, T. Stoneyer, and is developed in the works of H. Bechmann, P. Drucker, M. A. Castells, D. Tapscott, E. Toffler and others.

***Scientific novelty.*** The classification of the elements and content of changes in the population employment system, which have been transformed as a result of the development of the digital economy and information society, has been improved, namely: the environment in which population employment is carried out (openness, development of competition, social harmony, lifelong learning, electronic government, business, education, health care, virtualization of production, dominant individual ownership, new technologies, tools, global communications, compression of production); category «work» (creative activity, self-realization of a person and development of human abilities, humanization of work, increase in creative saturation, personal initiative and responsibility); labor relations (business models working with the help of Internet technologies, employment and employment via the Internet, the «person-person» system, active mobility, orientation to the traditions of interpersonal relations, consideration of human individuality, industrial democracy, shortened duration, indirectness of relations); labor resources (ordinary home teleworkers, highly mobile workers, occasional teleworkers, real and virtual substance of the individual, society of professionals, producers of knowledge, multidimensional person, active society, electronic society, «global village, «clip thinking»); the structure of population employment («feminization of employment», the service sector, innovative and active industries, reduction of unskilled routine work, digitization of activities, knowledge, intensive production); types of employment of the population (non-standard forms of employment, remote employment, joint use of employees, joint employment, temporary management, occasional work, periodic work, on-call work, mobile work, voucher work, portfolio workers, mass employment, cooperation among self-employed workers, umbrella organizations); workplace (digitization of workplaces where routine tasks are performed; high mobility of workplaces; formation of new components of workplaces, including the characteristics of software and machine equipment, the possibility of constant modernization and transformation).

***Conclusions.*** The results of the research on the transformation of the employment system of the population testify to the difficult implementation of previously formed theories and systems of employment of the population. It is necessary to define a new characteristic of the employment system, which becomes both the basis and the direction of its development – this is the informational potential of the population employment system, which is formed as a result of the interaction of the new qualities of the employee and the characteristics of the workplace necessary for his maximum productivity.

**Key words:** electronicization of public administration, information potential, transformation of the population employment system.

## 1. Вступ.

Всі дослідження, присвячені трансформації системи зайнятості населення в сучасних умовах, розподілено за такими елементами, які вчені виділяють при характеристиці змін, що відбуваються внаслідок розвитку цифрової економіки та інформаційного суспільства: середовище, в якому здійснюється зайнятість населення; категорія «праця»; трудові відносини; трудові ресурси; структура зайнятості населення; види зайнятості населення; робоче місце.

## 2. Трансформація середовища, в якому здійснюється зайнятість населення.

Глобалізація всіх економічних та соціальних процесів, стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій трансформує середовище, в якому здійснюється зайнятість населення. Має місце корінна перебудова соціально-економічних структур, пов'язана з неухильним зниженням чисельності працівників, зайнятих у традиційних видах виробництва, неухильне підвищення продуктивності праці та поліпшення якості продукції. У той же час зазнають істотного розширення інформаційна сфера діяльності та сфера обслуговування. Сучасний етап розвитку суспільства розглядається як гнучкість, тобто гнучкість найманих працівників (різноманітність навичок, умінь, полівалентність, безперервне навчання, гнучка оплата праці, трудова мобільність, гнучка зайнятість та ін.); гнучкість виробництва та гнучкість споживання.

Необхідно також відзначити інформатизацію суспільства, яка знаходить свій прояв: у посиленні впливу технічного прогресу знань, втілених у кваліфікованій робочій силі, попри всі економічні процеси; у капіталізації знань та різкому зростанні багатофакторного індексу продуктивності праці. У новій мережевій економіці відбувається стиснення простору. Будучи включеним у мережі, суб'єкти соціально-трудова відносин, продавці та покупці, конкуренти можуть розташовуватися на різних континентах.

Мережева логіка економічної взаємодії, перш за все, зачіпає сферу трудових відносин, породжуючи нові форми гнучкої зайнятості. Мережеві ефекти прискорюють розвиток нового типу зайнятості. Соціально-економічні наслідки поширення інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), властиві більшості країн, що йдуть шляхом електронного розвитку, це: виникнення глобальної мережевої економіки та поява нових електронних форм соціально-економічних відносин; зміни у структурі зайнятості та виділення інформаційного сектору економіки;

поява нових форм організації праці; зміна змісту та характеру праці; зміна вимог до кваліфікації та професійної підготовки.

Трансформація системи зайнятості відображена у численних міжнародних документах та дослідженнях, в основному пов'язаних із формуванням інформаційного суспільства. Основи інформаційного суспільства офіційно були закріплені в Окінавській хартії глобального інформаційного суспільства, Женевській декларації принципів побудови інформаційного суспільства, Плані дій Туніського зобов'язання та інших міжнародних документах.

Дослідниками Оксфордського університету було виділено два основні ефекти, які трансформують зайнятість населення. По-перше, з початку комп'ютеризації у 1980-х роках зростає нерівність в оплаті праці між кваліфікованими та некваліфікованими працівниками. Це пояснюється тим, що навички ІКТ набагато поширеніші серед працівників, які виконують аналітичні чи інтерактивні завдання. Використання ІКТ на роботі впливає підвищення заробітної плати працівника, оскільки вони більшою мірою сприяють підвищенню продуктивності підприємства. По-друге, майже всі європейські ринки праці зазнали поляризації роботи, що є наслідком зникнення рутинної роботи середнього класу у зв'язку з її оцифруванням (Digitalisation, jobs, and convergence in Europe, 2016).

Розвиток цифрової економіки призводить до об'єднання категорій «ринку праці» та «зайнятості». Здійснюючи безпосередню діяльність, тобто, перебуваючи у категорії зайнятих, працівник, усвідомлюючи ситуацію нестабільності, короткостроковості цієї роботи, одночасно виставляє себе ринку праці пошуку наступного місця працевлаштування. Сучасний працівник досить адаптований у пошуку інформації в Інтернеті, тому для його працевлаштування більше підходять електронні комунікаційні зв'язки. Він шукає роботу на Інтернет-платформах, надсилає електронне резюме, проходить електронний відбір, виходить на електронне тестування, співбесіду.

## 3. Трансформація категорії «праця».

Категорія «праця» є основним елементом системи зайнятості населення. Ставлення до праці всіх учасників громадських відносин, сама модернізація цієї категорії призводить до істотної трансформації у системі зайнятості населення. МОП у рамках «Ініціативи сторіччя, що стосується майбутньої сфери праці», стверджує, що «наукоємна економіка платить дивіденди за здатність до пізнання і відкриває нові перспек-

тиви, що збагачують зміст і зміст праці і дають людині більше можливостей контролювати свою трудову діяльність. Тут при встановленні зв'язку між працею та суспільством акцент зміщується у бік особистої ініціативи та відповідальності, а не у бік колективних механізмів» (Доклад І генерального директора МОТ «Ініціатива століття, касаюча сфери труда», 2015).

В постіндустріальному суспільстві основний ресурс – інформація, тип виробничої діяльності – послідовна обробка, базові технології мають наукомісткий характер, основне взаємодія здійснюється між людьми, праця стає інформаційним ресурсом. О. Стефанишин висловлює таку думку щодо трансформації категорії «праця». «Світовий досвід показує, що основний вплив на нові технології, особливо на початкових етапах, надає не так на кількість робочих місць, як на вимоги до якості праці: змінюються його організація та зміст, вимоги до кваліфікації працюючих, до навичок та вмінь людини. У плані організації праці ІКТ надають потенційну можливість обирати місце та час роботи. Це спричиняє поширення гнучких графіків роботи, надомного праці, часткової зайнятості. З'являються фірми з «знеособленими» робочими місцями, співробітники яких працюють удома. Поширюються електронні методи колективної роботи. Зміна змісту праці та вимог до кваліфікації та персональної підготовки працівника – це зміни інформаційного забезпечення праці. Насамперед інформатизація позначається зміні змісту розумової праці, а й у фізичному праці збільшується питому вагу процесів переробки інформації» (Стефанишин, 2007).

У сучасних умовах праця набуває більш гуманних і творчих характеристик, спрямованих, в першу чергу, на реалізацію внутрішніх потреб і здібностей людини. Докладніше характеристики праці будуть розглянуті далі під час опису інформаційної компетентності працівника.

#### **4. Трансформація трудових відносин.**

Трансформація праці, економіки та суспільства загалом вносять кардинальні зміни у трудові відносини. По-перше, МОП у доповіді «Ініціатива сторіччя, що стосується майбутньої сфери праці» (Доклад І генерального директора МОТ «Ініціатива століття, касаюча сфери труда», 2015) відобразила такі зміни у системі трудових відносин: «... реальність роботи, що сприймається багатьма, на одному підприємстві – наймача протягом усього життя більше не є загальним настроєм суспільства,

і піддається сумніву саме існування трудового правовідносини, як звичайної договірної практики між підприємством та працівником. Там, де трудові правовідносини існують, воно може все далі відходити від класичного безстрокового правовідносини, що передбачає зайнятість на умовах повного робочого часу, натомість приймаючи одну з безлічі «нестандартних» форм, у тому числі зайнятості на умовах неповного робочого часу, термінових та гнучких трудових договорів» (Доклад І генерального директора МОТ «Ініціатива століття, касаюча сфери труда», 2015). Також наголошується, що «деякі підприємства обходяться прямим наймом робочої сили для всіх або більшості виробничих операцій, як правило, на основі субпідряду, аутсорсингу, сторонніх агентств та систем постачання, які все частіше набувають глобальних форм» (Доклад І генерального директора МОТ «Ініціатива століття, касаюча сфери труда», 2015).

На наш погляд, найістотношою зміною у трудових відносинах, яку позначила МОП, є те, що «наслідок, що далеко йде, виникає у зв'язку з появою в останні роки бізнес-моделей, які за допомогою Інтернет-технологій пов'язують окремих замовників товарів і послуг з можливими постачальниками в рамках миттєвих комерційних правовідносин, які триває довше, ніж час, необхідний для постачання товару та надання послуги» (Доклад І генерального директора МОТ «Ініціатива століття, касаюча сфери труда», 2015).

Таким чином трансформація трудових відносин відбувається в основному під впливом модернізації трудових ресурсів та умов праці, які формують якісно нову взаємодію працівника та роботодавця, що насамперед пов'язано з: появою нестандартних форм трудових відносин, бізнес-моделей, які безпосередньо пов'язують працівника та роботодавця в рамках комерційних правовідносин; поширенням працевлаштування через інтернет; трансформацією організаційно-економічних відносин; появою нових аспектів трудових відносин, що виникають на перетині технологічних, економічних та соціокультурних векторів розвитку нової економіки.

#### **5. Трансформація трудових ресурсів.**

Трансформація трудових ресурсів розглядається на міждисциплінарному рівні: соціологами, економістами, психологами, політологами та державними управліннями. При цьому всі вчені згодні з тим, що інформаційне суспільство та цифрова економіка формує новий вид трудових ресурсів, який має певну специфічність, що

відрізняє його від працівника. При цьому єдиний профіль цього сучасного трудового ресурсу поки що не сформовано, хоча в цьому існує об'єктивна необхідність для вироблення ефективних механізмів регулювання його зайнятості. Так В.А. Ландсман вказує на формування під впливом нових технологій «суспільства професіоналів». «Головними професіоналами нового індустріального виробництва повинні стати не менеджер, маркетолог та фінансист, а інженер, учений та педагог. Істотно змінюється ... вигляд індустріального робітника. Це людина, яка має середню спеціальну освіту та високу професійну кваліфікацію, яку він регулярно підвищує. В умовах такого матеріального виробництва вчений, інженер та робітник стають учасниками не тільки власне виробничого процесу, а й процесу освіти через все життя» (Ландсман, 2012). На його думку «у високотехнологічному виробництві визначальну роль починають грати операції та процеси, у яких людина виступає як придаток машини (верстата, конвеєра), бо як носій знання, трансформованого в технологію, «людина стає поруч із виробництвом» і «ставиться до процесу виробництва як його контролер і регулювальник» (Ландсман, 2012).

Отже, термін «інформаційний працівник» має бути прийнятий як основна категорія цифрової економіки та інформаційного суспільства.

Таким чином, сучасні умови формують якісно нові трудові ресурси, які мають специфічне ставлення до праці, побудову кар'єри, здійснення зайнятості та організації трудових відносин. У зв'язку з їхньою специфічністю традиційні механізми регулювання їхньої зайнятості стають низькоєфективними. Потрібно створення нових механізмів, адаптованих до трансформації трудових ресурсів та здатних ефективно впливати на них в умовах цифрової економіки.

## **6. Трансформація структури зайнятості населення.**

Трансформація праці, трудових та суспільних відносин, трудових ресурсів призводить до зміни структури зайнятості населення. Дослідженню трансформації структури зайнятості населення присвячені роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених та цілих організацій. При цьому структуру зайнятості можна розглядати з позиції різних критеріїв. Першим критерієм є статеві-вікова структура.

Світовою тенденцією є зростання зайнятості жінок та зниження зайнятості чоловіків. У цьому Е. Лібанова, О. Палій уточнюють про зростання не просто частки жінок у числі зайнятих, йдеться про «фемінізацію» праці, «тобто

природи, що змінює роботи у напрямі тієї, яку зазвичай історично виконують жінки. Характеристики жіночої праці включають низьку заробітну плату, низький статус, невисокий рівень навчання, нестійку зайнятість, невисокотехнологічні робочі місця, емоційно напружена праця, а також відсутність навичок розвитку чи професійного розвитку. Фемінізація праці означає збільшення нестійкої зайнятості, договірної роботи, низької заробітної плати та витіснення висококваліфікованих робітників низькокваліфікованими» (Лібанова, Палій, 2004).

Таким чином, у сучасних умовах продовжує зростати сфера послуг, при цьому їх надання все більш індивідуалізоване та персоналізоване. Збільшуються сфери послуг із використання інформаційно-комунікаційних технологій, зростає «фемінізація праці».

## **7. Трансформація видів зайнятості населення.**

Трансформація видів зайнятості проявляється, насамперед, внаслідок появи її нестандартних (нетипових форм). Необхідно погодитися з І.А. Краско, що «нетипові форми зайнятості розглядаються як інструмент, що забезпечує оптимізацію трудових витрат наймачів та одночасно дозволяє працівникам поєднувати працю з потребами, зумовленими сімейними обов'язками, бажанням здобути освіту або підвищити кваліфікацію, набути досвіду роботи або зберегти зайнятість, підвищити рівень трудових доходів» (Краско, 2020). Тому стандартне розуміння кар'єри як тривала трудова діяльність одному підприємстві, у галузі, професії у разі не пріоритетно. Це формує певні труднощі у роботодавця, особливо на тих підприємствах, де економічна ефективність залежить від постійної чи тривалої зайнятості. Будь-яке виробництво вимагає часу для адаптації працівника до робочого місця та виконання своїх обов'язків. При цьому під час адаптації роботодавець змушений нести витрати на працівника, не отримуючи фінансового результату. Отже, постійний працівник збільшує віддачу від своєї праці. Тому не можна повністю погодитися, що «нестандартні трудові договори означають для працівників зниження захисту зайнятості, а для підприємства – зменшення витрат використання праці» (Краско, 2020).

У наймачів у зв'язку з прагненням працівників більш широко використовувати гнучкі форми зайнятості з'явилися проблеми з формуванням стійких трудових колективів, забезпеченням їх професійного розвитку. Більше того, коли йдуть з фірми «носії» технологій, ділової



репутації фірми, «генератори» ідей, то від неї залишаються самі стіни. Вона автоматично втрачає свою репутацію, пов'язану зі здатністю виробляти конкурентоспроможну продукцію, втрачає здатність виробляти нематеріальні активи та переходить у розряд банкрутів.

Активне впровадження інформаційних технологій є передумовою формування дистанційних форм зайнятості, перспективного спрямування трудових відносин, які з кожним роком збільшуватимуть свої розміри та географію поширення, що потребує відповідного їх дослідження, розвитку та законодавчого їх регулювання. Дистанційна зайнятість – взаємодія працівника та роботодавця на ринку праці, що передбачає гнучкі соціально-трудова форми їх взаємин за допомогою гіперпростору з використанням комп'ютерів та різних засобів комунікацій при зміні прийнятої географії роботи.

Зміна системи зайнятості населення, чинників, що на неї впливають, сформувавши великий перелік нових видів зайнятості, базисом яких є їхня нестійкість. З одного боку, дана якість може мати негативні наслідки, але з іншого, вона дозволяє адаптуватися підприємству в нових умовах надлишку трудових ресурсів та надмірної нестабільності економічної ситуації. На наш погляд, перспективними для розвитку регіональних ринків праці можуть стати стратегічний обмін співробітників і ваучерна зайнятість.

#### **8. Трансформація робочого місця.**

На думку С.В. Frey та М.А. Osborn (Frey, Osborne, 2013) комп'ютерні технології поки що не в змозі реалізувати такі характеристики працівників:

– соціальна орієнтованість, що включає можливість передачі емоцій людини, її турботу, кохання та участь;

– креативність, здатність приймати нестандартні нові рішення, що не вкладаються у «запрограмований» алгоритм;

– здатність маніпулювати, впливати та керувати людиною (враховуючи, що навіть методи Інтернет-маніпулювання, все одно, є результатом діяльності конкретних людей, та самостійно інформаційні технології не здатні керувати людиною).

Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій формує нові вимоги щодо організації робочого місця співробітника. Незважаючи на те, що мобільність передбачає можливість організації робочого місця скрізь, де зручно працівникові, існують певні вимоги до робочого місця.

Відповідно, трансформація робочого місця формує певні компоненти, які повинні узгод-

жуватися з компетенціями працівника, який здійснює свою діяльність на ньому. Збіг компонентів та компетенцій сформує позитивний мультиплікативний ефект та зростання продуктивності праці. Розбіжність призведе до невикористання або можливостей робочого місця чи працівника.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: —**

1. Digitalisation, jobs, and convergence in Europe: strategies for closing the skills gap, Oxford Martin School, University of Oxford, prepared for DG Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, European Commission, 2016.
2. Доклад I генерального директора МОТ «Ініціатива століття, касаюча будучого сфери труда». 104 сессия. 2015. С. 11. URL: <http://www.ILC/104/DG/I> (дата звернення: 05.12.2022 р).
3. Стефанишин О.В. Людський потенціал економіки України (політико-економічний аналіз). Рукопис. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.01 – економічна теорія та історія економічної думки. Львівський національний університет імені Івана Франка. Львів, 2007. 40 с.
4. Ландсман В.А. Методологічні підходи до державного регулювання ринку праці. Теорія та практика державного управління. 2012. № 4 (39). С. 338–345.
5. Лібанова Е., Палій О. Ринок праці та соціальний захист: навч. посіб. із соц. Політики. К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2004. 491с.
6. Краско І.А. Передумови та актуальні тенденції державного регулювання розвитку нестандартних форм зайнятості. Наукові перспективи. 2020. № 3 (3). С. 212–224.
7. Frey, С.В.; Osborne, М.А. (2013). The Future of employment: How susceptible are jobs to computerisation. URL: [http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The\\_Future\\_of\\_Employment.pdf](http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf) (дата звернення: 05.12.2022 р).

#### **REFERENCES: —**

1. Digitalisation, jobs and convergence in Europe: strategies for closing the skills gap (2016), Oxford Martin School, University of Oxford, prepared for DG Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, European Commission [in English].
2. Doklad I general'nogo direktora MOT (2015) «Initsiativa stoletiya, kasayushchayasya budushchego sfery truda». 104 sessiya [Report I by the Director-General of the ILO "Centenary Initiative for the Future of Work". 104 session], available at: <http://www.ILC/104/DG/I> (Accessed 5 December 2022).
3. Stefanyshyn, O.V. (2007) Lyuds'kyu potentsial ekonomiky Ukrayiny (politykoekonomichnyy analiz) [Human potential of the economy of Ukraine (politico-economic analysis)]. Manuscript.

Dissertation abstract for obtaining the scientific degree of Doctor of Economic Sciences, specialty 08.00.01 – economic theory and history of economic thought, Lviv Ivan Franko National University, Lviv [in Ukrainian].

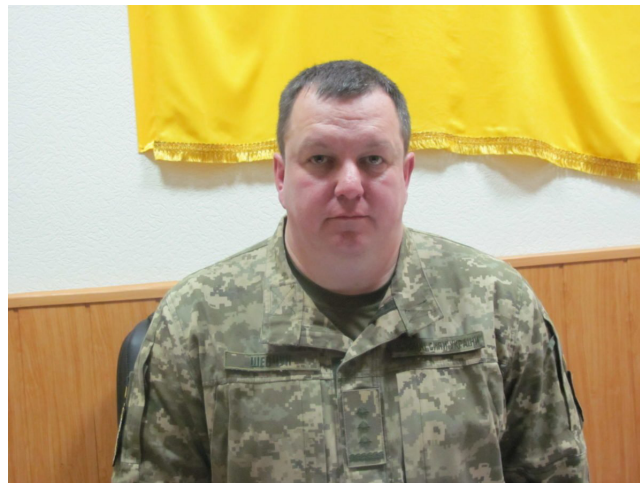
4. Landsman, V.A. (2012) Metodolohichni pidkhody do derzhavnoho rehulyuvannya rynku pratsi [Methodological approaches to state regulation of the labor market]. *Teoriya ta praktyka derzhavnoho upravlinnya*. 4 (39), pp. 338–345 [in Ukrainian].
5. Libanova, E. and Paliy, O. (2004) Rynok pratsi ta sotsial'nyy zakhyst [Labor market and social protection: education], Vyd vo Solomiyi Pavlychko "Osnovy", Kyiv [in Ukrainian].
6. Krasko, I.A. (2020) Peredumovy ta aktual'ni tendentsiyi derzhavnoho rehulyuvannya rozvytku nestandartnykh form zaynyatosti [Prerequisites and current trends of state regulation of the development of non-standard forms of employment]. *Naukovi perspektyvy*, 3 (3), pp. 212–224 [in Ukrainian].
7. Frey, C.B.; Osborne, M.A. (2013). The Future of employment: How susceptible are jobs to computerisation, available at: [http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The\\_Future\\_of\\_Employment.pdf](http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf) (Accessed 5 December 2022).

**Шевчук Роман Володимирович,**

кандидат медичних наук, докторант, Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, (044) 490-95-05, e-mail: [kafedrapa@ukr.net](mailto:kafedrapa@ukr.net), <https://orcid.org/0000-0002-9716-2561>.

**Shevchuk Roman Volodymyrovych,**

Candidate of Medical Sciences, Doctoral Student, Interregional Academy of Personnel Management, Kyiv, Frometivska str., 2, (044) 490-95-05, e-mail: [kafedrapa@ukr.net](mailto:kafedrapa@ukr.net), <https://orcid.org/0000-0002-9716-2561>.



---

## ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА РОЗВИТКУ МЕРЕЖІ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

**Анотація.** Автором досліджено що, на сьогоднішній день в нашій країні державна підтримка розвитку мережі закладів охорони здоров'я є важливим фактором для забезпечення національної системи охорони здоров'я ефективною та доступною для всіх громадян. У світі існує багато прикладів успішної реалізації таких програм, які забезпечують високу якість медичних послуг та зменшення нерівностей у доступі до них. Підкреслено, що один з прикладів успішної реалізації державної підтримки мережі закладів охорони здоров'я є система національного забезпечення здоров'я в Кубі. Куба має одну з найвищих показників тривалості життя в Латинській Америці, а також має низький рівень дитячої смертності та відсутність спалахів епідемій. Одним із факторів успіху цієї системи є державна підтримка розвитку медичної мережі та високий рівень фінансування з боку держави. Визначено, що державна підтримка розвитку мережі закладів охорони здоров'я є важливою складовою для забезпечення доступності та якості медичної допомоги для всіх громадян країни. Ефективна програма державної підтримки може забезпечити розвиток медичної інфраструктури, залучення та збереження кваліфікованого медичного персоналу, зниження витрат на медичну допомогу та забезпечення доступності медичної допомоги для всіх громадян.

**Ключові слова:** державна підтримка, розвиток мережі закладів охорони здоров'я, якість медичної допомоги, фінансування, інвестиції.

## STATE SUPPORT FOR THE DEVELOPMENT OF A NETWORK OF HEALTH CARE INSTITUTIONS: FOREIGN EXPERIENCE

**Abstract.** The author has researched that, to date, in our country, state support for the development of a network of health care institutions is an important factor in ensuring the national health care system is effective and accessible to all citizens. There are many examples of successful implementation of such programs in the world, which ensure high quality of medical services and reduce inequalities in access to them. It is emphasized that one of the examples of successful implementation of state support for the network of health care institutions is the national health care system in Cuba. Cuba has one of the highest life expectancy rates in Latin America, as well as a low infant mortality rate and no outbreaks of epidemics. One of the success factors of this system is state support for the development of the medical network and a high level of funding from the state. It was determined that state support for the development of a network of health care facilities is an important component for ensuring the availability and quality of medical care for all citizens of the country. An effective program of state support can ensure the development of medical infrastructure, attract

and retain qualified medical personnel, reduce the costs of medical care and ensure the availability of medical care for all citizens.

**Key words:** state support, development of the network of health care facilities, quality of medical care, financing, investments.

**Постановка проблеми.** Проблема забезпечення доступності та якості медичної допомоги є актуальною для багатьох країн, в тому числі і для України. За останні роки, в Україні було зроблено кроки щодо реформування системи охорони здоров'я та забезпечення доступності медичних послуг. Однак, ще багато потрібно зробити для того, щоб забезпечити населенню доступну та якісну медичну допомогу.

Одним з ключових факторів забезпечення доступності та якості медичної допомоги є розвиток мережі закладів охорони здоров'я. Це вимагає ефективного фінансування, управління та використання сучасних технологій та систем управління. Зарубіжний досвід може допомогти Україні у реалізації цих завдань.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Окремі аспекти проблеми державної підтримки розвитку мережі закладів охорони здоров'я: зарубіжного досвіду досліджували такі науковці, як: В. Березін, О. Глазунова, Н. Зайчева, В. Коваленко та інші.

**Мета статті.** Державна підтримка розвитку мережі закладів охорони здоров'я: зарубіжного досвіду є розкриття зарубіжного досвіду державної підтримки розвитку мережі закладів охорони здоров'я та висвітлення ключових аспектів, необхідних для забезпечення доступності та якості медичної допомоги для всіх груп населення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Державна підтримка розвитку мережі закладів охорони здоров'я є важливим фактором для забезпечення національної системи охорони здоров'я ефективною та доступною для всіх громадян. У світі існує багато прикладів успішної реалізації таких програм, які забезпечують високу якість медичних послуг та зменшення нерівностей у доступі до них.

Варто підкреслити, що один з прикладів успішної реалізації державної підтримки мережі закладів охорони здоров'я є система національного забезпечення здоров'я в Кубі. Куба має одну з найвищих показників тривалості життя в Латинській Америці, а також має низький рівень дитячої смертності та відсутність спалахів епіdemій. Одним із факторів успіху цієї системи є державна підтримка розвитку медичної мережі та високий рівень фінансування з боку держави (Лук'янов).

Слід додати, що у країнах Європейського Союзу державна підтримка мережі закладів охорони здоров'я також є важливою складовою системи охорони здоров'я. Наприклад, у Фінляндії держава забезпечує фінансування та розвиток національної мережі медичних закладів, включаючи лікарні та клініки, які забезпечують високий рівень медичної допомоги для всіх громадян країни. Це забезпечує доступність та якість медичних послуг для всього населення, а також допомагає зменшити витрати на охорону здоров'я за рахунок ефективної організації та координації медичної допомоги.

Доречно зауважити, що у Сполучених Штатах Америки державна підтримка мережі закладів охорони здоров'я здебільшого забезпечується через програму "Medicaid", яка надає фінансову допомогу для отримання медичної допомоги низько прибутковим громадянам та особам з обмеженими можливостями. Ця програма допомагає забезпечити доступність медичної допомоги для всіх громадян країни та зменшити відставання в охороні здоров'я для найбільш уразливих груп населення (Рибачук, 2020, с. 308).

Варто підкреслити, що у загальному, державна підтримка розвитку мережі закладів охорони здоров'я є важливим елементом національної системи охорони здоров'я в більшості країн світу. Це забезпечує доступність та якість медичних послуг для всіх громадян, зменшує нерівності у доступі до медичної допомоги та допомагає зменшити витрати на охорону здоров'я за рахунок ефективної організації та координації медичної допомоги.

На думку вченого В. Березіна, що одним із прикладів успішної державної підтримки розвитку мережі закладів охорони здоров'я є Швеція. У Швеції система охорони здоров'я базується на загальнодоступній та безкоштовній медичній допомозі для всіх громадян країни. Це забезпечується через систему регіональних органів охорони здоров'я, які забезпечують високий рівень медичної допомоги для всіх громадян країни. Держава також забезпечує фінансування та розвиток медичних закладів, щоб забезпечити доступність та якість медичних послуг для всіх населення (Березін, 2016, с. 318).

Доречно наголосити, що інший приклад успішної державної підтримки розвитку мережі



закладів охорони здоров'я – це Канада. У Канаді система охорони здоров'я базується на універсальному доступі до медичних послуг, який забезпечується через державну медичну страховку. Держава також забезпечує фінансування та розвиток національної мережі медичних закладів, включаючи лікарні та клініки, які забезпечують високий рівень медичної допомоги для всіх громадян країни.

У Європейському Союзі, державна підтримка розвитку мережі закладів охорони здоров'я також є важливою складовою національних систем охорони здоров'я. Європейський Союз забезпечує фінансову та технічну підтримку для розвитку медичної інфраструктури та реформування національних систем охорони здоров'я у країнах-членах (Шумович, 2016, с. 440).

Слід додати, що для успішного розвитку мережі закладів охорони здоров'я в країні також необхідно розробляти ефективні стратегії та програми державної підтримки. Один із прикладів цього – програма “Affordable Care Act” (далі – АСА) у США. Ця програма була запроваджена з метою забезпечення доступної медичної допомоги для всіх американців, незалежно від їх доходу та стану здоров'я. АСА забезпечує фінансову підтримку для розвитку медичних закладів та зменшення витрат на медичну допомогу, що забезпечує доступність та якість медичної допомоги для всіх громадян.

Доречно наголосити, що інший приклад – програма Національної служби здоров'я (далі – NHS) у Великобританії. NHS – це державна програма забезпечення доступної та безкоштовної медичної допомоги для всіх громадян Великобританії. Ця програма забезпечує фінансову підтримку для розвитку медичних закладів та персоналу, що забезпечує високий рівень медичної допомоги для всіх громадян. Однак, варто зазначити, що державна підтримка розвитку мережі закладів охорони здоров'я має свої виклики та обмеження. Наприклад, велика залежність від державного фінансування може знизити ефективність управління та забезпечення якості медичної допомоги. Також, державна підтримка може бути обмежена бюджетними обмеженнями та політичними перешкодами (Зайцева, 2019, с. 128).

Отже, державна підтримка розвитку мережі закладів охорони здоров'я є важливою складовою для забезпечення доступності та якості медичної допомоги для всіх громадян країни. Ефективна програма державної підтримки може забезпечити розвиток медичної інфраструктури, залучення та збереження кваліфікова-

ного медичного персоналу, зниження витрат на медичну допомогу та забезпечення доступності медичної допомоги для всіх громадян.

Проте, державна підтримка має бути розроблена таким чином, щоб забезпечити ефективне управління медичними закладами та забезпечення якості медичної допомоги. Також важливо забезпечити фінансування на достатньому рівні, щоб уникнути недостачі медичного персоналу, необхідного обладнання та матеріалів.

Крім того, державна підтримка розвитку мережі закладів охорони здоров'я повинна бути забезпечена довгостроковими стратегіями та планами, щоб забезпечити стабільність та сталість розвитку медичної інфраструктури. Це допоможе забезпечити надійність та постійну доступність медичної допомоги для всіх громадян (Ковальчук, 2018, с. 62).

Варто підкреслити, що державна підтримка розвитку мережі закладів охорони здоров'я є важливою складовою для забезпечення доступності та якості медичної допомоги для всіх громадян. Необхідно розробляти ефективні стратегії та програми державної підтримки, які забезпечують ефективне управління медичними закладами, залучення та збереження кваліфікованого медичного персоналу, зниження витрат на медичну допомогу та забезпечення доступності медичної допомоги для всіх громадян.

Необхідно звернути увагу, що на думку вченого Л. Чумаченко, що країни по всьому світу мають свій власний досвід державної підтримки розвитку мережі закладів охорони здоров'я. Розглянемо кілька прикладів.

У США, федеральна програма “Medicaid” надає фінансову підтримку для медичної допомоги для бідних та малозабезпечених громадян. Крім того, державні програми, такі як “Children’s Health Insurance Program”, надають медичну допомогу для дітей, які не мають страховки. Федеральна програма “Medicare” забезпечує медичне страхування для людей старше 65 років та людей з інвалідністю;

У Франції, система здоров'я фінансується з державного бюджету та соціального страхування. Кожен громадянин має право на медичну допомогу, яку забезпечують медичні заклади, які контролюються державою;

У Канаді, система охорони здоров'я фінансується з державного бюджету. Кожен громадянин має право на медичну допомогу, яку забезпечують медичні заклади, що контролюються державою та є безкоштовними для пацієнтів;

У скандинавських країнах, таких як Норвегія та Швеція, державна підтримка забезпечує

доступність медичної допомоги для всіх громадян. Кожен громадянин має право на безкоштовну медичну допомогу, яка фінансується з державного бюджету (Чумаченко, 2016, с. 67–70).

Отже, кожна країна має свій власний досвід державної підтримки розвитку мережі закладів охорони здоров'я. Дійсно, ефективне фінансування та управління медичними закладами є важливою складовою для забезпечення доступності та якості медичної допомоги. Для досягнення цих цілей держави можуть вживати різних заходів.

Варто наголосити, що держава може встановлювати регулюючі стандарти для медичних закладів та прописувати правила та норми їх функціонування. Також можуть бути розроблені програми фінансової підтримки для медичних закладів, що надають медичну допомогу малозабезпеченим громадянам, пацієнтам з інвалідністю, дітям тощо.

Можна зазначити, що управління медичними закладами може здійснюватися через різноманітні механізми, включаючи державний контроль, регулюючі органи, системи сертифікації та атестації, а також добровільні організації, які надають підтримку медичним закладам.

Крім того, можливе впровадження інноваційних технологій та розвиток мережі електронної медицини, які забезпечать більш швидкий та ефективний доступ до медичної допомоги. Загалом, ефективне фінансування та управління медичними закладами допоможуть забезпечити високу якість медичної допомоги та доступність для всіх громадян, що є важливим завданням для держави в галузі охорони здоров'я (Глазунова, 2018, с. 224).

Також для забезпечення ефективного фінансування та управління медичними закладами, держава може використовувати різні моделі фінансування та управління.

Варто підкреслити, що одна з них – це державна система охорони здоров'я, в якій держава забезпечує фінансування всіх медичних закладів та медичних послуг. Ця модель забезпечує однаковість та доступність медичної допомоги для всіх громадян, незалежно від їхнього соціального статусу чи доходу. Проте, така модель може мати недоліки, такі як недостатнє фінансування медичних закладів, що може призвести до зменшення якості медичної допомоги, або зростання бюрократії та корупції.

Іншою моделлю є система приватної охорони здоров'я, де громадяни мають можливість самостійно обирати медичний заклад та вид медич-

ної допомоги, а держава забезпечує фінансування через соціальне страхування чи плату за медичні послуги. Ця модель забезпечує більшу свободу вибору для громадян та сприяє збільшенню якості медичної допомоги, проте може створювати нерівності в доступності медичної допомоги для різних соціальних груп (Коваленко, 2019, с. 254).

Крім того, для забезпечення ефективного управління медичними закладами держава може використовувати різні підходи до управління, такі як децентралізоване управління, управління на рівні регіонів та місцевих управлінь, управління на рівні самого закладу.

Варто підкреслити, що децентралізоване управління передбачає передачу повноважень та фінансування на рівень місцевих управлінь, які забезпечують управління та фінансуванням медичних закладів у своєму регіоні. Цей підхід забезпечує більшу ефективність управління та збільшення доступності медичної допомоги, оскільки рішення приймаються на рівні місцевої громади, що дозволяє враховувати її потреби та особливості.

Управління на рівні самого закладу передбачає надання відповідальності за управління медичним закладом його керівникові. Цей підхід забезпечує більшу гнучкість в управлінні медичним закладом та може сприяти збільшенню ефективності роботи закладу (Мандзій, 2017, с. 49).

Так, сучасні технології та системи управління можуть допомогти у забезпеченні ефективного функціонування медичних закладів. Наприклад, електронна медична історія дозволяє зберігати та обмінюватись інформацією між лікарями, що допомагає у покращенні якості надання медичних послуг та зменшенні кількості помилок. Також, використання систем управління може допомогти у плануванні бюджету, контролі за фінансами та ресурсами, а також у веденні обліку та аналізі даних. Наприклад, системи управління ресурсами підприємства можуть допомогти у веденні обліку та плануванні витрат на матеріали, ліки та інші ресурси.

Доречно зауважити, що для ефективного використання сучасних технологій та систем управління медичними закладами необхідна кваліфікована кадрова база, яка зможе використовувати ці інструменти. Тому держава може також забезпечувати підвищення кваліфікації медичного персоналу та інших працівників медичних закладів в галузі використання сучасних технологій та систем управління.

Крім того, для ефективного впровадження сучасних технологій та систем управління необхідна також адекватна інфраструктура та доступ до швидкісного Інтернету. Держава може забезпечувати фінансування на будівництво та розширення мережі медичних закладів, а також на розвиток інфраструктури, що необхідна для впровадження сучасних технологій та систем управління (Лук'янов).

Отже, важливо забезпечити прозорість та ефективність управління медичними закладами. Держава може встановлювати стандарти та правила функціонування медичних закладів, а також контролювати їх виконання. Загальний підхід до розвитку мережі медичних закладів та їх управління повинен бути орієнтований на підвищення доступності та якості медичної допомоги, забезпечення прозорості та ефективності управління, а також використання сучасних технологій та систем управління. Державна підтримка є важливим фактором у розвитку мережі медичних закладів та забезпечення належного рівня медичної допомоги населенню.

**Висновок.** Таким чином, проаналізувавши вищезазначене можна дійти висновку, що сьогоднішня державна підтримка розвитку мережі закладів охорони здоров'я є важливою складовою для забезпечення доступності та якості медичної допомоги для населення.

Зарубіжний досвід показує, що держава може використовувати різноманітні інструменти для забезпечення такої підтримки, такі як різні форми фінансування медичної системи, стимулювання розвитку приватних медичних закладів, забезпечення ефективного управління медичними закладами та використання сучасних технологій та систем управління. Важливо забезпечити ефективне фінансування та управління медичними закладами, щоб забезпечити належну якість медичної допомоги для всіх. Держава повинна приділяти належну увагу розвитку медичної інфраструктури та підтримувати інноваційні проекти, які можуть покращити якість та доступність медичної допомоги.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: \_\_\_\_\_

1. Березін В.О. Організаційно-економічні засади реформування охорони здоров'я в Україні. Київ 2016 р. С. 318.
2. Глазунова О.В. Формування системи державної підтримки медичної галузі в Україні. Київ 2018 р. С. 224.
3. Зайцева Н. Державна підтримка медичних закладів в Україні: проблеми та шляхи вирішення. *Світ медицини та біології*. 2019 р. С. 126–129.
4. Коваленко В.М. Теоретичні засади та практика реформування охорони здоров'я в Україні. *Національна медична академія післядипломної освіти імені П.Л. Шупика*. Київ 2019 р. С. 254.
5. Ковальчук В. Особливості державної підтримки медичних закладів в Україні та країнах Європи. *Вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2018 р. С. 59–63.
6. Лук'янов Ю. Книга «Організаційно-правові аспекти охорони здоров'я в Україні» URL: <https://www.yakaboo.ua/ua/organizacijnopravovi-aspekti-okhoroni-zdorov-ya-v-ukrayini.html>
7. Мандзій І. Організаційні аспекти фінансування охорони здоров'я в Україні. *Економіка та управління національним господарством*. 2017 р. С. 47–51.
8. Рибачук Т. О. Медична реформа в Україні: стан та перспективи розвитку. *Національна академія статистики, обліку та аудиту*. Київ 2020 р. С. 312.
9. Чумаченко Л. Механізми державного фінансування медичних закладів в Україні та світі. *Міжнародний науковий журнал*. 2016 р. С. 67–70.
10. Шумович І. В. Організаційні основи реформування системи охорони здоров'я в Україні. Видавець КНЕУ, Київ. 2016 р.
11. Semenets-Orlova, I., Teslenko, V., Dakal, A., Zadorozhnyi, V., Marusina, O., & Klochko, A. (2021). Distance Learning Technologies and Innovations in Education for Sustainable Development. *Studies of Applied Economics*, 39(5).
12. Semenets-Orlova, I. (2015). Strategichne upravlinnja jak systemnyj zasib upravlinnja osvityny zminyamy [Strategic management as a systemic tool for managing educational change]. *Theory and practice of public administration*, 3, 52–60.

#### REFERENCES: \_\_\_\_\_

1. Berezin V.O. Orhanizatsiino-ekonomichni zasady reformuvannia okhorony zdorovia v Ukraini. Kyiv 2016 r. S. 318.
2. Hlazunova O.V. Formuvannia systemy derzhavnoi pidtrymky medychnoi haluzi v Ukraini. Kyiv 2018 r. S. 224.
3. Zaitseva N. Derzhavna pidtrymka medychnykh zakladiv v Ukraini: problemy ta shliakhy vyrishennia. *Svit medytsyny ta biolohii*. 2019 r. S. 126–129.
4. Kovalenko V.M. Teoretychni zasady ta praktyka reformuvannia okhorony zdorovia v Ukraini. *Natsionalna medychna akademiia pisliadyplomnoi osvity imeni P.L. Shupyka*. Kyiv 2019 r. S. 254.
5. Kovalchuk V. Osoblyvosti derzhavnoi pidtrymky medychnykh zakladiv v Ukraini ta krainakh Yevropy. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy "Kyivskiy politekhnichnyi instytut"*. 2018 r. S. 59–63.
6. Lukianov Yu. Knyha "Orhanizatsiino-pravovi aspekty okhorony zdorovia v Ukraini" URL:

- <https://www.yakaboo.ua/ua/organizacijnopravovi-aspekti-ohoroni-zdorov-ya-v-ukrayini.html>
7. Mandzii I. Orhanizatsiini aspekty finansuvannia okhorony zdorovia v Ukraini. *Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom*. 2017 r. S. 47–51.
  8. Rybachuk T. O. Medychna reforma v Ukraini: stan ta perspektyvy rozvytku. *Natsionalna akademiia statystyky, obliku ta audytu*. Kyiv 2020 r. S. 312.
  9. Chumachenko L. Mekhanizmy derzhavnoho finansuvannia medychnykh zakladiv v Ukraini ta sviti. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal*. 2016 r. S. 67–70.
  10. Shumovych I. V. Orhanizatsiini osnovy reformuvannia systemy okhorony zdorovia v Ukraini. Vydavets KNEU, Kyiv. 2016.
  11. Semenets-Orlova, I., Teslenko, V., Dakal, A., Zadorozhnyi, V., Marusina, O., & Klochko, A. (2021). Distance Learning Technologies and Innovations in Education for Sustainable Development. *Studies of Applied Economics*, 39(5).
  12. Semenets-Orlova, I. (2015). Strategichne upravlinnja jak systemnyj zasib upravlinnja osvithimy zminamy [Strategic management as a systemic tool for managing educational change]. *Theory and practice of public administration*, 3, 52–60.



**Щурін Валерій,**

магістр, аспірант, Міжрегіональна Академія управління персоналом, 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, <https://orcid.org/0009-0007-4713-876X>

**Shchurin Valerii,**

Master's degree, Postgraduate Student, Administration, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, Frometivska str., 2, <https://orcid.org/0009-0007-4713-876X>

## НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СПІВРОБІТНИЦТВА УКРАЇНИ ТА НАТО В СУЧАСНИХ УМОВАХ

**Анотація.** У статті з'ясовано, що обравши спочатку партнерство з НАТО як один з напрямів своєї зовнішньої політики, Україна пізніше вибрала повноправне членство в цьому Альянсі як стратегічний зовнішньополітичний курс держави. Цей курс став на шлях реформ, що охоплюють не лише безпеку та оборону, але й інші сфери суспільних відносин, де необхідно запровадити принципи демократії, верховенства права та прав людини. Для України співробітництво з НАТО, що є системою колективного захисту, має велике значення, враховуючи можливість держави самостійно реформувати свої збройні сили та забезпечувати їх боєздатність на відповідному рівні відповідно до стандартів. У відносинах між Україною та НАТО ключовими документами є Хартія про особливе партнерство між Україною та Організацією Північноатлантичного договору та Декларація про доповнення Хартії про особливе партнерство. У контексті інтеграції в НАТО удосконалення нормативно-правового забезпечення матиме позитивний вплив для внутрішнього управління в тому, що з'являється можливість: забезпечити надійні гарантії національної безпеки, незалежність, суверенітет та територіальну цілісність України; вийти з під впливу Росії та побудувати відносини на засадах рівноправності між країнами; створити передумови для інтеграції до Європи та західних політичних та економічних структур; зміцнити безпеку та стабільність в Центральній-Східній Європі; покращити внутрішню основу національної безпеки України за допомогою НАТО та оборонного сектору країни; забезпечити ліквідацію російської військової присутності в Україні; підвищити світовий рейтинг України; зміцнити консолідацію держави; підтримати інституції громадянського суспільства; забезпечити прозору роботу влади; захистити права та свободи громадян та підтримати правову верховенство; послабити вплив бізнесу РФ на економіку та внутрішню політику України. Долучившись в НАТО, Україна матиме можливість вплинути на світову суспільну думку та підвищити свій міжнародно-правовий статус. Це, в свою чергу, є важливим фактором для розвитку глобального партнерства.

**Ключові слова:** державне управління, міжнародні організації, міжнародна співпраця, нормативно-правове забезпечення, НАТО, Організація Північноатлантичного договору, Північноатлантичний Альянс.

### REGULATORY AND LEGAL SUPPORT OF COOPERATION BETWEEN UKRAINE AND NATO IN MODERN CONDITIONS

**Abstract.** The article found out that having initially chosen partnership with NATO as one of the directions of its foreign policy, Ukraine later chose full membership in this Alliance as a strategic foreign policy course of the state. This course set the way for reforms covering not only security and defense, but also other spheres of social relations where the principles of democracy, rule of law and human rights must be implemented. For Ukraine, cooperation with NATO, which is a collective defense system, is of great importance, given the state's ability to independently reform its armed forces and ensure their combat capability at the appropriate level in accordance with standards. In relations between Ukraine and NATO, the Charter on the Special Partnership between Ukraine and the North Atlantic Treaty Organization and the Declaration on Supplementing the Charter on the Special Partnership are key documents. In the context of integration into NATO, the improvement of regulatory and legal support will

have a positive impact on internal management in that it becomes possible to: ensure reliable guarantees of national security, independence, sovereignty and territorial integrity of Ukraine; get out of Russia's influence and build relations on the basis of equality between countries; create prerequisites for integration into Europe and Western political and economic structures; strengthen security and stability in Central and Eastern Europe; improve the internal basis of Ukraine's national security with the help of NATO and the country's defense sector; ensure the liquidation of the Russian military presence in Ukraine; increase the world rating of Ukraine; to strengthen the consolidation of the state; support civil society institutions; ensure transparent work of the authorities; protect the rights and freedoms of citizens and support the rule of law; to weaken the influence of Russian business on the economy and internal politics of Ukraine. By joining NATO, Ukraine will have the opportunity to influence world public opinion and increase its international legal status. This, in turn, is an important factor for the development of global partnership. At the same time, strengthening the economy and national currency through investments will contribute to improving the lives of all members of society and raising social standards.

**Key words:** public administration, international organizations, international cooperation, regulatory and legal support, NATO, North Atlantic Treaty Organization, North Atlantic Alliance.

---

**Постановка проблеми.** Після оголошення незалежності в 1991 році, Україна швидко закріпилася в цивілізованому світі як миролюбний учасник міжнародної спільноти та держава, що зміцнює мир та безпеку на планеті. Розбудова ефективного національного сектору безпеки та оборони, створення сучасних Збройних Сил України та формування системи інституцій забезпечення державної безпеки стали важливими завданнями державотворення для молодої країни. Ці процеси супроводжувалися зміцненням конструктивної співпраці органів військового управління з іншими державами та військово-політичними блоками.

Вагомим для України фактором впливу на становлення розвитку системи суб'єктів військового управління та, в тому числі національних Збройних Сил, була й продовжує залишатися наразі співдія з Організацією Північноатлантичного договору (НАТО). Зважаючи на те, що нині члени НАТО розробили найкращі в світі стандарти гарантування національної безпеки та протидії військовому вторгненню, адміністрування структурно-функціональних трансформацій сфери безпеки й оборони України за умов тісного співробітництва з альянсом відіграє важливу роль у практичному аспекті. Ба більше, на тлі напружених військово-політичних обставин у державі зміцнення взаємодії з НАТО вважається одним із пріоритетів становлення національної державності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченню даної проблематики свою увагу присвятили свою увагу такі науковці як: Ю. Котик, А. Анісов, О. Кресін, С. Мельник, С. Попко, Б. Трофімов, І. Шкурат та ін. Однак трансформація сучасного міжнародного безпекового середовища підвищує актуальність подальших досліджень у даній сфері.

**Метою статті** є дослідження нормативно-правового забезпечення співробітництва України та НАТО в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу.** Обравши спочатку партнерство з НАТО як один з напрямів своєї зовнішньої політики, Україна пізніше вибрала повноправне членство в цьому Альянсі як стратегічний зовнішньополітичний курс держави. Цей курс став на шлях реформ, що охоплюють не лише безпеку та оборону, але й інші сфери суспільних відносин, де необхідно запровадити принципи демократії, верховенства права та прав людини. Для України співробітництво з НАТО, що є системою колективного захисту, має велике значення, враховуючи можливість держави самостійно реформувати свої збройні сили та забезпечувати їх боєздатність на відповідному рівні відповідно до стандартів.

Консультації та співпраця між НАТО й Україною стосуються значного переліку питань, включно із заходами щодо підтримки миру, реформування сфери оборони й безпеки, військової співпраці, озброєння, планування на випадок надзвичайних ситуацій, що мають цивільний характер, науки та навколишнього середовища, а також громадянської дипломатії. Співробітництво в значній кількості галузей посилюється з метою покращення здатності України гарантувати свою безпеку, зважаючи на конфлікт з Росією і її намагання стосовно проведення глобальних реформ. Найважливіше значення у відносинах між Україною та НАТО мають документи, що продовжують залишатися досі актуальними, зокрема:

1. Хартія про особливе партнерство між Україною та Організацією Північноатлантичного договору (09.07.1997) (Хартія про особливе партнерство між Україною та Організацією Північно-Атлантичного договору). Відповідно до

даного документу, Україна й НАТО осноувати- муть свої відносини на засадах і зобов'язаннях, відповідно до міжнародного права й міжнарод- них процедур, включно зі Статутом ООН, Хель- сінкським Заключним актом (994\_055), а також іншими документами ОБСЄ. Таким чином, Україна та НАТО засвідчують свої зобов'язання:

- «визнавати, що безпека всіх держав у регі- оні ОБСЄ є неподільною, що жодна країна не може будувати свою безпеку за рахунок безпеки іншої країни, та що жодна країна не може роз- глядати жодну частину регіону ОБСЄ як сферу свого впливу;

- утримуватися від загрози силою або вико- ристання сили проти будь-якої держави будь- яким чином, не сумісним з принципами Ста- туту ООН або Хельсінкського Заключного акта, якими керуються країни-учасниці;

- визнавати невід'ємне право всіх держав вільно обирати та застосовувати власні засоби забезпечення безпеки, а також право свободи вибору або зміни своїх засобів забезпечення без- пеки, включаючи союзницькі договори, по мірі їх еволюції;

- поважати суверенітет, територіальну цілісність та політичну незалежність всіх інших держав, непорушність кордонів та розвиток добросусідських відносин;

- визнавати верховенство права, зміцню- вати демократію, політичний плюралізм та рин- кову економіку;

- визнавати права людини та права осіб, що належать до національних меншин;

- запобігати конфліктам та врегульовувати спори мирними засобами у відповідності до принципів ООН та ОБСЄ» (Хартія про осо- бливе партнерство між Україною та Організа- цією Північно-Атлантичного договору).

Визнаючи спільну мету щодо використання великого переліку питань для консультацій і співпраці, Україна й НАТО зобов'язалися роз- будовувати й укріплювати свої консультації та/ або співпрацю в галузях, про які йдеться нижче. Консультації між Україною й НАТО охоплюють питання, котрі мають спільну користь, а саме: «політичних питань та питань, що стосуються безпеки, зокрема розвитку євроатлантичної безпеки та стабільності, включаючи безпеку України; запобігання конфліктам, управління кризами, підтримання миру, врегулювання кон- фліктів та гуманітарних операцій, беручи до уваги роль ООН та ОБСЄ у цій галузі; політич- них та оборонних аспектів нерозповсюдження ядерної біологічної та хімічної зброї; контролю над озброєннями та роззброєння, включаючи

питання, що стосуються Договору про звичайні збройні сили в Європі (Договору про ЗЗСЄ), Договору про відкрите небо та заходів зміцнення довіри і безпеки за Віденським Документом 1994 р.; експорту озброєнь та передачі супутніх технологій; боротьби з контрабандою наркоти- ків та тероризмом» (Хартія про особливе парт- нерство між Україною та Організацією Північ- но-Атлантичного договору).

Зважаючи на значущість інформаційних заходів з метою поліпшення взаємної обізна- ності й розуміння, НАТО було створено Центр інформації та документації в Україні. Українська сторона гарантує абсолютне сприяння функці- онування Центру згідно з Меморандумом про взаєморозуміння між урядом України й НАТО, що був підписаний в Києві 7 травня 1997 року.

2. Декларація про доповнення Хартії про особливе партнерство (21.08.2009) (Декларація про доповнення Хартії про особливе партнер- ство між Організацією Північно-Атлантичного договору та Україною), яка передбачає допов- нення, відповідно до яких «Комісія НАТО-У- країна відіграватиме провідну роль у:

- контролі за процесом, початок якому було покладено на Бухарестському саміті НАТО;

- поглибленні постійного політичного ді- алогу та співробітництва між НАТО та Україною на всіх необхідних рівнях;

- сприянні зусиллям України, спрямованим на продовження політичних, економічних та оборонних реформ у контексті її євроатлантич- них прагнень, метою яких є членство в НАТО, концентруючи увагу на ключових демократич- них та інституційних перетвореннях» (Декла- рація про доповнення Хартії про особливе партнерство між Організацією Північно-Атлан- тичного договору та Україною).

До того ж до визначених Хартією (994\_002) постійних зустрічей щодо здійснення консульта- цій і зростання співпраці Комісією НАТО – Укра- їна будуть скликати на вимогу України згідно з параграфом 8 Рамкового документа Партнер- ства заради миру (950\_001), у випадку, коли Україна буде відчувати безпосередню загрозу своїй територіальній цілісності, політичній неза- лежності або безпеці. З метою пролонгування в Україні реформ і згідно з усіма складовими рішення, ухваленого під час зустрічі міністрів закордонних справ Альянсу в грудні 2008 р., під заступництвом Комісії НАТО – Україна Україна напрацьовуватиме Річні національні програми.

По суті відносини Україна-НАТО поча- лися 1991 року, коли Україна долучилася до Ради північноатлантичного співробітництва

(з 1997 року – Рада Євроатлантичного партнерства). Україна перша з-поміж країн колишнього СРСР долучилася до Програми НАТО «Партнерство заради миру».

Щодо допоміжних нормативно-правових актів, в липні 1993 р. Верховна Рада України ухвалила «Основні напрями зовнішньої політики України», в яких зазначено, що: «з огляду на кардинальні зміни, які відбулися після розпаду СРСР і які визначили сучасне геополітичне становище України, проголошений нею свого часу намір стати в майбутньому нейтральною та позаблоковою державою має бути адаптований до нових умов і не може вважатися перешкодою її повномасштабної участі у загальноєвропейській структурі безпеки» (Правові засади співробітництва Україна – НАТО). Однак, через 3 роки після цього, у 1996 році, Україна відмовилася від нейтралітету та позаблокового статусу (Торіс: Відносини з Україною – НАТО). Те, що нашою державою було проголошено «позаблоковий статус», не мало ніякого впливу на змоги країни стати на захист свого суверенітету й територіальної цілісності. Наслідком цього було зростання економічного й політичного тиску Росії на Україну. «Кремль» став встряпати у внутрішні справи держави.

2014 року президент П. Порошенко вніс до Верховної Ради проект стосовно відмови від позаблокового статусу. Цей проект було підтримано конституційною більшістю народних депутатів, результатом чого було рішення стосовно відмови від позаблокового статусу. Розвиток останніх подій 2014 року продемонстрував нездатність «позаблокового статусу» захистити територіальну цілісність та суверенітет держави від зовнішнього втручання російського агресора (Правові засади співробітництва Україна – НАТО).

В липні 2017 р. П. Порошенком було підписано Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо зовнішньополітичного курсу України». Відповідно до цього закону, внесено зміни до Законів України «Про основи національної безпеки України» та «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики» у частині євроатлантичної інтеграції (Торіс: Відносини з Україною – НАТО).

Головний підсумок названих документів – посилення уваги щодо питання національної безпеки України. Головною метою вважається набуття членства в НАТО через співробітництво з Альянсом шляхом здійснення миротворчих місій.

Протягом останніх років ряд актів Верховної Ради України (ВРУ) та підписаних Прези-

дентом України документів стали потужним базисом для євроатлантичного напрямку нашої країни, націленого на набуття Україною повноправного членства в НАТО, а саме:

У 2018 році Верховною Радою України ухвалено Закон «Про національну безпеку України» (Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII), який набрав чинності 8 липня 2018 р. Одним з фундаментальних національних інтересів України визначено «інтеграцію України в європейський політичний, економічний, безпековий, правовий простір, набуття членства в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору, розвиток рівноправних взаємовигідних відносин з іншими державами» (Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII).

2019 р. стали чинними зміни до Конституції України, зокрема в аспекті стратегічного курсу на набуття Україною повноправного членства в Європейському Союзі та НАТО. Відповідно до внесених змін (Про внесення змін до Конституції України, 2019), Президент України зобов'язується втілювати стратегічний курс країни на набуття Україною повноправного членства в Європейському Союзі та НАТО.

Законодавчим актом задля на законодавчому рівні фіксації в Конституції України цивілізаційного вибору, європейської ідентичності українського народу й незворотності стратегічного курсу країни на набуття повноправного членства України в ЄС, а також в Організації Північноатлантичного договору введено зміни до преамбули Основного Закону України, статей 85, 102, 116 Конституції України, зокрема:

– абзац п'ятий доповнено словами «та підтверджуючи європейську ідентичність Українського народу і незворотність європейського та євроатлантичного курсу України» (Про внесення змін до Конституції України, 2019).

– законом пункт 5 частини першої статті 85 Конституції України викладено в такій редакції: «5) визначення засад внутрішньої і зовнішньої політики, реалізації стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору» (Про внесення змін до Конституції України, 2019);

– статтю 102 доповнено частиною третьою такого змісту: «Президент України є гарантом реалізації стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в Організації Пів-



нічноатлантичного договору» (Про внесення змін до Конституції України, 2019).

– Законом статтю 116 доповнено пунктом 11 такого змісту: «11) забезпечує реалізацію стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору» (Про внесення змін до Конституції України, 2019).

Відповідно до закону, з Конституції України виключили пункт 14 розділу XV «Перехідні положення», що визначає застосування наявних військових баз на території України з метою тимчасового перебування іноземних військових формувань у відповідності до умов оренди згідно з міжнародними договорами.

У 2020 році Президентом України підписано Стратегію національної безпеки України (Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року), яка проголошує стратегічне значення відносин з НАТО. Стратегія національної безпеки України ґрунтується на наступних головних принципах: «стимування – 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 уразливостей; взаємодія – розвиток стратегічних відносин із ключовими іноземними партнерами, насамперед з Європейським Союзом і НАТО та їх державами-членами, Сполученими Штатами Америки, прагматичне співробітництво з іншими державами та міжнародними організаціями на основі національних інтересів України» (Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року). Одним із векторів впровадження зазначених пріоритетів, зокрема, вважається зростання особливого партнерства з Організацією Північноатлантичного договору для набуття повноправного членства України в НАТО.

Щоб укріпити особливе партнерство з НАТО й з метою набуття повноправного членства в Організації Північноатлантичного договору Україна має в планах «досягти у максимально стислі строки достатньої взаємосумісності Збройних Сил України та інших складових сектору безпеки і оборони з відповідними структурами держав Альянсу; суттєво активізувати реформи, які необхідно впровадити з метою досягнення відповідності критеріям членства в НАТО у рамках імплементації річних націо-

нальних програм під егідою Комісії Україна – НАТО; отримати запрошення та приєднатися до Плану дій щодо членства в НАТО» (Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року).

Україні вдасться зміцнити бойові можливості Збройних Сил України, інших органів сил оборони зокрема за допомогою перетворення професійної культури на базі доктринальних підходів та на положеннях командування і контролю, підготовки, освіти НАТО.

Починаючи з 2014 року, «на тлі незаконної анексії Криму Росією, співпраця між Україною і НАТО у критично важливих галузях було активізовано. А відколи у лютому 2022 року Росія почала повномасштабне вторгнення в Україну, НАТО і держави-члени Альянсу забезпечують безпрецедентний рівень підтримки України. За час, що сплинув, співпраця між Україною і НАТО була взаємно корисною і охоплювала широке коло заходів, починаючи від розбудови спроможностей України й розвитку оперативної сумісності зі збройними силами Альянсу до просування реформ українських оборонних і пов'язаних з безпекою структур і розвитку невійськового співробітництва, наприклад, у галузі спільних наукових досліджень і громадської дипломатії» (Relations with Ukraine – NATO). Крім вище зазначених проєктів Цільових фондів у межах Комплексної програми допомоги Україні, до того ж виконувалися наступні програми та ініціативи співпраці між Україною та НАТО: «Платформа Україна – НАТО із протидії гібридній війні, Група дорадчої підтримки у галузі стійкості, Процес планування та огляду сил ПЗМ, Процес НАТО сприяння доброчесності (ПД) і щорічна індивідуальна програма із виховання доброчесності, Програма НАТО із вдосконалення військової освіти (ПВВО), Програма обміну даними про повітряну обстановку, Робочий план Військового комітету з Україною, Програма оцінювання і зворотного зв'язку у рамках Концепції оперативних можливостей, Програма «Наука заради миру і безпеки» (НМБ), а також чимало інших ініціатив за сприяння дорадчої місії Представництва НАТО у Києві» (Relations with Ukraine – NATO).

Таким чином, наразі між суб'єктами військового управління Україна й НАТО набутий неабиякий досвід адміністративної співпраці. Зважаючи на це, національна система військового управління не тільки отримує додатковий поштовх для проведення реформ, а й фактично покращує свій потенціал та ступінь бойової готовності щодо здійснення завдань та функцій,

визначених на рівні законодавства. Останніми роками досвід взаємодії Збройних сил та НАТО підтверджує потребу вдосконалення нині розроблених форм адміністративно-правової взаємодії. Таким чином, перспективним вектором наукового напрацювання названих аспектів вважається розробка пропозицій щодо оптимальної модальності адміністративно-правового гарантування подібної взаємодії.

Подібно до політичних критеріїв, переважне число критеріїв економічних для набуття членства НАТО – тотожне економічним критеріям, що визначаються для вступу в Європейський Союз або Світову організацію торгівлі. Через це переважна частина зреалізованих Україною заходів у секторі економіки подана в попередніх розділах нашої роботи. Безумовно, не можна думати, що вступ України в НАТО стане панацеєю від усіх проблем. Зростання стане довгим та непростим, розвиток економічного рівня буде не стрімким процесом. Проте досягнення членства в одній з головних організацій, що відіграє міжнародне значення, стане стимулом для безперервного розвитку країни. У контексті інтеграції в НАТО удосконалення нормативно-правового забезпечення матиме позитивний вплив для внутрішнього управління в тому, що з'являється можливість: забезпечити надійні гарантії національної безпеки, незалежність, суверенітет та територіальну цілісність України; вийти з під впливу Росії та побудувати відносини на засадах рівноправності між країнами; створити передумови для інтеграції до Європи та західних політичних та економічних структур; зміцнити безпеку та стабільність в Центрально-Східній Європі; покращити внутрішню основу національної безпеки України за допомогою НАТО та оборонного сектору країни; забезпечити ліквідацію російської військової присутності в Україні; підвищити світовий рейтинг України; зміцнити консолідацію держави; підтримати інституції громадянського суспільства; забезпечити прозору роботу влади; захистити права та свободи громадян та підтримати правову верховенство; послабити вплив бізнесу РФ на економіку та внутрішню політику України. Долучившись в НАТО, Україна матиме можливість вплинути на світову суспільну думку та підвищити свій міжнародно-правовий статус. Це, в свою чергу, є важливим фактором для розвитку глобального партнерства. При цьому, зміцнення економіки та національної валюти через інвестиції, сприятиме поліпшенню життя всіх членів суспільства та підвищенню соціальних стан-

дартів. Але, не слід забувати про те, що розвиток економіки має базуватись не лише на вступі до міжнародних організацій, а й на постійному внутрішньодержавному розвитку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: \_\_\_\_\_

1. Декларація про доповнення Хартії про особливе партнерство між Організацією Північно-Атлантичного договору та Україною, підписаної 9 липня 1997 року URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/950\\_021#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/950_021#Text)
2. Котик Ю. В., Анісов А. О. Місце НАТО в зовнішньополітичній стратегії України. Політикус : наук. журнал. 2021. № 1. С. 101–107.
3. Кресін О. В. Інституційно-правові засади протидії гібридним загрозам у НАТО та ЄС. Правова держава : щорічник наук. праць / Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького НАН України. Київ : Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького НАН України, 2022. Вип. 33. С. 516–529.
4. Мельник С. М. Адміністративно-правові форми взаємодії суб'єктів військового управління України і НАТО. Економіка. Фінанси. Право. 2019. № 6/1. С. 6–10.
5. Попко С. М. Україна – НАТО: правові механізми співпраці та взаємодії. Гілея. Вип. 159. С. 125–130.
6. Правові засади співробітництва Україна – НАТО (опубліковано 28 грудня 2019 року) URL: <https://ukraine-nato.mfa.gov.ua/dokumenty/pravovi-zasadi-spivrobitnictva-ukrayina-nato>
7. Про внесення змін до Конституції України (щодо стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору): Закон України від 07.02.2019 № 2680-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/2680-19#Text>
8. Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>
9. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України»: Указ Президента України; Стратегія від 14.09.2020 № 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text>
10. Трофімов Б. Д. Щодо закріплення в Конституції України курсу в ЄС та НАТО. Журнал східноєвропейського права. 2019. № 64. С. 240–247.
11. Хартія про особливе партнерство між Україною та Організацією Північно-Атлантичного договору URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_002#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_002#Text)
12. Шкурат І. В. Вплив інтеграції в НАТО на політичні та економічні процеси в Україні. Економіка та держава. Серія : Державне управління. 2020. № 1. С. 71–74.
13. Topic: Відносини з Україною – NATO URL: [https://www.nato.int/cps/uk/natohq/topics\\_37750.htm](https://www.nato.int/cps/uk/natohq/topics_37750.htm)

14. Relations with Ukraine. NATO. URL: [https://www.nato.int/cps/uk/natohq/topics\\_37750.htm](https://www.nato.int/cps/uk/natohq/topics_37750.htm).

## REFERENCES:

1. Deklaratsiia pro dopovnennia Khartii pro osoblyve partnerstvo mizh Orhanizatsiieiu Pivnichno-Atlantychnoho dohovoru ta Ukrainoiu, pidpysanoi 9 lypnia 1997 roku [Declaration on Supplementing the Charter on a Special Partnership between the North Atlantic Treaty Organization and Ukraine, signed on July 9, 1997]. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/950\\_021#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/950_021#Text) [in Ukrainian].
2. Kotyk Yu.V., Anisov A.O. (2021). Mistse NATO v zovnishnopolitychnii stratehii Ukrainy [NATO's place in Ukraine's foreign policy strategy]. Politykus : nauk. zhurnal. № 1. S. 101–107 [in Ukrainian].
3. Kresin O.V. (2022). Instytutsiino-pravovi zasady protydiv hibrydnym zahrozam u NATO ta YeS [Institutional and legal principles of countering hybrid threats in NATO and the EU]. Pravova derzhava : shchorichnyk nauk. prats / In-t derzhavy i prava im. V. M. Koretskoho NAN Ukrainy. Kyiv : In-t derzhavy i prava im. V. M. Koretskoho NAN Ukrainy. Vyp. 33. S. 516–529 [in Ukrainian].
4. Melnyk S.M. (2019). Administratyvno-pravovi formy vzaiemodii sub'iektiv viiskovoho upravlinnia Ukrainy i NATO [Administrative and legal forms of interaction between subjects of the military administration of Ukraine and NATO]. Ekonomika. Finansy. Pravo. № 6/1. S. 6–10 [in Ukrainian].
5. Popko S.M. Ukraina – NATO: pravovi mekhanizmy spivpratsi ta vzaiemodii [Ukraine – NATO: legal mechanisms of cooperation and interaction]. Hileia. Vyp. 159. S. 125–130 [in Ukrainian].
6. Pravovi zasady spivrobotnytstva Ukraina – NATO (opublikovano 28 hrudnia 2019 roku) [Legal principles of Ukraine-NATO cooperation (published on December 28, 2019)]. URL: <https://ukraine-nato.mfa.gov.ua/dokumenty/pravovi-zasadi-spivrobotnytstva-ukrayina-nato> [in Ukrainian].
7. Pro vnesennia zmin do Konstytutsii Ukrainy (shchodo stratehichnogo kursu derzhavy na nabuttia povnopravnoho chlenstva Ukrainy v Yevropeiskomu Soiuzi ta v Orhanizatsii Pivnichnoatlantychnoho dohovoru): Zakon Ukrainy vid 07.02.2019 № 2680-VIII [On amendments to the Constitution of Ukraine (regarding the strategic course of the state to acquire full membership of Ukraine in the European Union and in the North Atlantic Treaty Organization): Law of Ukraine dated February 7, 2019 No. 2680-VIII]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/2680-19#Text> [in Ukrainian].
8. Pro natsionalnu bezpeku Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 21.06.2018 № 2469-VIII [On the national security of Ukraine: Law of Ukraine dated June 21, 2018. No. 2469-VIII]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> [in Ukrainian].
9. Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 14 veresnia 2020 roku «Pro Stratehiiu natsionalnoi bezpeky Ukrainy»: Ukaz Prezidenta Ukrainy; Stratehiia vid 14.09.2020 № 392/2020 [On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated September 14, 2020 “On the National Security Strategy of Ukraine”: Decree of the President of Ukraine; Strategy dated September 14, 2020 No. 392/2020]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text> [in Ukrainian].
10. Trofimov B.D. (2019). Shchodo zakriplennia v Konstytutsii Ukrainy kursu v YeS ta NATO [Regarding the consolidation of the EU and NATO course in the Constitution of Ukraine]. Zhurnal skhidnoievropeiskoho prava. 2019. № 64. S. 240–247 [in Ukrainian].
11. Khartiia pro osoblyve partnerstvo mizh Ukrainoiu ta Orhanizatsiieiu Pivnichno-Atlantychnoho dohovoru [Charter on a special partnership between Ukraine and the North Atlantic Treaty Organization]. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_002#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_002#Text) [in Ukrainian].
12. Shkurat I.V. (2020). Vplyv intehratsii v nato na politychni ta ekonomichni protsesy v Ukraini. Ekonomika ta derzhava. Seriia : Derzhavne upravlinnia [The influence of NATO integration on political and economic processes in Ukraine]. № 1. S. 71–74 [in Ukrainian].
13. Topic: Vidnosyny z Ukrainoiu NATO URL: [https://www.nato.int/cps/uk/natohq/topics\\_37750.htm](https://www.nato.int/cps/uk/natohq/topics_37750.htm) [in Ukrainian].
14. Relations with Ukraine NATO. URL: [https://www.nato.int/cps/uk/natohq/topics\\_37750.htm](https://www.nato.int/cps/uk/natohq/topics_37750.htm)





УДК 351:851

[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-1\(34\)-11](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-1(34)-11)

**Yatsyno Oleh Valentynovych,**

*PhD Student at the Department of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management, Kyiv, Frometivska str., 2, olegvalentinovicacino@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0004-0017-7508>*

**Яцино Олег Валентинович,**

*аспірант кафедри публічного адміністрування, Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, olegvalentinovicacino@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0004-0017-7508>*

---

## ORGANIZATIONAL MECHANISM OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF NATIONAL SECURITY

**Abstract.** The article analyzes the functional characteristics and components of national security as a factor of social and state development. The content of the concept of “security” is defined through the prism of modern concepts and challenges of global threats. The analysis of a wide range of Ukrainian literature on national security issues shows that the main part of it is devoted to the formation of the national security model in the context of democratic transit and globalization processes. The main objects of protection (security components) are defined as a triad, which consists of the following components: man-society-state.

The purpose of the article is to consider the problematic aspects of the implementation of state management mechanisms in the field of national security. The article determines that the current stage in the formation and implementation of Ukraine’s national security strategy is related to the need to protect its national interests in the face of new threats to its state sovereignty and territorial integrity. In this context, the “National Security Strategy of Ukraine” (2015) and the Law “On National Security of Ukraine” (2018) are of primary importance as long-term planning documents. It was found that they define the main principles and actual threats to national security, goals, mechanisms of protection of Ukraine’s national interests. The program content of these documents is the basis for the planning and implementation of state policy in the field of national security and defense of Ukraine.

It was noted that the main task of the state policy of Ukraine is to further strengthen national security as a key factor in social development. Emphasis is placed on the fact that the modernization of Ukraine’s foreign policy and diplomatic service is designed to strengthen its position in the international environment and ensure the development of a system of collective security within the framework of the Euro-Atlantic community – the European Union and NATO. It was noted that the foreign policy strategy of Ukraine adapted to national interests should be one of the dominant factors in the formation of a full-fledged civil society, which will be able to create an adequate system of state security and defense and ensure its quality level. It was determined that one of the priority tasks of the state authorities is the comprehensive



implementation of the National Security Strategy of Ukraine in the context of the growth of asymmetric threats and conflict-causing factors.

**Key words:** national security, mechanism of public administration, international security, public interest, national interest, foreign policy, asymmetric threats, full-scale invasion.

## ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

**Анотація.** У статті проаналізовано функціональні характеристики і складові національної безпеки як чинника суспільного та державного розвитку. Зміст поняття «безпека» визначено через призму сучасних концепцій та викликів глобальних загроз. Аналіз широкого спектру української літератури з питань національної безпеки показує, що її основний загальний присвячений формуванню моделі національної безпеки у контексті демократичного транзиту та процесів глобалізації. Головні об'єкти захисту (безпекові компоненти) визначаються як триада, яка складається з таких компонентів: людина-суспільство-держава.

Метою статті є розгляд проблемних аспектів реалізації механізмів державного управління у сфері національної безпеки. У статті визначено, що сучасний етап у формуванні та реалізації стратегії національної безпеки України пов'язаний з необхідністю захисту її національних інтересів в умовах нових загроз її державному суверенітету та територіальній цілісності. У цьому контексті особливе значення мають «Стратегія національної безпеки України» (2015) і Закон «Про національну безпеку України» (2018) мають першочергове значення як документи довгострокового планування. З'ясовано, що вони визначають основні засади та актуальні загрози національній безпеці, цілі, механізми захисту національних інтересів України. Програмний зміст цих документів є базисом для планування та реалізації державної політики у сфері національної безпеки і оборони України.

Відмічено, що головне завдання державної політики України полягає у подальшому зміцненні національної безпеки як ключового чинника суспільного розвитку. Поставлено наголос на тому, модернізація зовнішньої політики та дипломатичної служби України покликана зміцнити її позиції у міжнародному середовищі та забезпечити розбудову системи колективної безпеки в рамках євроатлантичної спільноти – Європейського Союзу та НАТО. Відмічено, що адаптована до національних інтересів зовнішньо-політична стратегія України має бути одним з домінуючих чинників формування повноцінного громадянського суспільства, що буде здатне створити адекватну систему державної безпеки, оборони та забезпечити її якісний рівень. Визначено, що одним з пріоритетних завдань державної влади є комплексна реалізація Стратегії національної безпеки України у контексті зростання асиметричних загроз і конфліктогенних чинників.

**Ключові слова:** національна безпека, механізм державного управління, міжнародна безпека, публічний інтерес, національний інтерес, зовнішня політика, асиметричні загрози, повномасштабне вторгнення.

---

**Formulation of the problem.** National security, as one of the key concepts of political science and an important factor in social development, is gaining more and more importance in the conditions of global transformations. At present, when the international system is affected by non-traditional challenges and asymmetric threats, the development of theoretical and praxeological foundations of national security is required to optimize the forms and methods of domestic and foreign policy activities of state authorities. Therefore, the use of research results in the field of national security is a necessary prerequisite for the implementation of the National Security Strategy of Ukraine.

Analysis of recent research and publications. The source base of the article consists of the works

and publications of domestic researchers in the field of ensuring national security. L. Balatsko, D. Vasylenko, D. Galat, M. Pavlyuk, G. Perepelitsa, O. Sanogo, K. Savchuk, S. Fedunyak, M. Chepeleva, Yu. Shcherban and others. In general, the authors agree that the strengthening of national security should take place by guaranteeing the protection of national interests and values and compliance with the current geopolitical situation.

**The goal of the work.** The purpose of the article is to consider the political aspects of national security in the context of modern Ukrainian studies.

**Presenting main material.** At the beginning of the XXI century, some countries, in particular the world periphery, found themselves on the verge of survival precisely because of the turbulent

development of the post-bipolar international system. Accordingly, the number of countries whose state of the economy and social system is characterized by extremely negative indicators has increased, which gave reason to call them “failed countries”. The growth of internal and external threats to the stability of national development has become a reality. For Ukraine, whose sovereignty, territorial integrity and independence are subject to the destructive influence of the former strategic partner – Russia, the importance of protecting national interests in the form of security has become vitally important.

The content of the concept of “national security” is interpreted depending on the cognitive traditions of each individual state. However, the role and organizational forms of national security are determined by the historical and socio-political conditions of the state in which it is born, develops and functions. Important for clarifying the essence of national security is its external dimension, that is, the state and conditions of development of the state and society in the international environment. In the context of world history, the origin of the term “security” does not have a clear chronology. Thus, in ancient times, the concept of safety, which was used by Plato, was interpreted as the absence of danger or evil for a person. The philosopher and writer Cicero, who was a supporter of the republican system of ancient Rome, considered the main function of security through the prism of a person’s desire to “protect his own life...avoid everything harmful and obtain everything necessary for life” (Semenets-Orlova, 2015, c. 138). In the Middle Ages, security was understood as a calm state of the human spirit, which made it possible to feel protected from any danger. At the same time, this term was used extremely rarely in the lexicon of the peoples of Europe before the beginning of New History in this sense.

Only in the XVII–XVIII centuries, thanks to the philosophical concepts of T. Hobbs, J. Lock, J.-J. Rousseau and B. Spinoza, the use of the concept and term “security” has spread significantly. In a generalized sense, the content of this concept was identified with a state of calm, which arises as a result of the absence of real danger, both physical and moral. It was during this period that the first attempts at theoretical elaboration of this concept were made. The most interesting version was proposed by the Austrian lawyer and social activist J. Sonnenfels (1732–1817), who believed that the state of security is a necessary condition for the free existence of a private person and the development of society. Moreover, he considered the growth of

the population as one of the main factors of ensuring the internal and external security of the state. So, from the 19th century, in European countries, the state of security began to be considered as a scientific category in the context of the security of the individual, society and the state.

In the historical evolution, the concept of “national security” (national security) entered the political vocabulary in 1904 thanks to the American republican president T. Roosevelt (1901–1909). After the end of the Second World War with the adoption of the National Security Act (1947) in the USA, the meaning of this term began to be interpreted as the ability of the state to preserve sovereignty and territorial integrity, maintain political and economic relations with other countries, at various levels to protect its institutions and management system from external influence, as well as control its borders. Therefore, national security, having transformed into a state strategy and the leading direction of foreign policy of the bipolar era, acquired the status of international security.

Almost until the end of the 90s of the XX century the state of security in the world was determined by the formula “international security at the end of the Cold War”. This epistemological “narrowness” in terms of its formulation reflects the specificity of post-bipolar period in which security processes have different, that is, geopolitical scales and functional parameters of development different from the previous one. In this period, under the influence of military-political, economic, socio-cultural, environmental and other factors and relevant problems, the security space changes its format from national and international to global.

In the “nature-man-society” system, the main factor ensuring its stability is safety. It has been proven that all elements of the hierarchical world society without exception: individuals, groups, classes, nation-states and their various associations are under the constant influence of factors of internal and external order. In the social plane, the security imperative extends to the entire object range – from small communities to global systems or global society.

As a subject of socio-political analysis, the concept of “security” is often interpreted as the antithesis of danger, the concrete manifestation of which is the concept of threat. This way of interpreting this term is most common in Ukrainian and Russian scientific literature. Thus, in the collective work of Ukrainian scientists “Globalization and development security”, security is defined as the basis of statehood: “The security of the state is the

ability to counteract the realization of threats to its existence and the values of civil society. This is the degree of protection of the interests and rights of the citizen, the people, the state from external and internal threats” (Білорус, 2001 р. 89). In the Law of Ukraine “On the Basics of National Security of Ukraine” of 2003, the main objects of protection (objects of national security) are defined as a triad consisting of the following components: person-society-state (Нормативно-правова база у галузі безпеки і оборони України, 2012, р. 50).

Without clarifying the epistemological and epistemological nature of national security and clearly identifying its philosophical, sociological and political essences, the definition of “security” is a subjective description of its antipodes, such as threat, danger, risks, etc. The replacement of the objective with the subjective, as well as the lack of an empirically verified base of the concept of security, primarily affected the methodology and categorical apparatus of security studies as one of the branches of social sciences and educational discipline.

In the domestic educational and academic scientific traditions, the category of national security is considered in a conceptual-ideological abstract format and reflects the dominant influence of the Western liberal-democratic tradition. In particular, this approach, which considers the people as the bearer of sovereignty, is identified with the American political vision of national security, which consists in ensuring the security, prosperity and freedom of the American people. It is worth noting that the influence of the American and Russian concepts of security also affected the culture of political thinking in Ukraine, where the people also appear as the main subject of the state’s security policy and the bearer of the idea of sovereignty.

A significant body of scientific literature on national and international security issues testifies to their extreme relevance, as well as the urgent need for reconstruction of basic security concepts. An analysis of a wide range of works by Ukrainian scientists on the mentioned topic shows that their main focus is on the formation of a model of national security under conditions of “democratic transit” and processes of globalization. Transformational processes in the world and in Ukraine have given researchers the task of not only determining the doctrinal foundations of national security, but also the priority directions of security policy that would correspond to the new international and political realities. Based on the general theory of security and the hierarchical interdependence

of normative legal acts in the field of national security, a triad of principles was formulated: concept-doctrine-strategy. It is the elements of this hierarchy that are the structural and functional factors that were laid at the basis of the logically constructed construction: “the concept of national security – the doctrine of national security – the strategy of national security” (Семенченко, 2008; Ситник, 2007).

Recent scientific investigations have shown that the development of the problems of creating a comprehensive system in the field of national security (concepts, doctrines, strategies) is in its initial state. This is explained by the insufficient level of the theoretical and methodological basis of research, their unsystematic processing and the lack of coordination within the framework of existing academic structures and research centers. According to the Ukrainian political scientist O. Kolomiyets, “inconsistency in the preparation of strategic documents creates isolation from each other and disparate arrays of legal norms relating to certain aspects of national security” (Коломієць, 2013, с. 367).

Another factor that has a specific impact on the process of scientific research in the field of national and international security is the unpreparedness for real intellectual and methodological pluralism inherent in domestic social sciences. The fact is that the Ukrainian intellectual environment is dominated at the same time by the tendency towards monistic structures and the establishment of a “methodological consensus” with the world political science community. One way or another, such ambivalence in the approach to key social science categories cannot be considered a manifestation of “civilized” methodological pluralism. According to the concept of “scientific revolutions” by T. Kuhn, it can be qualified as a manifestation of the “pre-paradigmatic state” of political science. According to the Ukrainian researcher O. Poltorakov, recently in the domestic political science “certain theoretical and methodological shifts have been observed”, which creates the necessary conditions for dialogue based on pluralism and openness (Полтораков, 2009, р. 9–10).

The analysis of legislative acts of Ukraine and various administrative and political documents, which contain formulations of national security, reveals their inconsistency both among themselves and with the system of current legal acts in the field of national security management. Such a discrepancy in the wording of the content of security and its inadequate reflection in the relevant documents complicates the implementation of

the Concept of National Security in a specifically defined time frame. With this in mind, some scientists have proposed their own methodology for formalizing ideological, conceptual and doctrinal approaches to defining the content of national security. Its essence lies in the combination of three components of security: “national values – national interests – national goals” into a single functional system.

The key concept in this triad is “national interest”, the definition of which in the context of national and international security acquires special importance. In addition to the common epistemological status, the concepts of “national security” and “national interest” are functionally combined, since they come into force through political legitimization in the structures of state power. Having received a legitimate status in the form of an official doctrine, they become suitable for practical implementation in the political sphere. Since these concepts are very close in the epistemological sense, they can be considered as synonyms. In addition to the common epistemological status of these two concepts, they are related by a common functional feature containing a certain ideological component, that is, the legitimization of the political, economic and socio-cultural interests of the ruling elite, which is presented as a phenomenon of state will or state ideology. Officially the elite’s actions extend both to the sphere of domestic and to the sphere of international politics. At the same time, the latter plays a dominant role in the activities of the ruling circles, which shape the content of the national interests of any state. The presence of an ideological component is necessary for the formation of ideological ideas about the role of the state in the field of international relations. Determining the functional content of these concepts, Ukrainian political scientist O. Andreyeva emphasizes: “National interest” consists in maintaining the level of ideas about “national security” in the international sphere, control over the situation in this sphere” (Андреева, 2009, с. 39).

The interpretation of the semantic concept of national interest is determined by the cognitive tradition and political culture inherent in scientific communities within national states. The content of interest has a dualistic nature: objective – in the form of need and subjective – in the form of awareness of this need. The formalization of the concept of interest determines its category (real, perceived, imaginary) and rank (vital, primary, secondary, etc.). Subjects (carriers) of interest appear in personified form: individual, state, society. Objects of interest are various spheres of

social life: internal and external politics, economy, socio-cultural sphere, etc. (Semenets-Orlova, 2018, p. 34–35).

In the political discourse related to international relations and foreign policy, the category of interest is interpreted from the standpoint of methodological pluralism. For example, in Western political science there are three main versions of this category: 1) elitist; 2) realistic; 3) valuable. The first is based on the assumption that the definition of the national interest rests with those high-level government officials (elite) who are officially responsible for making decisions in the field of foreign policy. The second is based on the assumption about the anarchic nature of international relations, which forces the state to constantly take care of security through the rational use of force. The third is based on the assumption that only the political process, based on the principles of democratic procedure and relevant normative values, determines the content of the national interest. Moreover, the third approach is controversial in relation to the previous two, as it gives the state the exclusive right to determine the content of the interest in accordance with the value standards of the nation (Griffiths, O’Callaghan, 2003, p. 203–205).

In national science, qualification of national interest is carried out on various grounds. As a rule, researchers define them by their nature (national, coalition); degree of reciprocity (unilateral, multilateral); by the degree of priority (primary, secondary); scale (local, regional, global); degree of importance (important, essential, vital); by the degree of urgency (current, permanent, medium-term, long-term) (Бодрук, 2001; Костенко, 2002). Ukrainian researchers pay attention to the dominant role of international relations among other spheres of socio-political existence in the formation of national interest. The ideological component of the national interest and its role in ensuring the functioning of power and public needs are also noted. According to O. Andreeva, in the general architecture of the security paradigm, “the national interest consists in maintaining the level of ideas about national security in the international sphere, control over the situation in this sphere” (Андреева, 2009, с. 39).

In Western, primarily American political thought, this key category is associated with the term “power”, with the help of which the state embodies national interests. During the 50s and 80s of the 20th century, a significant contribution to the development of the concept of national interests was made by H. Morgenthau, K. Waltz, U. Lippmann, R. Snyder, A. Rappoport, R. Keohane,



J. Nye, R. Cohen, J. Rosenau and other American researchers belonging to various directions and currents of international political science. In European countries, this issue was developed by R. Aron, H. Bull, B. Buzan, F. Briard, R. Debre, P. Renuven and others.

Conclusions. Defining the structural content of the security and defense sector of Ukraine is important in the context of the functioning of the public management and administration system. It is noted that it consists of four interconnected parts: security forces, defense forces, the defense-industrial complex, citizens and public associations that voluntarily participate in ensuring national security. Leadership in the spheres of national security and defense is carried out by the President of Ukraine, who is the supreme commander of the Armed Forces of Ukraine and issues orders and directives on defense issues. He also heads the National Security and Defense Council, addresses the people with messages and with annual and extraordinary messages to the Verkhovna Rada about the internal and external situation of Ukraine. In accordance with the Law, the President of Ukraine submits a petition to the Verkhovna Rada on the declaration of a state of war and in the event of armed aggression against Ukraine, makes a decision on the use of the Armed Forces and other military formations, makes a decision on general or partial mobilization and the introduction of martial law in Ukraine or in some of its localities in the event of a threat of attack, danger to the state independence of Ukraine. The content of the public safety and civil defense strategy of Ukraine is defined in the document. It is interpreted as “a long-term planning document developed on the basis of the National Security Strategy of Ukraine based on the results of a review of public safety and civil protection and defines the directions of state policy for guaranteeing the protection of vital interests, rights and freedoms of a person and citizen for the state, society, and the individual, as well as the goals and expected results of their achievement, taking into account current threats” (Закон України № 2469-VIII від 21 червня 2018 «Про національну безпеку України»).

Therefore, the subject of political research conducted in Ukraine, the most urgent among others, is the problem of reforming the security sector. The solution to this problem involves the implementation of a comprehensive modernization of the state administration system, economic and social system, humanitarian and information policy. However, the state of the theoretical and conceptual study of the problems of national and international

security is marked by the influence of conservative and outdated approaches to the analysis of complex and unconventional problems of world politics and global development.

A critical understanding of political processes in the context of state, regional and global development requires the development of new analytical approaches for a systematic understanding of the concepts and mechanisms of the formation of the modern system of national and international security, which goes beyond the state-centric paradigm and requires the active participation of non-state structures and subjects of public administration in this process. Recently, thanks to the efforts of specialists in the sphere of state authorities, academic science, state and non-state research structures, as well as representatives of the international community, a set of scientific approaches, analytical documents and practical measures for the further implementation of the National Security Strategy of Ukraine have been developed. Accordingly, an urgent task is the organization and approval of pilot expert-analytical studies in the field of national security of Ukraine on the basis of state and non-state research structures with the involvement of representatives of domestic and foreign university and academic science and the expert environment as respondents.

Finally, we can add that the range of represented scientific-theoretical developments and practical recommendations testifies to their statecraft and political relevance. In this regard, the modernization of Ukraine's foreign policy and diplomatic service is intended to strengthen its position in the international environment and ensure the development of a system of collective security within the framework of the Euro-Atlantic community – the European Union and NATO. The foreign policy strategy of Ukraine adapted to national interests should be one of the dominant factors in the formation of a full-fledged civil society, which is capable of creating an adequate system of state security and defense and ensuring its quality level. The hybrid war on the territory of Ukraine, as a classic manifestation of the Russian strategy of military-power solution of interstate relations, requires a radical revision of the theoretical foundations of national and international security and functional and organizational approaches to solving modern security problems. Therefore, one of the priority tasks of the state government is the comprehensive implementation of the National Security Strategy of Ukraine under the conditions of the growth of asymmetric threats and conflict-causing factors.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: —

1. Андреева О. М. Національна безпека України в контексті національної ідентичності і взаємовідносин з Росією. К.: Парламентське вид-во, 2009. 360 с.
2. Андреева О. М. Сучасні пріоритети військово-політичної безпеки України в інформаційних координатах. Вісник НТУУ «КПІ». *Політологія. Соціологія. Право : збірник наукових праць*. 2009. № 4. С. 7–13.
3. Білорус О. Г. Глобальні трансформації і безпека розвитку політичних, економічних і соціальних систем. *Глобалізація і безпека розвитку*. К.: КНЕУ, 2001. 733 с.
4. Бодрук О. С. Структура воєнної безпеки: національний та міжнародний аспекти. К.: НІПМБ, 2001. 300 с.
5. Закон Российской Федерации “О безопасности” № 2446-1 от 5 марта 1992 г. *Ведомости Съезда народных депутатов Российской Федерации и Верховного Совета Российской Федерации*. 1992. № 15. Ст. 769.
6. Закон України № 2469-VIII від 21 червня 2018 «Про національну безпеку України». URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19>
7. Коломієць О. В. Концепт міжнародної безпеки в контексті глобалізації. К.: КиМУ, 2013. 427 с.
8. Костенко Г. Ф. Теоретичні аспекти стратегії національної безпеки. К.: ДЕМІД, 2002. 144 с.
9. Коломієць О. Англосаксонська модель національної безпеки США. *Науково-теоретичний і громадсько-політичний альманах «Грані»*. Дніпропетровськ: ДНУ, 2012. № 2 (82). С. 141–144.
10. Нормативно-правова база у галузі безпеки і оборони України. *Центр дослідження армії, конверсії та роззброєння, Київ*, 2012. 820 с.
11. Полтораков О. Українська ідея: ціннісні пріоритети розвитку в цивілізаційному контексті. *Pro Futuro – Для майбутнього*. 2013. № 1. С. 60–63.
12. Полтораков О. Ю. Безпека держави та безпека суспільства: специфіка політичного взаємовпливу в національному та європейському контекстах. К.: “LAT & K”, 2009. 300 с.
13. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 6 травня 2015 року «Про Стратегію національної безпеки і оборони України»: Указ Президента України від 26 травня 2015 року № 287/2015. Урядовий кур’єр. 2015. 29 травня.
14. Закон України № 2469-VIII від 21 червня 2018 р. «Про національну безпеку України». URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19>
15. Семенченко А. І. Методологія стратегічного планування у сфері державного управління забезпеченням національної безпеки України. К.: НАДУ, 2008. 429 с.
16. Ситник Г. П. Національна безпека України: теорія і практика: навч. посібник. К.: «Кондор», 2007. 616 с.
17. Semenets-Orlova, I. Kovach, V., Radchenko, O., Kriukov, O., Sydoruk, L., Sharov, P., & Radchenko, O. (2021). Principles of natural capital preservation in the context of strategy of state environmental safety. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 280, p. 09024). EDP Sciences.
18. Semenets-Orlova, I. A. (2018). Tendencies in reforming the educational system of modern Ukraine: national and regional aspects. *Public management*, (2), 191–200.
19. Semenets-Orlova, I. (2015). Strategichne upravlinnja jak systemnyj zasib upravlinnja osvithnyj zminyamy [Strategic management as a systemic tool for managing educational change]. *Theory and practice of public administration*, 3, 52–60.
20. Griffiths M, O’Callaghan T. 2003. International Relations: The Key Concepts. L. N. Y.: Routledge. 399 p.

## REFERENCES: —

1. Andriieva O. M. Natsionalna bezpeka Ukrainy v konteksti natsionalnoi identychnosti i vzaemovidnosyn z Rosiieiu. K.: Parlamentske vyd-vo, 2009. 360 s.
2. Andriieva O. M. Suchasni priorytety viiskovo-politychnoi bezpeky Ukrainy v informatsiinykh koordynatakh. *Visnyk NTUU “KPI”. Politolohiia. Sotsiolohiia. Pravo*. 2009. № 4. S. 7–13.
3. Bilorus O. H. Hlobalni transformatsii i bezpeka rozvytku politychnykh, ekonomichnykh i sotsialnykh system. *Hlobalizatsiia i bezpeka rozvytku*. K.: KNEU, 2001. 733 s.
4. Bodruk O. S. Struktura voiennoi bezpeky: natsionalnyi ta mizhnarodnyi aspekty. K.: NIPMB, 2001. 300 s.
5. Zakon Rosyiskoi Federatsyy “O bezopasnosti” № 2446-1 ot 5 marta 1992 h. *Vedomosti Svezda narodnykh deputatov Rosyiskoi Federatsyy y Verkhovnoho Soveta Rosyiskoi Federatsyy*. 1992. № 15. St. 769.
6. Zakon Ukrainy № 2469-VIII vid 21 chervnia 2018 “Pro natsionalnu bezpeku Ukrainy”. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19>
7. Kolomiiets O. V. Kontsept mizhnarodnoi bezpeky v konteksti hlobalizatsii. K.: KyMU, 2013. 427 s.
8. Kostenko H. F. Teoretychni aspekty stratehii natsionalnoi bezpeky. K.: DEMID, 2002. 144 s.
9. Kolomiiets O. Anhlosaksonska model natsionalnoi bezpeky SShA. *Naukovo-teoretychnyi i hromadskopolitychnyi almanakh “Hrani”*. Dnipropetrovsk: DNU, 2012. № 2 (82). S. 141–144.
10. Normatyvno-pravova baza u haluzi bezpeky i oborony Ukrainy. *Tsentr doslidzhennia armii, konversii ta rozzbroiennia, Kyiv*, 2012. 820 s.
11. Poltorakov O. Ukrainska ideia: tsinnisni priorytety rozvytku v tsyvilizatsiinomu konteksti. *Pro Futuro – Dlia maibutnoho*. 2013. № 1. S. 60–63.
12. Poltorakov O. Yu. Bezpeka derzhavy ta bezpeka suspilstva: spetsyfika politychnoho vzaemovplyvu v natsionalnomu ta yevropeiskomu kontekstakh. K.: “LAT & K”, 2009. 300 s.

13. Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 6 travnia 2015 roku "Pro Stratehiiu natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy": Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 26 travnia 2015 roku № 287/2015. Uriadovyi kurier. 2015. 29 travnia.
14. Zakon Ukrainy № 2469-VIII vid 21 chervnia 2018 r. "Pro natsionalnu bezpeku Ukrainy". URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19>
15. Semenchenko A. I. Metodolohiia stratehichnoho planuvannia u sferi derzhavnoho upravlinnia zabezpechenniam natsionalnoi bezpeky Ukrainy. K.: NADU, 2008. 429 s.
16. Sytnyk H. P. Natsionalna bezpeka Ukrainy: teoriia i praktyka: navch. posibnyk. K. : "Kondor", 2007. 616 s.
17. Semenets-Orlova, I. Kovach, V., Radchenko, O., Kriukov, O., Sydorchuk, L., Sharov, P., & Radchenko, O. (2021). Principles of natural capital preservation in the context of strategy of state environmental safety. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 280, p. 09024). EDP Sciences.
18. Semenets-Orlova, I. A. (2018). Tendencies in reforming the educational system of modern Ukraine: national and regional aspects. *Public management*, (2), 191–200.
19. Semenets-Orlova, I. (2015). Stratehichne upravlinnja jak systemnyj zasib upravlinnja osvitnimy zminamy [Strategic management as a systemic tool for managing educational change]. *Theory and practice of public administration*, 3, 52–60.
20. Griffiths, M.; O'Callaghan, T. (2003). *International Relations: The Key Concepts*. L. N. Y : Routledge. 399 p.

**Беленюк Жан Венсанович,**

аспірант кафедри публічного адміністрування,  
Міжрегіональна Академія управління персоналом, 03039,  
м. Київ, вул. Фрометівська, 2, e-mail: kafedrapa@ukr.net,  
<https://orcid.org/0000-0002-1324-5563>

**Beleniuk Zhan Vensanovych,**

Postgraduate Student at the Department of Public  
Administration, Interregional Academy of Personnel  
Management, 03039, Kyiv, st. Frometivska, 2, e-mail:  
kafedrapa@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-1324-5563>

## СУЧАСНИЙ СТАН СФЕРИ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ РОСІЇ

**Анотація.** Визначено проблемні питання у сфері фізичного виховання та спорту в умовах військової агресії, зокрема: 1) унеможливлення проведення фізкультурно-оздоровчих заходів населенням, у тому числі онлайн, в регіонах, які знаходяться в зоні бойових дій; 2) фактично зупинено реалізацію ключових програмних документів у сфері фізичної культури і спорту, не можуть бути виконані завдання Плану заходів щодо реалізації першого етапу Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року, частково призупинено реалізація завдань визначених Положенням про соціальний проект «Активні парки – локації здорової України». Проведено аналіз втрат, яких зазнала сфера фізичного виховання та спорту, зокрема втрата кадрового потенціалу, вимушена міграція спортсменів, порушення навчально-тренувального процесу, повне руйнування чи суттєве пошкодження об'єктів спортивної інфраструктури. Визначено проблеми олімпійських та неолімпійських видів спорту та видів спорту осіб з інвалідністю. Охарактеризовано напрями взаємодії з міжнародними спортивними організаціями щодо недопущення російських та білоруських спортсменів та офіційних осіб до міжнародних змагань та участі у міжнародних спортивних федераціях.

**Ключові слова:** сфера фізичного виховання та спорту, військова агресія, Стратегія розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року, міграція спортсменів, об'єкти спортивної інфраструктури.

### THE CURRENT STATE OF PHYSICAL EDUCATION AND SPORTS IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF RUSSIA'S MILITARY AGGRESSION

Challenging issues in physical education and sports in the context of military aggression are identified, as follows: 1) impossibility of holding public physical training and recreational activities, including online, in the regions located in the combat zone; 2) the implementation of key program documents in the field of physical culture and sports has been suspended; the tasks of the Action Plan on the implementation of the first stage of the Strategy for the development of physical culture and sports for the period up to 2028 cannot be fulfilled; the implementation of the tasks set out in the Regulations on the social project “Active Parks – Locations for Healthy Ukraine” has been partially suspended. The author analyzes losses incurred in the field of physical education and sports, including the loss of human resources, forced migration of athletes, disruption of the training process, and complete destruction or significant damage to sports infrastructure. The problems of Olympic and non-Olympic sports and parasports are specified. The author characterizes the areas of cooperation with international sports organizations to prevent russian and belarusian athletes and officials from participating in international competitions and international sports federations.

**Keywords:** physical education and sports, military aggression, Strategy for the Development of Physical Culture and Sports for period until 2028, migration of athletes, sports infrastructure facilities.



Розвиток фізичної культури та спорту має високу соціально-економічну актуальність, що визначає можливості для забезпечення іміджу країни на міжнародній арені, підвищення рівня туристично-рекреаційного потенціалу, національної свідомості та патріотизму. Проте будь-які зміни в системі суспільних відносин, зокрема і такі загрозливі, як військова агресія іншої країни, стає актуальним викликом для стану сфери фізичного виховання та спорту, пов'язаними з появою соціальних, економічних та екологічних суперечностей, ускладненням міжнародних, національних і локальних проблем, змінами характеру відносин між владою та суспільством, та потребує визначення характерних ознак сучасного стану сфери фізичного виховання та спорту України в умовах військової агресії росії.

Аналіз наукових доробок щодо інституційних засад та нормативно-правових механізмів розвитку публічного управління у сфері фізичної культури та спорту дозволяє виокремити праці таких науковців, як М. Дутчак, І. Гасюк, Г. Ортіна, І. П'ятничук, О. Дегтяр, В. Горник, О. Непомнящий, М. Журби, І. Сурай, І. Парубчака, Н. Василюшина, О. Доманицького, М. Карбівника, О. Пархоменко-Куцевіл та інших. Ці та інші дослідження розкривають науково-теоретичні аспекти впровадження механізмів публічного управління у сферу фізичної культури та спорту на різних етапах суспільного розвитку. Проте окремі наукові проблеми, які породжені перебуванням вітчизняної сфери фізичного виховання та спорту під впливом військової агресії, породжує потребу вивчення сучасного стану інфраструктури, нормативно-правового регулювання, кадрового забезпечення тощо та розробки механізму державного управління післявоєнною відбудовою вітчизняних фізичного виховання та спорту.

Відповідно метою даного дослідження є визначення характерних ознак сучасного стану сфери фізичного виховання та спорту України в умовах військової агресії росії.

Введення воєнного стану в Україні через широкомасштабну збройну агресію росії проти України призвело до необхідності перегляду основних аспектів державної політики у сфері фізичного виховання та спорту. Основною причиною цього стало виникнення низки проблемних питань в сфері фізичного виховання та спорту, зокрема: 1) загроза повітряних тривог в місцях активних бойових дій, а також по всій території України унеможливорює проведення фізкультурно-оздоровчих заходів в місцях масового відпочинку та за місцем проживання насе-

лення, у тому числі онлайн, в регіонах, які знаходяться в зоні бойових дій; 2) фактично зупинено реалізацію ключових програмних документів у сфері фізичної культури і спорту, не можуть бути виконані завдання Плану заходів щодо реалізації першого етапу Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року, частково призупинено реалізація завдань визначених Положенням про соціальний проект «Активні парки – локації здорової України».

З початком військової агресії з боку російської федерації за участю республіки білорусь, сфера фізичної культури і спорту зазнала втрат, які позбавили громадян України можливості займатися обраними видами спорту та спричинили порушення навчально-тренувального процесу з підготовки до найважливіших стартів.

Багато спортсменів і тренерів призовного віку вступили до лав Збройних Сил України, Національної гвардії та територіальної оборони і сьогодні знаходяться поза навчально-тренувальним процесом.

Станом на 15.11.2022 через військову агресію російської федерації постраждало 135 спортивних об'єкти на суму більше 180 млн дол. Серед них 22 об'єктів зруйновано повністю або знищено частково та 113 об'єктів мають суттєві або часткові пошкодження. Серед постраждалих об'єктів 71 спортивний комплекс, 29 стадіонів, 8 водно-спортивних баз, 10 басейнів, 3 льодові ацени, 2 велокомплекси, 1 тенісний корт, 1 кінно-спортивна база (Офіційний сайт Комітету фізичної культури та спорту Міністерства освіти і науки України...).

Серед зруйнованої інфраструктури є об'єкти, які віднесені до сфери управління Мінмолодьспорту, а саме:

*ДП «ОНСЦ Чернігів»* – знищено східну та західну трибуни, пошкоджено вхідну групу медично-відновлювального центру;

*ДУ «Державний центр олімпійської підготовки з біатлону»*, с. Новоселівка, Чернігівської області – знищено будівлю;

*ДП «Спортивний комплекс «Авангард»* – пошкоджено будівлю з баскетбольною залом, вікна у льодовому палаці, вхідна група в гімнастичній залі.

Серед відомих об'єктів, які зруйновано або пошкоджено: басейн «Нептун» у м. Маріуполь (пошкоджено фасад, дах, внутрішні приміщення); Басейн спортивного комплексу НТУ «ХПІ» у м. Харків (пошкоджено фасад, дах, внутрішні приміщення); велокомплекс зі спеціалізованою трасою ВМХ в м. Лиман (пошкоджена траса ВМХ, адмінбудівля, трибуна);

Луганський обласний фізкультурний центр «Олімп», м. Кремінна (зруйнована ігрова зала); стадіон у м. Волноваха (зруйновано); стадіон «Металіст» Харківська область (зруйновано).

Станом на 9 березня 2023 року, за інформацією Міністерства молоді та спорту, через повномасштабне вторгнення росії в Україні загинуло 250 спортсменів та тренерів, 2 пластунів та 1 працівниця молодіжного центру. 16 спортсменів отримали поранення через воєнні дії, 28 – перебувають у полоні. Безвісти зниклими вважають 6 осіб. Через атаки росіян та окупацію 95 спортивних об'єктів зруйновано повністю або знищено частково. Ще 248 спортивних об'єктів мають суттєві або часткові пошкодження. Загальні збитки перевищують 250 млн доларів (Через повномасштабне вторгнення загинули понад 250 спортсменів – Мінспорту...).

У штатному режимі працюють 854 (70%) закладів фізичної культури і спорту, 309 (25%) тимчасово призупинили свою діяльність. Лише 162 (35%) тисячі спортсменів продовжують підготовку за місцем роботи закладів дитячо-юнацького та резервного спорту, ще майже 44 тисяч – за межами закладів, 28 тисяч продовжують тренуватися за кордоном. Понад 120 тисяч спортсменів втратили можливість займатися обраним видом спорту та не мають можливості тренуватися.

Орієнтовно з 11,8 тисячі штатних тренерів-викладачів закладів дитячо-юнацького та резервного спорту працюють 6 тисяч осіб, зокрема:

– у штатному режимі 4,3 тисячі, з них за кордоном 221 особа;

– дистанційно 3,5 тисячі тренерів-викладачів, 292 з яких за кордоном.

Водночас у простоті знаходиться 4 тисячі тренерів-викладачів, з них за кордоном 479 осіб. 3000 спортсменів призупинили навчально-тренувальний процес.

З початку війни понад 2400 спортсменів з олімпійських та неолімпійських видів спорту та видів спорту осіб з інвалідністю знаходилися у майже 40 країнах світу. Основні країни перебування: Польща, Хорватія, Угорщина, Франція, Німеччина Іспанія, Румунія, Бельгія, Швейцарія, Туреччина, США, Італія, Латвія, Австрія, Болгарія, Молдова, Португалія, Данія, Фінляндія де спортсменам України частково надавалась можливість тренуватися та брати участь у міжнародних змаганнях.

За попередніми даними з 2532 власних спортивних споруд знаходяться у задовільному стані

1450, 6 зруйновані повністю, 22 частково пошкоджених.

Скасовано понад 300 запланованих всеукраїнських змагань та 8 міжнародних спортивних змагань на території України. Зменшилась кількість спортивних заходів, в яких брали участь спортсмени національних збірних команд, а саме:

– з олімпійських видів спорту із 440 запланованих навчально-тренувальних зборів проведено третину, а саме 45 в Україні та 150 – за кордоном; із 367 запланованих взято участь у 116 (31%) міжнародних змаганнях;

– з видів спорту осіб з інвалідністю – 81 НТЗ в Україні, 51 – за кордоном, із 362 запланованих, забезпечено участь у 18 міжнародних спортивних змаганнях із 67 запланованих;

– з неолімпійських видів спорту – 15 НТЗ в Україні та 38 – за кордоном, із 231 запланованих, забезпечено участь у 52 (22 %) міжнародних спортивних змаганнях.

Військові дії спричинили вимушену міграцію спортсменів, порушення навчально-тренувального процесу, неможливість проведення відбіркових чемпіонатів України з видів спорту та участі найбільш підготовлених спортсменів в чемпіонатах світу та Європи, що також може вплинути на міжнародний рейтинг спортсменів.

Спортсмени (особливо резерву) та тренери, які виїхали за кордон отримали якісні умови для тренувань та роботи. Є випадки, коли іноземні клуби і команди пропонують спортсменам та тренерам довгострокові контракти, молодь, яка закінчує навчання у середніх закладах освіти отримують можливість навчатися далі. Така ситуація може вплинути на зменшення складу національних збірних команд перспективною та талановитою молоддю. Не зважаючи на військові дії, спортсмени України залишаються членами світового спортивного руху і вірять в свою подальшу участь у Всесвітніх іграх, продовжуючи тренуватися та, по можливості, брати участь у міжнародних змаганнях.

З початку військової агресії росії проти України вдалось забезпечити участь національних збірних команд України у XIII зимових Паралімпійських іграх та XXIV літніх Дефлімпійських іграх – 2021 (відбулися у травні 2022 року), на яких спортсмени України забезпечили гідне представництво, а саме:

– на XIII зимових Паралімпійських здобули 29 нагород (11 золотих, 10 срібних та 8 бронзових) та вперше посіли друге місце у загальнокомандному заліку (як за кількістю золотих, так і всього здобутих нагород);

– на XXIV літніх Дефлімпійських іграх-2021 здобули 138 нагород (62 золоті, 38 срібних та 38 бронзових) та посіли перше місце у загальнокомандному заліку – вдруге за всю історію участі України у літніх Дефлімпійських іграх (вперше XX літні Дефлімпійські ігри, 2005 рік м. Мельбурн (Австралія)).

У боротьбі з російським агресором важливу роль відіграє світова спортивна спільнота, що продовжує підтримувати спортивну Україну та спонукає до активних дій Уряд країни та спортивну громадськість до активних дій у відстоєнні спортсменів, суддів та офіційних осіб всіх категорій рф та білорусі від участі у заходах, скасування проведення змагань на території цих країн, а також виключення з керівних органів міжнародних федерацій представників рф та білорусі. Наразі, взаємодія з міжнародними спортивними організаціями триває.

Україна та сфера фізичної культури і спорту взагалі, а зокрема сфера фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю вже вдруге потерпає від агресії росії проти України. У 2014 році внаслідок окупації Криму ми лишилися однією із найкращих інклюзивних спортивних баз України, на якій забезпечувалась підготовка спортсменів з інвалідністю до Паралімпійських та Дефлімпійських Ігор, проводились змагання Всеукраїнської спартакіади серед дітей з інвалідністю «Повір у себе», а також заходи із фізкультурно-спортивної реабілітації. Наразі спортивна інфраструктура достатньо сильно пошкоджена та зруйнована і головним завданням є її відновлення і розбудова.

Одним з важливих питань, яке необхідно вирішувати в нових складних умовах, як військової агресії рф, так і після перемоги України та відновлення миру на всій її території – це наявна відповідна сучасна спортивна інфраструктура. У 2020 році була започаткована програма Президента України “25 спортивних об’єктів-магнітів”, на яку з державного бюджету у 2021 році було виділено 1,6 млрд. грн. На кінець 2021 року за вказаною програмою функціонували вже 14 таких об’єктів, з яких 4 були збудовані та введені в експлуатацію у 2021 році, та ще 7 нових об’єктів планувалося ввести в експлуатацію до 2024 року. Але, внаслідок військової агресії рф, деякі з цих об’єктів зруйновані або пошкоджені. Також, у 2021 році була започаткована програма Президента України «Реконструкція 18 спортивних інтернатів та 100 ДЮСШ», фінансування якої було закладено у бюджет 2022 року. У 2021 році були внесені зміни до норм Державного соціального стандарту у сфері

фізичної культури і спорту, зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 5 квітня 2013 р. за № 559/23091 (зі змінами від 23.11.2021 згідно з Наказом Міністерства молоді та спорту від 22.10.2021 № 4029) відповідно до яких необхідно розбудовувати сучасну спортивну інфраструктуру та приводити наявні спортивні споруди до необхідних стандартів.

Розпочався процес впровадження Електронного реєстру спортивних споруд, а саме внесення існуючих спортивних об’єктів в реєстр. Планується модернізація Реєстру для можливості деталізованого обліку руйнувань та процесу відновлення.

Окрім зазначеного, післявоєнна програма відбудови України, як доречі і після 2014 року, має враховувати, що в Україні збільшиться кількість людей, які матимуть інвалідність, у тому числі дітей, у зв’язку державна програма фізичного виховання та спорту має створити їм всі умови для їх скорішого відновлення та адаптації до повноцінного життя у суспільстві.

Враховуючи вищезазначене, все це можливо зробити за наявності сучасних, інклюзивних, побудованих відповідно до міжнародних стандартів спортивних споруд, кваліфікованих фізкультурно-спортивних кадрів, шляхом залучення через заходи з фізкультурно-спортивної реабілітації до активних і систематичних занять фізичною культурою і спортом як можна більшої кількості людей з інвалідністю, зокрема дітей.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: —**

1. Через повномасштабне вторгнення загинули понад 250 спортсменів – Мінспорту. URL: <https://life.pravda.com.ua/society/2023/03/14/253340/>
2. Проекти нацпрограми «Розвиток систем культури та спорту». Програма Президента України «Реконструкція 18 спортивних інтернатів та 100 ДЮСШ». URL: <https://recovery.gov.ua/project/program/develop-culture-and-sport-systems>
3. Офіційний сайт Комітету фізичної культури та спорту Міністерства освіти і науки України. URL: <http://sportmon.org/>

#### **REFERENCES: —**

1. Cherez povnomashtabne vtorhennia zahynuly ponad 250 sportsmeniv – Minsportu [More than 250 athletes died due to a full-scale invasion – the Ministry of Sports]. *life.pravda.com.ua*. Retrieved from <https://life.pravda.com.ua/society/2023/03/14/253340/> [in Ukrainian].
2. Proieky natsprohramy «Rozvytok system kultury ta sportu». Prohrama Prezydenta Ukrainy «Rekonstruktsiia 18 sportyvnykh internativ ta 100 DIuSSH» [Projects of the national program

“Development of Culture and Sports Systems”. The program of the President of Ukraine “Reconstruction of 18 sports boarding schools and 100 secondary schools”. recovery.gov.ua. Retrieved from <https://recovery.gov.ua/project/program/develop-culture-and-sport-systems> [in Ukrainian].

3. Ofitsiynyy sayt Komitetu fizychnoi kultury ta sportu Ministerstva osvity i nauky Ukrainy [The official website of the Committee of Physical Culture and Sports of the Ministry of Education and Science of Ukraine]. sportmon.org. Retrieved from <http://sportmon.org/> [in Ukrainian].



## НОТАТКИ

Наукове видання

# ПУБЛІЧНЕ УРЯДУВАННЯ

№ 1 (34) – квітень 2023

*В авторській редакції*

Формат 60x84/8. Папір офсет. Цифровий друк.  
Ум. друк. арк. 11,63. Замов. № 0823/549. Наклад 300 прим.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»  
65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглезі, 6/1  
Телефон +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08  
E-mail: mailbox@helvetica.ua  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
ДК № 7623 від 22.06.2022 р.