

ПРИЧОРНОМОРСЬКИЙ НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ІНСТИТУТ
ЕКОНОМІКИ ТА ІННОВАЦІЙ

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ

Науковий журнал

Випуск 29



Видавничий дім
«Гельветика»
2022

Редакційна колегія:

Сташис Римантас – доктор наук в галузі управління і адміністрування, професор
Баштанник Віталій Володимирович – доктор наук з державного управління, професор
Бендаравечіне Ріта – доктор соціальних наук та порівняльної політики, асоційований професор
Гавкалова Наталія Леонідівна – доктор економічних наук, професор
Дзієканські Павел – доктор економіки та бізнес-адміністрування, професор
Дьякон Антоніна – Dr.oec., професор
Живитере Марга – Dr.oec., професор
Жуковскіс Ян – доктор бізнес-адміністрування, професор управління та адміністрування
Мінакова Світлана Михайлівна – доктор економічних наук, професор
Парубчак Іван Орестович – доктор наук з державного управління, професор
Пілелієне Ліна – доктор економіки, професор маркетингу
Покатаєв Павло Сергійович – доктор наук з державного управління, професор

Електронна сторінка видання – www.pag-journal.iei.od.ua

Рекомендовано до друку та поширення через мережу Internet
Вченою радою Причорноморського науково-дослідного інституту
економіки та інновацій (протокол № 5 від 30.05.2022 року)

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату за допомогою
програмного забезпечення StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.

***Журнал включено до Переліку наукових фахових видань України (категорія "Б")
у галузі публічного управління (281 – Публічне управління та адміністрування)
відповідно до Наказу МОН України від 17.03.2020 № 409 (додаток 1)***

Науковий журнал «Публічне управління і адміністрування в Україні»
zareєстровано Міністерством юстиції України
(Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації
серія KB № 22898-12789P від 17.07.2017 р.)

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1**ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ****Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В.**

МЕТОДОЛОГІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК СИСТЕМА:

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ.....7

СЕКЦІЯ 2**МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ****Базиляк Н. О.**

ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРИНЦИПІВ РЕАЛІЗАЦІЇ

ОСВІТНЬОЇ ПОЛІТИКИ З АКАДЕМІЧНОЇ МОБІЛЬНОСТІ

У СУЧАСНОМУ ТРАНСКОРДОННОМУ СПІВРОБІТНИЦТВІ.....13

Береда Т. М.

МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ

ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ У ЗАКЛАДАХ

ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ЗМІШАНОГО НАВЧАННЯ.....18

Будзин В. Р.

ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПІДХОДІВ

У РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ

У ПЕРІОД СУЧАСНИХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ВПЛИВІВ ПАНДЕМІЇ COVID-19.....23

Гавриченко Д. Г.

МЕХАНІЗМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19.....27

Звірич В. В.

ОЦІНКА СИСТЕМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

В ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я У РІЗНИХ КРАЇНАХ.....32

Махначова Н. М.

ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В ЕКСТРЕМАЛЬНИХ УМОВАХ.....39

Миколіук А. В.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ:

ПИТАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ.....45

Харечко Д. О.

ОСОБЛИВОСТІ ПАНДЕМІЧНИХ ВПЛИВІВ У ПЕРІОД ВИКЛИКІВ COVID-19

В СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІЙ ПОЛІТИЦІ СВІТОВИХ ДЕРЖАВ

ЩОДО ТРАНСФОРМАЦІЇ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ.....49

Шутка С. Є., Воляник Г. М., Колінько Н. І.

МОДЕРНІЗАЦІЯ ОБЛІКУ

В УСТАНОВАХ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ.....53

СЕКЦІЯ 3**МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ****Джафаров Р.**

ДОСВІД ТА СПЕЦИФІКА ДІЯЛЬНОСТІ ДЕПУТАТІВ МІСЦЕВИХ РАД

В ДЕРЖАВАХ – ЧЛЕНАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ.....61

Косухіна К. В., Хмельницький А. В.

КОНЦЕПЦІЯ ВИКОРИСТАННЯ ІНЖЕНЕРНИХ СИСТЕМ
ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ НАДАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ
ТА ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ РЕЗИДЕНТАМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....65

Лаврінець І. О.

КОМУНАЛЬНА ВЛАСНІСТЬ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС РОЗВИТКУ
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....69

Сенькін О. О.

СВІТОВИЙ ДОСВІД ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БУДІВЕЛЬНОЮ
ТА АРХІТЕКТУРНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА РІВНІ МІСТА.....74

Томашевська А. В.

БЮДЖЕТНІ ТА ІНВЕСТИЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ЗАЛУЧЕННЯ ФІНАНСУВАННЯ
ПРОЄКТІВ СОЦІАЛЬНОЇ ДІЇ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ.....79

СЕКЦІЯ 4

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ОХОРОНИ ГРОМАДСЬКОГО ПОРЯДКУ

Костенко В. О.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ МІСЦЕВОЇ
ТА ДОБРОВІЛЬНОЇ ПОЖЕЖНОЇ ОХОРОНИ.....85

Пархоменко-Куцевіл О. І.

ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ
В УМОВАХ ВІЙСЬКОВИХ ОПЕРАЦІЙ ТА БОЙОВИХ ДІЙ.....89

Щур Н. О.

МЕХАНІЗМИ ДИПЛОМАТІЇ
В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВОЄННО-ПОЛІТИЧНИХ КОНФЛІКТІВ.....94

CONTENTS

SECTION 1

THE THEORY AND HISTORY OF PUBLIC ADMINISTRATION

Kuibida V. S., Shpektorenko I. V.

METHODOLOGY OF PUBLIC GOVERNANCE AS A SYSTEM:
THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS.....7

SECTION 2

MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION

Bazyliak N. O.

FORMATION OF MANAGEMENT PRINCIPLES OF IMPLEMENTATION
OF EDUCATIONAL POLICY ON ACADEMIC MOBILITY
IN THE MODERN TRANS-BORDER COOPERATIVE.....13

Bereda T. M.

MECHANISM OF MANAGEMENT OF SECONDARY SCHOOL TEACHERS'
PROFESSIONAL DEVELOPMENT DURING BLENDED LEARNING.....18

Budzyn V. R.

TRANSFORMATION OF MANAGEMENT APPROACHES
IN THE IMPLEMENTATION OF STATE SOCIO-ECONOMIC POLICY
IN THE PERIOD OF MODERN GLOBALIZATIONS IN PANDEMIC COVID-19..... 23

Havrychenko D. H.

MECHANISMS OF TRANSFORMATION OF UKRAINIAN HEALTHCARE
IN THE CONVENTION OF THE COVID-19 PANDEMIC..... 27

Zvirych V. V.

EVALUATION OF PUBLIC MANAGEMENT SYSTEMS
IN THE FIELD OF HEALTHCARE IN DIFFERENT COUNTRIES.....32

Makhnachova N. M.

PECULIARITIES OF MANAGEMENT DECISIONS MAKING
BY PUBLIC AUTHORITIES IN EXTREME CONDITIONS.....39

Mykoliuk A. V.

PUBLIC GOVERNANCE UNDER MARTIAL STATUS:
ISSUES OF EFFICIENCY.....45

Kharechko D. O.

PECULIARITIES OF PANDEMIC IMPACTS DURING THE COVID-19 CHALLENGES
IN THE SOCIO-ECONOMIC POLICY OF WORLD STATES REGARDING THE
TRANSFORMATION OF TOURISM..... 49

Shutka S. Ye., Volianyk H. M., Kolinko N. I.

MODERNIZATION OF ACCOUNTING
IN PUBLIC SECTOR INSTITUTIONSM.....53

SECTION 3

LOCAL SELF-GOVERNMENT

Dzhafarov R.

EXPERIENCE AND SPECIFICITY OF ACTIVITIES
OF LOCAL COUNCIL DEPUTIES IN THE MEMBER STATES
OF THE EUROPEAN UNION.....61

Kosukhina K. V., Khmelnytskyi A. V.

THE CONCEPT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IMPLEMENTATION
INTO INFORMATIONAL AND PUBLIC SERVICES
FOR COMMUNITY DWELLERS.....

65

Lavrinets I. O.

MUNICIPAL PROPERTY AS A STRATEGIC RESOURCE
FOR THE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES.....

69

Sienkin O. O.

WORLD EXPERIENCE OF PUBLIC ADMINISTRATION OF CONSTRUCTION
AND ARCHITECTURAL ACTIVITY AT THE CITY LEVEL.....

74

Tomashevskaya A. V.

BUDGETARY AND INVESTMENT MECHANISMS INVOLVED FINANCING
OF SOCIAL ACTION PROJECTS IN TERRITORIAL COMMUNITIES.....

79

SECTION 4

PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF PUBLIC SECURITY AND PUBLIC ORDER

Kostenko V. O.

IMPROVEMENT OF THE SYSTEM OF CIVIL PROTECTION
OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN THE CONTEXT OF LOCAL
AND VOLUNTARY FIRE PROTECTION.....

85

Parkhomenko-Kutsevil O. I.

FORMATION OF PERSONNEL POTENTIAL OF CIVIL SERVICE I
N THE CONDITIONS OF MILITARY OPERATIONS AND MILITARY OPERATIONS.....

89

Shchur N. O.

MECHANISMS OF DIPLOMACY IN THE CONTEXT
OF MODERN MILITARY-POLITICAL CONFLICTS.....

94

СЕКЦІЯ 1 ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

МЕТОДОЛОГІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК СИСТЕМА: ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ

METHODOLOGY OF PUBLIC GOVERNANCE AS A SYSTEM: THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS

У статті поставлено та обґрунтовано проблеми методології, як системи знань. Основну увагу приділено з'ясуванню взаємозв'язків та взаємозалежностей найважливіших підсистем методології публічного управління: закономірностей, принципів, функцій, форм управлінської діяльності, методів, засобів (способів), механізмів управління, підходів до управління, інструментів, операцій, процедур, технологій, структури управлінської діяльності. Іншим завданням статті є кореляція понять та явищ в межах методології публічного управління як системи, що складається з відносно відокремлених елементів.

Автори наголошують на необхідності розуміння та застосування принципів управління як певної системи, та системи критеріїв оцінювання результатів діяльності. Закономірність системності стосується не лише принципів, а й функцій управління. Це означає, що вони застосовуються системно, взаємозалежно, циклічно.

Автори розвивають дискусію про функцію комунікації в публічному управлінні, зокрема, через застосування системогенетичного підходу до діяльності, що спирається на принцип детермінізму, сформульований С.Л. Рубінштейном. Згідно з цим принципом усякий зовнішній вплив опосередковується сукупністю внутрішніх умов. Автори запропонували перед здійсненням управлінського впливу суб'єктом управління спочатку здійснювати зовнішній вплив для формування сукупності сприятливих внутрішніх умов, тобто детермінувати у об'єкта управління сприйняття певних управлінських впливів.

Автори запропонували застосовувати замість функції комунікації функцію публічного управління під умовною назвою: адаптація об'єкта управління до сприйняття управлінських впливів чи функція соціальної взаємодії (відносин).

Зосереджено увагу на формах управлінської діяльності, методах, засобах (способах), механізмах управління, підходах до управління, інструментах, операціях, процедурах, технологіях, структурах управлінської діяльності з позиції їх місця у системі методології публічного управління.

Ключові слова: публічне управління; методологія публічного управління; закономірності управління; принципи управління; функції управління; форма управлінської діяльності; метод управління; засіб (спосіб) управління; механізм управління; підхід до управління; інструмент управління; управлінська операція; управлінська процедура; технологія управління; структура управлінської діяльності.

The article presents and substantiates the problems of methodology as a system of knowledge. The main attention is paid to elucidation of interrelations and interdependencies of the most important subsystems of public management methodology: regularities, principles, functions, forms of administrative activity, methods, means (methods), management mechanisms, management approaches, tools, operations, procedures, technologies, structure management activities. Another task of the article is the correlation of concepts and phenomena within the methodology of public administration as a system consisting of relatively separate elements.

The authors emphasize the need to understand and apply the principles of management as a specific system and a system of performance evaluation criteria. The regularity of systemicity concerns not only the principles but also the functions of management. This means that they are applied systematically, interdependently, cyclically.

The authors develop a discussion of the function of communication in public administration, in particular, through the application of a systematic genetic approach to activities based on the principle of determinism, formulated by S.L. Rubinstein. According to this principle, any external influence is mediated by a set of internal conditions. The authors suggested that before exercising managerial influence, the subject of management should first exercise external influence to form a set of favorable internal conditions, ie to determine the object of management perception of certain managerial influences.

The authors proposed to use instead of the function of communication the function of public administration under the conditional name: the adaptation of the object of management to the perception of managerial influences or the function of social interaction (relations).

The authors substantiated instead of the function of communication to use the function of public administration under the conditional name: managerial adaptation, ensuring social ties, or the function of social (managerial) interaction, or social (managerial) relations.

The focus is on the forms of management, methods, tools (methods), management mechanisms, approaches to management, tools, operations, procedures, technologies, structures of management from the standpoint of their place in the system of public administration methodology.

Key words: public administration; methodology of public administration; regularities of management; principles of management; management functions; form of management; management method; means (method) of management; control mechanism; approach to management; management tool; management operation; management procedure; management technology; structure of management activities.

УДК 351

DOI <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.1>

Куйбіда В. С.

д. наук з держ. упр., професор,
Президент
Національна академія державного
управління при Президенті України

Шпекторенко І. В.

д. наук з держ. упр.,
професор кафедри
державного управління
і місцевого самоврядування
Навчально-науковий інститут
державного управління Національного
технічного університету
«Дніпровська політехніка»

Постановка проблеми у загальному вигляді. У статті на основі системного та міждисциплінарного підходів поставлено та обґрунтовано деякі проблеми методології публічного управління як системи знань. Основну увагу приділено з'ясуванню взаємозв'язків та взаємозалежностей, кореляції понять та явищ в межах методології публічного управління як системи, що складається з відносно відокремлених елементів. Сучасний погляд на систему методології управління, систему теорії публічного управління, часто фокусується на принципах, способах (засобах) та методах управління; Г.В. Атаманчук говорить, наприклад, про певний «каркас», у вигляді «логічної схеми»: «природа -> цілі -> функції -> структура -> процес -> (принципи)» [1]. З позиції запропонованої ним структури методології публічного управління наведені ці та інші «структури» важко вважати завершеними, що заважає формуванню управлінських компетентностей та продуктивної професійної діяльності при навчанні публічних службовців.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема співвідношення та взаємодії закономірностей, принципів, функцій з іншими інструментами публічного управління з позиції системного підходу у відомій нам на сьогоднішній день науковій літературі не ставилася. Для постановки даного питання, обґрунтування робочих гіпотез та їх обґрунтування авторами статті було використано наукові праці: Г.В. Атаманчук, В.Д. Бакуменко, В.М. Князєв, О.Ю. Оболенський, Н.Р. Нижник, О.М. Руденко, А.В. Решетніченко, В.Б. Дзюндзюк, І.С. Бондар, В.Г. Горник, В.В. Шпачук, Е.О. Смирнов, Н.М. Мельтюхова, П. О. Міхненко, Є. С. Півнєв, Н.Л. Виноградова, Н.В. Фоміцька. Однак авторів, які досліджували проблематику методології публічного управління, набагато більше.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми і мета статті. Мета статті – розглянути найважливіші підсистеми методології публічного управління: закономірності, принципи, функції, форми управлінської діяльності, методи, засоби (способи), механізми управління, підходи до управління, інструменти, операції, процедури, технології, структуру управлінської діяльності. Іншим завданням статті є кореляція понять та явищ в межах методології публічного управління як системи, що складається з відносно відокремлених елементів.

Виклад основного матеріалу. Предметом наукового напряму методології публічного управління є процеси створення, діяльності та розвитку органів публічного управління, а також систем (впливів, відносин) публічного

управління, які об'єктивно виникають на різних рівнях суспільної та індивідуальної взаємодії.

Перший елемент запропонованої нами структури методології – закономірності публічного управління був розглянутий у попередній статті [5].

В теорії управління, у процесі навчання, інший елемент структури методології публічного управління – *принципи управління* – не повинні дублювати закономірності управління, оскільки останні є обов'язковими для дотримання та є первинними стосовно інших наукових положень. Зміст принципів управління в теорії та особливо у практиці управління (реалізуючись в Законах), мають спрямовуватися на найбільш повну реалізацію закономірностей управління. Принципи є непорушними імперативами, властивостями системи, результатами діяльності (проміжними та остаточними). Закріплюючи принципи в законах України варто розуміти, що вони – не просто імперативи, орієнтири, наміри. Принципи управління повинні складати *певну систему*, їх дотримання є обов'язковим, вони повинні спрямовуватися на використання у практичній роботі при реалізації функцій, виборі методів, механізмів та інших елементів методології публічного управління. На принципах управління, вже як *системи критеріїв оцінювання результатів діяльності*, повинне будуватися щорічне оцінювання керівників, підлеглих та діяльність органів публічного управління.

Закономірність системності стосується не лише принципів, а й функцій управління. Це означає, що вони застосовуються системно, взаємозалежно, циклічно. Згадаємо закон зміни функцій управління, що вказує на неподільність функцій. Їх вибіркове застосування не означає, що здійснюється процес управління.

Якщо ж систематизувати найбільш поширені варіанти назв *функцій управління* у сучасній науці, то ми отримуємо: цілепокладання (з дослідженням, плануванням, конструюванням, прогнозуванням, програмуванням, передбаченням, проектуванням, маркетингом); організація (з прийняттям рішень, координацією, розпорядництвом (командуванням), узгодженням, звітністю, складанням бюджету); мотивація; контроль; комунікація (представництво, ведення переговорів, укладання угод); управління персоналом (оцінювання, набір (підбір) та розвиток персоналу, укомплектування штату).

Постає питання про те, настільки функція комунікації може бути достатньою для забезпечення реалізації сутності та головної мети публічного управління. Комунікація, як функція управління, розуміється публічними управлін-

цями так, як її формулюють науковці та педагоги: «потрібно налагоджувати комунікацію та зворотній зв'язок». Нинішній управлінський підхід до комунікації є, на нашу думку, таким, що погано узгоджується з самою метою і сутністю публічного управління. Процес публічного управління повинен не лише забезпечувати обмін інформацією між суб'єктом та об'єктами публічного управління, а й формувати глибоке розуміння цієї інформації, призводити до узгодження позицій, досягнення взаєморозуміння та взаємодії у соціально-управлінському аспекті. В публічному управлінні потрібно не тільки спілкуватись та комунікувати навколо проблем чи завдань управління, витрат, збуту, попиту та прибутку, а чинити соціально-психологічний вплив з певної метою та цілями і завданнями.

Функція комунікації в публічному управлінні, з нашої позиції, – не лише інформування та обмін інформацією, а формування системи впливів на саму управлінську діяльність (її структуру та форми) з допомогою використання закономірностей, принципів, функцій, методів, підходів, технологій управління, інших елементів системи. Управлінські впливи є впливами політичного, соціального, економічного, культурного, інформаційного, духовного, екологічного, міжнародного та іншого характеру та змісту. Через них ми можемо поєднати функцію комунікації в публічному управлінні з усією системою методології публічного управління. У такий спосіб ми можемо говорити також про публічне врядування на рівні його розуміння сучасними технологіями публічного управління, насамперед, в ЄС.

Аспект прямих та зворотних зв'язків в публічному управлінні. Важливою рисою системогенетичного підходу до діяльності є те, що він спирається на принцип детермінізму, сформульований С. Л. Рубінштейном. Відповідно до цього принципу усякий зовнішній вплив опосередковується сукупністю внутрішніх умов.

Зробимо узагальнення: публічне управління як зовнішній вплив суб'єкта управління має опосередковуватись сукупністю внутрішніх умов об'єкта управління. Тобто, перед тим, як почати управляти об'єктом, суб'єкту управління потрібно детермінувати свій зовнішній вплив, сформувати у об'єкта управління таку сукупність сприятливих внутрішніх умов, яка б дозволяла реалізовувати у потрібному напрямку зовнішні впливи суб'єкта управління.

Дійсно, функція комунікації головним чином забезпечує зворотний зв'язок в управлінні. Додамо, що завдяки цій функції забезпечується реалізація інших функцій управління – цілепокладання, організації, мотивації,

контролю, прийняття рішень, управління персоналом. Забезпечити зазначену вище сукупність детермінованих ззовні внутрішніх умов об'єкта управління лише завдяки комунікації неможливо, тим паче неможливо це зробити з використанням всіх інших функцій, оскільки управління ще не здійснюється, а зовнішній управлінський вплив лише попередньо детермінується.

Наведені аргументи, на нашу думку, підштовхують до переосмислення загальної схеми управлінського впливу: перед здійсненням управлінського впливу суб'єктом управління спочатку необхідно здійснювати зовнішній вплив для формування сукупності внутрішніх умов, тобто детермінувати у об'єкта управління певний управлінський вплив. Традиційний погляд: суб'єкт управління здійснює управлінський вплив на об'єкт, а об'єкт передає інформацію суб'єкту – не точний.

Тому пропонуємо застосовувати замість функції комунікації функцію публічного управління під умовною назвою: функція адаптації об'єкта управління до сприйняття управлінських впливів чи функція соціальної взаємодії (відносин).

Отож, принципи та функції управління характеризують зміст управління і вказують, що і як робити, повинні сприйматися як результат діяльності, а засоби (способи), механізми, інструменти управління – детермінуються насамперед методами управління для реалізації закономірностей, принципів та функцій управління.

Дотичними до функцій та структури управлінської діяльності є *форми управлінської діяльності* – формалізоване зовнішнє вираження змісту діяльності. Форма – це спосіб прояву, існування, зовнішнього вираження змісту діяльності, у якій знаходять відображення інші елементи методології публічного управління.

Спірними з позиції методології публічного управління є виділення декількох *видів форм управлінської діяльності*: нормативно-правових (становлення норм права); застосування норм права; організаційного регламентування внутрішньої роботи апарату органів публічної влади; позаапаратної організаційної діяльності; матеріально-технічного забезпечення. Критичні зауваження викликає твердження, що «управлінська діяльність, зазвичай, пов'язана з правовими формами діяльності, тобто зі здійсненням правоустановчої, правозастосовної і правоохоронної діяльності».

Ці види форм управлінської діяльності отримали своє походження з двох, а формально – з однієї функції управління – функції організації.

Враховуючи системність функцій управління, інші функції також повинні мати свої форми управлінської діяльності. Зазначені форми управлінської діяльності не дозволяють здійснювати управління як цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт з метою переведення його з одного стану в інший, відповідний меті управління. Зазначені форми не відображають в собі а ні функцій, ані методів, ані принципів управління, ані того, що повинен робити управлінець у сфері управління згідно зі структурою управлінської діяльності, тим паче публічної. Тобто є чимало аргументів проти того, що складна за своїм змістом управлінська діяльність у своїй побудові може мати лише від трьох до п'яти форм діяльності, а відповідно – й напрямків діяльності!

Чому не відображені у формах діяльності не лише нормативно-правові та організаційні аспекти, а й функціональні та політичні, соціально-економічні, соціально-психологічні, культурні, морально-етичні, духовні, інформаційні, екологічні та інші?

На основі структури та напрямів управлінської діяльності зокрема можна виділити ціннісно-цільову, інформаційну, організаційно-технологічну (методичну), ресурсну, соціальну, соціально-правову і нормативну (інституційну) функціональні підсистеми, а відтак – і форми діяльності, які поєднуються в загальний процес діяльності. Головне – форми управлінської діяльності повинні відображати в собі системність управлінських або соціально-управлінських дій.

Методи управління – це способи або засоби досягнення поставлених управлінських цілей, що визначають якісну складову частину управління. Публічне управління як особливий вид публічної діяльності використовує різні методи, серед яких розрізняють методи організації і методи діяльності органів управління. Методи діяльності поділяють на загальні (застосовуються при використанні всіх або основних функцій управління на всіх найважливіших стадіях управлінського процесу) і спеціальні (застосовуються при здійсненні окремих функцій на деяких стадіях процесу управління).

Методи управління поділяються на: політичні, правові, організаційно-розпорядчі, адміністративні, економічні, соціально-психологічні, виховні, стимулювання.

Дослідження організаційно-функціональних принципів в роботі органів місцевого самоврядування України показало кореляцію деяких елементів методології публічного управління, з практичним (нормативно-правовим) закріплення функцій (у першу чергу – функції організації) та організацій-

но-розпорядчих методів управління в принципах управління [3, с. 26–46].

На нашу думку, краще усвідомлюватиметься та матиме більшу практичну користь фокусування навчального процесу на знаннях та вміннях публічних службовців володіти методами (або процедурами, техніками), пов'язаними з реалізацією функцій управління. Це – методи цілепокладання, планування, прогнозування, проектування; методи організації (як процесу); методи (технології) мотивації; методи контролю; методи прийняття управлінських рішень; методи управлінської адаптації, соціально-психологічного впливу та взаємодії; методи управління персоналом.

Є чимало неузгодженостей у визначенні та класифікації *засобів державного та публічного управління*. Найчастіше їм приписується організуючий, регулюючий та контролюючий вплив. Зауважимо, що у наведеній класифікації відображено лише дві функції управління: організація (регулювання, координація) та контроль, що як і у випадку з формами управлінської діяльності викликає питання.

Інколи засобами управління називаються *механізми публічного управління*. Досить вдалим для системи професійного навчання публічних службовців є поділ механізмів публічного адміністрування на три групи. Перша: механізми здійснення процесу публічного адміністрування: Президентом, органами виконавчої влади, органом законодавчої влади, органами юстиції; органами місцевого самоврядування. Друга: механізми функціонування системи публічного адміністрування на різних історичних етапах: первинний, перехідні, чинний. Третя: цільові механізми публічного адміністрування: адміністративні, правові, економічні, політичні, соціальні, інформаційні, психологічні, моральні, етичні, комбіновані [2, с. 112–117]. До переліку варто додати, на нашу думку, інституційні механізми. Логічним є також віднесення до цієї групи процесних механізмів (механізм врегулювання соціально-трудових відносин, механізм управління охороною здоров'я, механізм управління комунальною власністю міста тощо) [6, с. 55].

Підходи до управління: системний, комплексний підхід, інтеграційний, гуманістичний, ціннісний (аксіологічний), соціо-інженерний, маркетинговий, структурний, функціональний, структурно-функціональний, проектний, динамічний, відтворювальний, процесний, нормативний, кількісний (математичний), адміністративний, менеджмент-орієнтований, поведінковий, ситуаційний.

Проблема *інструментів публічного управління* є відкритою. Під інструментами розу-

міються методи, «засоби», «способи», механізми та інші елементи методології публічного управління. В аналогічний спосіб визначаються процедури управління. Тому предметні та смислові межі цього елемента методології публічного управління залишається розмитими та дискусійними.

Під інструментами публічного управління можна розуміти управлінську операцію та управлінську процедуру. *Управлінська операція* – це частина управлінської процедури, яка виконується керівником, спеціалістом або технічним виконавцем апарату управління із застосуванням або без застосування технічних засобів управління для вироблення, обґрунтування чи прийняття управлінських рішень [7].

Поняття «*управлінська процедура*» відображає порядок підготовки, розгляду, обговорення, виконання, корегування низки послідовних і паралельних операцій у процесі управління, регламент дій, припис про порядок виконання будь-які роботи в апараті управління. Технологія управління, про яку йдеться нижче, тісно пов'язана з процесом алгоритмізації операцій і процедур у рамках тих чи інших функцій керуючої системи.

За допомогою управлінських операцій та процедур реалізуються закономірності, принципи, функції, методи управління. Очевидно, що процедури управління поєднані у діяльності з засобами (способами) управління, інструментами управління.

Технологія публічного адміністрування – детальний опис дій, що мають бути послідовно, у належний спосіб та із застосуванням конкретних засобів та прийомів здійснені суб'єктом публічного адміністрування для досягнення певної мети [8, с. 35]. Найбільш актуальними з позицій сучасного розвитку України є такі технології: публічне управління за результатами, публічне управління по цілях, стратегічне управління, антикризове управління, форсайт, проектно-орієнтоване публічне управління, Agile-підхід у публічному управлінні, процесно-орієнтоване публічне управління, ентропійне управління у межах публічного управління, процесно орієнтоване публічне управління, функціонально-орієнтоване публічне управління, концепт градієнтного публічного управління, концепти фінітного та термінального публічного управління, клієнт-орієнтоване публічне управління, концепт адаптивного публічного управління, блокчейн-технології у публічному управлінні, технології нейронних мереж (нейротехнології) у публічному управлінні, технології штучного інтелекту у публічному управлінні, ручне управління та апаратно-системне управління

в публічному управлінні, технології соціотехніки у публічному управлінні.

Нами обґрунтовується можливість віднесення до окремої підсистеми в методології управління *структури управлінської діяльності*. Якщо її подати без функцій управління, оскільки функції є окремою підсистемою, структура управлінської діяльності матиме такий зміст у вигляді блоків: сенс і мотиви діяльності для особистості; відображення об'єктивних та суб'єктивних умов діяльності; інформаційна та когнітивна основа діяльності; визначення проблеми; постановка мети діяльності (ціль діяльності); уявлення про результати та програму (процес) діяльності; концепти; механізми діяльності; методи, засіб (засоби, способи), інструменти (операції, процедури), підходи та технології; нормативні умови діяльності; індивідуальні якості суб'єкта (підсистема професіоналізму, діяльнісно важливих якостей); орієнтування і кореляція діяльності; відображення дій; відображення параметрів результатів; відображення результатів дій (результат); рефлексія.

Висновки. У сфері методології публічного управління відсутня системність та існує чимало теоретичних неузгодженостей. Це негативно впливає на зміст навчання за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», на формування управлінських компетентностей та професіоналізм публічних службовців. Системність, обґрунтованість, розуміння взаємозалежностей між елементами методології публічного управління сприятиме кращому усвідомленню тими, хто навчається та працює, можливостей та інструментів управління. Кожен з розглянутих нами елементів системи, а не окремі з цих елементів (наприклад, підходи до управління, технології управління), як це нерідко спостерігається у сучасних ЗВО України, повинні викладатися у взаємозв'язку та системно.

Вирішення завдання систематизації методології публічного управління дозволить створити зрозумілу та науково обґрунтовану цілісну структуру цього наукового напрямку. Найважливішими підсистемами методології публічного управління є: закономірності, принципи, функції, форми управлінської діяльності, методи, засоби (способи), механізми управління, підходи до управління, інструменти, операції, процедури, технології, структура управлінської діяльності.

На нашу думку, суть дисципліни «Методологія публічного управління» зумовлює її закріплення МОН як обов'язкової для вищезгаданої спеціальності. Віднесення її до варіативної частини освітньої програми не дозволяє сформувати у всіх студентів та

слухачів найголовніші компетентності, а отже шкодить розвитку держави. Рекомендуємо НАДС цю дисципліну внести до програм підвищення кваліфікації публічних службовців, а також внести до професійного оцінювання публічних службовців через призму дотримання ними принципів управління як результатів діяльності, закріплених у відповідних Законах, що стосуються сфер діяльності.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Атаманчук Г. В. Теория государственного управления. Курс лекций. Москва : Юрид. лит., 1997. 400 с.
2. Дзюндзюк В. Б., Мельтюхова Н. М., Фоміцька Н. В. та ін. Публічне адміністрування в Україні : навч. посібник / за заг. ред. В. В. Корженка, Н. М. Мельтюхової. Харків : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2011. 306 с.
3. Куйбіда В. С. Принципи і методи діяльності органів місцевого самоврядування. Київ : МАУП, 2004. 432 с.
4. Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. Професійна мобільність та проблеми професіоналізації персоналу публічного управління : монографія. Київ : НАДУ, 2018. 256 с.
5. Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. Методологія публічного управління: аспекти її структури, співвідношення, взаємозалежності законів, закономірностей та функцій управління. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. Вип. 28. С. 14–18.
6. Публічне управління в умовах інституційних змін : кол. моногр. / за наук. ред. Р. В. Войтович та П. В. Ворони. Київ, 2018. 475 с.
7. Технічна енциклопедія TechTrend. URL : <http://techtrend.com.ua/index.php?newsid=24798>
8. Шатило О. А. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Публічне адміністрування» (для студентів спеціальностей «Менеджмент організацій і адміністрування» та «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»). Житомирський держ. технол. ун-т. Житомир : ЖДТУ, 2014. 51 с.

СЕКЦІЯ 2 МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРИНЦИПІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ОСВІТНЬОЇ ПОЛІТИКИ З АКАДЕМІЧНОЇ МОБІЛЬНОСТІ У СУЧАСНОМУ ТРАНСКОРДОННОМУ СПІВРОБІТНИЦТВІ

FORMATION OF MANAGEMENT PRINCIPLES OF IMPLEMENTATION OF EDUCATIONAL POLICY ON ACADEMIC MOBILITY IN THE MODERN TRANS-BORDER COOPERATIVE

Освітні інновації відіграють вирішальну роль у підтримці соціальної згуртованості, економічного зростання, глобальної конкурентоспроможності. Зважаючи на прагнення європейської спільноти до створення міцного фундаменту знань, вища освіта є суттєвим компонентом соціально-культурного розвитку, водночас зростаючий попит на навички та компетенції ставить перед вищою освітою нові шляхи вирішення завдань. У відповідь на зростаючі очікування система вищої школи має здійснити кардинальне зрушення у наданні освітніх послуг.

Самі заклади вищої освіти дедалі більше відрізняються один від одного у своїх місіях, у способах надання освітніх послуг і методах співпраці, включаючи зростання інтернаціоналізації, цифрового навчання та нових методів передачі знань. Роль забезпечення якості освіти є вирішальною в підтримці систем вищої школи та навчальних закладів у здійсненні цих змін, отже гарантує, що кваліфікація, яку отримують студенти, та досвід, отриманий у процесі навчання, залишаються пріоритетними. Ключовою метою забезпечення якості у Європейському просторі вищої освіти є сприяння загальному розумінню забезпечення якості навчання у всіх країнах та серед усіх зацікавлених сторін.

Залучення до процесів забезпечення якості, особливо зовнішнього, дає можливість європейським системам вищої освіти продемонструвати якість та збільшити прозорість, сприяючи таким чином взаємній довірі, визнанню кваліфікацій, програм та інших видів реалізації освітнього процесу. Вища школа у європейському освітньому просторі ставить перед собою безліч цілей, що включають підготовку студентів до активної громадянської позиції, вибір майбутньої кар'єри, підтримку особистісного розвитку, створення широкої бази знань і стимулювання наукових досліджень та інноваційної діяльності.

Якість освітніх послуг є насамперед результатом взаємодії між викладачами, студентами та середовищем навчання у вищому навчальному закладі. Забезпечення якості має створити таке освітнє середовище, в якому зміст програм, можливості навчання та матеріально-технічна база відповідають меті. Управлінські принципи забезпечення якості у сфері транскордонної вищої освіти спрямовані на надання підтримки та стимулювання міжнародного співробітництва, а також посилення розуміння важливості забезпечення якості транскордонної вищої освіти.

Метою управлінських заходів є захист студентів та інших зацікавлених сторін від ризику отримання освітніх послуг низької якості та недобросовісних поставальників таких послуг, а також стимулювання розвитку систем якісної транскордонної вищої освіти, що відповідають гуманітарним, соціальним, економічним та культурним потребам людей. Ринок транскордонної вищої освіти значно виріс завдяки підвищенню мобільності студентів, професорсько-викладацького складу, навчальних програм, також спеціалістів у відповідних галузях.

Ключові слова: транскордонне співробітництво, державна політика, освітні послуги, управлінські принципи, формування, вища школа, реалізація, система, академічна мобільність.

Educational innovations play a crucial role in supporting social cohesion, economic growth, and global competitiveness. Given the desire of the European community to create a solid foundation of knowledge, higher education is an essential component of socio-cultural development, while the growing demand for skills and competencies poses new ways to higher education. In response to growing expectations, the higher education system must make a radical shift in the provision of educational services.

Higher education institutions themselves are increasingly different in their missions, in their ways of providing educational services and in their methods of cooperation, including the growth of internationalization, digital learning and new methods of knowledge transfer. The role of quality assurance in education is crucial in supporting higher education systems and educational institutions in implementing these changes, thus ensuring that students' qualifications and experience gained in the learning process remain a priority.

The key goal of quality assurance in the European Higher Education Area is to promote a common understanding of quality assurance in all countries and among all stakeholders. Involvement in quality assurance processes, especially external ones, enables European higher education systems to demonstrate quality and increase transparency, thus promoting mutual trust, recognition of qualifications, programs and other aspects of the educational process. Higher education in the European educational space has many goals, including preparing students for active citizenship, choosing a future career,

УДК 378.014.5.016:796/799(477)
DOI <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.2>

Базиляк Н. О.

к. пед. наук, доцент,
доцент кафедри української
та іноземних мов
Львівський державний університет
фізичної культури
імені Івана Боберського

supporting personal development, creating a broad knowledge base and stimulating research and innovation.

The quality of educational services is primarily the result of interaction between teachers, students and the learning environment in higher education. Quality assurance should create an educational environment in which the content of programs, learning opportunities and material and technical base will meet the goal. Management principles of quality assurance in cross-border higher education are aimed at supporting and stimulating international cooperation, as well as strengthening the understanding of the importance of quality assurance in cross-border higher education.

The purpose of management measures is to protect students and other stakeholders from the risk of receiving low quality educational services and unscrupulous providers of such services, as well as to promote the development of quality cross-border higher education systems that meet the humanitarian, social, economic and cultural needs of people. The market for cross-border higher education has grown significantly due to increased mobility of students, faculty, curricula, and specialists in relevant fields.

Key words: cross-border cooperation, state policy, educational services, management principles, formation, higher school, implementation, system, academic mobility.

Постановка проблеми у загальному вигляді з важливими науковими і практичними завданнями. На сучасному етапі розвитку системи вищої школи формуються нові принципи надання освітніх послуг, зокрема, електронні форми забезпечення вищої освіти та наявність комерційних постачальників освітніх послуг [11]. Нові форми транскордонної вищої освіти пропонують ширші можливості для вдосконалення навичок та компетенцій студентів, а також для підвищення якості національних систем вищої освіти за умови, що вони ставлять за мету служіння гуманітарному, соціальному, економічному та культурному розвитку приймаючої країни.

У багатьох державах існують національні структури забезпечення якості, акредитації та визнання кваліфікацій, які враховують специфіку академічної мобільності, але у багатьох країнах такі можливості досі не розраховані на подолання проблем у сфері транскордонної форми вищої освіти. Відсутність базису для координації різних ініціатив на міжнародному рівні, у поєднанні з різноманітністю та нерівномірністю національних систем забезпечення акредитації створює прогалини в системі забезпечення якості у сфері вищої освіти, залишаючи деякі елементи академічної мобільності взагалі за межами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання проблеми. Згідно з численними твердженнями сучасних дослідників у багатьох країнах працюють кілька спеціалізованих органів у сфері вищої освіти. Ефективність управлінських принципів загалом залежить від можливості зміцнення потенціалу національних систем з метою забезпечення високої якості вищої освіти [3]. Формування і реалізація освітньої політики, додаткова підтримка поточних ініціатив ЮНЕСКО у сфері зміцнення освітнього та наукового потенціалу, а також інших багатосторонніх угод щодо академічної мобільності,

що працюють у сфері вищої школи спонукають до трансформації управлінських принципів в освітній політиці.

Актуалізується системна роль неурядових організацій, асоціацій закладів вищої освіти, студентських організацій, асоціацій викладачів, які працюють у сфері забезпечення якості мереж і органів акредитації та визнання кваліфікацій, а також органів оцінки кваліфікацій і професійних асоціацій у справі утвердження цілей забезпечення якості у сфері транскордонної вищої освіти. Зазначені управлінські принципи ставлять за мету стимулювання процесу зміцнення та координації існуючих ініціатив щодо академічної мобільності шляхом активізації діалогу та співпраці між різними організаціями.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячена стаття. Сьогодні необхідно перейти до особистісного підходу в навчанні та викладанні, шукати більш гнучкі напрями та визнавати компетенції, набуті за межами формальних навчальних програм. Водночас, підвищення мобільності студентів, викладачів, дослідників та спеціалістів у відповідних професійних галузях виводить проблему визнання академічних та професійних кваліфікацій на перше місце у транскордонному співробітництві.

Виникає необхідність реалізації додаткових освітніх ініціатив, зміцнення співробітництва та активізації мережевої роботи, а також створення більш прозорої системи інформування про процедури та системи забезпечення якості, акредитацію і визнання кваліфікацій [9]. Основне завдання, що стоїть сьогодні полягає у розробці процедур, розрахованих на постачальників освітніх послуг і закордонні програми з метою максимізації переваг та зменшення потенційних недоліків процесу і результатів інтернаціоналізації вищої освіти.

Мета статті полягає в обґрунтуванні управлінських підходів в освітній політиці щодо тран-

скордонного співробітництва та академічної мобільності.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. З урахуванням того, що в багатьох державах не існує системних основ для забезпечення якості, акредитації та визнання кваліфікацій, важливим компонентом створення потенціалу має стати спільне зміцнення та координація національних та міжнародних ініціатив. Якість вищої освіти тієї чи іншої країни, а також системи оцінки та моніторингу вищої освіти не лише відображають соціальний та економічний добробут держави, а й є визначальними факторами, що впливають на статус відповідної системи вищої освіти на міжнародному рівні [5]. Створення систем забезпечення якості освіти вже стало необхідністю, і не лише з метою моніторингу якості вищої освіти всередині країни, а й з метою надання послуг у системі транскордонної вищої освіти.

В результаті, кількість органів забезпечення якості та акредитації у сфері вищої освіти в останні два десятиліття значно зросла. Проте існуючий національний інституційний потенціал у сфері забезпечення якості найчастіше займається виключно наданням освітніх послуг навчальними закладами на внутрішньому ринку вищої освіти. Підвищення академічної мобільності студентів, викладачів, спеціалістів у відповідних галузях, програм та постачальників освітніх послуг ставить перед існуючими національними системами та органами забезпечення якості, акредитації, а також визнання закордонних кваліфікацій складні завдання.

Управлінські принципи повинні бути засновані на засадах взаємної довіри та поваги між державами, а також на визнанні важливості міжнародного співробітництва у галузі вищої освіти [1]. Ці принципи також сформульовані з урахуванням принципу значущості національних органів влади та різноманітності систем вищої освіти. Держави надають великого значення національному суверенітету у сфері вищої освіти, у зв'язку з цим треба визнати, що процес формування державної політики у галузі вищої освіти має відображати національні пріоритети.

Органи управління можуть впливати і навіть повністю виконувати функцію стимулювання забезпечення належної якості, акредитації та визнання кваліфікацій. У більшості систем вищої освіти вони відіграють роль координатора освітньої політики, проте, у деяких країнах функція нагляду за забезпеченням якості покладається на неурядові організації.

У зв'язку з цим, органам управління у сфері вищої освіти рекомендується сприяти створенню прозорої системи ліцензування постачальників послуг транскордонного співробітництва, які бажають здійснювати діяльність на території країни [7]. Важливо проводити консультації та здійснювати координацію діяльності компетентних органів, які відповідають за забезпечення якості та акредитацію на національному і міжнародному рівнях.

Забезпечення якості з боку закладів вищої освіти та постачальників освітніх послуг є надзвичайно важливою, для цього потрібна активна та конструктивна участь членів професорсько-викладацького складу. Заклади вищої освіти несуть відповідальність за якість так само, як і за суспільну, культурну значущість освіти, стандарти кваліфікацій, що присуджуються ними, незалежно від того, де або як вони надають освітні послуги. Сьогодні бажано, щоб заклади вищої освіти та постачальники освітніх послуг у сфері транскордонного формату вищої освіти висловлювали свою відданість цим принципам у публічній формі.

Якісне викладання та дослідження можливі за наявності професорсько-викладацького складу високого рівня та створених для нього необхідних робочих умов, що відповідають високим стандартам якості та сприяють проведенню незалежної та ретельної оцінки [2]. Для забезпечення сприятливих умов роботи, колегіального правління та можливості академічної мобільності необхідно удосконалювати існуючі внутрішні системи управління якістю для забезпечення максимального використання компетенцій усіх зацікавлених сторін. При промоції своїх програм за посередництвом агентів заклади вищої освіти повинні брати на себе повну відповідальність за надання такими агентами точної, надійної інформації та консультацій.

Сьогодні необхідно розповсюджувати легко доступну інформацію про критерії та процедури зовнішнього та внутрішнього забезпечення якості та академічне та професійне визнання наукових ступенів та кваліфікацій, що присуджуються, а також розповсюджувати повні описи програм та кваліфікацій, розуміння та навичок, які має розвинути у собі успішний студент. Заклади вищої освіти повинні співпрацювати, насамперед, з органами забезпечення якості освіти та студентськими організаціями з метою підтримки процесу поширення такої інформації [10]. Будучи представниками отримувачів послуг транскордонної форми вищої освіти та членами університетської спільноти, студентські організації несуть відповідальність

за надання студентам та абітурієнтам сприяння у ретельному вивченні основних засад академічної мобільності у процесі прийняття рішень.

Організаціям студентського самоврядування також слід надавати інформацію про джерела точних та надійних даних щодо форм транскордонної вищої освіти [4]. Зазначене може робитися шляхом інформування студентів про існування керівних принципів, а також шляхом активної участі в реалізації принципів академічної мобільності, отже необхідно заохочувати студентів до постановки правильних питань при задіяні до програм транскордонної освіти. Перелік таких питань може бути затверджений студентськими організаціями, що включають, за наявності такої можливості, зарубіжних студентів та у співпраці з такими організаціями, як освітні установи вищої освіти, органи визнання результатів програм академічної мобільності.

Важливо підтримувати та зміцнювати існуючі регіональні та міжнародні мережі у системі вищої школи, або створювати регіональні мережі в регіонах, де вони нині відсутні. Такі мережі можуть бути платформою для обміну інформацією та методами сумлінної роботи, поширення знань, підвищення рівня розуміння міжнародних подій і проблем, а також підвищення професійної майстерності експертів з оцінки якості та інших працівників органів забезпечення якості вищої освіти [8]. Необхідно встановлювати зв'язки для зміцнення співробітництва між органами управління, що скеровує студентів та спеціалістів у відповідні галузі, та приймаючі країни для підвищення комунікації у транскордонному співробітництві.

Актуальним залишається укладання угод про взаємне визнання наукових ступенів з іншими консультативними органами на основі довіри та взаємного розуміння професійної практики, створювати системи внутрішнього забезпечення якості та регулярно проходити процедури зовнішньої оцінки, максимально повно використовуючи компетенції зацікавлених сторін [6]. Необхідно розглянути можливість встановлення формату процедур для формування міжнародних груп колегіальної оцінки, затвердження еталонів стандартів, критеріїв та процедур оцінки, а також здійснювати спільні проекти у сфері оцінки з метою підвищення порівнянності різних органів забезпечення якості вищої освіти.

Формулювання висновків і перспектив подальших досліджень в даному напрямку. Сьогодні необхідно створю-

вати і підтримувати міжнародні мережі, які можуть служити платформою для обміну інформацією і методами ефективної роботи, поширення знань, підвищення усвідомлення міжнародних подій та проблем, а також підвищення професійної майстерності працівників органів академічної мобільності. Важливо зміцнювати співпрацю з органами забезпечення якості вищої освіти з метою спрощення процесу визначення відповідності тій чи іншій кваліфікації базовим стандартам якості, а також здійснювати транскордонне співробітництво.

Потрібно надавати студентській громадськості доступну інформацію щодо оцінки кваліфікацій, що присуджуються після закінчення транскордонної форми вищої освіти. З урахуванням зростання обсягу міжнародних ринків праці та підвищення рівня мобільності фахівців у різних професійних галузях перед майбутніми фахівцями, а також роботодавцями та професійними освітніми асоціаціями виникає безліч завдань. На сучасному етапі існує необхідність розширення освітніх ініціатив транскордонної діяльності з метою спрощення процесів академічної мобільності шляхом підвищення можливості імплементації, прозорості та порівнянності систем.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Авшенюк Н. М. Болонський процес як регіональний вимір інтернаціоналізації вищої освіти в Європі. *Педагогічна теорія і практика* : зб. наук. праць. К. : КиМУ, 2011. Вип. 2. С. 3–14.
2. Бахрушин В., Горбань О. Якість вищої освіти та сучасні підходи до її вимірювання. *Освіта і управління*. 2012. Т. 15. № 4. С. 7–11.
3. Винсен-Ланкран С. Трансграничное высшее образование: тенденции и перспективы развития. *Вестник международных организаций*. 2010. № 3(29). С. 86–109.
4. Грішнова О., Бех С. Соціальна відповідальність університетів України: порівняльний аналіз та основні напрями розвитку. *Вісник Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка. Серія : Економіка*. 2014. № 5(158). С. 11–18.
5. Даниленко А. С., Шершнёва В. А., Вайнштейн Ю. В. Ретроспектива и тенденции развития учебной автономии в образовании. *Мир науки. Педагогика и психология*. 2019. Т. 7. № 6. С. 96–103.
6. Жалдак М. І. Проблеми інформатизації освітнього процесу в середніх і вищих навчальних закладах. *Комп'ютер в школі та сім'ї*. 2013. № 3. С. 8–15.
7. Лондар С. Л., Блискавка Т. В. Вища школа як фактор сприяння інноваційному розвитку національної економіки. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Філософія. Політологія*. 2010. № 94–96. С. 93–97.

8. Моцик О. Базові засади правового регулювання міжнародної співпраці України в гуманітарній сфері. *Політикус: наук. журн. Південноукр. нац. пед. ун-ту ім. К. Д. Ушинського*. Одеса, 2019. Вип. 3. С. 44–49.

9. Ничкало Н. Г. Професійна педагогіка і педагогіка праці: проблеми взаємозв'язку в умовах ринкової економіки. *Педагогіка і психологія. Наук.-теорет. та інформ. журнал АПН*. 2010. № 2(67). С. 33–46.

10. Рашкевич Ю. М. Болонський процес та нова парадигма вищої освіти: монографія. Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2014. 168 с.

11. Соціально-педагогічна діяльність в умовах трансформації суспільства: теоретичні та прикладні проблеми: монографія / С. П. Архипова, Т. М. Десятов, І. І. Курляк, Л. І. Міщик, Г. Я. Майборода та ін. ; за заг. ред. С. П. Архипової. Черкаси : ФОП Гордієнко Є. І., 2014. 235 с.

МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ У ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ЗМІШАНОГО НАВЧАННЯ

MECHANISM OF MANAGEMENT OF SECONDARY SCHOOL TEACHERS' PROFESSIONAL DEVELOPMENT DURING BLENDED LEARNING

У статті розглянуто механізми управління професійним розвитком педагогічних працівників у закладі загальної середньої освіти в умовах впровадження в освітній процес дистанційної форми здобуття освіти, як окремої форми навчання, та в умовах змішаного навчання. В процесі дослідження виокремлено складові механізми, висвітлено результати проміжних досліджень проведених на базі Комунального закладу освіти «Середня загальноосвітня школа № 58» Дніпровської міської ради та надано пропозиції щодо їх вдосконалення.

При проведенні дослідження розглянуто напрямки управління розвитком професійної компетентності педагогічних працівників, зокрема на рівні закладу і особистісному. В статті висвітлено суть та законодавче унормування необхідності професійного зростання педагогічних працівників.

Основним механізмом управління професійним розвитком педагогів при впровадженні нових форм здобуття освіти в освітній процес закладу автором взято дослідження показників управління, отриманих на основі його оцінки; визначено шляхи забезпечення неперервності розвитку професійного зростання педагогів. Визначено першочергові завдання, реалізація яких закладом освіти, забезпечить якісний професійний розвиток вчителя, а саме: визначення інструментарію планування та управління безперервною освітою і самоосвітою педагогічних працівників; формування моделей індивідуальної освітньої траєкторії педагога; детермінація засобів та шляхів проектування індивідуального маршруту професійного розвитку.

У статті на прикладі досвіду та наукових досліджень показано, що впровадження інноваційних механізмів управління професійним розвитком педагогів, як інструменту внутрішньої системи забезпечення якості освіти та якості освітньої діяльності, передбачає підвищення якості професійної підготовки фахівців відповідно до очікувань суспільства. Удосконалення рівня професійної компетентності – це один із основних напрямків реформування освіти.

Ключові слова: управління професійним розвитком, механізми управління, освіта, дистанційне навчання, змішане навчання.

The article considers the mechanism of management of secondary school teachers' professional development during the remote learning as a main form of educational process and blended learning. In the process of the research the elements of the mechanisms were identified, the results of interim studies conducted on the basis of the community educational facility "Secondary school № 58 of the Dnipro city council", proposals for improving were provided.

In carrying out the study the ways of management of the teachers' professional development were reviewed both at the school level and at the individual level. The article provides the content and legislative regulation of the necessity of professional growth of teachers.

The author considers the study of indicators of management as the main mechanism of management of secondary school teachers' professional development during the introduction of a new form of education; sets out ways to ensure the continuity of professional development of teachers.

There are main objectives defined, which are aimed to help the educational facility to achieve successful teachers' professional development: to identify the planning and management of the instrumentarium of life-long learning and self-education; to form patterns of teacher's individual educational trajectory; to determine means and ways of individual professional development designing.

On the basis of scientific studies and pedagogical experience, the article demonstrates that the implementation of the innovative mechanisms of management of secondary school teachers' professional development as a tool of internal systems for ensuring the quality of education and the quality of educational process, thus improving the value of professional training in accordance with the expectations of society. Improvement of the level of professional competence is one of the main directions of education reform.

Key words: professional development management, management mechanisms, education, remote learning, blended learning.

УДК 351.851:373.018.43.091.2]005.963
DOI <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.3>

Береда Т. М.

аспірантка кафедри
публічного управління та права
Комунальний заклад вищої освіти
«Дніпровська академія
неперервної освіти»
Дніпропетровської обласної Ради

Впровадження дистанційного та змішаного навчання в освітній процес закладів загальної середньої освіти потребує нової генерації фахово підготовлених педагогічних працівників, які спроможні реалізовувати ідеї освіти XXI століття та Нової української школи.

Але в умовах впровадження нових форм здобуття освіти виникає потреба не лише

у модернізації змісту загальної середньої освіти, а й у реформуванні системи та механізмів управління нею. Це визначає необхідність удосконалення організаційних і мотиваційних засад управління закладом освіти, спрямованих на професійний розвиток педагогічних працівників, бо саме інноваційна управлінська діяльність – це головний чинник, який впливає

на результат роботи закладу та призводить до підвищення якості освіти.

Разом із тим у сфері професійного розвитку працівників наявні і негативні тенденції, в тому числі щодо зниження мотивації до саморозвитку, порушення принципів випереджувального та неперервного розвитку, нераціонального використання праці. На нашу думку, подолати або знизити ці показники можна за допомогою ефективних механізмів управління напружених на професійне зростання педагогів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження щодо проблем, присвячених вивченню питань професійного зростання педагогів, зокрема в умовах дистанційного та змішаного навчання, знайшли своє відображення у працях В. Андрюханової, В. Бикова, Р. Гуревича, В. Кременя, В. Кухаренка, В. Олійника, Т. Сорочан та інших.

Дослідники ґрунтовно вивчають проблеми професійного зростання педагогів, зіставляючи відомості з потребами ринку та із психологічними аспектами професійного зростання та розвитку особистості. Але, на нашу думку, потрібно більш глибоко, комплексно і всебічно дослідити механізми управління педагогічним розвитком працівників, зокрема, на засадах індивідуалізації.

Метою статті є розгляд механізмів управління професійним розвитком педагогічних працівників, зокрема в умовах впровадження дистанційного та змішаного навчання, виділення їх складових компонентів, висвітлення результатів проміжних досліджень та надання пропозицій щодо їх вдосконалення. З огляду на мету дослідження поставлено такі **завдання**:

1) розглянути механізми управління професійним розвитком педагогічних працівників на основі їх оцінки та законодавче унормування необхідності професійного зростання;

2) проаналізувати механізми управління як інструменти забезпечення якості освіти та освітньої діяльності закладу;

3) показати на практиці дієвість механізмів управління та висвітлити результати дослідження, проведеного на базі комунального закладу освіти «Середня загальноосвітня школа №58» Дніпровської міської ради.

Виклад основного матеріалу. Метою управління професійним розвитком педагогічних працівників є цілеспрямоване забезпечення не тільки кількісних змін, але і якісних, які уможливають зростання кадрового потенціалу закладу освіти та ефективність його діяльності. Розвиток професіоналізму та його систематичний моніторинг і оцінка впливає на ефективність всієї системи управління закла-

дом освіти та уможливорює вчасне прийняття адекватних управлінських рішень.

Для підвищення професійної компетентності вчителя необхідно індивідуалізувати його модель професійного розвитку. Задоволення професійного інтересу педагога має стати провідною ідеєю методичної роботи закладу, бо саме на основі нього та запиту педагогом має формуватися індивідуальна освітня траєкторія, розроблятися маршрут його професійного зростання.

Перш ніж розглянути механізми управління професійним розвитком педагогічних працівників, розглянемо понятійно-категоріальний апарат, який використовується в даній статті.

Згідно чинного законодавства індивідуальна освітня траєкторія професійного розвитку:

– ґрунтується на вільному виборі закладу освіти, установи, організації, іншого суб'єкта освітньої діяльності, видів, форм, темпу здобуття освіти та освітньої програми в межах здобуття освіти дорослих[3];

- професійний розвиток ... передбачає постійну самоосвіту, участь у програмах підвищення кваліфікації та будь-які інші види і форми професійного зростання [1];

– педагогічні працівники зобов'язані... постійно підвищувати свою педагогічну майстерність [2].

Модернізація управлінських дій має бути зорієнтована на свідомий, послідовний і динамічний розвиток професійної майстерності, створенню умов просування індивідуальними освітніми траєкторіями, забезпеченню можливостей побудови освітніх маршрутів професійного зростання педагогів.

Отже, професійне зростання педагогів можна охарактеризувати як процес цілеспрямованого неперервного оволодіння освітніми інноваціями та удосконалення професійних навичок, необхідних для розвитку та виховання відповідальних громадян.

В контексті неперервності освіти, професійне зростання педагогів включає в себе такі складові: педагогічна освіта, підвищення кваліфікації та/або перепідготовка педагогічних кадрів, атестація та сертифікація, участь в науково-експериментальній роботі закладу, самоосвіта та кар'єрний зріст.

Одним із ефективних механізмів управління професійним розвитком педагогів при впровадженні нових форм здобуття освіти в освітній процес закладу є управління на основі його оцінки. Організація такого механізму сприятиме більш повному використанню професійних здібностей педагогічних працівників, досягненню стратегічних цілей і завдань закладу; своєчасному забезпеченню закладу

освіти необхідною кількістю кадрового складу з високим професійним досвідом та навичками; створенню ефективних мотиваційних інструментів професійного розвитку; забезпеченню стабільності плинності кадрів.

Управління професійним розвитком педагогічних працівників в межах закладу освіти можна поділити на два рівні та виділити їх складові (рис. 1).

Одержанні данні на рівні закладу освіти допоможуть йому визначити показники щодо частки працівників, які відповідають обраним стратегічним напрямкам закладу та частку працівників, яким необхідно пройти підвищення кваліфікації у зв'язку із впровадженням дистанційного та змішаного навчання для забезпечення ефективної реалізації обраних стратегічних напрямків закладу щодо впровадження різних форм здобуття освіти.

Оцінка управління на рівні особистості уможливіть для педагога розвиток своїх здібностей, а також модернізацію раніше одержаних професійних знань, умінь та навичок з метою професійного просування власною освітньою траєкторією.

Метою упровадження механізму оцінювання на відповідних рівнях є здійснення адаптації до нових умов, атестації педагогічних працівників, розробки індивідуального маршруту професійного зростання та стимулювання їх розвитку.

В свою чергу, оцінювання кадрів – це персональна оцінка рівня знань, умінь, майстер-

ності та особистісної відповідальності; оцінка виконуваної роботи та її результатів, а важливою складовою механізму управління професійним розвитком працівника є оцінка фактичного рівня його професійного розвитку, аналіз траєкторії розвитку, виявлення негативних тенденцій.

Шляхами забезпечення неперервності розвитку професійного зростання педагогів можна визначити:

- створення умов для побудова індивідуальної траєкторії професійного зростання;
- створення умов, що забезпечать можливість створення маршрутів просування власними траєкторіями;
- створення в закладі єдиної бази даних, яка уможливить вільний вибір видів, форм і напрямків підвищення рівня професійної майстерності;
- створення умов, що забезпечать обмін досвідом;
- реалізація спільних освітніх та наукових проєктів;
- постійний моніторинг якості розвитку неперервного професійного зростання педагогів.

Результати проміжних досліджень, проведених на базі Комунального закладу освіти «Середня загальноосвітня школа № 58» Дніпровської міської ради з метою визначення сильних та слабких сторін управлінської діяльності щодо вище зазначеного напрямку показують:

- 1) 86,4% стверджують, що у закладі на високому рівні створені умови для неперерв-

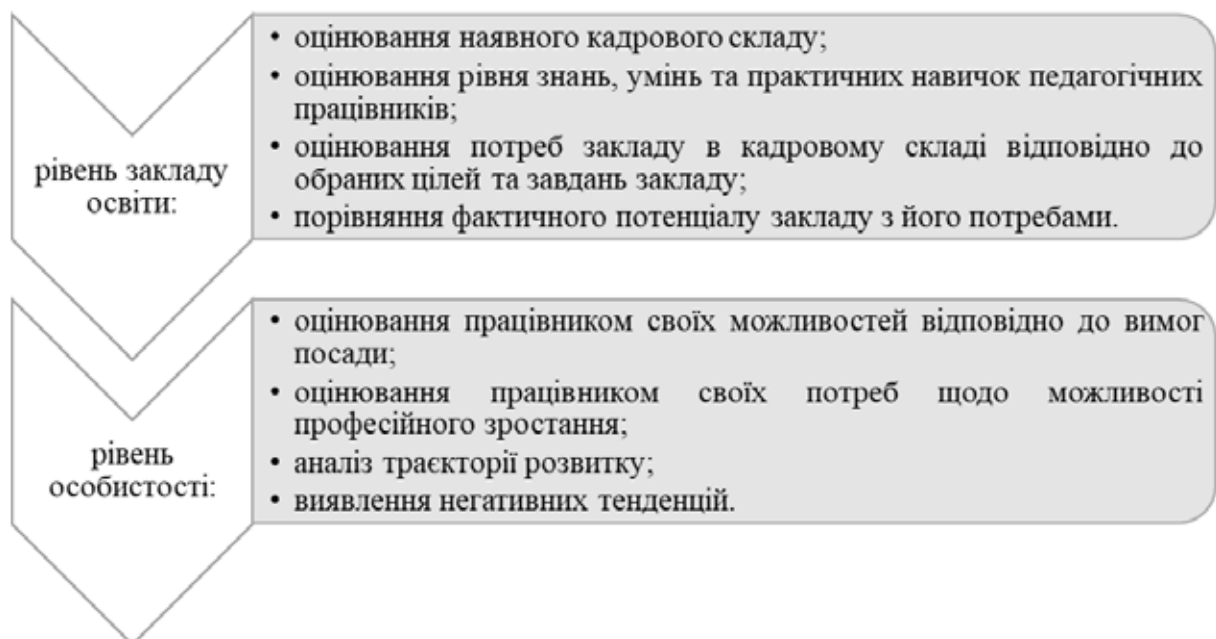


Рис. 1. Структура управління професійним розвитком на основі оцінки

ного вдосконалення педагогічної майстерності, 13,6% – що умови створено на достатньому рівні, також 36% вчителів вважають, що недостатня матеріально-технічна база уповільнює та перешкоджає їх професійному розвитку;

2) опитування щодо рівня задоволення мотиваційними заходами, які практикуються у закладі показують, що 86% переважно задоволені ними, проте 14% повністю або частково не задоволені ними;

3) педагогічні працівники закладу обирають такі види, форми і напрямки підвищення рівня своєї професійної майстерності: самоосвіта (84,1%), курси ІППО (75%), онлайн-курси (68,2%); конференції (54,5%), методичні семінари (43,2%), тренінги, майстер-класи, вебінари (40,9%);

4) педагогічні працівники поширюють власний педагогічний досвід: на освітніх онлайн платформах (40,9%), у матеріалах та/або виступах на конференціях (38,6%), у соціальних мережах (професійних спільнотах) (29,5%), у фахових виданнях (27,3%), конкурсах педагогічної майстерності (5%);

5) для професійного зростання педагога обирали таку тематику: використання інформаційно комунікативних технологій в освіті (59,1%), форми організації освітнього процесу (45,5%), методичні аспекти викладання предметів та курсів (43,2%), безпечне освітнє середовище (27,3%), психологічні особливості роботи зі здобувачами освіти різних вікових категорій (25%), формування у здобувачів освіти громадянської позиції (18,2%), законодавче забезпечення освітнього процесу (13,6%); ділове українське мовлення (13,6%), організація інклюзивної форми навчання (11,04%);

6) 100% педагогічних працівників беруть участь в інноваційній роботі закладу, у експериментальних проєктах регіонального рівня «Створення моделі школи індивідуалізованого навчання на засадах використання технологій відкритої освіти» та «Управління інформаційно-освітнім простором закладу освіти на засадах індивідуалізації»;

7) для самоосвіти в нашому закладі педрою визначено перелік додаткових альтернативних суб'єктів підвищення кваліфікації: Дія. Цифрова Освіта, EdEra, Prometheus, Всеосвіта. Адміністрація закладу систематично пропонує педагогам перелік курсів та платформ, а вчитель вільно обирає, вибудовує освітній маршрут та створює індивідуальну траєкторію професійного розвитку. Педагоги закладу протягом 2020-2021 років обрали наступні платформи для самоос-

віти: Дія. Цифрова Освіта (87%), Prometheus (83%), EdEra (72%).

Проведені дослідження щодо якості управлінської діяльності в даному напрямку показують достатні показники якості управління професійним зростанням вчителів, підтверджують ефективність використання механізмів на основі оцінки їх діяльності та разом з цим уможливили виявлення слабких сторін та проблем в управлінській діяльності, які потребують вирішення, зокрема: певна частка працівників не задоволена мотиваційними заходами та матеріально-технічною базою закладу, досить низка частка педагогів, які беруть участь у конкурсах фахової майстерності та не високий показник щодо частки педагогів, які систематично поширюють досвід своєї роботи засобами друку у фахових виданнях.

На основі проведених досліджень, визначено шляхи реалізації усунення виявлених проблем та зменшення слабких сторін, а саме:

- працювати над пошуком мотиваційних заходів, які стимулюватимуть педагогів до самоосвіти;

- приділити більше уваги щодо стану матеріально-технічного забезпечення закладу;

- забезпечити педагогам можливість реалізації поширення свого досвіду роботи через участь у конкурсах фахової майстерності, засобами друку у фахових та Інтернет виданнях;

- урізноманітнити теми та форми підвищення кваліфікації, які відповідають запитам та вимогам педагогічних працівників.

Висновки. За результатами проведеного дослідження встановлено, що ефективна управлінська політика щодо професійного розвитку педагогічних працівників наряду залежить від своєчасних, інноваційних механізмів управління та вимагає орієнтації роботи на створення належних умов для професійного зростання та забезпечення випереджувального характеру їх розвитку; визначення інструментарію планування та управління безперервною освітою та самоосвітою педагогічних працівників; формування моделі індивідуальної освітньої траєкторії педагога; визначення засобів та шляхів проєктування індивідуального маршруту професійного розвитку, відповідно до потреб ринку, запитів та реформування системи освіти в цілому.

Механізми, що сприяють професійному розвитку педагогічних працівників мають ґрунтуватись на принципах демократизму, багатовекторності, рефлексивності, взаємозумовленості педагогічної та науково-дослідницької діяльності, зворотного зв'язку. Перспективу

подальших досліджень вбачаємо в їх ґрунтовному описі, деталізації та впливу на зростання професіоналізму педагогів.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Закон України «Про освіту». URL: https://kodeksy.com.ua/pro_osvitu/statja-59.htm (дата звернення: 10.05.2021).

2. Закон України «Про повну загальну середню освіту» URL: https://urst.com.ua/pro_povnu_zagalnu_serednyu_osvitu/st-22 (дата звернення: 10.05.2021).

3. Постанова Кабінету Міністрів України від 29 липня 2020 р. № 672 «Деякі питання професійного розвитку педагогічних працівників». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/672-2020-%D0%BF%23Text> (дата звернення: 10.05.2021).

ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПІДХОДІВ У РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ У ПЕРІОД СУЧАСНИХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ВПЛИВІВ ПАНДЕМІЇ COVID-19

TRANSFORMATION OF MANAGEMENT APPROACHES IN THE IMPLEMENTATION OF STATE SOCIO-ECONOMIC POLICY IN THE PERIOD OF MODERN GLOBALIZATIONS IN PANDEMIC COVID-19

Пандемія COVID-19 породила безліч суперечок про майбутнє світової спільноти та привернула пильну увагу до процесів глобалізації, а світовий масштаб поширення COVID-19 та його наслідки різко розгорнули суспільний інтерес та увагу у бік глобальної проблематики. Важливо зазначити, що спалах пандемії припав на період багатогранної глобалізації, що почалася з другої половини XX століття. Відмінною особливістю цього етапу розвитку глобалізації є той факт, що тепер практично не залишилося жодної сфери суспільного життя, прямо чи опосередковано не залученої до даних процесів.

Коли йде мова про пандемію COVID-19, важливо усвідомити, що ця розмова стосується не будь-яких глобальних процесів взагалі, а тих, що протікають у суспільстві. Але, як свідчить сучасна глобалістика, всі глобальні процеси та пов'язані з ними проблеми тісно взаємопов'язані, отже загострення однієї з таких проблем прямо чи опосередковано посилює інші. Суспільство має усвідомити не тільки колосальну небезпеку цієї хвороби, а й те, що йому загрожує ще безліч інших не менш серйозних і реальних небезпек.

Пандемія COVID-19 якраз і змушує по-новому подивитися на нас самих, і на глобальний світ, в якому живемо, різні глобальні проблеми якщо не породжені глобальними процесами, то обумовлені ними. Пандемія COVID-19 – це лише одне з глобальних проблем людства, однак на поведінку та взаємини людей, на економіку та інші сфери суспільного життя, а певною мірою і на глобальний світовий порядок ця пандемія, безсумнівно, вплине. Сьогодні зросла соціальна, економічна та політична напруга в суспільстві, причому не лише в окремих країнах, а й у світовій спільноті загалом.

Ставлення владних інституцій до глобалізації неоднозначно пов'язане з різними точками зору на процеси глобалізації в умовах розвитку пандемії COVID-19, в яких можна побачити як серйозну загрозу сучасній економічній системі, так і засіб її прогресу. Органам державної влади необхідно швидко адаптуватися до нових умов, що виникають у ході глобалізаційних процесів, використати всі можливості внутрішніх резервів для соціально-економічної стабілізації на сучасному етапі.

Таким чином, і окремим державам, і світовій спільноті загалом потрібно доволі критично сприймати сучасний глобальний світ, адекватно оцінюючи його, проблема пандемії COVID-19 стала найважливішою на етапі розвитку глобальних контактів. Проте, всупереч видимій шкоді для світової економіки та передчасних позитивних висновків, саме пандемія COVID-19 стала переломним моментом зменшення глобалізаційних процесів і персоналізованих змін світової економіки в найближчому майбутньому.

Ключові слова: пандемія COVID-19, реалізація, глобалізація, державна соціально-економічна політика, трансформація, управлінські підходи, впливи.

The COVID-19 pandemic has sparked much controversy about the future of the world community and has drawn close attention to globalization, and the global spread of COVID-19 and its aftermath has sharply shifted public interest and attention toward global issues. It is important to note that the outbreak of the pandemic occurred during the period of multifaceted globalization, which began in the second half of the XX century. A distinctive feature of this stage of globalization is the fact that now there is virtually no sphere of public life, not directly or indirectly involved in these processes. When it comes to the COVID-19 pandemic, it is important to realize that this conversation is not about any global process in general, but about what is happening in society.

But, as modern globalism shows, all global processes and related problems are closely interrelated, so the exacerbation of one of these problems directly or indirectly exacerbates others. Society must be aware not only of the enormous danger of this disease, but also of the fact that it is threatened by many other no less serious and real dangers. The COVID-19 pandemic is forcing us to take a new look at ourselves and the global world in which we live, various global problems, if not caused by global processes, then caused by them. The COVID-19 pandemic is only one of the global problems of humanity, but the behavior and relationships of people, the economy and other spheres of public life.

Today, social, economic and political tensions in society have increased, not individual countries but also in the world community as a whole. The attitude of government institutions to globalization is ambiguously related to different views on globalization in the context of the COVID-19 pandemic, which can be seen as a serious threat to the modern economic system and a means of its progress. Public authorities need to quickly adapt to the new conditions that arise in the course of globalization processes, use all the opportunities of internal reserves for socio-economic stabilization at the present stage.

Thus, both individual states and the world community in general need to be quite critical of the modern global world, adequately assessing it, the problem of the COVID-19 pandemic has become paramount in the development of global contacts. However, despite the apparent damage to the world economy and premature positive conclusions, the COVID-19 was a turning point in the reduction of globalization processes and personalized changes in the world economy in the near future.

Key words: COVID-19 pandemic, implementation, globalization, state socio-economic policy, transformation, management approaches, impacts.

УДК 351.84:35.072.2:342.5 (477)
DOI <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.4>

Будзин В. Р.

к. наук з фіз. культ. і спорту, доцент,
завідувач кафедри спортивної
медицини та здоров'я людини
Львівський державний університет
фізичної культури
імені Івана Боберського

Постановка проблеми у загальному вигляді з важливими науковими і практичними завданнями. Пандемія інфекції COVID-19 загострила вже існуючі глобальні проблеми, ще більше виявивши глибинні причини відсутності колективної безпеки. Окрім того, існує потреба розглянути погіршення проблеми соціально-економічної ситуації через карантинні обмеження та падіння економіки у всьому світі. Соціально-економічна криза позначилася на добробуті населення як менш розвинених, так і більш розвинених держав [6]. Проте, проблема соціально-економічної нерівності виявляється у обмеженому доступі не тільки до матеріальних благ, а й до інформаційних ресурсів. У надзвичайних ситуаціях збільшується розшарування суспільства, що викликає соціальний резонанс, посилення проблеми нерівності та спричинена їй соціальна напруженість надає деструктивний вплив та потребує зусиль органів державної влади для її врегулювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання проблеми. Сьогодні з'явилося багато публікацій, де автори, незалежно від їхньої кваліфікації та професійної приналежності, активно прагнуть висловитися з приводу глобалізації та її зв'язку з COVID-19. Цілком очевидно, що сучасна пандемія показала гранично широкий розкид думок щодо того, що є глобалізацією. При цьому проглядається тенденція, коли міркування про це гранично складне явище робляться без звернення до спеціальних знань та авторитетних джерел. Характерним прикладом таких суджень є суб'єктивна думка Фаррела, автора однієї з таких публікацій, коли він пише: «Відчуття кризи глобалізації світу склалося ще в 2019 р. у багатьох людей, це стало видно всім щоб бути просто самообманом».

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячена стаття. Тема глобалізації є надзвичайно актуальною у період впливів пандемії COVID-19, адже за нинішніх умов вона прискорюється, в результаті виникають значні зміни, які знаходять своє відображення у численних наукових публікаціях [8]. Уклад глобалізації, що видавався цілком стабільним, обвалився швидко, майже миттєво і від відносно невеликого поштовху, сьогодні сторінки різноманітних видань рясніють відповідними заголовками статей, де йдеться про низхідний тренд глобальних процесів, а то й зовсім про завершення глобалізації. Тому, аналіз цього процесу має практичне значення, будучи об'єктивно-історичним явищем і процесом, глобалізація

як така, неспроможна оцінюватися позитивно чи негативно, вона пов'язана як із позитивними, так з і негативними результатами людської діяльності в умовах, коли світ дедалі більше стає цілісною замкнутою системою.

Мета статті полягає в обґрунтуванні управлінських підходів у державній соціально-економічній політиці в період глобалізаційного впливу COVID-19.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Закриття національних кордонів та практично повне припинення міжнародного транспортного сполучення на тривалий термін, так само як і зупинка багатьох виробництв, зростання безробіття, значне зниження життєвого рівня абсолютної більшості населення, обмеження цивільних прав не залишаються без серйозних наслідків як усередині окремих держав, так і на міжнародному рівні. Було відкрито вдосконалені можливості боротьби з COVID-19 впроваджуючи нові технології, безпосередньо пов'язані з цифровими методами та практиками [2]. У період пандемії COVID-19 вірус поширюється з великою швидкістю, завдаючи збитків як людським ресурсам, так і більшості галузей світової економіки.

В даних умовах на перший план виходить трансформація тих галузей, які безпосередньо впливають на стан людей і допомагають їм впоратися з системними кризовими проблемами, такими як обмеження доступу до медичних закладів, погіршення стану здоров'я, психічні розлади, перебудова системи освіти, скорочення робочих місць. В умовах пандемії необхідно виробляти єдину стратегію подолання кризової ситуації, головним напрямком обрано боротьбу з негативними наслідками економіки, а мотивацією має стати єдиний простір у галузі охорони здоров'я, пов'язаний із загрозою здоров'ю та життю громадян. У свою чергу створення консолідованого ринку охорони здоров'я пропонує розвиток єдиного ринку цифрових технологій, які також можуть бути включені до глобальної стратегії реагування на кризи.

Світова спільнота уже близько підійшла до створення єдиної бази користувачів, у якій об'єднуються номери мобільних телефонів, кредитних карток, паспортів з аккаунтами у соціальних мережах, що дозволить значно полегшити вирішення соціальних питань населення. Оперативно розроблені та успішно діють онлайн-програми, які дозволяють, використовуючи математичну модель, наочно пояснювати, як поширюється хвороба, як важливо обмежити контакт та дотримуватися

дистанції [5]. Повсюдно впроваджуються системи штучного інтелекту, що дозволяють використовувати інформацію мобільного зв'язку про пересування людей для вивчення поширення хвороби.

Дія цифрових технологій на повсякденне життя людини наочно демонструє освітній процес, нові інформаційні технології активно впроваджуються у навчання, рішуче розгортають освітню парадигму від «аналогового» принципу до дистанційно-цифрового. Навчальний процес стає більш гнучким, створеним під конкретного студента, який сам формує запит на отримання знань і включається до процесу навчання у зручний для нього час.

Інтерактивні заняття досягають чималої ефективності та підвищують відсоток засвоєння навчального матеріалу, найбільшим і очевидним досягненням цифрової ери є вільний доступ до навчального масиву та наукових досліджень.

Сьогодні освіта має забезпечувати у суспільстві впевнений перехід у цифрову епоху, орієнтовану на зростання продуктивності праці, вона повинна бути спрямована на підготовку фахівців, які гарантовано затребувані на ринку праці, легко та вільно володіють мобільними та інтернет-технологіями, а також орієнтовані на безперервне навчання чи підвищення кваліфікації за допомогою електронного навчання [1]. Сьогодні запускаються єдині інформаційні служби, онлайн-сервіси, які дозволяють людині, зробивши лише одне звернення, отримати вичерпну інформацію, супровід та практичний результат.

В Україні у режимі онлайн вже можна оформити отримання паспорта або посвідчення водія, оплатити комунальні послуги, записати дитину в дитсадок і дізнатися особистий статус у податкових, пенсійних та багатьох інших державних органах. Процес цифровізації розгортається у світі стрімкими темпами, віртуальні помічники наших смартфонів можуть відповісти на будь-яке запитання, штучним інтелектом оснащені безпілотні літальні апарати, відеоспостереження, охоронні пристрої, навігаційні системи. Самонавчальні програми оптимізують роботу у багатьох сферах життя, інтелектуальні системи аналізують велику кількість даних та вибирають оптимальний режим роботи світлофорів, інтенсивності освітлення вулиць. Їх разом із дорожньою інфраструктурою підключають до єдиної транспортної платформи, що дозволить контролювати дорожні потоки, попереджати водіїв про небезпеку на дорозі та мінімізувати затори.

Однак, під впливом пандемічної кризи віртуальні зв'язки та форми соціальної організа-

ції не лише набувають конкурентної переваги над традиційними підходами фізичної комунікації, а й мають оцінюватися з погляду їхніх політичних ефектів у системі суспільно-владних відносин. Форсування цифрового переходу продукує численні соціальні та політичні ризики на глобальному та національному рівнях [4]. Особливого значення надається питанням інформаційно-цифрового суверенітету та збереження політико-культурної автономії національної держави на фоні глобального поширення технократизму як нової форми геополітичного тиску у цифрову пост пандемічну епоху.

Пандемія COVID-19 додала прискорення трансформаційним процесам у багатьох сферах суспільного буття, що створює необхідність суттєвої корекції управлінських стратегій на світовому та національному рівнях. Ці зміни пов'язуються насамперед із глобальним цифровим переходом, соціальні та політичні ефекти якого мають повсюдний характер. Пандемія пропонує нові формати взаємовідносин держави та суспільства, нові критерії лояльності громадян та легітимності владних стратегій [9]. Як відомо, віртуалізація комунікаційного середовища реалізує соціальну тканину та сприяє примітивізації форм масового культурного сприйняття.

При цьому суттєво, що в онлайн-мережах відбувається громадянська соціалізація та формування ціннісних установок користувачів, основну когорту яких становлять представники молодших поколінь. Отже, соціальну цифровізацію можна розцінювати як один із основних чинників збереження світоглядного розколу у суспільстві. Реакції медіапростору на глобальну загрозу не лише свідчать про вразливість цифро мережевих форм соціальних взаємовідносин, а й дозволяють виявити маніпулятивний характер інформаційних стратегій у віртуальній медійній сфері, котрі спрямовані на дестабілізацію та ерозію інституційної довіри у суспільстві. У такому контексті можна говорити про наявність технологічних інструментів для втручання ключових гравців глобальної інформаційно-комунікаційної інфраструктури до суверенних політичних систем національних держав.

Основною гарантією соціально-економічної стабільності у цьому концепті виступають передові технології цифрового нагляду, інституційний технократизм проголошується прогресисткою західно-центричною ідеологією суспільного розвитку на його пост ліберальному етапі [3]. Кризові явища та інші проблеми соціально-економічного характеру змушують суспільство постійно зазнавати змін, які як

позитивно, так і негативно впливають на державу в цілому. Окрім того є потреба розглянути погіршення проблеми соціально-економічної нерівності через карантинні обмеження та падіння економіки у всьому світі.

Пандемія COVID-19 посилила фінансове становище держав, неурядових організацій та гуманітарних установ, які надають допомогу біженцям. Розвинені країни, які раніше надавали допомогу країнам третього світу, сконцентрувалися на соціальній підтримці своїх громадян та налагодженні функціонування власної системи охорони здоров'я. У зв'язку з загостренням соціально-економічної кризи, спричиненої карантинними обмеженнями, погіршувалося і так погане становище біженців зайнятих на неформальному ринку праці.

Не будучи громадянами держави, на території, чиїх таборів вони проживають, до них не належать державні заходи підтримки безробітних, тому вони залежать від виплат гуманітарних організацій. Карантинні обмеження призвели до більш глибокої кризи, і малоймовірно, що ці люди зможуть знайти роботу після їхнього остаточного зняття, тому гуманітарні потреби біженців будуть збільшені. Пандемія COVID-19 – це лише одне з глобальних проблем людства, однак на поведінку та взаємини людей, на економіку та інші сфери суспільного життя, а певною мірою і на глобальний світовий порядок ця пандемія, безсумнівно, вплине [5]. Сьогодні зросла соціальна, економічна та політична напруга в суспільстві, причому не лише в окремих країнах, а й у світовій спільноті загалом.

Поки що можна лише припустити, що відбудеться, якщо погіршення соціально-економічної нерівності не зупиниться, і хвиля протестних настроїв не спаде, шляхи вирішення проблеми зводяться до системного реформування, яке б забезпечило всіх однаково владою, багатством і ресурсами. Соціально-економічна криза, яку спровокувала пандемія COVID-19, відкрила можливості для спільних зусиль щодо вирішення взаємопов'язаних глобальних проблем, незважаючи на всі їх негативні наслідки, а ігнорування цих можливостей призведе до ще більшого дисбалансу.

Формулювання висновків і перспектив подальших досліджень в даному напрямку. Соціально-економічна криза позначилася на добробуті населення як менш розвинених, так і більш розвинених країн, в особливу групу ризику потрапили категорії населення, які втратили роботу і залишившись під опікою гуманітарних організацій. Проте проблема нерівності виявляється у обмеженому доступі не тільки до матеріальних благ, а й до інформаційних ресурсів. Ця проблема підкріплюється

дискримінацією за статевою та расовою ознакою, у кризовій ситуації збільшується майнове розшарування суспільства, що викликає величезний суспільний резонанс.

Посилення проблеми нерівності та спричинена їй соціальна напруженість надає деструктивний вплив на міжнародну безпеку та потребує об'єднань зусиль країн для її врегулювання. Соціально-економічна нерівність у сучасному світі тільки зростає, якщо до її основних причин можна віднести економічну кризу, корупцію, транснаціональну злочинність, та менш помітні фактори, що впливають на розшарування світового суспільства. Разом із безробіттям зростають ризики дитячої праці, насильства, ранніх шлюбів та інших форм експлуатації, від яких біженці практично не захищені. Подібні події безпосередньо ведуть до майнового розшарування суспільства та соціальної напруги, що дають деструктивний ефект на міжнародну безпеку. Глобальна концепція в галузі безпеки вступила у фазу тривалої нестабільності, що супроводжується зростанням загроз цивільних заворушень у всьому світі.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Батиргарєєва В.С. Основні напрями протидії поширенню дезінформації (на прикладі пандемії COVID-19). *Інформація і право*. № 2(33). 2020. С. 121–131.
2. Бернс Л. Інновації у сфері охорони здоров'я URL: <http://www.management.com.ua/interview/int021.html> (дата звернення: 12.02.2022).
3. Бугайчук К. Л. Питання вдосконалення положень чинного законодавства України щодо запобігання виникненню і поширенню коронавірусної хвороби COVID-19. *Право і безпека*. 2020. №2(77). С. 147–155.
4. Бутник О. О., Немирівська О. Я. Особливості публічного управління в умовах світової пандемії. *Право та державне управління*. 2020. № 2. С. 142–148.
5. В Facebook придумали новий спосіб боротьби з фейками о коронавірусе. URL: <https://tech.liga.net/technology/novosti/v-facebook-pridumali-novyy-sposob-borby-s-feykami-o-korona-virusе> (дата звернення: 19.02.2022).
6. Великодна М. С. Моделі і методи надання психологічної допомоги під час пандемії COVID-19: зарубіжний досвід. *Психологічний часопис*. 2020. Т. 6. Вип. 4. С. 229–237.
7. Здоровье-2020: основы европейской политики и стратегия для XXI века. Всемирная организация здравоохранения. Европейское региональное бюро. URL: http://www.euro.who.int/_data/assets/pdf_file/0017/215432/ (дата звернення: 15.03.2022).
8. Лехан В. М., Слабкий Г. О., Шевченко М. В. Аналіз результатів реформування системи охорони здоров'я в пілотних регіонах: позитивні наслідки, проблеми та можливі шляхи їх вирішення. *Україна. Здоров'я нації*. 2015. № 3. С. 67–86.
9. Мартякова О. В. Перспективи модернізації охорони здоров'я. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2015. № 4(32). С. 23–30.

МЕХАНІЗМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19

MECHANISMS OF TRANSFORMATION OF UKRAINIAN HEALTHCARE IN THE CONVENTION OF THE COVID-19 PANDEMIC

У статті досліджено катастрофічні наслідки пандемії COVID-19 та виділено основні недоліки вітчизняної галузі (недостатній рівень фінансування системи охорони здоров'я; поширеність серед населення практики самолікування; неефективність частини лікарських препаратів, які реалізуються на ринку). Проаналізовано динаміку Глобального індексу безпеки здоров'я. Виділено пріоритети систем охорони здоров'я для країн, визначені ВООЗ (запровадження політики «Єдине здоров'я», визнаючи взаємозв'язаність здоров'я людей і тварин та стану довкілля; вирішення проблеми глибоко вкоріненої медичної, соціальної, економічної та гендерної нерівності; спрямування інвестицій в інновації, збирання і поширення даних, а також зміцнення національних систем охорони здоров'я; вдосконалення регіонального та глобального управління у сфері охорони здоров'я). Доведено, що метою трансформації діючої системи охорони здоров'я України в умовах пандемії є забезпечити громадянам України рівний доступ до якісних медичних послуг. Визначено пріоритети реформи системи охорони здоров'я в Україні: медична реформа; громадське здоров'я; спеціалізована медицина; доступні та якісні лікарські засоби. Виділено головні завдання реформування системи охорони здоров'я України в умовах пандемії: здійснення реформи фінансування системи охорони здоров'я; забезпечення фінансового захисту населення від надмірних витрат; ефективне функціонування моделі державного гарантування пакета медичної допомоги; оновлення матеріально-технічної бази, впровадження інноваційних технологій та забезпечення доступу до високотехнологічного лікування. Виділено ключові інструменти у прийнятті рішень на державному та регіональному рівнях України в умовах COVID-19 (планова імунізація, профілактичне щеплення; вакцинація; Програма медичних гарантій, програма «Доступні ліки», розвиток електронних сервісів, фінансові й правові важелі), реалізація яких забезпечить швидке подолання епідемічних загроз в країні.

Ключові слова: трансформація, реформування, охорона здоров'я, епідемія, вакцинація.

The article examines the catastrophic consequences of the COVID-19 pandemic and highlights the main shortcomings of the domestic industry (insufficient funding for the health care system; prevalence of self-medication among the population; ineffectiveness of some drugs sold on the market). The dynamics of the Global Health Safety Index is analyzed. The priorities of health systems for countries identified by the WHO (implementation of the policy "Single Health", recognizing the interconnectedness of human and animal health and the environment; addressing deep-seated medical, social, economic and gender inequalities; investing in innovation, data collection and dissemination, and strengthening national health systems; improving regional and global health governance). It is proved that the purpose of the transformation of the current health care system of Ukraine in a pandemic is to provide citizens of Ukraine with equal access to quality medical services. The priorities of health care reform in Ukraine are identified: medical reform; public health; specialized medicine; affordable and quality medicines. The main tasks of reforming the health care system of Ukraine in the conditions of a pandemic are highlighted: implementation of the reform of health care system financing; ensuring financial protection of the population from excessive costs; effective functioning of the model of state guarantee of the medical care package; updating the material and technical base, introduction of innovative technologies and ensuring access to high-tech treatment. The key tools in decision-making at the government and regional levels of Ukraine in the conditions of COVID-19 are identified (planned immunization, preventive vaccination; vaccination; program of medical guarantees, program "Affordable Medicines", development of electronic services, financial and legal levers), the implementation of which will ensure rapid overcoming epidemic threats in the country.

Key words: transformation, reform, health care, epidemic, vaccination.

УДК 351.77 (477)
DOI <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.5>

Гавриченко Д. Г.
к. мед. наук,
завідувач кафедри анестезіології,
інтенсивної терапії та медицини болю
Одеський медичний інститут
Міжнародного гуманітарного
університету

Постановка проблеми у загальному вигляді. Справжнім викликом цивілізаційного світу від початку 2020 року стала пандемія COVID-19. Усвідомлюючи всі загрози пандемії COVID-19, уряди більшості країн застосували карантинні заходи, починаючи від середини березня 2020 року, які тривають досьогодення. Наслідком такої загрози стала складна глобальна криза економічного світового масштабу. Дуже важливим аспектом у вирішення цих проблем були публічні партнерські відносини між країнами, а також допомога міжнародних інституцій у сфері охорони здо-

ров'я. Для України це був поштовх для подальших трансформацій та кроків реформування медичної галузі, науково-дослідних інститутів та лабораторій, підготовки сучасних медичних кадрів. Також, гостро встали проблеми та нові виклики для українського уряду щодо подолання страшних наслідків COVID-19.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні науковці вже зробили вагомий доробок у дослідженнях інфекційних захворювань, а також ефективних інструментів виявлення цих хвороб. Abdul Rahman Jazieh [1], Zisis Kozlakidis [1] дослідили практичні аспекти трансформації системи

охорони здоров'я в умовах глобальних загроз XXI ст. (епідемії інфекційних захворювань, COVID-19). Впровадженню цифрових технологій для цифрової трансформації в охороні здоров'я, формуванню моделі на основі кластерів присвячені праці Sascha Krausa [2], Francesco Schiavonebc [2], Anna Pluzhnikovad [2], Anna Chiara Invernizzie [2]. Наукові дослідження John Mantas [3] направлені на вдосконалення біомедичної інформатики, як незамінної складової сучасної охорони здоров'я.

Наукові праці Братішко Ю. [4], Дегтяра О. [4], Деренської Я. [4], Козирєвої О. [4], Орлової Н. [4–5] присвячено визначенню перспектив розвитку публічної інформаційної політики в системі охорони здоров'я України в умовах інформатизації суспільства, ефективних напрямів реформування системи охорони здоров'я для досягнення швидких результатів реалізації державної політики.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Постійного удосконалення потребують системні трансформації у сфері охорони здоров'я на державному рівні: громадське здоров'я; спеціалізована медицина; доступні та якісні лікарські засоби; запобігання та подолання наслідків епідеміологічних загроз.

Мета статті – визначити гнучкі інструменти у прийнятті рішень на державному та регіональному рівнях України для швидкого подолання епідемічних загроз.

Виклад основного матеріалу. Внаслідок неузгодженого та невиваженого реагування на рівні політики пандемія COVID-19 мала і досі має катастрофічні наслідки: понад 1,2 млн смертей лише в Європейському регіоні (понад 4 млн у світі) та безпрецедентний спад економіки, що значно перевершує світову фінансову кризу 2008 року. Пандемія COVID-19 демонструє необхідність невідкладних реформ систем охорони здоров'я. ВООЗ виділила наступні пріоритети систем охорони здоров'я для країн:

- запровадження політики «Єдине здоров'я», визнаючи взаємопов'язаність здоров'я людей і тварин та стану довкілля;
- вирішення проблеми глибоко вкоріненої медичної, соціальної, економічної та гендерної нерівності;
- спрямування інвестицій в інновації, збирання і поширення даних, а також зміцнення національних систем охорони здоров'я;
- вдосконалення регіонального та глобального управління у сфері охорони здоров'я.

Реформування системи охорони здоров'я України дала змогу виявити деякі недоліки вітчизняної системи охорони здоров'я впродовж 2016–2021 рр. через:

– недостатній рівень фінансування системи охорони здоров'я. Бюджетні витрати переважно складалися із видатків закладів охорони здоров'я на виплату заробітної плати та оплату комунальних послуг (близько 75%). За таких обставин залишається мінімум фінансових можливостей для фактичного надання послуг, тобто лікування хворих, закупівлі медикаментів та витратних матеріалів, оновлення технологічних фондів. З 2017 року принципи фінансування в охороні здоров'я змінилися і наразі видатки для закладів охорони здоров'я відбуваються на основі послуг, які ті надали пацієнтам, що дозволить отримати більш доступну допомогу для пацієнта та забезпечити більш ефективно використання коштів на основі визначеного гарантованого пакету послуг;

– поширеність серед населення практики самолікування. В Україні майже 69% хворих займаються самолікуванням, не звертаючись за допомогою до лікарів. Це призводить до збільшення випадків ускладнень, особливо у хронічно хворих пацієнтів, негативно впливає на показники інвалідності і скорочення життя;

– неефективність частини лікарських препаратів, які реалізуються на ринку. Майже 10,5% всієї медичної продукції, що використовується в країнах з низьким та середнім рівнем доходів, не витримує перевірки та є фальсифікатом. Через відсутність єдиної системи моніторингу обігу ліків, в Україні неможливо визначити обсяг фальсифікованих ліків.

Центром медичних досліджень Джона Гопкінса, Ініціативою зі зменшення ядерної загрози та Economist Intelligence Unit для оцінки можливостей глобальної охорони здоров'я в умовах епідемій і пандемій розроблено Глобальний індекс безпеки здоров'я (ГІБЗ). Індекс вимірює можливості 195 країн та оцінює безпеку охорони здоров'я та можливості країн за шістьма категоріями та 37 індикаторами. Оцінка Індексу охорони здоров'я проводиться за наступними показниками: запобігання (оціненої у 16% питомої ваги загальної структури), виявлення та звітність (19,2%), швидке реагування (19,2%), система охорони здоров'я (16,7%), дотримання міжнародних вимог (15,8%), ризику (12,8%) [6].

Аналіз індексу ГІБЗ за 2021 рік показав, що лідерами за даним показником в 2021 році є США, Австралія, Фінляндія, Канада, Таїланд (табл. 1) (на основі [6]).

Жодна країна не досягла найвищого рівня рейтингу, і жодна країна не отримала більше 75,9 балів. Більшість країн, включаючи країни з високим рівнем доходу, не зробили цільових фінансових інвестицій у посилення готовності до епідемії або пандемії. 70% країн демон-

Таблиця 1

Лідери за ГІБЗ за 2021 рік

Рейтинг	Країна	GHS 2021	GHS 2019/2021	Рейтинг	Країна	GHS 2021	GHS 2019/2021
1	США	75,9	-0,3	11	Нідерланди	64,7	-3,0
2	Австралія	71,1	-2,1	12	Данія	64,4	-2,9
3	Фінляндія	70,9	-1,1	13	Нова Зеландія	62,5	+ 6,7
4	Канада	69,8	+ 2,2	14	Франція	61,9	-0,7
5	Таїланд	68,2	-0,7	15	Латвія	61,9	+ 2,1
6	Словенія	67,8	-0,8	16	Вірменія	61,8	-1,4
7	Великобританія	67,2	-1,1	17	Іспанія	60,9	+ 0,5
8	Німеччина	65,5	-0,2	18	Японія	60,5	+ 1,7
9	Південна Корея	65,4	-0,5	...	...	...	...
10	Швеція	64,9	-1,5	83	Україна	38,9	+2,0

струють недостатній рівень охорони здоров'я в клініках, лікарнях та громадських центрах здоров'я. 176 країн не опублікували та не запровадили загального національного плану реагування на надзвичайні ситуації громадського здоров'я щодо захворювань з епідемічним або пандемічним потенціалом. Усі країни залишаються вкрай неготовими до майбутніх загроз епідемії та пандемії, включаючи загрози, потенційно більш руйнівні, ніж COVID-19.

Більшість країн продовжують нехтувати потребами вразливих груп населення, посилюючи вплив надзвичайних ситуацій у сфері охорони здоров'я. В рейтингу ГІБЗ 155 із 195 країн не виділяли національних коштів протягом останніх трьох років для покращення спроможності в умовах надзвичайних ситуацій у сфері охорони здоров'я для протистояння загрозам епідемії.

Середній бал України в індексі ГІБЗ 2021 року (38,9 з можливих 100 балів) практично не змінився з 2019 року, демонструючи достатньо низький рівень в глобальній безпеці охорони здоров'я. Причиною цього є наявність багатьох проблем в системі охорони здоров'я: середня очікувана тривалість життя в Україні менша на 9 років, ніж в Європі; значні витрати, які пов'язані зі здоров'ям і які призводять до збіднення родин пацієнтів; неефективна система страхування пацієнтів та фінансування медичних закладів, тощо.

Трансформація діючої системи охорони здоров'я України в умовах пандемії має за мету забезпечити громадянам України рівний доступ до якісних медичних послуг, в результаті змін орієнтувати систему так, щоб у центрі її був пацієнт. Пріоритетами реформи системи охорони здоров'я в Україні є: медична

реформа; громадське здоров'я; спеціалізована медицина; доступні та якісні лікарські засоби. Вцілому реформа передбачає:

- здійснення реформи фінансування системи охорони здоров'я, впровадження нових фінансових механізмів на рівні спеціалізованої та високоспеціалізованої медичної допомоги (амбулаторного та стаціонарного рівнів);
- забезпечення фінансового захисту населення від надмірних витрат;
- ефективне функціонування моделі державного гарантування пакета медичної допомоги, який має бути доступним для всього населення, незалежно від статі, місця проживання, рівня статків та інших соціально-демографічних характеристик;
- оновлення матеріально-технічної бази, забезпечення інформаційного та кадрового ресурсу закладів охорони здоров'я на всіх рівнях медичної допомоги відповідно до міжнародних стандартів;
- впровадження інноваційних технологій у щоденній медичній практиці та забезпечення доступу до високотехнологічного лікування [7].

Серед ключових запланованих подій, передбачених стратегією реформування системи охорони здоров'я України на січень 2022 року були: внесення змін до Програми медичних гарантій, ширше запровадження стаціонаророзамісних форм лікування, ендоскопічні дослідження та мамографія, підвищення вимог до лікування онкологічних захворювань.

Бюджет Програми медичних гарантій на 2022 рік становить понад 157 млрд грн (на 34 млрд грн більше, ніж у 2021 році). Пріоритетом Програми медичних гарантій на 2022 рік є охорона материнства та дитинства, стаціонарне лікування (інсульт, інфаркти та

онкологія, коронавірус), розширення програми «Доступні ліки», неонатальна допомога, супровід та лікування пацієнтів з туберкульозом на «первинці», лікування пацієнтів з гематологічними та онкогематологічними захворюваннями, розвиток електронних сервісів. У 2021 році лікарі виписали для пацієнтів понад 14,26 млн електронних рецептів за програмою «Доступні ліки» на суму 1,35 мільярда грн, створено 5,3 млн е-лікарняних, 79,35 млн електронних направлень для пацієнтів [7].

Фінансові й правові важелі також планувалось задіяти для підвищення ефективності та збільшення частки первинної допомоги в загальній системі надання медичних послуг.

Війна, яка зараз в Україні, несе загрозу гуманітарної катастрофи, а також створює епідемічну небезпеку як всередині України, так і в Європейському регіоні, особливо у прикордонних країнах. Через серйозні порушення в українській системі охорони здоров'я, включаючи планову імунізацію, є серйозні занепокоєння щодо можливих спалахів інфекційних захворювань, включаючи спалахи кору. Рівень охоплення профілактичними щепленнями в Україні до війни проти більшості вакцинованих інфекцій відставав від рекомендованих ВООЗ 90-95%, що свідчить про низький рівень виконання щеплень як серед цільових груп населення, так і тих, хто мав надолужувати щеплення. В умовах воєнного стану існує високий ризик поширення спалаху поліовірусу 2 типу не лише в самій Україні, але на міжнародному рівні. Рівень охоплення щепленнями проти кору, епідемічного паротиту та краснухи на території України, у зв'язку з бойовими діями і неможливістю в деяких регіонах забезпечувати проведення вакцинації, є значно нижчими.

Важливим питанням епідбезпеки в умовах війни залишається пандемія COVID-19, яка триває в Україні та світі. В умовах постійного стресу у період з 23 лютого по 1 травня загальна кількість випадків зараження COVID-19 знизився на 44%. З «червоної» зони карантину вийшла Закарпатська, Івано-Франківська, Луганська, Рівненська та Хмельницька області. Незважаючи на дещо позитивні результати держава робить все можливе, щоб забезпечити громадянам з числа внутрішньо переміщених осіб можливість отримати щеплення за місцем тимчасового перебування [8].

Висновки. На основі дослідження механізмів трансформації охорони здоров'я України виділено основні недоліки вітчизняної галузі: недостатній рівень фінансування системи охорони здоров'я; поширеність серед населення практики самолікування; неефективність частини лікарських препаратів, які реалізуються на ринку.

Виділено пріоритети систем охорони здоров'я для країн, визначені ВООЗ. Доведено, що метою трансформації діючої системи охорони здоров'я України в умовах пандемії є забезпечити громадянам України рівний доступ до якісних медичних послуг. Виділено головні завдання реформування системи охорони здоров'я України в умовах пандемії: здійснення реформи фінансування системи охорони здоров'я; забезпечення фінансового захисту населення від надмірних витрат; оновлення матеріально-технічної бази закладів охорони здоров'я; впровадження інноваційних технологій у медичній практиці.

Ключовими інструментами у прийнятті рішень на державному та регіональному рівнях України в умовах катастрофічних наслідків пандемії COVID-19 є планова імунізація, профілактичне щеплення від поліовірусу, кору, епідемічного паротиту та краснухи; вакцинація; Програма медичних гарантій, розширена програма «Доступні ліки», підвищені вимоги до лікування онкологічних захворювань, розвиток електронних сервісів, фінансові й правові важелі. Реалізація державної та регіональної політики відповідно до пріоритетів трансформації діючої системи охорони здоров'я забезпечить швидке подолання епідемічних загроз в країні.

ЛІТЕРАТУРА:

1. AbdulRahman Jazieh, Zisis Kozlakidis. Healthcare Transformation in the Post-Coronavirus Pandemic Era. *Front. Med.* 2020. URL: <https://doi.org/10.3389/fmed.2020.00429> (дата звернення: 10.05.2022).
2. Sascha Krausa, Francesco Schiavonebc, Anna Pluzhnikovad, Anna Chiara Invernizzie. Digital transformation in healthcare: Analyzing the current state-of-research. *Journal of Business Research.* 2021. Vol. 123. Pp. 557–567.
3. John Mantas. Informatics Empowers Healthcare Transformation. URL: https://www.researchgate.net/publication/318883747_Informatics_Empowers_Healthcare_Transformation (дата звернення: 10.05.2022).
4. Orlova, N., Mokhova, I., Kozyrieva, O., Diegtiar, O., Derenska, Y., Bratishko, Y. Public Information Policy in Health Care Sector: Ukrainian Perspectives. *35th International Business Information Management Conference*, Seville, Spain 1–2 April 2020. URL: <https://ibima.org/accepted-paper/public-information-policy-in-health-care-sector-ukrainian-perspectives/> (дата звернення: 10.05.2022).
5. Орлова Н. С. Механізми державного управління у реформуванні системи охорони здоров'я. *Публічне адміністрування та національна безпека.* 2019. № 6. URL: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2019-6-5377> (дата звернення: 02.05.2022).
6. 2021 Global Health Security Index Finds All Countries Remain Dangerously Unprepared for Future Epidemic and Pandemic Threats. *Global Health Security Index.* URL: <https://www.ghsindex.org/news/2021-global-health-security-index-finds-all-countries-remain->

dangerously-unprepared-for-future-epidemic-and-pandemic-threats/ дата звернення: 10.05.2022).

7. Медична реформа. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/rozvitok-lyudskogo-kapitalu/reforma-sistemi-ohoroni-zdorovya> (дата звернення: 02.05.2022).

8. Як війна витіснила пандемію: цифр по Україні немає, але хвороба не зникла. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3442868-ak-vijna-vitisnila-pandemiu-cifr-po-ukraini-nemaie-ale-hvoroba-ne-znikla.html> (дата звернення: 10.05.2022).

ОЦІНКА СИСТЕМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
В ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я У РІЗНИХ КРАЇНАХEVALUATION OF PUBLIC MANAGEMENT SYSTEMS
IN THE FIELD OF HEALTHCARE IN DIFFERENT COUNTRIES

У статті висвітлено результати дослідження основних забезпечуючих факторів функціонування сучасної системи управління персоналом у галузі охорони здоров'я в Україні в порівнянні з іншими країнами світу. Діапазоном для порівняння обрано основні країни ЄС, сусідні країни Центральної та Східної Європи та США. Аналітичним періодом є 2018-2020 роки на основі середньостатистичних даних щодо індикаторів різних країн світу.

У процесі дослідження проаналізовано показники щодо тенденцій забезпеченості необхідною кількістю лікарів на 10000 населення; забезпеченості медичними сестрами та допоміжним медичним персоналом на 10000 осіб, кількості лікарняних ліжок на 10000 населення, розподіл країн за рівнем ВВП на 1 особу (дол. США) та часткою витрат на охорону здоров'я у відсотках від ВВП у 2020 р., рівень середньої заробітної плати лікарів за рік.

Результати даного дослідження свідчать, що за кількісними показниками забезпеченості необхідною кількістю лікарів на 10 тис. населення у розрізі країн світу; кількістю медсестринського та допоміжного персоналу на 10000 населення Україна займає середньостатистичну позицію серед розвинених країн світу. За показником кількість лікарняних ліжок на 10000 населення знаходиться на четвертому місці після Білорусі, Німеччини та Болгарії. Проте за якісними показниками – рівнем ВВП на 1 особу (дол. США) та часткою витрат на охорону здоров'я у відсотках від ВВП у 2020 р. – Україна знаходиться на останньому місці, а відставання за даним показником є суттєвим від інших країн, майже в 2 рази від Болгарії, яка знаходиться близько у рейтингу та у 5 разів нижчим від рівня ВВП на душу населення у США, де найвищий рівень аналізованого показника. За показником – рівень заробітної плати лікарів за рік Україна посідає передостаннє місце після Білорусі, при цьому середній рівень заробітної плати лікарів є в 6 разів нижчим ніж у США.

Аналіз забезпечуючих чинників системи управління персоналом у галузі охорони здоров'я України в порівнянні з різними країнами світу показав, що на даний час в нашій країні ситуація є неоднозначною. Оскільки за кількісними забезпечуючими показниками показники є на середньостатистичному рівні, а за результативними показниками відставання є суттєвим і Україна посідає останні місця. Водночас слід зазначити, що порівнюючи ситуацію з країнами східної Європи, то аналізовані показники забезпечуючих чинників в Україні є на їх рівні.

Ключові слова: публічне управління, оцінка, тенденції, забезпечуючі показники, управління персоналом, охорона здоров'я.

The article highlights the results of a study of the main supporting factors in the functioning of the modern system of personnel management in the field of health care in Ukraine in comparison with other countries. The range for comparison is the main EU countries, neighboring countries of Central and Eastern Europe and the United States. The analytical period is 2018-2020 based on average data on indicators from around the world.

In the course of the research the indicators on the tendencies of providing the required number of doctors per 10,000 population were analyzed; provision of nurses and support staff per 10,000 people, number of hospital beds per 10,000 population, distribution of countries by GDP per capita (USD) and share of health care expenditures as a percentage of GDP in 2020, average level salaries of doctors for the year.

The results of this study show that the quantitative indicators of the required number of doctors per 10 thousand population in the world; With the number of nurses and support staff per 10,000 population, Ukraine occupies an average position among the developed countries of the world. According to the indicator, the number th place after Belarus, Germany and Bulgaria. However, in terms of quality indicators – the level of GDP per capita (USD) and the share of health care expenditures as a percentage of GDP in 2020 – Ukraine is in last place, and the lag in this indicator is significant from other countries, almost 2 times from Bulgaria, which is close in the ranking and 5 times lower than the level of GDP per capita in the United States, where the highest level of analysis. According to the indicator – the level of salaries of doctors for the year Ukraine ranks penultimate after Belarus, while the average salary of doctors is 6 times lower than in the United States.

The analysis of the supporting factors of the personnel management system in the field of health care in Ukraine in comparison with different countries of the world showed that at present the situation in our country is ambiguous. Because the quantitative indicators are at the average level, and the lag is significant and Ukraine ranks last. At the same time, it should be noted that comparing the situation with the countries of Eastern Europe, the analyzed indicators of supporting factors in Ukraine are at their level.

Key words: public administration, evaluation, trends, benchmarks, personnel management, health care.

УДК 35.088.2

DOI <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.6>

Звірич В. В.

к. мед. наук,
докторант кафедри управління
та бізнес-адміністрування
Прикарпатський національний
університет
імені Василя Стефаника

Вступ. Трансформаційні процеси у системі публічного управління, які відбуваються на сучасному етапі в Україні показують, що існує багато проблемних питань, які потребують доопрацювання чи удосконалення. Основними

проблемами сучасної системи охорони здоров'я є: недостатність фінансування на закупівлю новітнього обладнання та інструментів, низький рівень матеріальної бази лікувальних та інших медичних закладів, низький рівень

оплати праці медичних працівників, недостатній якісний рівень надання медичних послуг населенню. При цьому слід зазначити, що на кінцеві результативні показники ефективності функціонування галузі охорони здоров'я значно впливають саме зазначені вище забезпечуючі показники діяльності досліджуваної галузі. Тому метою даного дослідження є аналіз забезпечуючих чинників, зокрема тих, що стосуються системи управління персоналом у галузі охорони здоров'я в порівнянні між різними країнами світу.

На даний час чимало дослідників присвячують свою увагу питанням ефективності системи управління персоналом у галузі охорони здоров'я, аналізуючи наявні умови функціонування галузі, зокрема: О. Амоша [1], О. Бобришева [2], З. Гладун [3; 4], О. Дмитрук [5], О. Свнціцька [5], В. Короленко [6], Т. Юрочко [6] та інші. Проте порівняльних досліджень щодо сучасного рівня забезпечення вихідними умовами функціонування галузі охорони здоров'я

на сучасному етапі практично відсутні. Тому проведене нами дослідження є актуальним і дає можливість встановити залежність між рівнем ефективності функціонування галузі охорони здоров'я та вихідними умовами її функціонування.

Виклад основного матеріалу. У даному дослідженні проаналізовано основні забезпечуючі показники функціонування галузі охорони здоров'я, в т.ч. з позицій організації системи управління персоналом.

Діапазоном для порівняння обрано основні країни ЄС, сусідні країни Центральної та Східної Європи та США. Аналітичним періодом є 2018–2020 роки на основі середньостатистичних даних.

На рис. 1 наведено аналітичні дані щодо тенденцій забезпеченості необхідною кількістю лікарів на 10 тис. населення у розрізі країн світу.

З даних рис. 1 видно, що діапазон розриву за показником забезпеченості кількості лікарів на 10 000 населення по країнах є досить

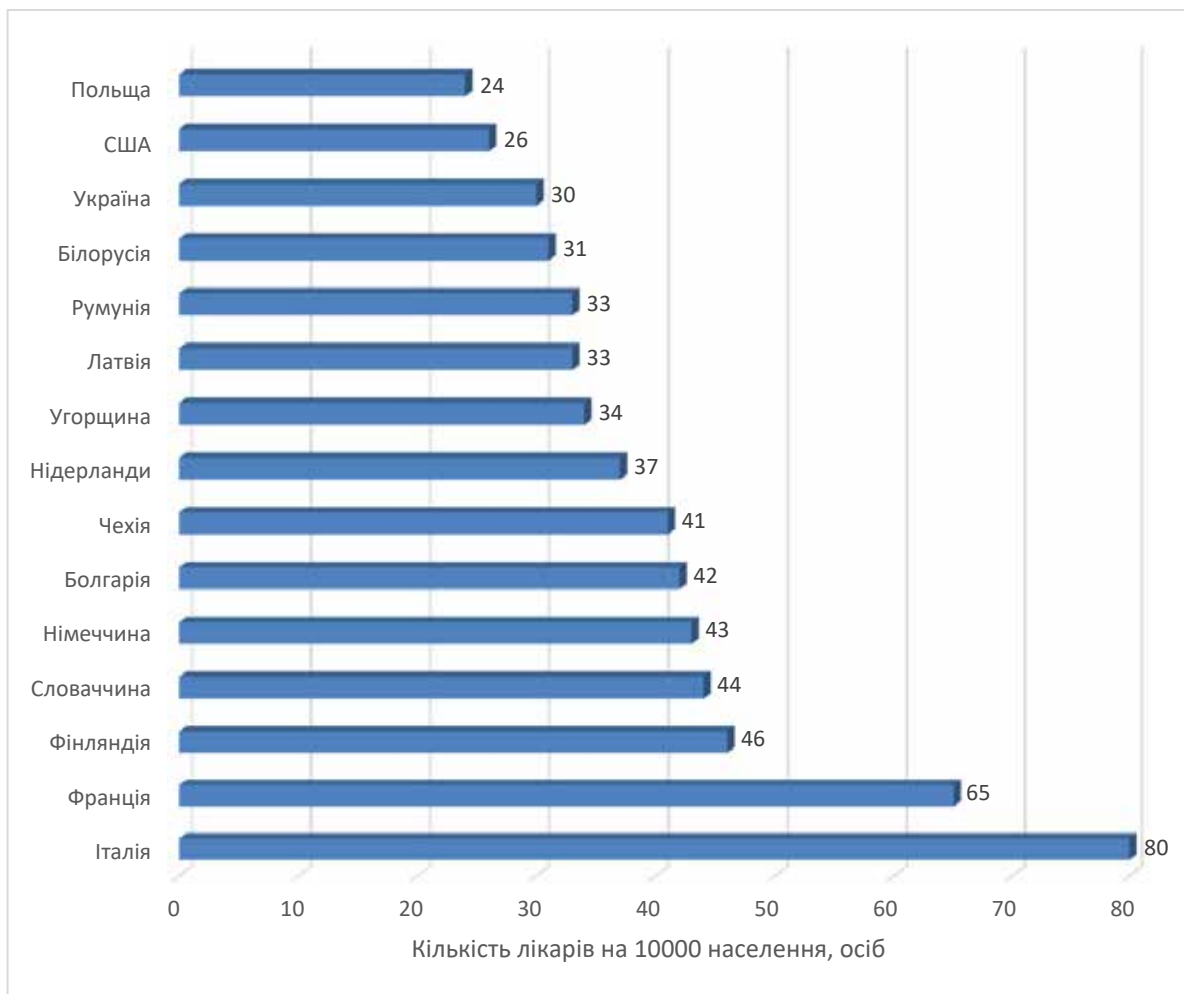


Рис. 1. Розподіл країн за кількістю лікарів на 10 000 населення (в середньому за 2018–2020 рр.), осіб*

Джерело: розраховано на основі даних [7]

великим і коливається від 24 у США до 80 в Італії. Медіана досліджуваного показника становить 37, тобто це середній рівень розподіленої вибірки країн порівню. Якщо аналізувати більш детально залежність тенденцій змін даного показника, то очевидно, що нижчим від медіани (37) він є в країнах Центрально-східної Європи та пострадянських теренів. Крім цього один з найнижчих показників кількості лікарів на 10000 населення спостерігається у США – 26 осіб.

Кількісні значення досліджуваного показника на рис. 1, що перевищують медіанне значення, тобто є вищими у розвинених країнах ЄС.

Аналізуючи позиції України у порівнянні з іншими країнами очевидно, що за виключенням Республіки Польща у нас спостерігається найнижчий показник серед сусідніх країн – 30 осіб. Оцінюючи даний показник у динаміці, приходимо до висновку, що впродовж останніх 20 років кіль-

кість лікарів на 10000 осіб постійно знижується. Зокрема у 2000 р. цей показник становив 48 осіб [8], і відповідно до 2019 р. знизився на 37,5%.

Практично у всіх аналізованих країнах відбуваються подібні тенденції до зниження аналізованого показника за останні 20 р.

Доповненням до такого кількісного аналізу є дані наведені на рис. 2 щодо забезпеченості медичними сестрами та допоміжним медичним персоналом на 10000 осіб у різних країнах.

З даних рис. 2 видно, що розподіл країн за рівнем забезпеченості медсестринським і допоміжним медичним персоналом не є подібним до розподілу кількості лікарів (рис. 1). Так, якщо у США кількість лікарів на 10000 населення є однією з найнижчих серед аналізованих країн, то забезпеченість медсестринським і допоміжним персоналом є найвищим – 157 осіб на 10000 населення. Найнижчий рівень аналізованого показника спостерігається у Фінляндії –

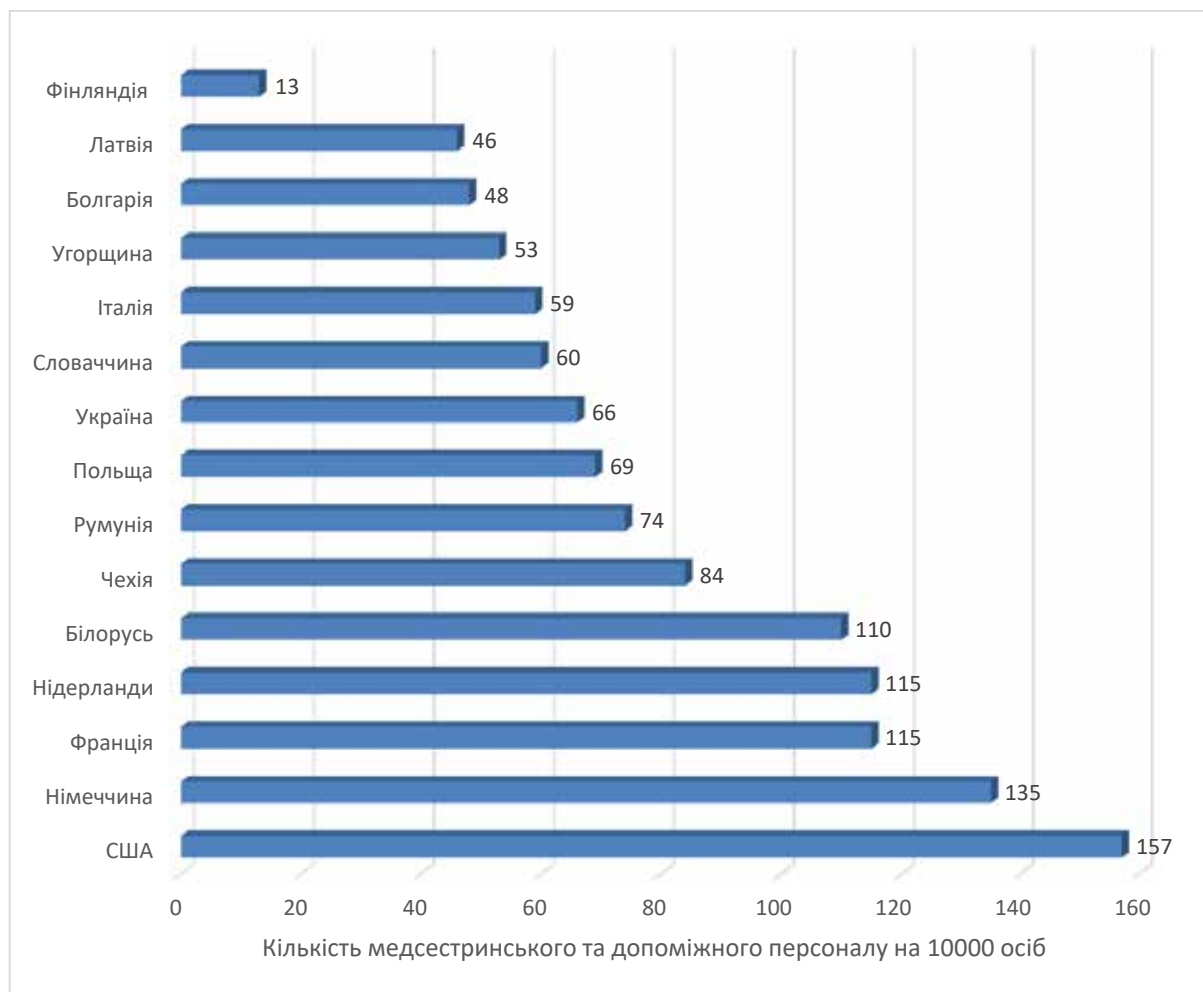


Рис. 2. Розподіл країн за кількістю медсестринського та допоміжного персоналу на 10 000 населення (в середньому за 2018–2020 рр.), осіб*

Джерело: розраховано на основі даних [7]

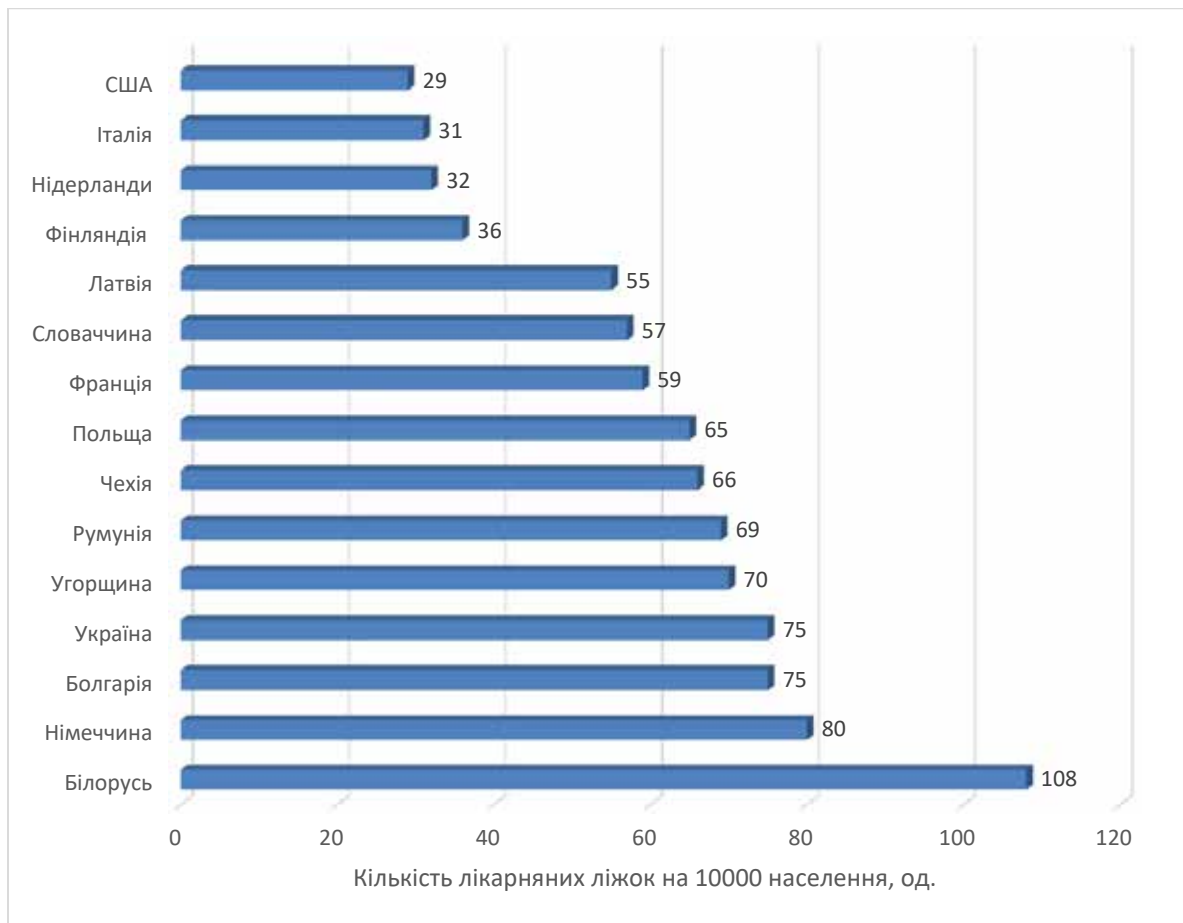


Рис. 3. Розподіл країн за кількістю лікарняних ліжок на 10000 населення (в середньому за 2018–2020 рр.), од.*

Джерело: розраховано на основі даних [7]

13 осіб на 10000 населення, у той час як кількість лікарів у країні є однією з найвищих. Медіанне значення становить 69 осіб. Кількість медсестринського та допоміжного персоналу на 10000 осіб в Україні є близьким до медіанного значення і становить 66 осіб.

Враховуючи те, що відсутня чітка кореляція між двома вище проаналізованими показниками приходимо до висновку, що забезпеченість персоналом у різних країнах залежить від типу системи публічного управління персоналом у галузі охорони здоров'я.

Деталізуючи умови надання медичних послуг у різних країнах на рис. 3 наведено розподіл країн за показником кількості лікарняних ліжок на 10000 населення.

Аналіз даних рис. 3 показує, що розмах варіації показника є досить великим, від США, де найменша кількість лікарняних ліжок на 10 000 населення – 29 до 108 у Білорусі. Медіанне значення становить 65, і більшість країн знаходяться в діапазоні близькому до медіанного. В Україні аналізований показник

становить 75, що є вищим ніж середнє і медіанне значення в межах вибірки.

Порівнюючи показник – кількість лікарняних ліжок на 10 000 осіб з попередніми показниками – забезпеченістю лікарів та медсестринського і допоміжного персоналу на 10 000 осіб спостерігаємо відсутність чітких залежностей. Це свідчить про специфіку організації системи публічного управління у кожній з аналізованих країн.

Досліджуючи відмінності організації системи публічного управління персоналом у різних країнах крім аналізу кількісних показників забезпечення надання медичних послуг на рис. 4 представлено фінансову аналітику.

На рис. 4 країни розподілено від США – де найвищий рівень ВВП на душу населення – 63 544 дол. США у 2020 р. до України – де найнижчий рівень ВВП на душу населення – 13 056 дол. США у 2020 р. Медіанне значення становить 34 265 дол. США, тобто на рівні показника Польщі. Наведені показники свідчать, що, як правило, країни з вищим ніж медіанний рівень

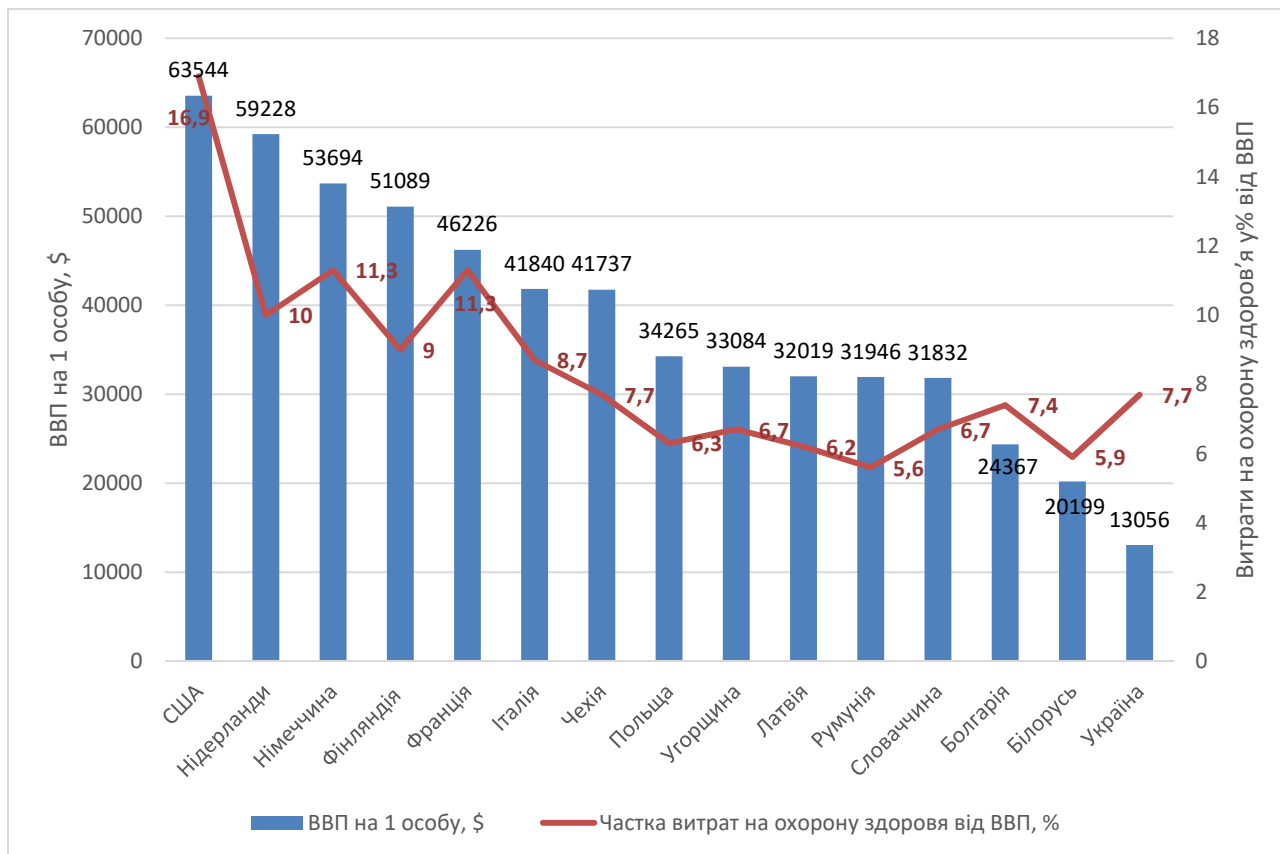


Рис. 4. Розподіл країн за рівнем ВВП на 1 особу (дол. США) та часткою витрат на охорону здоров'я у відсотках від ВВП у 2020 р.*

Джерело: розраховано на основі даних [7; 9]

ВВП на душу населення – це країни, які першочергово формували ЄС, а країни, які мають нижчий від медіанного рівня ВВП на душу населення, – це країни, які пізніше долучились до ЄС або не входять до нього.

Аналіз показника частки витрат на охорону здоров'я у відсотках від ВВП показує, що він змінюється в різних країнах від 16,9% у США до 5,6% у Румунії. Аналізуючи тенденції зміни аналізованого показника в межах різних країн, приходимо до висновку, що існує пряма залежність між рівнем ВВП на душу населення та часткою витрат на охорону здоров'я у ВВП в країнах з вищим рівнем розвитку, тобто США, Німеччині, Італії, Фінляндії, Нідерландах, Франції, Чехії, Польщі. Щодо інших країн, то чіткої залежності не простежується. Так, в Україні частки витрат на охорону здоров'я у відсотках від ВВП становить 7,7%, що вище ніж в Болгарії, Польщі, Угорщині, Словаччині, Румунії і Литві, незважаючи на те, що рівень ВВП на душу населення в Україні значно нижчий ніж у вище названих країнах.

Дослідження наведених на рис. 4 показників у динаміці слід зауважити, що в аналізованих країнах впродовж останніх 10 років від-

бувається поступове зростання рівня ВВП на душу населення, у той час як частка витрат на охорону здоров'я у відсотках від ВВП залишається у більшості країн майже незмінною.

Наведені фінансові показники утримання системи публічного управління персоналом у галузі охорони здоров'я свідчать про позитивні тенденції щодо змін.

Доповнюючи фінансовий аналіз рівня забезпечення надання медичних послуг на рис. 5 наведено розподіл країн за рівнем середньої заробітної плати лікарів у рік.

Досліджуваний показник – річний рівень заробітної плати лікарів є показником, який характеризує рівень організації системи публічного управління для самого персоналу. Як видно з даних рис. 3–5 розмах варіації є дуже суттєвим – від 20,9 тис. дол. США у Білорусі до 242,4 тис. дол. США у США. Медіанним значенням є рівень 100,8 тис. дол. США.

Порівнюючи даний показник у різних країнах очевидно, що він корелює з показником рівня ВВП на душу населення, тобто вища заробітна плата у лікарів тих країн, які першими увійшли до ЄС і зараз характеризуються вищими показниками розвитку.

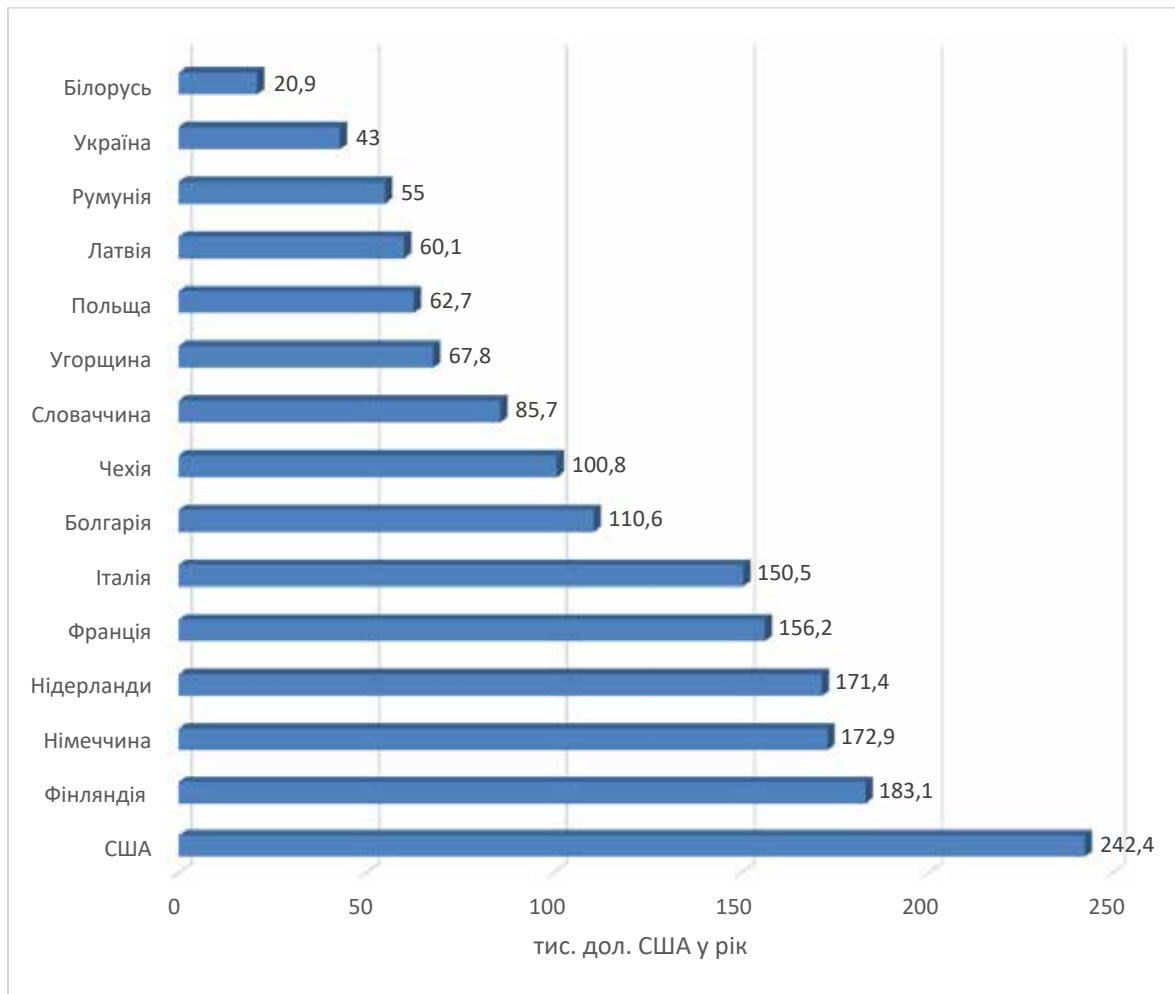


Рис. 5. Розподіл країн за рівнем річної заробітної плати лікарів, 2020 р.*

Джерело: розраховано на основі даних [7; 9]

У той же час країни, які пізніше приєдналися до ЄС або не входять до ЄС мають нижчі порівняно заробітні плати з медіанним значенням. Порівнюючи рівень заробітної плати лікарів досліджуваних країн з середнім рівнем заробітних плат у цих же країнах, приходимо до висновку, що у розвинених країнах рівень заробітних плат лікарів є вищими ніж середня заробітна плата по інших галузях, а в країнах, що займають останні позиції у рейтингу середня заробітна плата у лікарів є нижчою ніж в середньому по країнах. Крім цього рівень заробітних плат лікарів змінюється в залежності від місця працевлаштування: у державних, комунальних чи приватних закладах та напрямку спеціалізації лікарів.

Висновки. Таким чином аналіз забезпечуючих чинників системи управління персоналом у галузі охорони здоров'я України в порівнянні з різними країнами світу показав, що на даний час в нашій країні ситуація є неоднозначною. Оскільки за кількісними забезпечуючими

показниками показники є на середньостатистичному рівні, а за результативними показниками відставання є суттєвим і Україна посідає останні місця. Водночас слід зазначити, що порівнюючи ситуацію з країнами східної Європи, то аналізовані показники забезпечуючих чинників в Україні є на їх рівні. Це показує основні проблеми функціонування сучасної системи охорони здоров'я в Україні і, відповідно, основні напрямки її удосконалення.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Амоша О. І., Шамілева Л. Л. Розвиток трудового потенціалу промисловості на засадах соціальної відповідальності: концептуальне та науково-методичне забезпечення. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 2(31). С. 3–8.
2. Бобришева О. В. Ефективний розвиток та функціонування ринку медичних послуг в умовах глобалізації економіки та інтеграційних процесів в охороні здоров'я. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія : Економіка*. 2014. Вип. 8-2. С. 12–18.

3. Гладун З. С. Державна політика охорони здоров'я в Україні (адміністративно-правові проблеми формування й реалізації) : монографія. Режим доступу: http://www.library.tane.edu.ua/files/EVD/mg_dpozou.pdf

4. Гладун З. С. Державна політика охорони здоров'я в Україні (адміністративно-правові проблеми формування й реалізації). URL: http://www.library.tane.edu.ua/files/EVD/mg_dpozou.pdf

5. Дмитрук О. В., Свінцицька О. М. Управління адаптацією персоналу закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 5(10). 182–186.

6. Короленко В. В., Юрочко Т. П. Кадрова політика у К68 сфері охорони здоров'я України в контексті європейської інтеграції. К., 2018. 96 с.

7. The global health observatory. URL: <https://www.who.int/data/gho/data/indicators>

8. Охорона здоров'я в Україні. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D1%85%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%B0_%D0%B7%D0%B4%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B2%27%D1%8F_%D0%B2_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96

9. GDP per capita, PPP (current international \$). URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.PP.CD>

ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В ЕКСТРЕМАЛЬНИХ УМОВАХ

PECULIARITIES OF MANAGEMENT DECISIONS MAKING BY PUBLIC AUTHORITIES IN EXTREME CONDITIONS

У статті розглянуто механізм прийняття управлінських рішень в екстремальних умовах. Процес управління суспільним розвитком неможливий без прийняття управлінських рішень, тому що прийняття рішень є основою управлінської діяльності. У статті наведено поняття "екстремальні ситуації" та їх види, оскільки прийняття рішень саме в екстремальних ситуаціях набуло особливого значення, у зв'язку з повномасштабним вторгненням російської федерації в Україну. Досліджено процес прийняття управлінських рішень в нестандартних умовах. Визначено особливості прийняття управлінських рішень у публічному управлінні. Проаналізовано основні завдання Державної служби України з надзвичайних ситуацій, що є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра внутрішніх справ. Зазначено, що даний орган публічної влади реалізує державну політику у сфері цивільного захисту, захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій та запобігання їх виникненню, ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, рятувальної справи, гасіння пожеж, пожежної та техногенної безпеки, діяльності аварійно-рятувальних служб, а також гідрометеорологічної діяльності. Визначено чинники ефективності управління ДСНС в особливих умовах. Доведено, що високий рівень управління органами ДСНС в особливих умовах є одна з основних вимог успішного виконання поставлених перед особовим складом завдань. Виявлено, що з початком повномасштабної війни в Україні, викликаного країною-агресором, а саме росією, органи управління та підрозділи ДСНС продовжують виконувати завдання з ліквідації наслідків обстрілів населених пунктів російськими військами, надання допомоги постраждалому населенню та місцевим органам влади в організації евакуації населення. Обґрунтовано, що управлінське рішення в умовах невизначеності – це результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи в умовах недостатньої кількості відомостей, повної або часткової відсутності інформації.

Ключові слова: управлінські рішення, управлінські дії, публічне управління, екстремальні умови, ДСНС.

The article considers the mechanism of making managerial decisions in extreme conditions. The process of managing social development is impossible without making managerial decisions, because decision-making is the basis of management. The article presents the concept of "extreme situations" and their types, as decision-making in extreme situations has become especially important in connection with the full-scale invasion of the russian federation in Ukraine. The process of making managerial decisions in non-standard conditions is studied. Peculiarities of managerial decision – making in public administration are determined. The main tasks of the State Emergency Service of Ukraine, which is the central executive body, whose activities are directed and coordinated by the Cabinet of Ministers of Ukraine through the Minister of Internal Affairs, are analyzed. It is noted that this public authority implements state policy in the field of civil protection, protection of the population and territories from emergencies and prevention of their occurrence, emergency response, rescue, firefighting, fire and man-made safety, emergency services, and also hydrometeorological activities. Factors of efficiency of management of the SES in special conditions are defined. It is proved that a high level of management of the SES bodies in special conditions is one of the main requirements for the successful implementation of the tasks set before the personnel. It was revealed that with the start of a full-scale war in Ukraine caused by the aggressor country, namely russia, the SES authorities and units continue to perform tasks to eliminate the consequences of shelling of settlements by russian troops, assist the affected population and local authorities in evacuating. It is substantiated that the managerial decision in conditions of uncertainty is the result of analysis, forecasting, optimization, economic justification and choice of alternatives in conditions of insufficient information, complete or partial lack of information.

Key words: management decisions, management actions, public administration, extreme conditions, SES.

УДК 351/354:005.5
DOI <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.7>

Махначова Н. М.
к. екон. наук, доцент,
завідувач кафедри менеджменту
та адміністрування
Вінницький торговельно-економічний
інститут Державного торговельно-
економічного університету

Постановка проблеми. Екстремальні ситуації у професійній діяльності керівників органів влади мають нестандартний характер. Нестандартна ситуація – це певна система чинників середовища, які перевантажують сенсорну, пізнавальну, емоційно-вольову, виконавчу сферу керівника, а також впливають на процеси прийняття ним рішень. У нашому дослідженні встановлено, що екстремальні ситуації можуть викликати у керівного складу

два типи реакцій: неспецифічні реакції (які є відносно незалежними від виду труднощів і які є в будь-якій стресовій ситуації) і специфічні реакції (зумовлені певним видом труднощів, перешкод чи загроз) [1]. Аналіз даних чинників надасть нам можливість розробити певні рекомендації та алгоритми діяльності у екстремальних ситуаціях керівникам органів публічної влади в умовах російської агресії та інших нестандартних ситуаціях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Прийняття рішень органами публічної влади було предметом багатьох науковців, таких як Журавльова В.В., Кісіль З.Р., Кошкіна А. О., Мазяр О.В., Решетило В.П., Федотова Ю.В. та ін. Проте в сучасних умовах зазначена проблематика набуває ще більшої актуальності, тому тема статті є актуальною.

Цілями статті є дослідження та визначення чинників професійно-управлінської діяльності в контексті прийняття рішень керівниками органів публічної влади в екстремальних умовах на прикладі Державної служби України з надзвичайних ситуацій (далі – ДСНС).

Виклад основного матеріалу. На сьогоднішній день ми можемо зустріти багато різновидів екстремальних ситуацій, розподілених за певними критеріями. За професійною діяльністю (службові) слід розрізняти наступні види екстремальних ситуацій (таблиця 1).

Екстремальні ситуації також можуть бути регламентованими і нерегламентованими, плановими і ситуаційними, «штатними» і «позаштатними».

Тобто, у найбільш загальному вигляді вони поділяються на чотири групи:

- 1) спричинені надзвичайними умовами (стихійне лихо, природна чи техногенна катастрофа, війна, масові терористичні акції тощо);
- 2) життєві, повсякденні (пожежа, напад злочинця, гострий брак часу, необхідність одно-

часного вирішення декількох однаково важливих завдань), тобто такі, що виникають у житті кожної людини;

3) пов'язані з захопленням потенційно небезпечними видами хобі (альпінізм, підводне плавання, швидкісна їзда та ін.);

4) службові, професійні – зумовлені виконанням фахових обов'язків. З небезпекою для життя і здоров'я пов'язане виконання багатьох видів робіт, що містять елементи виробничого і професійного ризику (шахтарі, льотчики, моряки та ін.), а також службова діяльність військовиків, працівників правоохоронних органів та службовців ДСНС України [2].

Державна служба України з надзвичайних ситуацій (далі – ДСНС) є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра внутрішніх справ і який реалізує державну політику у сфері цивільного захисту, захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій та запобігання їх виникненню, ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, рятувальної справи, гасіння пожеж, пожежної та техногенної безпеки, діяльності аварійно-рятувальних служб, а також гідрометеорологічної діяльності [3].

ДСНС у своїй діяльності керується Конституцією та законами України, указами Президента України та постановами Верховної Ради України, прийнятими відпо-

Таблиця 1

Види екстремальних ситуацій

Вид екстремальної ситуації	Зміст екстремальної ситуації
Швидкоплинна	пов'язана з необхідністю діяти в умовах жорсткого дефіциту часу, у максимальному швидкому темпі, при високому рівні організованості та зі значним психологічним навантаженням (участь у ліквідації наслідків катастрофи, рятувальні роботи, затримання злочинця, військова операція);
Довготривала	психологічно напружена діяльність протягом тривалого часу (напруженість в діяльності операторів хімічних виробництв, атомних станцій, процес розкриття і розслідування злочину);
Викликана «невизначеністю»	потребує прийняття рішення за наявності альтернативних, суб'єктивно однаково значимих варіантів поведінки (виконання чи невиконання службових обов'язків в складних умовах, повідомити про службову недбалість або протиправну поведінку людини чи залишитися з нею у добрих стосунках, сімейний конфлікт тощо);
Ситуація, що потребує постійної готовності до дій	перебування в монотонних, мало змінюваних умовах в очікуванні екстремальних змін (чергування, перебування на блокпосту);
Заснована на ймовірно недостовірній інформації	потребує екстрених дій за відсутності впевненості в достовірності одержаної інформації (повідомлення про можливу аварію, зникнення людини, про вжиття запобіжних заходів тощо);
Породжена суб'єктивними обставинами	тобто самим працівником (відволікання чи нестійкість уваги, непрофесійне виконання дій та ін.).

відно до Конституції та законів України, актами Кабінету Міністрів України, іншими актами законодавства, Положенням Про Державну службу України з надзвичайних ситуацій.

Відповідно до зазначеного положення [3], основні завдання ДСНС зображено на рис. 1.

ДСНС, відповідно до покладених на неї завдань:

- узагальнює практику застосування законодавства з питань, що належать до її компетенції, розробляє пропозиції щодо вдосконалення законодавчих актів, актів Президента України, Кабінету Міністрів України, нормативно-правових актів міністерств та подає їх в установленому порядку Міністрові внутрішніх справ;
- здійснює безпосереднє керівництво діяльністю єдиної державної системи цивільного захисту;
- формує проекти планів у сфері цивільного захисту державного рівня на мирний час та в особливий період, подає їх Міністрові внутрішніх справ для внесення в установленому порядку на розгляд Кабінету Міністрів України, організовує планування заходів цивільного

захисту центральними та місцевими органами виконавчої влади;

– проводить підготовку органів управління функціональних і територіальних підсистем єдиної державної системи цивільного захисту.

Крім того, в період військової агресії росії ми змогли побачити зразкове виконання та координацію наступних повноважень:

– здійснює заходи щодо радіаційного і хімічного захисту, координує та контролює здійснення заходів щодо захисту населення і територій у разі виникнення радіаційних аварій та надзвичайних ситуацій, пов'язаних із виливом (викидом) небезпечних хімічних речовин;

– здійснює разом із центральними та місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями прогнозування імовірності виникнення надзвичайних ситуацій, визначає показники ризику та здійснює районування території України щодо ризику виникнення надзвичайних ситуацій;

– координує діяльність центральних та місцевих органів виконавчої влади, суб'єктів госпо-

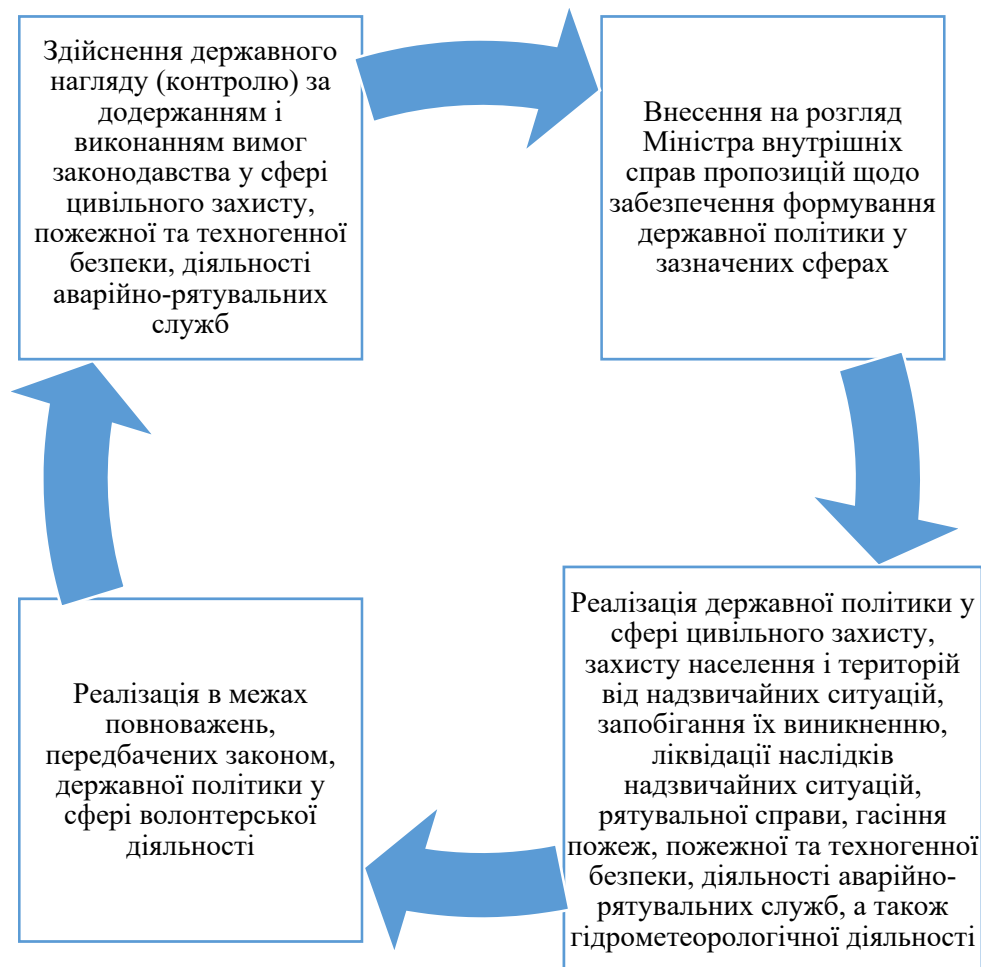


Рис. 1. Основні завдання ДСНС

дарювання щодо здійснення заходів з евакуації населення;

- забезпечує здійснення заходів з мінімізації та ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, пов'язаних із технологічними терористичними проявами та іншими видами терористичної діяльності під час проведення анти-терористичних операцій, а також проводить просвітницьку та практично-навчальну роботу з метою підготовки населення до дій в умовах вчинення терористичного акту;

- залучає підрозділи пошуково-рятувальних сил та аварійно-рятувальних служб центральних та місцевих органів виконавчої влади, підприємств, установ, організацій незалежно від форми власності та координує їх діяльність

під час ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій державного і регіонального рівня, організовує проведення пошуково-рятувальних робіт та здійснює контроль за їх проведенням. А також інші завдання, визначені законодавством України та положенням.

ДСНС в межах повноважень, передбачених законом, на основі та на виконання Конституції та законів України, актів Президента України, постанов Верховної Ради України, прийнятих відповідно до Конституції та законів України, актів Кабінету Міністрів України, наказів МВС видає накази організаційно-розпорядчого характеру, організовує та контролює їх виконання. Структуру ДСНС ми можемо спостерігати на рис. 2.

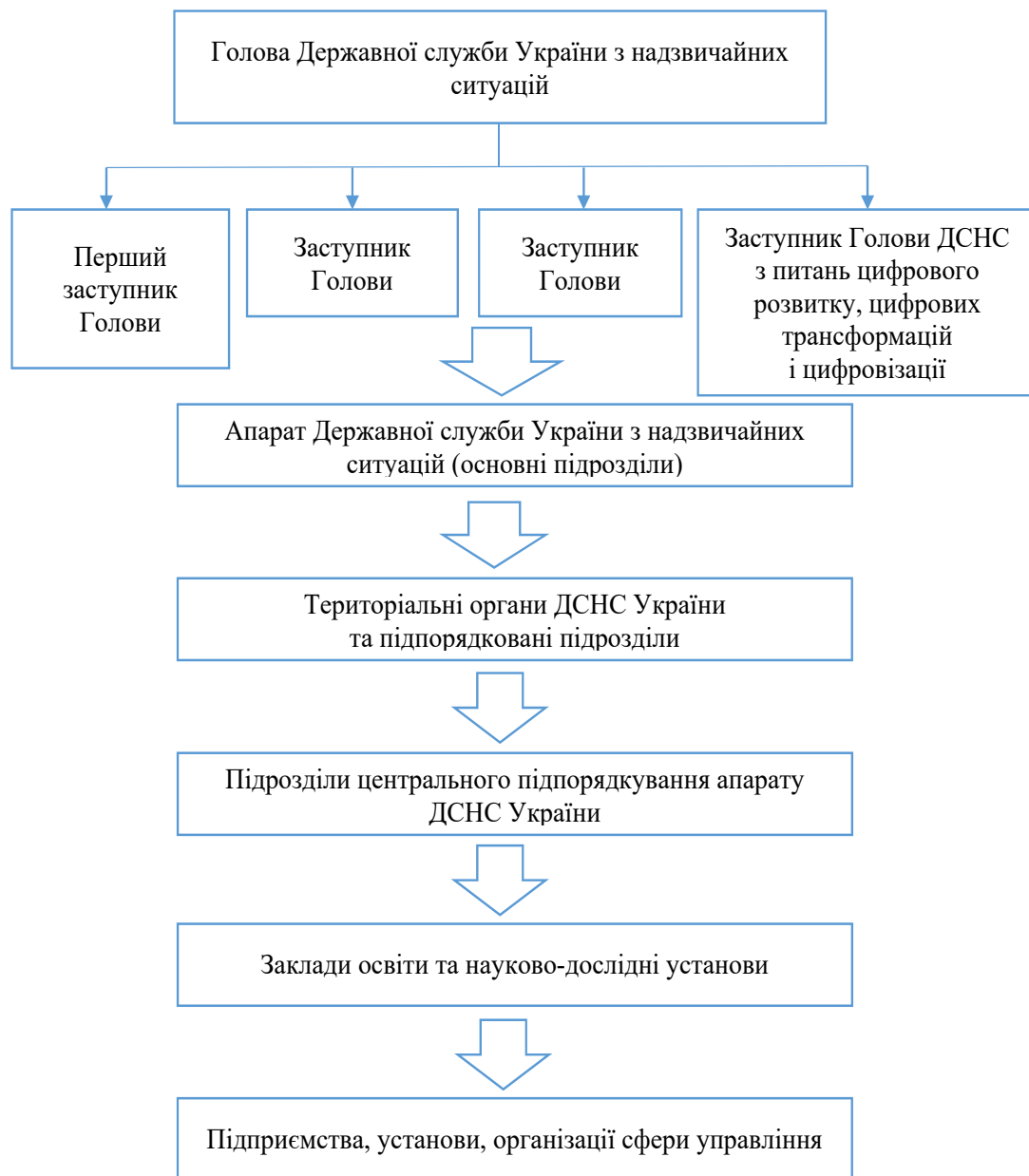


Рис. 2. Структура ДСНС

ДСНС очолює голова, який призначається на посаду та звільняється з посади Кабінетом Міністрів України за поданням Прем'єр-міністра України, внесеним на підставі пропозицій Міністра внутрішніх справ.

Структуру апарату ДСНС затверджує її Голова за погодженням з Міністром внутрішніх справ. Штатний розпис та кошторис апарату ДСНС затверджує її Голова за погодженням з Мінфіном.

Таким чином, навіть при чіткій ієрархії діяльність підрозділів ДСНС України протікає в умовах підвищеної складності. Основні завдання вищеназваних підрозділів – це рятування людей у разі виникнення загрози їх життю, ліквідування пожежі чи інших загроз в тих розмірах, які вона набула на момент прибуття підрозділу та надання допомоги в ліквідації наслідків аварій, катастроф і стихійного лиха. Як уже було зазначено, виконання таких завдань приховує у собі потенційну небезпеку та загрозу для життя працівників і висуває особливі вимоги не тільки до рівня їхньої професійної підготовки, але й до психологічних і психофізіологічних якостей.

Ефективність управління ДСНС в особливих умовах зумовлена:

а) конкретною обстановкою: повінь, велика пожежа, аварія, катастрофа, епідемія та таке інше;

б) особливостями ситуації, що склалася;

в) характером роботи ДСНС.

Вихідними правовими документами в цьому напрямку є «Кодекс цивільного захисту України», «Положення про Державну службу України з надзвичайних ситуацій», «Статут дій у надзвичайних ситуаціях органів управління та підрозділів Оперативно-рятувальної служби цивільного захисту». Зазначеними документами визначаються повноваження керівників органів ДСНС різних рівнів.

Як тільки з'являється небезпека виникнення чи настання особливих умов керівник оперативного штабу ДСНС повинен вчинити наступні дії та прийняти управлінські рішення (таблиця 2).

Таким чином, високий рівень управління органами ДСНС в особливих умовах – одна з основних вимог успішного виконання поставлених перед особовим складом завдань.

У зв'язку з актом збройної агресії з боку російської федерації, що відбувся 24.02.2022 та широкомасштабним вторгненням в Україну збройних сил російської федерації, на підставі розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.02.2022 № 179-р «Про організацію функціонування єдиної державної системи цивільного захисту в умовах воєнного стану» введено в дію план цивільного захисту України на особливий період.

Органи управління та підрозділи ДСНС продовжують виконувати завдання з ліквідації наслідків обстрілів населених пунктів російськими військами, надання допомоги постраждалому населенню та місцевим органам влади в організації евакуації населення.

Внаслідок бойових дій, станом на 16.04.2022, загинуло 29 співробітників ДСНС (ГУ ДСНС у Донецькій області – 5 осіб, САЗ – 4 особи, ГУ ДСНС у м. Києві – 4 особи, ГУ ДСНС у Київській області – 4 особи, ГУ ДСНС у Миколаївській області – 2 особи, ГУ ДСНС у Запорізькій області – 2 особи, ГУ ДСНС у Полтавській області – 2 особи, ГУ ДСНС у Чернігівській області – 2 особи, ГУ ДСНС у Сумській області – 1 особа, ГУ ДСНС у Харківській області – 1 особа, ГУ ДСНС у Львівській області – 1 особа та Чернігівський ГМЦ – 1 особа) та 81 особу травмовано. Крім того 4 особи перебувають в полоні [4].

На основі проведених досліджень, можна зробити висновки, що в нестабільному зовнішньому

Таблиця 2

Порядок управлінських дій ДСНС при виникненні особливих умов

Порядок управлінських дій	Зміст управлінської дії
Дія 1	Особисто або через чергову частину ввести до дії відповідний оперативний план, оголосити збір членів оперативного штабу та організувати їх роботу.
Дія 2	Контролювати та забезпечувати збір, екіпіровку та підготовку висунення до району дій спеціального зведеного загону ДСНС, інших взаємодіючих сил та засобів.
Дія 3	По закінченню дій дає вказівку щодо підготовки та проведення підсумків, призначає місце та час їх проведення, щоб виявити сильні та слабкі сторони в діях ДСНС та приданих сил, визначити заходи подальшого підвищення готовності в особливих умовах.

середовищі ризик і невизначеність є властивими в цілому діяльності ДСНС. Часто не можливо з досить високим рівнем точності здійснити прогнозування зміни тенденцій розвитку ключових ситуацій, що трапляються в діяльності даного органу. Це безсумнівно потребує використання нових підходів до прийняття управлінських рішень, які врахували б максимальну кількість факторів, що виникають завдяки впливу невизначеності на поведінку керівників та працівників відповідних служб. Як наслідок, управлінське рішення в умовах невизначеності – це результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи в умовах недостатньої кількості відомостей, повної або часткової відсутності інформації.

Висновки та перспективи подальших розвідок. Таким чином, управлінські рішення в екстремальних умовах (зокрема, під час воєнного стану та повномасштабного вторгнення РФ на територію незалежної суверенної держави Україна) мають свої особливості. Це насамперед рішучість, відповідальність за наслідки, це діяльність, що обмежена в часі, ресурсах, інформації, на власний ризик. Саме тому, в цей важкий час і самі громадяни мають в таких ситуаціях

адекватно реагувати, виконувати чіткі вказівки, не панікувати, користуватися знаннями, отриманими раніше і допомагати, а не заважати, рятувальникам та іншим службовцям, військовим та спеціально уповноваженим особам.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Кошкін А. О. Інформаційно-аналітичне забезпечення системи державного управління в умовах екстремальних ситуацій (інцидентів). *Теорія та практика державного управління*. 2014. № 3. С. 257–263.
2. Мазяр О. В. Особливості суб'єктної поведінки в екстремальних ситуаціях. *Актуальні проблеми психології*: збірник наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України. за ред. С. Д. Максименка К. : Логос, 2018. Т. 7. Вип. 15. С. 195–198.
3. Про затвердження Положення про Державну службу України з надзвичайних ситуацій: Постанова Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2015 р. № 1052. Київ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1052-2015-%D0%BF#Text>
4. Оперативна інформація про надзвичайні ситуації техногенного, природного та іншого характеру на території України станом на 7 годин 16 квітня 2022 року. ДСНС. URL: <https://dsns.gov.ua/uk/operational-information/dovidka-za-dobu/operativna-informaciya-pro-nadzvicaini-situaciyi-texnogennogo-prirodnogo-ta-insogo-xarakteru-na-teritoriyi-ukrayini-stanom-na-7-godin-16-kvitnya-2022-roku>

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ: ПИТАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ

PUBLIC GOVERNANCE UNDER MARTIAL STATUS: ISSUES OF EFFICIENCY

У статті теоретично узагальнено виклики та фактори ефективності функціонування системи публічного управління в Україні в період воєнного стану. На основі аналізу, узагальнення й систематизації наукових джерел, ми дійшли висновку, що ефективність публічного адміністрування в Україні наразі є одним з ключових питань для вітчизняних вчених, проте публічне управління в умовах війни є абсолютно новою темою для вітчизняної науки і потребує подальшої розробки. Адже саме від здатності публічного управління в повній мірі виконувати свої функції сьогодні залежить наша національна безпека.

На сьогоднішній день не втрачає актуальності питання вирішення ключових проблем публічного управління в Україні та робота в напрямку побудови цілісної та незалежної системи публічного управління, створення системи ефективного фінансового менеджменту, розробка системи відповідальності за порушення, забезпечення високого професійного рівня кадрів, підвищення якості надання послуг в сфері публічного управління, тощо. Але, війна внесла власні корективи і тепер на перший план вийшло забезпечення ефективної роботи публічного управління в умовах війни з урахуванням нових ризиків та обставин.

Серед ключових факторів, які сьогодні сприяють підвищенню ефективності роботи спеціалістів системи публічного управління можна виокремити: впровадження можливості організації віддаленої роботи публічного службовця; спрощення процедури прийому на роботу нових спеціалістів; залучення на посади спеціалістів-військових у військово-цивільних адміністраціях; організація підвищення кваліфікації спеціалістів з акцентом на роботі в реаліях війни.

Позитивний вплив на сучасне функціонування публічного управління в Україні здійснили і проведені раніше децентралізаційні процеси, які забезпечують розширення повноважень і відповідальності органів місцевого самоврядування.

Ключові слова: публічне управління, війна, підвищення кваліфікації, місцеве самоврядування.

The article theoretically summarizes the challenges and factors of the effectiveness of the public administration system in Ukraine during martial law. Based on the analysis, generalization and systematization of scientific sources, we concluded that the effectiveness of public administration in Ukraine is currently one of the key issues for domestic scientists, but public administration in wartime is a completely new topic for domestic science and needs further development. After all, our national security today depends on the ability of public administration to fully perform its functions.

To date, the issue of solving key problems of public administration in Ukraine and work towards building a holistic and independent system of public administration, creating a system of effective financial management, developing a system of liability for violations, ensuring a high professional level, improving the quality of services public administration, etc. However, the war made its own adjustments and now came to the fore to ensure the effective operation of public administration in wartime, taking into account new risks and circumstances.

Among the key factors that today contribute to improving the efficiency of specialists in the public administration system are: the introduction of the possibility of organizing remote work of public servants; simplification of the procedure for hiring new specialists; recruitment of military specialists in military-civil administrations; organization of advanced training of specialists with an emphasis on work in the realities of war. Previous decentralization processes have also had a positive impact on the current functioning of public administration in Ukraine. Ensuring the empowerment of local governments has given communities the opportunity to solve their own problems and control the quality of public services provided.

Key words: public administration, war, advanced training, local self-government.

УДК 3347.43

DOI <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.8>

Миколюк А. В.

к. політ. наук,
доцент кафедри державного управління
Навчально-науковий інститут публічного
управління та державної служби
Київського національного університету
імені Тараса Шевченка

Постановка проблеми у загальному вигляді. З 5:30 24 лютого 2022 року в Україні було введено воєнний стан. Відповідний Указ № 64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні» було підписано Президентом України Володимиром Зеленським. Військова агресія Російської Федерації в один день змінила нашу реальність створивши нові загрози та виклики в усіх сферах життя. Не виключенням стало і публічне управління, яке з 24 лютого і до сьогоднішнього дня вимушене забезпечувати безперебійне функціонування держави, яка знаходиться в умовах війни. Тому, ефективність та результативність у публічному адмініструванні є наразі однією з найголовніших теоретичних

проблем, які потребують ґрунтовного дослідження і якнайшвидшого вирішення. Адже саме від здатності публічного управління в повній мірі виконувати свої функції сьогодні залежить наша національна безпека.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ефективність публічного адміністрування в Україні наразі є одним з ключових питань для вітчизняних вчених, в своїх роботах його досліджували: Молошна О. Л., Колесникова К. О., Атаманчук Г.В., Гаврилишин Б.Д., Гарсія Дж., Чандлер Дж. Проте, публічне управління в умовах війни є абсолютно новою темою для вітчизняної науки і потребує подальшої розробки.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. За останні роки наша країна пережила низку значних потрясінь: криза, революція, пандемія, війна. Всі вони стали загрозами для держави загалом і вкотре підтвердили важливість ефективної роботи публічного адміністрування, яке стало новою парадигмою державного управління. Адже завданням публічного управління стало не лише забезпечення функціонування та подальшого розвитку держави, але і пошук найбільш оптимального, з точки зору економії ресурсів, вектору цього розвитку.

Система публічного управління в Україні наразі поставлена в надскладні умови – в країні розпал війни, що є прямою загрозою для національної безпеки. Тому, дослідження факторів, які впливають на ефективність роботи публічного управління в умовах війни сьогодні особливо актуальні.

Мета статті. Визначити ключові особливості функціонування публічного управління в умовах війни та можливі шляхи підвищення його ефективності.

Виклад основного матеріалу. Нові виклики – це завжди складно, породжує нові проблеми та загострює існуючі кризи. Війна – це виклик, який вимагає ефективного функціонування системи публічного управління, щоб загроза зовні не зламала країну зсередини.

Для того, щоб дослідити особливості функціонування та показники ефективності публічного управління в умовах війни, варто визначити, що ми розуміємо під поняттям “державне управління”. І цьому контексті воно постає як механізм формування та реалізації державної політики на всіх рівнях. Основним завданням державного управління завжди залишається регулювання та вдосконалення форм і методів управлінської діяльності. В демократичній країні воно відповідає за впровадження стратегії сталого розвитку країни та забезпечення прав і свобод людини.

В більшості вітчизняних досліджень по темі ефективності державного та публічного управління вчені зазначають ряд недоліків, які були притаманні публічному управлінню в Україні:

- корумпованість;
- наявність колізій та внутрішніх суперечливих елементів;
- недосконале законодавче врегулювання;
- кадрові кризи, брак компетенцій у службовців;
- недостатній рівень прозорості та відкритості;
- нечіткість розмежування політичної та адміністративної сфер;
- недосконалість механізму політичного та адміністративного контролю;

Всі зазначені фактори є деструктивними елементами в організації ефективної системи публічного адміністрування. І вирішення згаданих проблем залишається актуальним навіть в умовах війни, в іншому випадку актуалізується загроза виникнення кризи публічного управління, що здатне практично паралізувати державу при наявності зовнішнього тиску агресора.

Адже саме публічне адміністрування передбачає «функціонування універсального організаційно-правового механізму виявлення, узгодження і реалізації суспільних потреб та інтересів, формування прав та обов’язків учасників суспільних процесів та їх взаємовідносини в правовому полі» [4].

Публічне управління покликано здійснювати практичний, організуючий і регулюючий вплив держави на суспільну життєдіяльність людей з метою її упорядкування, збереження або перетворення [2, с. 63]. Загалом, сьогодні можна говорити про «широке» і «вузьке» розуміння публічного управління. В широкому сенсі, під публічним управлінням розуміють сукупність усіх видів діяльності держави, у вузькому – діяльність, що здійснюється у сфері виконавчої влади [7, с. 11].

Як зазначає в своїх дослідженнях Г. Атаманчук: «в суспільних відносинах, різноманітних видах діяльності й багатоманітних соціальних ролях держава управляє не всіма, а тільки тими їх проявами, сторонами і взаємозв’язками, які мають значення для всього суспільства, відносяться до реалізації загальних потреб, інтересів та цілей» [3, с. 14].

В історичній же ретроспективі ми можемо говорити про зміну управлінської ролі держави по відношенню до тих чи інших сфер суспільної життєдіяльності на різних етапах історичного розвитку суспільства. Управління набуває державно-організованих форм, які обумовлені функціями та методами впливу на соціальні відносини. [6, с. 56]. Первинну роль в ньому відіграє організація системи державного управління, та робота щодо налагодження життєдіяльності суспільства в цілому, забезпечення його цілісності і безпеки, задоволення загальносоціальних проблем [5, с. 97].

Таким чином, безпосередньо управління здійснюють органи державної виконавчої влади, в системі яких діє розподіл функцій, в основі якого знаходяться сфери впливу, рівень владних повноважень, мета діяльності та організаційні форми її здійснення [7, с. 114; 8, с. 25].

В умовах війни, залежно від ситуації в регіоні та функцій, які виконує в цей час орган, свої повноваження він може виконувати в різних форматах. Пристосовуючи формат роботи

для збереження власного життя та найбільшої ефективності виконання посадових обов'язків.

Позитивним в цьому ключі став доволі тривалий досвід із забезпечення ефективної роботи фахівців публічного управління за межами адміністративних будівель, який було набуто за час пандемії COVID19. При виникненні загрози для переходу на дистанційний режим роботи службовцю достатньо усно або за використання засобів телекомунікаційного зв'язку звернутись до безпосереднього керівника та керівника самостійного структурного підрозділу з відповідною пропозицією щодо зміну формату роботи. Єдиною умовою переходу є здатність підтримувати постійну комунікацію з безпосереднім керівником та виконувати власні функції з максимальною ефективністю. При переході на дистанційну роботу публічний службовець отримує релевантний перелік завдань на визначений термін, а його безпосередній керівник здійснює моніторинг та контроль виконання встановлених завдань.

При відсутності спроможності виконувати поставлені завдання чи підтримувати на належному рівні ефективність своєї роботи, службовцю доцільно оформити простій, щоб надати можливість забезпечити поставлені завдання іншими спеціалістами. Адже система прийому публічних службовців на роботу під час війни теж додала в гнучкості і тепер охочі матимуть змогу без конкурсу зайняти відповідні посади (за умови підтвердження кандидатами наявності громадянства України, освіти та досвіду роботи згідно з вимогами, передбаченими законодавством). А вже після припинення воєнного стану, протягом наступних 6 місяців, на ці посади буде оголошено відповідні конкурси.

Окремою проблемою є робота публічного управління на тимчасово окупованих територіях та в районах ведення активних бойових дій. В населених пунктах де зруйновано чи порушено інфраструктуру й логістику виникають не лише питання про забезпечення потреб населення та організації для них максимально безпечних умов, але й про поводження з документами, питання евакуації, створення гуманітарних коридорів, продовольчу логістику. Наразі, згідно з заявами Національного агентства України з питань державної служби, в більшості подібних населених пунктів система публічного управління частково адаптувалася до критичних умов, представляючи нашу державу в тилу ворога, ставши на захисті національних інтересів.

В місцях ведення активних бойових дій, відповідно до частини п'ятої статті 3 Закону України «Про військово-цивільні адміністрації», було створено військово-цивільної адміністрації.

В таких адміністраціях до публічних управлінців на різні посади відбулась доукомплектація військовослужбовцями військових формувань, особами рядового і начальницького складу правоохоронних органів, які наділені спеціальними навичками а досвідом. Це ще один фактор, який сприяє підвищенню ефективності публічного управління під час війни.

Ще одним фактором є організація професійного навчання публічних службовців через систему підвищення кваліфікації. Адже війна часто ставить такі задачі, з якими спеціалісти в цій сфері жодного разу не стикались. Тому, організація навчання та обміну досвідом, поширення позитивних практик та надання конкретних алгоритмів вирішення пов'язаних з війною проблем – сьогодні це особливо актуальний вектор в роботі публічного управління в Україні. Оновлення змісту та форм навчання та можливостей службовців брати участь у відповідних навчальних програмах наразі є особливо нагальним завданням.

Так, наприклад, на місцевому рівні наразі актуальне навчання за напрямками:

- робота з внутрішньо переміщеними особами;
- налагодження отримання та розповсюдження гуманітарної допомоги;
- цивільний захист населення;
- проведення заходів щодо оборони територіальних громад;
- інформаційне забезпечення та запобігання фейкам.

Крім того, щодня все більше нових проблемних питань з'являється у сферах освіти, охорони здоров'я, культури, соціального захисту тощо.

Все це створює запит на проведення нових програм підвищення кваліфікації, які будуть адаптованими до нових умов роботи публічних службовців, відповідати конкретним завданням публічного управління в умовах воєнного стану.

Наразі вже існує два накази НАДС від 18 вересня 2020 р. № 173-20 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад за дистанційною формою навчання» та МОН від 25.04.2013 № 466 «Про затвердження Положення про дистанційне навчання» визначається порядок та форми дистанційного навчання, які покликані врегулювати цей процес. Адже навіть в умовах воєнного стану залишається нагальна потреба у підвищенні кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Висновки. Отже підсумовуючи все вищесказане, на сьогоднішній день не втрачає актуальність питання вирішення ключових проблем публічного управління в Україні та робота в напрямку побудови цілісної та незалежної системи публічного управління, створення системи ефективного фінансового менеджменту, розробка системи відповідальності за порушення, забезпечення високого професійного рівня кадрів, підвищення якості надання послуг в сфері публічного управління, тощо. Але, війна внесла власні корективи і тепер на перший план вийшло забезпечення ефективної роботи публічного управління в умовах війни з урахуванням нових ризиків та обставин.

Серед ключових факторів, які сьогодні сприяють підвищенню ефективності роботи спеціалістів системи публічного управління можна виокремити:

- впровадження можливості організації віддаленої роботи публічного службовця;
- спрощення процедури прийому на роботу нових спеціалістів;
- залучення на посади спеціалістів-військових у військово-цивільних адміністраціях;
- організація підвищення кваліфікації спеціалістів з акцентом на роботі в реаліях війни.

Позитивний вплив на сучасне функціонування публічного управління в Україні здійснили і проведені раніше децентралізаційні процеси, які забезпечують розширення

повноважень і відповідальності органів місцевого самоврядування, надали громадам можливість самостійно вирішувати свої проблеми і контролювати якість наданих публічних послуг.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Власенко Т. А. Ефективність та результативність публічного адміністрування. *Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти* : зб. матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. молодих учених та студентів. Харків : НТМТ, 2016. С. 1942–1947.
2. Державне управління: Словник-довідник / за заг. ред. В. М. Князева. Київ : УАДУ, 2002. 228 с.
3. Державне управління: теорія і практика / за заг. ред. В. Авер'янова. Київ : Юрінком Інтер, 1998. 432 с.
4. Молошна О. Особливості формування державно-службових відносин в умовах становлення системи публічного адміністрування в Україні. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2009/2009-02\(2\)/Moloshna,%20Bashtannyk.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2009/2009-02(2)/Moloshna,%20Bashtannyk.pdf) (дата звернення: 10.04.2022).
5. Політологічний енциклопедичний словник / за ред. Ю. Шемчушенка, В. Бабкіна. Київ : Генеза, 1997. 912 с.
6. Реформування державного управління в Україні: проблеми і перспективи / колектив авторів ; наук. кер. В. Цветков Київ : Оріяни, 1998. 498 с.
7. Атаманчук Г. Теория государственного управления: Курс лекций. Москва : Омега, 2004. 584 с.
8. Бачило И. Организация советского государственного управления. Правовые проблемы. Москва : Наука, 1984. 202 с.

ОСОБЛИВОСТІ ПАНДЕМІЧНИХ ВПЛИВІВ У ПЕРІОД ВИКЛИКІВ COVID-19 В СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІЙ ПОЛІТИЦІ СВІТОВИХ ДЕРЖАВ ЩОДО ТРАНСФОРМАЦІЇ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

PECULIARITIES OF PANDEMIC IMPACTS DURING THE COVID-19 CHALLENGES IN THE SOCIO-ECONOMIC POLICY OF WORLD STATES REGARDING THE TRANSFORMATION OF TOURISM

Більшість держав світу зосередили свою увагу на вивченні загроз соціальній, економічній та екологічній безпеці, спричинених сучасними пандемічними впливами. Протидію виклику COVID-19 можна назвати формою боротьби з малодослідженим соціально-економічним явищем, доказом чого може бути тісна кореляція аспектів суспільної безпеки. З точки зору соціально-економічної безпеки важливо підвищити технологічне навантаження на екосистеми туристичних регіонів, а відсутність інвестицій у транспортну та енергетичну інфраструктуру призводить до низької якості послуг та невідповідності міжнародним стандартам.

У зв'язку з тим, що у виробництво туристичних продуктів залучено багато галузей промисловості, транспорту та послуг, виникає питання про вплив пандемії COVID-19, котра обмежує туризм, на загальну соціально-економічну кризу чи на національну безпеку. Результатом глобального соціально-економічного розвитку є міжнародний поділ праці, а конкурентоспроможність країни базується на розвитку її технології, техніки та пов'язаних з ними інституційних змінах. Водночас дискусійним стає вплив міжнародної інтеграції та глобалізації на конкурентоспроможність представників малого та середнього бізнесу. Істотною загрозою для діяльності малих і середніх підприємств в умовах прискореного розвитку інформаційного суспільства є інвестиційний та інноваційний ризик.

Аналіз загроз за масштабом наслідків та джерел їх виникнення, на сьогоднішній день, залишається чи не єдиним ефективним інструментом виявлення внутрішніх резервів протидії їм із використанням властивих загрозам можливостей зміцнення активів та промислово-технічного потенціалу підприємств. Спалах пандемії COVID-19 особливо сильно вплинув на туристичний сектор, спричинивши величезне зниження попиту на послуги в цій галузі. Туризм, як діяльність із соціальним впливом, базується на взаємодії людей, а більшість туристичних фірм є малі та середні підприємства.

Незважаючи на загрозу, яку створює пандемія COVID-19, існувала велика група туристів, які вирішили виїхати за кордон, істотний вплив у цьому плані мали ціни на поїздки, які значно знизилися порівняно з попередніми роками. Крім того, зріс попит на внутрішній туризм, ця зміна змусила швидко та креативну реакцію з боку підприємців та менеджерів, пов'язаних із туристичною індустрією, які були зобов'язані знайти нові ринки, клієнтів та партнерів для майбутнього соціально-економічного розвитку.

Ключові слова: суспільство, період, трансформація, туристична сфера, соціально-економічна політика, пандемія COVID-19, бізнес, держава, криза.

Most countries around the world have focused on studying the threats to social, economic and environmental security posed by modern pandemic impacts. Countering the COVID-19 challenge can be called a form of combating a little-studied socio-economic phenomenon, as evidenced by the close correlation of aspects of public safety. From the point of view of socio-economic security, it is important to increase the technological burden on the ecosystems of tourist regions, and the lack of investment in transport and energy infrastructure leads to poor quality of services and non-compliance with international standards. Due to the fact that many industries, transport and services are involved in the production of tourism products, the question arises about the impact of the COVID-19 pandemic, which limits tourism, on the general socio-economic crisis or national security.

The result of global socio-economic development is the international division of labor, and the country's competitiveness is based on the development of its technology, technology and related institutional changes. At the same time, the impact of international integration and globalization on the competitiveness of small and medium-sized businesses is becoming controversial. Investment and innovation risk is a significant threat to the activities of small and medium-sized enterprises in the conditions of accelerated development of the information society. All types of socio-economic turbulence cause mega-, macro- and microeconomic threats, as well as the risk of investment and innovation activities in small and medium enterprises.

The outbreak of the COVID-19 pandemic has had a particularly strong impact on the tourism sector, leading to a huge decline in demand for services in this area. Tourism, like no other economic activity with social impact, is based on human interaction, and most travel firms are small and medium-sized enterprises. Despite the threat posed by the COVID-19 pandemic, there was a large group of tourists who decided to go abroad, with travel prices having a significant impact in this regard, falling significantly from previous years. In addition, the demand for domestic tourism has increased, prompting a rapid and creative response from entrepreneurs and managers related to the tourism industry, who have been obliged to find new markets, customers and partners for future socio-economic development.

Key words: society, period, transformation, tourism sphere, socio-economic policy, COVID-19 pandemic, business, state, crisis.

УДК 351.84:35.072.2:342.5 (477)
DOI <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.9>

Харечко Д. О.

к. наук з держ. упр.,
ст. викладач кафедри
публічного управління
та адміністрування
Львівський національний університет
ветеринарної медицини
та біотехнологій
імені С.З. Гжицького

Постановка проблеми. Туризм донедавна вважався стабільною галуззю економіки, тенденція до зростання в ній спостерігалася протягом останніх років, тому сьогодні необхідно розглянути низку кардинально нових ситуаційних умов функціонування компаній у зазначеній сфері. Сьогодні необхідно визначити можливості для пом'якшення негативних економічних наслідків, спричинених пандемією. У світових державах продажі екскурсій впали майже до нуля, а раціональне планування майбутніх стратегій туристичної діяльності вкрай ускладнилося. У світі бізнесу, особливо в туризмі, рівень ризику дуже високий, а зміни відбуваються настільки швидко, що протягом кількох місяців компанія може перейти від успіху до невдачі.

Держави повинні будуть прискорити свої інвестиції в рамках структурних фондів, вони використовуватимуть ці асигнування для національного співфінансування, яке вони, як правило, повинні забезпечити самі, щоб отримати наступний транш структурних фондів [5]. Через катастрофічну загрозу COVID-19, уряди запровадили «подушки» для суб'єктів підприємницької діяльності. Механізми управління ситуаційної ринкової кон'юнктури з метою пом'якшення кризового бізнес-середовища у туристичній сфері повинні відрізнитися від тих, що використовувалися в інших галузях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження впливу пандемії COVID-19 на туристичну сферу здійснювалось з точки зору соціально-економічної політики як складної, багатофакторної категорії, що характеризує здатність економіки протистояти дестабілізуючим факторам, котрі загрожують розвитку та конкурентоспроможності держави. Механізми реалізації соціально-економічної політики повинні відповідати особливостям інноваційного розвитку туристичної сфери. Поширення цифрових інновацій викликає чітку тенденцію активізації суспільства в туризмі, також стає помітним поширення моделей державно-приватної співпраці, що має значний вплив на інституційні перетворення макроекономічного розвитку.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячена стаття. Ідентифікація інвестиційних та інноваційних ризиків дозволяє запровадити відповідні кроки для протидії виникаючій проблемі, а механізми виживання в туристичному бізнесі ґрунтуються не на стратегії, а на тактиці негайної адаптації. Соціально-економічні загрози є чинниками незадовільного розвитку сучасної туристичної інфраструктури та рекреаційних закладів і обмеженого кола пріоритетних напрямків

державних наукових напрямків. В умовах глобалізації будь-яка економічна турбулентність має ефект доміно, при якому соціальні та економічні аспекти безпеки чітко співвідносяться один з одним, а сектор туризму надзвичайно вразливий, і різке зниження попиту на послуги спричиняє втрату робочих місць [1]. Соціальне дистанціювання призводить до трансформацій соціально-економічного розвитку в глобальному масштабі, пандемія COVID-19 залишила глибокий слід в туристичній індустрії, а також втрати та зміну уподобань у виборі відпочинку.

Мета статті полягає в обґрунтуванні науково-теоретичних засад трансформації соціально-економічної політики світових держав внаслідок системного впливу пандемії COVID-19 у туристичній сфері на сучасному етапі.

Виклад основного матеріалу. Неможливо створити повну картину на наслідки кризи, з якою бореться світова туристична економіка, міжнародні подорожі були джерелом економічних вигід і сферою великого культурного обміну та водночас численними негативними ефектами. Протилежні, неузгоджені рішення, відсутність уявлення про те, як має функціонувати економіка під час епідемії, позбавлені логіки та аналітичного підґрунтя рішення щодо закриття та відкриття індивідуальних форм діяльності, дії, що здійснюються на основі політичних, а не економічних чи соціальних передумов що стосується не тільки окремих країн.

Глобальний карантин тимчасово блокує вищезгадані дисфункції туризму, але водночас позбавляє сотні тисяч підприємців можливостей заробітку. Про короткий, але динамічний розвиток туризму в період після другої світової війни можна писати довго, але очевидно, що з самого початку явище, яке називають «масовим туризмом», було пов'язано із залученням міжнародного капіталу та розвиток глобальних корпорацій та вплив соціальних та економічних явищ у глобальному масштабі [7]. Соціально-економічні наслідки туристичного руху проявляються не тільки у вигляді матеріальних і фінансових потоків, пов'язаних із закупівлею товарів і послуг, що надаються для туристів і використовуються іншими групами споживачів.

Водночас, крім численних функцій, а саме відпочинкової, оздоровчої, освітньої, туризм характеризується соціально-економічним значенням для невеликих регіонів і національних господарств – завдяки широкому розподілу фінансових ресурсів він здатний не тільки створювати прибутки для підприємців та процвітання місцевих громад, але найбільше сприяти економічній активізації регіонів, поз-

бавлених інших форм отримання економічних вигід. Для таких економік втрата доходів від туризму може означати економічну рецесію, з якою вони будуть боротися роками.

Також не слід забувати, що туристичні потреби стосуються подорожей як таких, а послуги, які визначаються як туризм, в основному супроводжуються природньо. Ефекти мультиплікації, перш за все, стимулюють розвиток різноманітної та взаємодоповнюючої туристичної послуги, а потім створюють основу для розвитку інших форм економічної діяльності [3]. У разі туристичного посередництва, яке відноситься до діяльності з високим індексом «інформаційної інтенсивності», а отже є індустрією, що надзвичайно швидко оцифровується, також помітне зниження доходів.

Вважається, що як швидка короткострокова, так і довгострокова державна підтримка необхідні для забезпечення життєздатності та конкурентоспроможності секторів транспорту та туризму, а також що для мінімізації додаткових втрат для сектору та забезпечення його довгострокової стійкості. Необхідно наголосити, що нинішня криза також уособлює історичну можливість модернізувати туризм у світі, зробити його більш стійким та доступнішим для людей з обмеженими можливостями та почати розглядати його як промислову екосистему з власними інвестиційними цілями, людським капіталом, потребами в технологічних інноваціях та показниками ефективності.

В умовах пандемічної кризи, коли багато транспортних компаній борються за виживання, надзвичайно важливо продовжувати інвестувати в стратегічну транспортну інфраструктуру. Плани соціально-економічного зростання в транспортному секторі разом із підтримкою порятунку існуючих транспортних секторів мають зосередитися на інноваційних можливостях. Викликає глибоку стурбованість запровадження заходів, які можуть не тільки спотворити функціонування єдиного ринку та вплинути на життя мільйонів громадян, але й завдати шкоди туризму та довірі [6]. Необхідно підкреслити необхідність підтримки та популяризації туристичних територій шляхом привабливих пропозицій для відвідувачів за умови панування там епідеміологічних та соціально-медичних умов.

Вважається, що підприємства та їхні клієнти повинні повністю поважати та виконувати всі вимоги щодо охорони здоров'я, гігієни та санітарії, включаючи принципи соціального дистанціювання, щоб гарантувати безпечні умови для відвідувачів і закликати до встановлення єдиних критеріїв оцінки в усьому для в'їзного та виїзного туризму. Підтримується

необхідність встановлення та підтримки найвищого рівня безпеки, для яких можна було б використовувати сумісні цифрові технології, щоб допомогти туристичній індустрії та самим туристам, при дотриманні права на захист персональних даних. Для цього слід розробити систему раннього попередження, яка б ефективно попереджала туристів про будь-які можливі загрози здоров'ю в країнах призначення, щоб протоколи евакуації були ефективними.

Існує необхідність підкреслити важливість транскордонних та сезонних працівників у секторі туристичних послуг як ключового елемента зусиль щодо економічного відновлення та виникає необхідність вжити заходів для сприяння їх мобільності і захисту їхніх прав, включаючи імплементацію чинного законодавства [2]. Важливо домовитися про тимчасові, пропорційні та недискримінаційні заходи, засновані на наукових даних, для сприяння безпечному транзиту та переміщенню між країнами, на основі обґрунтованої оцінки ризику відповідно до міжнародних стандартів.

Необхідно системно оцінювати наявність тестів, які відповідають відповідним умовам, і, якщо це можливо, проводити скоординовану процедуру закупівлі, щоб отримати найкращі умови та найкращу ціну. Для цього держави мають використовувати всі доступні інструменти фінансування, щоб гарантувати безкоштовне тестування для громадян. Є необхідність встановлення стандартів і детальних протоколів для загальних гігієнічних заходів для різних видів транспорту, вважається, що кожен транспортний оператор повинен застосовувати уніфіковані заходи для забезпечення передбачуваності та чіткості, отже технічні експлуатаційні протоколи мають бути передумовою безпечної подорожі.

Виникає потреба забезпечення гнучкості в правилах державної допомоги, однак вважається, що необхідні реалістичні програми, конкурентоспроможність, соціальні та екологічні стандарти та чіткі галузеві рекомендації щодо транспорту і туризму, щоб забезпечити ефективну координацію між усіма державами та забезпечити справедливе, своєчасне і пропорційне використання національних схем компенсації щоб продовжити обмежений періоду часу для усунення втрат, спричинених пандемією COVID-19, без надмірного спотворення конкуренції.

Сьогодні необхідно розробити туристичну стратегію з більш конкретною та детальною дорожньою картою та довгостроковими цілями, включаючи цілі сталого розвитку, яка пропонуватиме державам чіткі, стратегічні та результативні орієнтовані цілі. Має

бути прийнята відповідна стратегія сталого туризму із заходами, які повинні застосовуватися та дотримуватися всіма державами, економічними секторами і всіма туристами. Основою для подальших переговорів є пропозиція щодо плану відновлення, в тому числі визнання туризму одним із секторів економіки, які найбільше постраждали від кризи COVID-19, у цьому контексті, є важливість інвестицій.

Сьогодні вимагається розробка організаційної структури для працівників у всьому ланцюжку створення вартості туристичного сектору, у тісній консультації з соціальними партнерами та для всіх категорій працівників. Є обов'язковим переглянути конкретні ініціативи та план дій, щоб допомогти їм відновитися після пандемії шляхом скорочення бюрократії та витрат до фінансувати та підтримувати інвестиції в стратегічні ланцюги створення вартості [4]. Усі держави повинні мати розвинену, сучасну, безпечну та стійку мережу інфраструктури, щоб полегшити подорожі та збільшити доступність міжнародного туризму.

Необхідно підтримати відновлення відсутніх регіональних транскордонних залізничних сполученням, провести перевірку придатності існуючої інфраструктурної мережі та запропонувати негайні додаткові заходи в найменш розвинутих і найбільш віддалених районах, які часто мають найменш розвинені мережі та потребують особливої уваги. Вважається, що для покращення управління туризмом на національному, регіональному та місцевому рівнях необхідно забезпечити підтримку та координацію шляхом запровадження сертифікації у сфері сталого розвитку туризму.

Існує потреба сприяти доступу до фінансування для операторів туристичної індустрії, зокрема для дрібних постачальників послуг гостинності та громадського харчування у всіх сегментах ринку, яким слід приділяти особливу увагу та особливу підтримку, таке фінансування має підтримувати перехід до високоякісних, інноваційних, стійких туристичних продуктів і послуг і надалі сприяти сталому розвитку, подорожей у слабкий сезон і географічному розпорощенню туристичних потоків. Актуальною є доцільність та потенційні переваги механізму управління кризою для туристичного сектора, щоб не тільки адекватно та швидко реагувати на поточну пандемію COVID-19, а й підготуватися до майбутніх викликів подібного характеру і масштабів.

Висновки і пропозиції. Спалах COVID-19 показав необхідність інновацій та переосмислення концепції надання послуг, включаючи послуги, що передбачають розширення кон-

тактів між людьми. Вважається, що поява нових технологій та подальша цифровізація значно підвищать привабливість сектору подорожей та туризму, а зручні для користувачів платформи та нові бізнес-моделі сприятимуть росту, конкурентоспроможності та процвітанню сектору. Систематичне навчання та перепідготовка нинішньої робочої сили в галузі є надзвичайно важливими, а особливу увагу слід приділяти навичкам ІТ та інноваційним технологіям.

Сьогодні необхідно надати можливість створенню онлайн-системи подання заяв на отримання візи, щоб залучити більше іноземних туристів, зберігаючи при цьому надійний захист кордонів. Тому, потрібно дослідити можливість отримання електронних віз, що забезпечують віддалений, дешевий та ефективний за часом доступ до європейських туристичних напрямків для мандрівників, які потребують візи та чий біометричні дані збиратимуться щоразу, коли система в'їзду буде повністю ефективною. Важливим є заохочення сталого туризму, який сприяє створенню робочих місць, а також зростанню конкурентоспроможності, використовуючи переваги бізнес-моделей.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Вплив пандемії коронавірусу COVID-19 на права, свободи і безпеку людини в інформаційній сфері : матеріали II наук.-практ. студ. конф. (Київ, 18 листоп. 2020 р.) / упоряд. : В. М. Фурашев, С. Ю. Петряєв, О. А. Самчинська. Київ, 2020. 96 с.
2. Здоров'я-2020: основні європейської політики і стратегія для XXI века. Всемирная организация здравоохранения. Европейское региональное бюро. URL: http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0017/215432/ (дата звернення: 15.12.2021).
3. Кредитование МВФ в период пандемии и после ее окончания. URL: <https://www.imf.org/ru/Topics/imf-and-covid19> (дата звернення: 28.01.2021).
4. Парубчак І. О., Балашов А. М. Державне регулювання в системі надання послуг з оздоровлення та відновлення здоров'я населення в мережі рекреаційно-курортних закладів України. *Публічне управління та адміністрування*. 2021. Вип. 21. С. 68–71.
5. Парубчак І. О., Радух Н. Б. Реалізація державної політики у галузі охорони здоров'я в період викликів пандемії COVID-19 в Україні. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Державне управління*. 2021. № 3. Т. 32(71). С. 42–46.
6. Pennycook G., McPhetres J., Zhang Y., Lu J. G. Fighting COVID-19 misinformation on social media: Experimental evidence for a scalable accuracy-nudge intervention. *Psychological science*. 2020. Vol. 31. No. 7. P. 770–780.
7. Ren S.-Y., Gao R.-D., Chen Y.-L. Fear Can Be More Harmful than the Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2 in Controlling the Coronavirus Disease 2019 Epidemic. *World Journal of Clinical Cases*. 2020. Feb 26. Vol. 8(4). P. 652–657.

МОДЕРНІЗАЦІЯ ОБЛІКУ В УСТАНОВАХ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ

MODERNIZATION OF ACCOUNTING IN PUBLIC SECTOR INSTITUTIONS

На сьогоднішній день роль визначальною є роль державного сектора економіки у забезпеченні стабільності її функціонування. І діяльність установ державного сектору в сучасних економічних умовах, коли Україна рухається до євроінтеграції, є важливою. Ведення бухгалтерського обліку в установах державного сектору займає одну з ключових позицій у загальній системі управління державними фінансами і є невід'ємною частиною інформаційної системи підприємств. Тому актуальними є питання щодо модернізації системи бухгалтерського обліку державного сектору економіки та наближення його до міжнародних стандартів. Адже бухгалтерська інформація є інформаційним джерелом для оцінки ефективності діяльності установ державного сектору і від неї залежить якість управлінських рішень щодо їх подальшого розвитку. Наразі держава активно реформує бухгалтерський облік відповідно до міжнародних стандартів бухгалтерського обліку та вивчає питання модернізації бухгалтерського обліку в державному секторі відповідно до міжнародних стандартів.

У статті висвітлено сутність поняття «державний сектор економіки», визначено суб'єктів державного сектору економіки, розглянуто сучасну практику організації бухгалтерського обліку для установ державного сектору економіки в умовах його модернізації та гармонізації з міжнародними стандартами, зокрема, наведено роль і особливості функціонування установ державного сектору економіки, проаналізовано основні засади нормативно-правового забезпечення бухгалтерського обліку установ державного сектору економіки України, досліджено основні елементи, принципи, завдання та вимоги організації бухгалтерського обліку в державному секторі економіки. Запропоновано основні напрямки модернізації бухгалтерського обліку в державному секторі. Узагальнено висновки та наведено пропозиції щодо вдосконалення системи бухгалтерського обліку в установах державного сектору економіки в умовах сьогодення.

Ключові слова: державний сектор економіки, суб'єкти державного сектору економіки, модернізація, облік, принципи, особливості, перспективи.

Today, the decisive role is the role of the public sector of the economy in ensuring the stability of its functioning. And the activity of public sector institutions in the current economic environment, when Ukraine is moving towards European integration, is important. Accounting in public sector institutions occupies one of the key positions in the general system of public finance management and is an integral part of the information system of enterprises. Therefore, the issues of modernization of the accounting system of the public sector of the economy and its approximation to international standards are relevant. After all, accounting information is an information source for assessing the effectiveness of public sector institutions and it depends on the quality of management decisions for their further development. Currently, the state is actively reforming accounting in accordance with international accounting standards and studying the modernization of accounting in the public sector in accordance with international standards.

The article highlights the essence of the concept of «public sector of the economy», identifies the subjects of the public sector of the economy, considers the current practice of accounting for public sector institutions in its modernization and harmonization with international standards, in particular, the role and features of public sector economics, analyzed the basic principles of regulatory and legal support of accounting of public sector institutions of the economy of Ukraine, studied the basic elements, principles, objectives and requirements of the organization of accounting in the public sector of the economy. The main directions of modernization of accounting in the public sector are offered. Conclusions are summarized and proposals for improving the accounting system in public sector institutions in the current conditions are presented.

Key words: public sector of the economy, subjects of the public sector of the economy, modernization, accounting, principles, features, prospects.

УДК 657

DOI <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.10>

Шутка С. Є.

к. екон. наук, доцент,
доцент кафедри обліку і аудиту
Національний лісотехнічний
університет України

Воляник Г. М.

к. екон. наук, доцент,
доцент кафедри обліку і аудиту
Національний лісотехнічний
університет України

Колінько Н. І.

к. екон. наук, доцент,
доцент кафедри обліку і аудиту
Національний лісотехнічний
університет України

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних економічних умовах, коли Україна рухається до євроінтеграції, важливою є діяльність підприємств державного сектору, від ефективності функціонування якого значною мірою залежить розвиток економіки. Саме державний сектор економіки спроможний забезпечити дотримання основних принципів організації діяльності економічної моделі ринкового типу

і створити найбільш сприятливі умови для розвитку суспільного виробництва, забезпечення соціальних стандартів якості життя та фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання.

Важливим аспектом в управлінні суб'єктами господарювання є належна організація та ведення бухгалтерського обліку як невід'ємної складової інформаційної системи підприємств, адже облікова інформація виступає інформаційним джерелом для оцінювання

ефективності функціонування підприємств державного сектору і якість управлінських рішень щодо подальшого їх розвитку залежить саме від неї.

Внаслідок переходу економіки України на ринкові принципи зросла потреба в повній перебудові не лише методології, а й організації бухгалтерського обліку відповідно до міжнародної практики. Тому, в даний час держава проводить активне реформування бухгалтерського обліку відповідно до міжнародних стандартів бухгалтерського обліку і актуальності набувають дослідження особливостей модернізації обліку у державному секторі у відповідності з міжнародними стандартами та директивами ЄС, пошук шляхів удосконалення національних підходів щодо бухгалтерського обліку установ державного сектору економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Питання обліку на підприємствах державного сектору економіки привертають увагу багатьох науковців. Серед наукових праць, в яких досліджуються питання державного сектору економіки, його визначення, вплив, управління, проблеми та розвиток в сучасних умовах, є роботи багатьох вітчизняних учених, таких як: Бондар Ю.А., Боярко І.М., Дехтяр Н.А., Дейнека О.В., Лучко М.Р., Зорій Н.М., Хорунжак Н.М. та інших. Разом з тим, питаннями сучасного стану вітчизняної облікової системи державного сектору економіки, зокрема щодо ефективності організації обліку, займалися такі видатні вчені-економісти, як: Бондар М.І., Коваль Л.В., Лучко М.Р., Штимер Л.Т., Бенько І.Д., Цятковська О., Гевич Л.Л., Осмятенко В.О., Яровенко Т.С., Черненко К.В., Сарапіна О. А., Єремян О.М., Метелиця В.М. та інші. Проте окремим питанням обліку в установах державного сектору еконо-

міки приділено недостатньо уваги. Вони залишаються недостатньо розкритими і обґрунтованими і потребують подальшого вивчення.

Метою статті є дослідження економічної сутності державного сектору, як одного із секторів економіки, визначення основних суб'єктів державного сектору та визначення особливостей сучасного стану та перспектив розвитку бухгалтерського обліку в установах державного сектору економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. У сучасних економічних умовах соціально-економічний розвиток країни в значній мірі залежить від рівня та ефективності державного регулювання економіки. Необхідно відмітити, що основою економічного розвитку країни є державний сектор економіки, тому пріоритетами державного управління мають бути необхідність постійного відтворення та підтримання економічного середовища, активізація реалізації соціально-економічних функцій, створення та підтримання балансу економічних інтересів тощо. Державний сектор завжди відігравав і буде відігравати вирішальну роль у формуванні і розподілі використання фінансових ресурсів країни.

У науковій літературі не існує однозначного підходу до визначення сутності поняття «державний сектор економіки», конкретизації його цілей і завдань, складу та структури, оптимальних пропорцій його участі у функціонуванні різних сфер економічної діяльності. Це пояснюється складністю самого явища, недостатньою розробленістю в нормативно-правових актах і невизначеністю сучасного стану державного сектору в економіці України [2, с.6].

Сучасна економічна наука розглядає державний сектор економіки з кількох позицій (рис. 1).

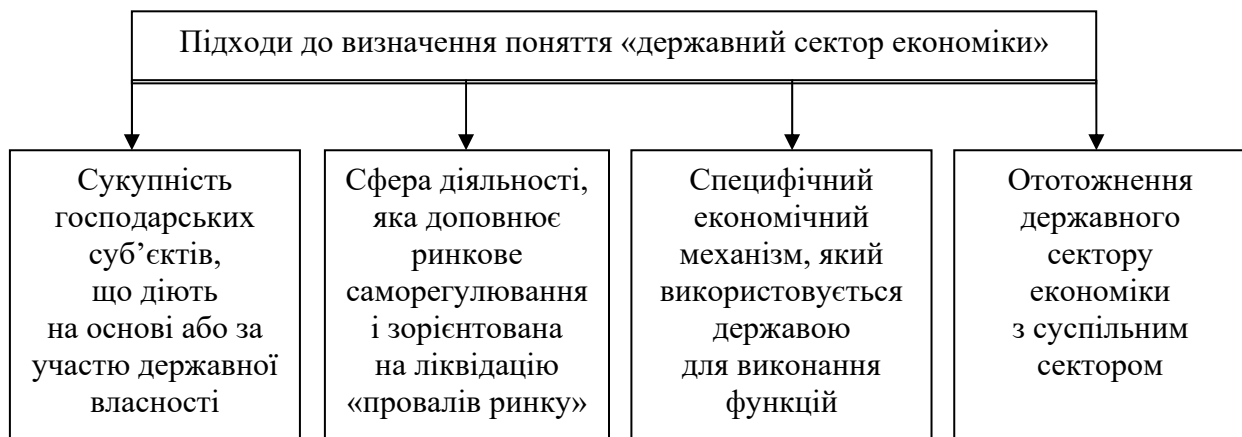


Рис. 1. Підходи до визначення поняття «державний сектор економіки»

Джерело: побудовано за [8]

Згідно з Класифікацією інституційних секторів економіки України державний сектор економіки включає всі інституційні одиниці-резиденти, які: – контролюються одиницями-резидентами сектору загального державного управління; – віднесені до сектору загального державного управління; – віднесені до державних нефінансових корпорацій; – віднесені до державних фінансових корпорацій [14].

Державний сектор утворює сектор державного управління, що включає органи влади різних рівнів, підвідомчі їм установи та державні інституційні одиниці, що входять в сектори нефінансових і фінансових корпорацій. Система державних фінансів включає сукупність державного та місцевих бюджетів, державні цільові фонди, фінанси підприємств і організацій державної та комунальної форм власності, державний кредит, державні фінансові інститути [9, с. 27].

Функціонування установ державного сектору економіки в конкурентному середовищі потребує забезпечення оптимального рівня використання матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних ресурсів та оцінки результатів діяльності установ. У той же час акцент на підвищенні конкурентоспроможності призводить до підвищення ролі облікових, податкових і контрольних процесів як складових управління, навчання та надання своєчасної та достовірної інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Суб'єктами господарювання державного сектора економіки є суб'єкти, що діють на основі лише державної власності, а також суб'єкти, державна частка у статутному капіталі яких перевищує п'ятдесят відсотків чи становить величину, яка забезпечує державі право вирішального впливу на господарську діяльність цих суб'єктів [4].

Згідно з Методикою визначення частки державного сектору у складі економіки до суб'єктів господарювання державного сектору економіки належать:

- суб'єкти, що діють на основі лише державної власності: державні підприємства, у тому числі казенні підприємства (за Державним класифікатором України ДК 002:2004 «Класифікація організаційно-правових форм господарювання» (далі – КОПФГ) коди 140 і 145), об'єднання державних підприємств та інших організаційно-правових форм (за КОПФГ коди 510, 520, 530, 540 і 590) та їх дочірні підприємства (за КОПФГ код 160);
- суб'єкти, державна частка у статутному капіталі яких, перевищує 50% (за КОПФГ коди 230, 231, 232, 235, 240, 250 і 550);
- суб'єкти, державна частка у статутному капіталі яких становить величину, що забезпечує державі право вирішального впливу

на господарську діяльність цих суб'єктів (за КОПФГ коди 230, 231, 232, 240, 250 і 550) [15].

Інформаційною системою фінансово-господарської діяльності установ державного сектору економіки є бухгалтерський облік. Він займає одну з ключових позицій у загальній системі управління державними фінансами, як інструмент для розширення меж підзвітності при використанні державних коштів та активів з дотриманням основних принципів бухгалтерського обліку та фінансової звітності.

Сучасні виклики та реалії сьогодення сприяють підвищеній увазі до системи управління державними фінансами не тільки в Україні, але й в усьому світі. Державні фінанси потребують ретельного аналізу цільового використання, що можна досягти шляхом ведення достовірного, своєчасного та актуального обліку [1, с. 260].

Облік у бюджетній сфері у житті державі відіграє важливу роль:

- по-перше, він є інструментом, що дає змогу здійснювати керівництво процесом виконання бюджету, сприяє дотриманню фінансової дисципліни і режиму економії в витрачанні бюджетних коштів, виявленню додаткових доходів бюджету, що забезпечує виконання бюджетом його основної функції, а саме, раціонального розподілу і перерозподілу національного доходу і дотримання необхідних пропорцій в розвитку суспільства;
 - по-друге, важливу роль облік у бюджетній сфері також відіграє в бюджетному плануванні. Так, дані про виконання бюджету за поточний та попередні роки є базою для складання бюджету на наступний рік, а тому від достовірності цих даних залежить якість бюджету, як основного фінансового плану держави;
 - по-третє, йому належить особлива роль в розвитку фінансової науки, тому що результати будь-якого дослідження мають практичну цінність лише тоді, коли вони спираються на реальні факти економічної дійсності, на повну та достовірну економічну інформацію [12, с. 13].
- Окрім того, необхідно відмітити, що бухгалтерський облік в установах державного сектору економіки має свої специфічні особливості:
- організація обліку в розрізі статей бюджетної класифікації;
 - окремий облік отриманих асигнувань з бюджетів різних рівнів та власних надходжень;
 - розподіл обліку видатків за джерелом покриття;
 - окремий облік касових і фактичних видатків;
 - контроль виконання кошторису видатків;
 - сувора відповідність обліку і звітності вимогам нормативних документів;
 - галузева специфіка обліку в установах культури, науки, освіти, управління;

– відсутність попередньої оплати за товари, послуги, виконані роботи та ін [7, с. 40].

Ще необхідно наголосити, що установи державного сектору економіки є неприбутковими організаціями та функціонують на правах державної власності, а отже і метою їх діяльності є не створення прибутку, а досягнення передбачених планами та кошторисами показників, виконання визначених в статуті або ж передбачених програмою фінансування завдань і функцій. Це також впливає на організацію ведення бухгалтерського обліку.

Відповідно до законодавства під бухгалтерським обліком у секторі загального державного управління слід розуміти інтегровану інформаційну систему, в межах якої суб'єктами бухгалтерського обліку здійснюється збирання, вимірювання, реєстрація, накопичення, узагальнення, зберігання та передача облікових даних щодо виконання Державного і місцевих бюджетів і кошторисів внутрішнім і зовнішнім користувачам.

Мета бухгалтерського обліку в секторі загального державного управління полягає в інформаційному забезпеченні виконання Державного і місцевих бюджетів органами Державного казначейства України та кошторисів – розпорядниками бюджетних коштів. Предмет бухгалтерського обліку в секторі загального державного управління слід ідентифікувати як процес виконання Державного та місцевих бюджетів і кошторисів, здійснюваних органами Державного казначейства України та бюджетними установами, відповідно [5, с. 185].

Основними завданнями бухгалтерського обліку установ державного сектору економіки є:

- дотримання вимог діючих законодавчих і нормативно-правових актів;
- повне документування всіх господарських операцій;
- постійна систематизація інформації, що міститься у первинних документах, в регістрах синтетичного і аналітичного обліку;
- своєчасне складання та подання фінансової, бюджетної та інших видів звітності;
- забезпечення контролю за раціональним та ефективним використанням коштів бюджетної установи за цільовим призначенням відповідно до затвердженого кошторису;
- забезпечення повноти і своєчасності проведення інвентаризації матеріальних цінностей, грошових коштів і розрахунків;
- своєчасне запобігання негативним явищам у діяльності, виявлення і мобілізація внутрішньогосподарських резервів для раціонального зниження видатків та використання ресурсів;

– своєчасне формування повної, достовірної облікової інформації про господарські процеси та результати діяльності, необхідної для оперативного управління та забезпечення інформаційних потреб зовнішніх користувачів.

В даний час, коли Україна знаходиться на шляху до євроінтеграції, постає важливим питання гармонізації бухгалтерського обліку згідно з міжнародними стандартами. Тому на сьогодні в Україні триває процес реформування системи бухгалтерського обліку та фінансової звітності в державному секторі з урахуванням вимог міжнародних стандартів бухгалтерського обліку для державного сектору шляхом запровадження національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку в державному секторі, розроблених на основі міжнародних стандартів.

На виконання Стратегії модернізації системи бухгалтерського обліку в державному секторі на 2007–2015 роки [16], було здійснено ряд заходів удосконалення системи бухгалтерського обліку в державному секторі, зокрема, прийняті в повному обсязі національні положення (стандарты) бухгалтерського обліку в державному секторі, застосування яких передбачено Бюджетним кодексом України та Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні». Крім цього, затверджено план рахунків бухгалтерського обліку в державному секторі, розроблений з урахуванням бюджетної класифікації, який містить субрахунки для відображення в бухгалтерському обліку інформації про операції з виконання бюджетів, розпорядників бюджетних коштів та фондів загальнообов'язкового державного соціального і пенсійного страхування, та порядок його застосування; форми фінансової звітності та порядок їх заповнення; типові положення про бухгалтерську службу бюджетної установи.

У продовження завдань зазначеної Стратегії Міністерством фінансів України було розроблено Стратегію модернізації системи бухгалтерського обліку та фінансової звітності в державному секторі на період до 2025 року [17], реалізація основних завдань якої дасть змогу продовжити модернізацію системи бухгалтерського обліку та підвищити рівень якості та порівнянності фінансової інформації. Зокрема, нею передбачається досягнення таких результатів:

- підвищення рівня відкритості, достовірності та прозорості фінансової звітності з метою забезпечення ефективності прийняття управлінських рішень у сфері державних фінансів;
- забезпечення порівнянності показників фінансової звітності державного сектору України та державного сектору інших країн;

- забезпечення консолідації фінансової звітності на різних рівнях;
- запровадження якісно нової системи підготовки та перепідготовки кадрів бухгалтерських служб суб'єктів державного сектору;
- підвищення статусу керівників бухгалтерських служб суб'єктів державного сектору та ефективності їх діяльності.

Отже, з метою удосконалення законодавчого врегулювання було ухвалено цілу низку нормативно-правових актів (табл. 1).

Нагальна потреба адаптації вітчизняного обліку державного сектору економіки з міжнародними стандартами обліку та звітності зумовила низку новітніх заходів з модерніза-

ції нормативного та методичного характеру. Запровадження НП(С)БОДС зумовлено необхідністю підвищення якості та достовірності бухгалтерської інформації у державному секторі для потреб управління на підставі отриманих аналітичних оцінок та висновків щодо раціональності використання основних засобів [3, с. 68].

Згідно з вимогами Бюджетного Кодексу України суб'єкти державного сектору, а саме розпорядники бюджетних коштів ведуть бухгалтерський облік і складають фінансову звітність відповідно до НП(С)БОДС та інших нормативно-правових актів щодо ведення бухгалтерського обліку в порядку, встановленому Міністерства фінансів України.

Таблиця 1

Основні нормативно-правові акти для забезпечення бухгалтерського обліку на підприємствах державного сектору

№ з/п	Нормативний акт	Зміст
1.	Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI.	Визначає засади бюджетної системи України, її структуру, принципи, правові засади функціонування, основи бюджетного процесу і міжбюджетних відносин; відповідальність за порушення бюджетного законодавства
2.	Закон України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. № 996-XIV	Визначає принципи регулювання, організації, ведення бухгалтерського обліку і складання фінансової звітності. Він поширюється на всіх юридичних осіб, незалежно від їх організаційно-правових форм і форм власності
3.	Методичні рекомендації щодо облікової політики суб'єкта державного сектору, затверджені наказом Мінфіну від 23.01.2015 р. № 11	Застосовуються суб'єктами державного сектору при визначенні облікової політики і складанні відповідного розпорядчого документа
4.	Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Типового положення про бухгалтерську службу бюджетної установи», затверджена постановою КМУ від 26.01.2011 р. № 59	Визначає завдання та функціональні обов'язки бухгалтерської служби бюджетної установи.
5.	Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку в державному секторі	Визначають методологічні засади формування у бухгалтерському обліку та розкриття у фінансовій звітності інформації про об'єкт обліку у державному секторі.
6.	План рахунків бухгалтерського обліку в державному секторі, затверджений наказом Мінфіну від 31.12.2013 р. № 1203	План рахунків є переліком рахунків і субрахунків для узагальнення інформації про факти діяльності суб'єктів державного сектору у бухгалтерському обліку
7.	Типова кореспонденція субрахунків бухгалтерського обліку для відображення операцій з активами, капіталом та зобов'язаннями розпорядниками бюджетних коштів і державними цільовими фондами, затверджена наказом Мінфіну від 29.12.2015 р. № 1219	Наводиться типова кореспонденція субрахунків бухгалтерського обліку для відображення операцій з активами, капіталом та зобов'язаннями розпорядниками бюджетних коштів і державними цільовими фондами
8.	Порядок складання типових форм меморіальних ордерів та інших облікових регістрів суб'єктів державного сектору, затверджений наказом Мінфіну від 08.09.2017 № 755	Застосовується при складанні типових форм меморіальних ордерів та інших облікових регістрів розпорядниками бюджетних коштів та державними цільовими фондами

На сьогоднішній день затверджено та запроваджено 20 НП(С)БОДС, запровадження яких відбулося у три етапи: у 2015 році було запроваджено – 9 стандартів; у 2017 році – 10 стандартів, а у 2018 році – 1 стандарт. Однак, розпорядники бюджетних коштів за об'єктивних причин можуть застосовувати не всі діючі стандарти. Їх перелік залежить від наявності у розпорядника бюджетних коштів як суб'єкта ведення бухгалтерського обліку певних об'єктів обліку.

Також для суб'єктів державного сектору в Україні на законодавчому рівні затверджено План рахунків бухгалтерського обліку в державному секторі [3]. Особливістю його побудови є те, що у ньому за десятиковою системою наведені коди (номери) й найменування синтетичних рахунків й субрахунків. Перша цифра балансового рахунку визначає клас рахунків, друга – номер синтетичного рахунку, третя – ідентифікатор суб'єкта державного сектору (1 – розпорядники бюджетних коштів; 2 – державні цільові фонди; 3 – державний бюджет; 4 – місцеві бюджети, 5 – рахунки органів Казначейства), четверта цифра – номер субрахунку (крім рахунків класу 9 та класу 0).

Проте аналіз законодавчого забезпечення використання такого Плану рахунків показав, що існують проблемні питання, які впливають на порядок його ведення, зокрема для яких суб'єктів господарювання він розроблений.

Необхідно відмітити, що крім того, що для різних суб'єктів державного господарства прийнято використовувати той чи інший План рахунків, стандарти бухгалтерського обліку також відрізняються. Зокрема, державні нефінансові та фінансові установи дотримуються нормативно-правових актів окремих НП(С)БО та МСБО, а установи загального державного управління – НП(С)БОДС та МСБОДС.

Бухгалтерський облік та фінансова звітність розпорядників бюджетних коштів ґрунтується на принципах бухгалтерського обліку та фінансової звітності:

- автономності суб'єкта державного сектору, за яким кожний суб'єкт державного сектору, наділений відповідними повноваженнями щодо використання бюджетних коштів, розглядається відокремленим від суб'єкта державного сектору, який його утворив;
- безперервності діяльності, який передбачає оцінку активів і зобов'язань суб'єкта державного сектору виходячи з припущення, що його діяльність триватиме далі;
- періодичності, який передбачає розподіл діяльності на певні періоди з метою складання фінансової звітності;

– історичної (фактичної) собівартості, за яким пріоритетною є оцінка активів виходячи з витрат на їх виробництво та придбання;

– нарахування та відповідності доходів і витрат, за яким для визначення фінансового результату звітного періоду слід зіставити доходи звітного періоду з витратами, які були здійснені для отримання цих доходів. При цьому доходи і витрати відображаються в обліку і звітності у момент їх виникнення незалежно від часу надходження і сплати грошей;

– повного висвітлення, згідно з яким фінансова звітність повинна містити всю інформацію про фактичні та потенційні наслідки операцій та подій, яка може вплинути на рішення, що приймаються на її основі;

– послідовності, який передбачає постійне (із року в рік) застосування обраної облікової політики. Зміна облікової політики повинна бути обґрунтована і розкрита у фінансовій звітності;

– обачності, згідно з яким методи оцінки, що застосовуються в бухгалтерському обліку, повинні запобігати заниженню оцінки зобов'язань та витрат і завищенню оцінки активів і доходів суб'єкта державного сектору;

– превалювання змісту над формою, за яким операції повинні обліковуватись відповідно до їх сутності, а не лише виходячи з юридичної форми;

– єдиного грошового вимірника, який передбачає вимірювання та узагальнення всіх операцій у фінансовій звітності в єдиній грошовій одиниці [11].

Установи державного сектору ведуть облік і складають звітність відповідно до чинного законодавства, визначають результати виконання кошторису за рік, несуть майнову та правову відповідальність перед державою, сплачують встановлені для бюджетних установ податки, проводять розрахунки з персоналом, з дебіторами та кредиторами. Всі ці ознаки відповідають принципу автономності, який притаманний і бюджетному бухгалтерському обліку.

Вони здійснюють свою господарсько-фінансову діяльність безперервно, відображаючи її в системі бухгалтерського обліку, що є ознакою принципу безперервності. Згідно з цим принципом ресурси бюджетної установи відображаються в обліку за ціною їх придбання або виробництва. Доходи бюджетної установи, отримані як бюджетне асигнування та надходження коштів спеціального фонду, а також витрати відображаються в обліку та звітності безперервним зростаючим підсумком із початку року, що дає змогу визначити на будь-яку звітну дату стан виконання кошто-

рису як за загальним, так і за спеціальним фондами, а наприкінці року результат його виконання загалом.

Тому дотримання принципів дозволяє спрямовувати обліковий процес на інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління державними фінансами, забезпечення системи стратегічного бюджетного планування, досягнення ефективності всієї аспекти діяльності установи – як фінансової, так і господарської [18, с. 135].

З даного дослідження можна відзначити, що модернізація державного сектору потребує формування єдиної правової та нормативно-правової структури, що відповідає міжнародним вимогам і нормам, кращої методології звітності та запровадження інформаційних технологій. Адже автоматизація бухгалтерського обліку та використання нових технологій свідчать про необхідність розробок їх застосування на практиці з метою вирішення різних облікових завдань. Перспективи цих сфер дослідження мають покращити планування організацію праці облікового персоналу та підвищити ефективність діяльності установ державного сектору.

Також із запропонованих напрямків модернізації бухгалтерського обліку в державному секторі та розвитку державних наукових установ можна виділити наступні:

- удосконалення системи управлінського обліку, контролю та аудиту в системі органів казначейства як основний фактор модернізації державного бухгалтерського обліку;
- запровадження методу нарахувань у державному секторі та застосування інформаційних технологій при реформуванні управління державними фінансами;
- управління людськими ресурсами як фактор впровадження змін у контексті реформування бухгалтерського обліку в державному секторі;
- інтегрування плану рахунків бюджетного обліку із бюджетною класифікацією;
- удосконалення складу показників і змісту фінансової звітності, організації роботи та запровадження електронного документообігу між казначейством і розпорядниками бюджетних коштів;
- збільшення обсягу фінансування фундаментальних досліджень державою;
- вирішення соціальних проблем і підвищення оплати праці працівникам бюджетних (наукових) установ;
- залучення в економіку країни результатів науково-технічної діяльності;
- активне міжнародне співробітництво [6, с. 239].

Міжнародною практикою встановлені чотири основні фактори еволюції, що є пере-

думовами модернізації системи бухгалтерського обліку в державному секторі:

– *Ефективне управління.* Кожна держава намагається лімітувати державні видатки та борг. Для цього затверджуються бюджетні програми, головні розпорядники коштів звітують про виконання цих програм, а бюджетний облік враховує результати аналізу витрат, проведеного із використанням даних майнового обліку.

– *Прозоре управління.* Посилення контролю за державними фінансами дає можливість керівництву держави задовольнити потребу в інформації з боку фінансових операторів (рейтингові агенції, банки) і зарубіжних партнерів (СОТ, ЄС).

– *Поява нових інформаційних технологій.* Сучасні технології типу систем планування ресурсів підприємства ERPS (Enterprise Resource Planning System) здатні надавати інформацію за всіма аспектами (бюджетну, фінансову, управлінську) та забезпечити можливість здійснення контролю операцій і аудиту.

– *Розповсюдження міжнародних стандартів.* Бюджетний облік не є предметом міжнародних стандартів, тоді як майновий облік поступово переходить до міжнародних стандартів бухгалтерського обліку для державного сектору IPSAS (International Public Sector Accounting Standards), що застосовуються у багатьох країнах. Стандартами IPSAS визначено правила представлення бюджетного результату і переходу від бюджетного до фінансового результату [10].

Отже, питання модернізації бухгалтерського обліку в установах державного сектору є одним з пріоритетних напрямків діяльності державного сектору економіки.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. На основі проведеного дослідження встановлено, що державний сектор є одним із важливих компонентів економіки загалом і його значення та основні закономірності функціонування є важливими, оскільки якісні та кількісні показники ефективності функціонування фінансів державного сектору економіки становлять основу розробки та оцінки результатів реалізації економічної політики країни.

Враховуючи всі трансформаційні процеси, які відбуваються в економіці країни, важливим і актуальним є і питання бухгалтерського обліку в установах державного сектору. Оскільки зростає роль інтеграції економіки до світового економічного простору то надзвичайно важливим є особливості організації ведення бухгалтерського обліку в установах державного сектора у відповідності з міжнародними

вимогами. Результатом реформування є вдосконалення нормативної бази та розроблення Стратегії модернізації системи бухгалтерського обліку та фінансової звітності в державному секторі на період до 2025 року.

Правильно організований бухгалтерський облік є запорукою ефективності діяльності будь-якого суб'єкта господарювання. Необхідність підвищення якості та достовірності інформації, прозорості державних фінансів та забезпечення повного відображення нагромаджених даних у звітності є головною метою реформування бухгалтерського обліку в установах державного сектору. Адже своєчасне, повне та достовірне відображення у звітності установи всіх операцій дасть змогу керівникові приймати управлінські рішення, аналізувати роботу установи і контролювати цільове використання бюджетних коштів на основі затвердженого кошторису. Оптимальна організація облікового процесу в державній установі важлива для регулювання економічного розвитку сфери державних фінансів у цілому.

ЛІТЕРАТУРА:

- Бондар М. І. Бухгалтерський облік в установах державного сектору як механізм управління державними фінансами. *Облік, аналіз, аудит та оподаткування: сучасна парадигма в умовах сталого розвитку* : зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 20-й річниці створення каф. аудиту, 10 груд. 2020 р. Київ : КНЕУ, 2020. С. 260–262.
- Боярко І. М. Ефективність фінансів державного сектору економіки в системі управління соціально-економічним розвитком України : монографія / І. М. Боярко, Н. А. Дехтяр, О. В. Дейнека. Суми : Університетська книга, 2012. 165 с.
- Воляник Г. М., Шутка С. Є., Колінько Н. І. Аналіз забезпеченості основними засобами та управління ефективністю їх використання суб'єктом господарювання державного сектору. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2021. Т. 31. № 6. С. 68–73.
- Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 16.05.2022р.).
- Кондратюк О. М., Карченкова О. Л. Бухгалтерський облік у секторі державного управління. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197265439.pdf>
- Лондаренко О. Окремі напрями розвитку управлінського обліку в державних наукових установах. *Трансформаційні перетворення обліково-аналітичного забезпечення управління в умовах євроінтеграційних процесів* : зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф., присвяченої 110-річчю ДВНЗ «КНЕУ ім. Вадима Гетьмана» та 20-річчю Федерації професійних бухгалтерів і аудиторів України. 25 листоп. 2016 р. К : КНЕУ, 2016. С. 238–240.
- Лучко М. Р., Штимер Л. Т. Організація обліку в установах державного сектору економіки: реалії сьогодення. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка*. 2015. Вип. 1(2). С. 39–42.
- Майстер А. В. Теоретичні підходи до визначення сутності державного сектору економіки та його оптимального розміру. *Ефективна економіка*. 2014. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_7_29
- Макогон І. Державний сектор як об'єкт макроекономічного регулювання. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2015. № 3(1). С. 21–34.
- Метелиця В. М. Проблемні питання модернізації обліку в державному секторі України. *Облік і фінанси АПК*. 2009. № 4. URL: http://magazine.faaf.org.ua/problemni-pitannya-modernizacii-obliku-v-derzhavnomu-sektori-ukraini.html#_ftn1
- Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку в державному секторі 101 «Надання фінансової звітності», затверджене наказом Мінфіну від 28.12.2009 р. № 1541. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0095-11#Text> (дата звернення: 16.05.2022р.).
- Облік у бюджетних установах : навчальний посібник / за ред. В. С. Леня Чернігів : Десна Поліграф, 2016. 560 с.
- План рахунків бухгалтерського обліку в державному секторі, затверджений наказом Мінфіну від 31.12.2013 р. № 1203. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0161-14#Text> (дата звернення: 16.05.2022р.).
- Про затвердження Класифікації інституційних секторів економіки України: наказ Державної служби статистики України від 03.12.2014 р. № 378. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0378832-14#Text>
- Про затвердження Методики визначення частки державного сектору у складі економіки, затверджена Наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 20.12.2012 р. №1466. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0110-13#Text> (дата звернення: 16.05.2022 р.).
- Про затвердження Стратегії модернізації системи бухгалтерського обліку в державному секторі на 2007–2015 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 16.01.2007 р. № 34. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2007-%D0%BF#Text> (дата звернення: 16.05.2022 р.).
- Про схвалення Стратегії модернізації системи бухгалтерського обліку та фінансової звітності в державному секторі на період до 2025 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.01.2007 р. № 34. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/437-2018-%D1%80#Text>
- Сарапіна О. А., Єремян О. М. Організація бухгалтерського обліку в установах державного сектору економіки: теоретико-методологічні та практичні підходи. *Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 1. С. 131–143.

СЕКЦІЯ 3 МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

ДОСВІД ТА СПЕЦИФІКА ДІЯЛЬНОСТІ ДЕПУТАТІВ МІСЦЕВИХ РАД В ДЕРЖАВАХ-ЧЛЕНАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

EXPERIENCE AND SPECIFICITY OF ACTIVITIES OF LOCAL COUNCIL DEPUTIES IN THE MEMBER STATES OF THE EUROPEAN UNION

У статті теоретично узагальнено досвід та специфіку діяльності депутатів місцевих рад в державах-членах Європейського Союзу. Визначено, що перспективи впровадженні тієї чи іншої іноземної практики важливо попередити можливі страхи громадян, спробувати визначити їх завчасно та працювати в рамках інформаційної кампанії, щоб уникнути потенційного спротиву. Саме тому в цих процесах особливо важливою є теоретична розробка ролі та функцій депутата місцевої ради, який має перебувати в постійній комунікації з жителями громади, розуміти, які настрої панують та проводити інформування населення щодо потенційно складних чи конфліктних питань, які можуть виникати в ході впровадження інноваційних практик запозичених у країн ЄС.

Варто зазначити, що провідна роль регіонального самоврядування в системі управління державними справами була характерною рисою для фактично всіх країн Європейського Союзу в той чи інший період їх становлення. Наразі особливої актуальності набуває вивчення досвіду інших країн щодо інституалізації правового статусу виборних представників територіальних громад та позитивних практик, які вже підтвердили свою ефективність в країнах Європейського Союзу.

Серед ключових: стандартизована система контролю за діяльністю депутатів місцевих рад (з залученням цифрових технологій: онлайнмоніторингу; е-консультування; проведення е-соціальних опитувань, тощо); створення системи чіткої кореляції між юридичними обов'язками та політичною відповідальністю депутата місцевої ради; розробка стратегії реформування за принципами цілісності, збалансованості та послідовності, її інформаційна підтримка).

Зважаючи на те, що Україна активно впроваджує курс на інтеграцію з Європейським Союзом. Розпочата в 2014 році реформа децентралізації влади була покликана привести адміністративно-територіальний устрій та систему місцевого самоврядування країни у відповідність до європейських стандартів. Тому, саме досвід країн Європейського Союзу є показовим та релевантним для запозичення в контексті підвищення ефективності діяльності депутата місцевої ради в системі публічного управління в Україні.

Ключові слова: міське самоврядування, депутат, Європейський Союз, ефективність.

The article theoretically summarizes the experience and specifics of the activity of deputies of local councils in the member states of the European Union. It is determined that the prospects for the implementation of a foreign practice is important to prevent possible fears of citizens, try to identify them in advance and work on an information campaign to avoid potential resistance. That is why in these processes it is especially important to theoretically develop the role and functions of a local council deputy, who should be in constant communication with community members, understand the mood and inform the public about potentially difficult or conflicting issues that may arise during innovation. practices borrowed from EU countries.

It should be noted that the leading role of regional self-government in the system of public affairs management was a characteristic feature of virtually all countries of the European Union in one or another period of their formation. Currently, it is especially important to study the experience of other countries in institutionalizing the legal status of elected representatives of territorial communities and positive practices that have already proven their effectiveness in the European Union.

Among the key ones: a standardized system of control over the activities of deputies of local councils (involving digital technologies: online monitoring; e-consulting; conducting e-social surveys, etc.); creation of a system of clear correlation between legal duties and political responsibility of a local council deputy; development of a reform strategy based on the principles of integrity, balance and consistency, its information support).

Given that Ukraine is actively pursuing a course of integration with the European Union. The decentralization reform launched in 2014 was aimed at bringing the country's administrative and territorial structure and system of local self-government in line with European standards. Therefore, the experience of the European Union is indicative and relevant for borrowing in the context of improving the efficiency of the local council member in the system of public administration in Ukraine.

Key words: local self-government, member of local council, European Union, efficiency.

УДК 351

DOI <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.11>

Джафаров Р.

аспірант кафедри глобальної та національної безпеки
Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби
Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Постановка проблеми у загальному вигляді. Наразі Україна активно впроваджує курс на інтеграцію з Європейським Союзом.

Розпочата в 2014 році реформа децентралізації влади була покликана привести адміністративно-територіальний устрій та систему місцевого

самоврядування країни у відповідність до європейських стандартів. Тому, саме досвід країн Європейського Союзу є показовим та релевантним для запозичення в контексті підвищення ефективності діяльності депутата місцевої ради в системі публічного управління в Україні. Не можна просто копіювати «кращі практики» сусідів, депутати повинні активно досліджувати питання та розробляти реформи з урахуванням особливостей власного муніципалітету. Так, певні інструменти та реформи можуть бути абсолютно ефективними в одних країнах чи регіонах, а в іншому регіоні, країні чи за інших обставин жодних позитивних результатів показувати не будуть. Тому, сьогодні необхідним є дослідження кращих практик європейських країн в питанні діяльності депутатів місцевих рад, та перспектив їх подальшого впровадження в українських реаліях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Джерельну базу дослідження формують роботи таких авторів: В. Куйбіди, В. Мамонової, В. Бакуменка, П. Ворони, В. Шарій, Н. Фоміцької, В. Воротіна, Я. Жаліло, В. Вакулєнка, О. Васильєвої та ін. Окремі питання статусу депутата місцевої ради досліджувалися у роботах З. Назаренко, Б. Каліновського, І. Павленко, А. Швець та інших. Незважаючи на наукову цінність наявних досліджень, ще не вирішеними залишається низка питань теоретичного, функціонального та оцінного аспектів діяльності депутата місцевої ради у системі громадського управління.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.

При впровадженні тієї чи іншої іноземної практики важливо попередити можливі страхи громадян, спробувати визначити їх завчасно та пропрацювати в рамках інформаційної кампанії, щоб уникнути потенційного спротиву. Саме тому в цих процесах особливо важливою є теоретична розробка ролі та функцій депутата місцевої ради, який має перебувати в постійній комунікації з жителями громади, розуміти, які настрої панують та проводити інформування населення щодо потенційно складних чи конфліктних питань, які можуть виникати в ході впровадження інноваційних практик запозичених у країн ЄС.

Мета статті. Визначити специфіку діяльності депутатів місцевих рад в державах-членах Європейського Союзу та перспективу запозичення позитивних практик для перенесення в Українські реалії.

Виклад основного матеріалу. Перш за все, варто зазначити, що провідна роль регіонального самоврядування в системі управління державними справами була характерною

рисом для фактично всіх країн Європейського Союзу в той чи інший період їх становлення. Так, в сусідній до України Польщі існує два рівня місцевого самоврядування:

- на рівні воєводств;
- на рівні повітів;

Регіональна політика країн ЄС чітко структурована та в нормована цілим рядом міжнародних документів. Ключові акти було прийнято Радою Європи (РЄ) та Європейського Союзу.

Серед них варто виокремити:

1. Європейську хартію місцевого самоврядування 1985 р. Ратифіковану Законом України «Про ратифікацію Європейської хартії місцевого самоврядування» від 15 липня 1997 р.

2. Європейську конвенцію про основні принципи транскордонного співробітництва між територіальними громадами або органами влади 1980 р. Ратифікована Україною від 9 грудня 1997 р.

3. Європейську хартію регіональних мов або мов меншин 1992 р. Ратифікована Україною 24 грудня 1999 р.

4. Європейську хартію міст, прийнята Конгресом місцевих і регіональних влад РЄ 1992 р.

5. Європейську хартію участі молоді в муніципальному та регіональному житті 1992 р.

6. Проект Європейської хартії регіонального самоврядування – червень 1997 р.

7. Декларація про регіоналізм в Європі, прийнята Асамблеєю європейських регіонів 4 грудня 1996 р. [2].

Як і більшість сфер всередині союзу, регіональна політика країн ЄС регулюється рядом принципів, яких мають дотримуватись країни-учасниці. Серед ключових принципів:

– Співфінансування – кошти ЄС мають поєднуватися із власними коштами держав-членів, а не замінювати державне фінансування;

– Партнерства – співпраця Європейської Комісії та органів влади національного, регіонального та місцевого рівнів країни, а також співпрацю з економічними та соціальними партнерами;

– Субсидіарності – заходи мають відбуватися на якомога нижчому рівні самоврядування (втручання Інституції ЄС тільки при неспроможності держави забезпечити ефективне впровадження нової регіональної політики);

– Програмування – наявність довготермінових політичних стратегій, системне вирішення проблем у регіоні.

– Концентрація – кошти ЄС будуть спрямовані для забезпечення соціально-економічної рівності в Європі (регіонам, які перебувають у найменш розвинутому стані);

– Координація – ефективне використання коштів структурних фондів на пріоритетні напрями [1 с. 101–102; 277].

Крім того, європейська реформа місцевого самоврядування передбачає дотримання трьох ключових основ:

- участь;
- автономія;
- результативність.

Саму ж результативність роботи громади, яка є основною функцією для самоврядування, визначають з показників:

- легітимності;
- ефективності;
- результативності;

Крім наявних ресурсів та перелічених вище показників ефективності, депутатам місцевих рад потрібно розуміти контекст проведеної реформи та те, які початкові умови сформовано для муніципалітетів на державному рівні. Щоб мати можливість об'єктивно сформулювати для себе релевантну модель подальшого розвитку громади.

Цікавим в цьому контексті є досвід країн де реформа в подальшому призвела до підвищення рівня локальної демократії – Франція, Польща. Крім того, корисним для депутата буде дослідження впровадження в країнах ЄС партисипативних та інноваційних інструментів на рівні муніципалітету. Для запозичення відповідних кращих практик варто обрати релевантну вашій громаду, співставивши їх за:

- територією;
- населенням;
- ресурсним забезпеченням;
- природними особливостями.

Головне – реформи мають бути адаптовані саме під потреби та запити вашої громади. Також, вони обов'язково повинні врахувати національні, регіональні та локальні особливості території. Те, що ефективно себе показує в країнах Прибалтики не завжди буде так само ефективно працювати, наприклад, в Португалії.

Є ряд універсальних позитивних практик в країнах Європейського Союзу, які в перспективі можуть бути імplementовані в українських реаліях з урахуванням специфічних умов та потреб різних муніципалітетів, а тому особливо цікаві нам в контексті цього дослідження [3, с. 312–313].

1. Стандартизована система контролю за діяльністю депутатів місцевих рад.

Ця практика дуже позитивно зарекомендувала себе в більшості країн Європейського Союзу. При цьому, з залученням цифрових технологій та переваг, які Україні вже надала діджиталізація, можна сформувати практично будь-яку систему звітності онлайн, щоб отримувати інформацію у зручному саме для вашої громади форматі.

Серед найбільш популярних інструментів виокремлюють:

- онлайнмоніторинг;
- е-консультування;
- проведення е-соціальних опитувань.

Такий нестандартний та відкритий підхід до процедури звітності депутата місцевої ради сприяє встановленню надійного громадського контролю, адже формат привертає увагу спільноти та дає можливість депутату отримати практично моментальний фідбек.

Серед позитивних наслідків впровадження подібних практик:

- встановлення надійного громадського контролю;
- захист від свавілля влади, покращення її результативності;
- захист місцевої автономії

«Проте політики мають пам'ятати, що різні завдання та різні схеми співпраці у питаннях надання послуг вимагають різних (поєднань) підзвітних механізмів. Вони також повинні пам'ятати, що ці моделі контролю та підзвітності передбачають досить високий рівень соціальної та політичної довіри, а також наявність сильного громадянського суспільства, що не можна приймати як даність в усіх європейських країнах та регіонах» [3, с. 313–314].

2. Створення системи чіткої кореляції між юридичними обов'язками та політичною відповідальністю депутата місцевої ради.

В цьому контексті дуже складним також є наявність неузгодженості між місцевими зобов'язаннями та відповідальністю. Так, трапляються ситуації, коли на депутата місцевої ради покладається політична відповідальність за ситуацію в якій він юридично не має жодних зобов'язань. Це призводить до плутанини та зниження загального рівня довіри чи інтеракції з політикам. Саме тому, потрібно переконатись, що типи зобов'язань та відповідальності у відповідають одне одному.

Інший тип подібного конфлікту в Україні був характерний для першого періоду після завершення децентралізації влади – коли території вже отримали значно більші повноваження та можливості, але ще не мали достатньо ресурсу, щоб забезпечити їх реалізацію.

О. Чернеженко для подолання подібного дисбалансу радить принцип «фіскальної еквівалентності, що потрібно брати до уваги політикам при розробці майбутніх підходів до реформування. Це є вирішальним внеском у досягнення «належного місцевого врядування», з усіма його складовими, такими як верховенство права, прозорість, підзвітність, ефективність, результативність та надання послуг» [3, с. 317–318].

3. *Розробка стратегії реформування за принципами цілісності, збалансованості та послідовності, її інформаційна підтримка.*

Попри те, що будь-яка реформа має починатись з ґрунтовного дослідження та розробки концепту, щоб уникнути проблемних моментів ще на етапі її створення та запуску, в Україні ця практика не завжди виконується сумлінно. Особливо це стосується локальних рішень та реформ.

Проте, часто обрати єдиний вірний варіант розвитку подій вкрай важко. Так, реформи з об'єднання територіальних громад, що відбулися в багатьох європейських країнах (Приклад: Латвія), з одного боку, часто розглядаються як загроза локальній демократії, а з іншого – більші муніципалітети здатні привертати до себе більш компетентних кандидатів на місцеві мандати [5, р. 193–224].

В якості фактору підвищення ефективності роботи депутата місцевої ради деякі вчені включають імперативний мандат та дострокове відкликання депутатів місцевих рад.

Це, мабуть, одна з найбільш складних в реалізації та суперечливих світових практик в цій царині. Вона походить з Римського права і фактично являє собою делегування виборцями конкретних завдань для реалізації обраними на місцевих виборах депутатами.

У випадку, якщо депутат відмовляється чи не може реалізувати поставлене завдання, виборці отримують право на їх дочасне відкликання з посади – позбавлення мандату.

Варто зазначити, що в європейських країнах практика імперативного мандату сьогодні прийнято вважати великою мірою недемократичною і тому вона практично відсутня в державах – членах ЄС. Проте, подібне право на загальнонаціональному рівні наразі передбачено у законодавстві ФРН: уряди земель мають право відкликати своїх депутатів із Бундесрату. Також, на місцевому рівні процедура відкликання депутатів передбачена лише в деяких кантонах Швейцарії (Берн, Золотурн, Тічіно, Тургау, Урі, Шаффхаузен) [41]. Більш широко імперативний мандат застосовується в США (18 штатів) та провінціях Канади [6].

В більшості ж держав – учасниць Європейського Союзу питання підконтрольності та політичної відповідальності органів місцевого самоврядування врегульовано за допомогою:

- впровадження дієвих механізмів місцевої демократії,

- удосконалення місцевої виборчої системи.

Висновки. Наразі особливої актуальності набуває вивчення досвіду інших країн щодо інституалізації правового статусу виборних представників територіальних громад та позитивних практик, які вже підтвердили свою ефективність в країнах Європейського Союзу.

Серед ключових: стандартизована система контролю за діяльністю депутатів місцевих рад (з залученням цифрових технологій: онлайн-моніторингу; е-консультування; проведення е-соціальних опитувань, тощо); створення системи чіткої кореляції між юридичними обов'язками та політичною відповідальністю депутата місцевої ради; розробка стратегії реформування за принципами цілісності, збалансованості та послідовності, її інформаційна підтримка).

ЛІТЕРАТУРА:

1. Децентралізація публічної влади: досвід європейських держав та перспективи для України / А. М. Школик та інші. Київ: Центр політико-правових реформ, 2012. 212 с.
2. Офіційна веб-сторінка Комітету Регіонів: веб-сайт. URL: <http://www.cor.eu.int> (дата звернення: 11.09.2021).
3. Чернеженко О. М. Місцеве самоврядування в Україні та державах-учасниках ЄС: конституційне регулювання й організаційні моделі : монографія. Київ : Ліра-К, 2018. С. 15–16.
4. Constitution of the canton of Bern. Art. 57 : веб-сайт. URL: http://www.be.ch/portal/de/veroeffentlichungen/gesetze.assetref/dam/documents/portal/gesetze/constitution_of%20the_canton_of_bern.pdf (Last accessed: 11.09.2021).
5. De Vries M. The rise and fall of decentralization: A comparative analysis of arguments and practices in European countries. *European Journal of Political Research*, 2000. P. 193–224.
6. Report on the imperative mandate and similar practices. European commission for democracy through law (Venice Commission). Council of Europe. Strasbourg. 16 June 2009. URL: [http://www.venice.coe.int/webforms/documents/default.aspx?pdffile=CDL-AD\(2009\)027-e](http://www.venice.coe.int/webforms/documents/default.aspx?pdffile=CDL-AD(2009)027-e) (Last accessed: 11.09.2021).

КОНЦЕПЦІЯ ВИКОРИСТАННЯ ІНЖЕНЕРНИХ СИСТЕМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ НАДАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТА ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ РЕЗИДЕНТАМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

THE CONCEPT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IMPLEMENTATION INTO INFORMATIONAL AND PUBLIC SERVICES FOR COMMUNITY DWELLERS

У статті проаналізовано системні принципи та міжнародний досвід залучення системи штучного інтелекту для масового надання інформаційно-консультативних та продуктивних послуг населенню децентралізованих (або аналогічних їм) громад, а також запропоновано підходи для раціонального запровадження елементів та основ такої системи в практику надання публічних послуг структурами децентралізованих громад в Україні. Стаття розглядає явище та запроєктовані алгоритми використання штучного інтелекту для надання публічних послуг населенню децентралізованих громад у якості сталої системи надшвидкої взаємодії між органами управління громадами та споживачами послуг, оформлює появу цифрового стандарту комунікації, визначає цифрові звички обох сторін комунікації та її сутність в умовах постійного розвитку діджитал-інструментарію, розглядає формування нових цифрових звичок в резидентів громад, як передумову для проектування та корегування створення та надання інформаційно-публічних послуг у дистанційному режимі та визначення технічних можливостей існуючих інженерних систем, у тому числі системи штучного інтелекту, задля задоволення у повному обсязі та з відповідною якістю перспективних за формою та змістом запитів від громадян та інших учасників комунікації з органами регіонального публічного управління, а також планування модернізаційних заходів з метою побудови інженерних систем вищого рівня за допомоги технології штучного інтелекту. Стаття враховує існування та переважний вплив регіональних, культурних, освітніх та інших характеристик індивідуалів-авторів звернень та запитів, а також соціальні особливості громадян, що заради звернень та запитів на отримання певних публічних послуг об'єдналися у формалізовані та неформальні громадські організації, на точність, змістовність, коректність сформульованого та юридичну придатність таких запитів та розглядає запитову та інформаційну роботу з використанням інженерної системи штучного інтелекту у тому числі з урахуванням та детальним вивченням збережених раніше особливостей.

Ключові слова: штучний інтелект, публічні послуги, децентралізація, жителі громад, громади, місцеве самоврядування, публічна політика громад, послуги громадянам.

The article analyzes the system principles and international experience of attracting artificial intelligence for mass provision of information and advisory and product services to the population of decentralized (or similar) communities, and offers approaches for pragmatic implementation of elements and foundations of such a system in the practice of public services in Ukraine. Artificial intelligence is a basic backbone of human-machine collaboration and offers safer and more reliable integrated and logic-dominated frames for providing prompt public services to civilians with about-zero corruption risks and with an outstanding pace of productivity. Such a system may be (if upgraded according to a certain criteria) developed for a larger scope of tasks to accomplish, including those of educational and medical nature to offer mixed services and even newly created services unimaginable in pre-machine times, as a feature of a post-industrial development. The article considers the phenomenon and designed algorithms for using artificial intelligence to provide public services to decentralized communities as a permanent system of high-speed interaction between community management bodies and service consumers, formalizes the emergence of digital communication standard, defines digital habits of both parties and its digital tools, considers the formation of new digital habits of community residents as a prerequisite for designing and adjusting the creation and provision of information and public services remotely and determining the technical capabilities of existing engineering systems, including artificial intelligence systems, to meet the full and appropriate quality of promising on the form and content of requests from citizens and other participants in communication with regional public authorities, as well as planning modernization activities to build higher-level engineering systems using artificial intelligence technology.

Key words: artificial intelligence, public services, decentralization, community residents, communities, local government, community public policy, services to citizens.

УДК 351: 304.2
DOI <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.12>

Косухіна К. В.
аспірант
Навчально-науковий інститут
«Інститут державного управління»
Харківського національного
університету
імені В. Н. Каразіна

Хмельницький А. В.
аспірант
Навчально-науковий інститут
«Інститут державного управління»
Харківського національного
університету
імені В. Н. Каразіна

Постановка проблеми. Сучасний постіндустріальний світ вимагає простих та надійних рішень у наданні публічних послуг регіональними керуючими структурами громадянам та особам, які прирівняні до них. Цифрові платформи спростили таку комунікацію, через що суттєво зросло навантаження на відповідні органи. Це викликає потребу або збільшити бюджетні асигнування та штат працівників, або

звернутися до інноваційних способів надання публічних та інформаційних послуг жителям громад. Таким інструментом може бути інженерна система штучного інтелекту. У статті розглядається світовий досвід впровадження такої системи у архітектуру наданням послуг громадянам та пропонуються базові рішення для України, виходячи з наявних технологічних та гуманітарних передумов.

Аналіз останніх досліджень та публікацій надає змістовний інформаційний пласт щодо сучасних тенденцій залучення цифрових та віртуально-самокерованих систем у сталу практику надання послуг населенню регіональних суб'єктів, зокрема у Республіці Корея (Сеул), Сингапурі, США, Австралії та інших.

Мета статті – створення організаційних, фінансових, освітніх та культурно-ментальних передумов щодо виникнення зрозумілої необхідності побудови цифрової архітектури, заснованій на інженерній системі штучного інтелекту, задля підвищення якості надання публічних послуг населенню громадами, здешевлення собівартості надання таких послуг, а також пошук механізму переходу від надання подібних послуг за ціною, наближеною до собівартості до середньоринкової прибутковості такої діяльності та наповнення бюджетів громад за рахунок новоствореної системи.

Виклад основного матеріалу. Світові тенденції організації надання послуг населенню децентралізованих регіональних суб'єктів свідчать про пошук інтересу до активного залучення складних інженерних комп'ютерних систем до процесу обробки запитів та надання фінальної послуги або продукту громадянам та резидентам відповідних територіальних суб'єктів територіального поділу. Однією з рис, що є притаманною провідним демократіям світу, є побудова потреби й заохочення до співпраці місцевого населення – громадян або осіб зі статусом тимчасового чи постійного проживання на даній території – з територіальними керуючими органами [1, с. 368]. Така політика призводить до різкого збільшення кількості інформаційних запитів індивідуалами на адресу регіональних адміністрацій, виникненню новостворених громадських організацій (молодіжних, проблемо-орієнтованих, етнічно-центрованих, із освітньою компонентою та інших), що тримають перманентний зв'язок з органами влади за допомогою звернень та запитів, формуванням переходу від системи беззаперечної довіри до старост, мерів та інших керівників регіонального рівня на підставі їхнього всенародного обрання до щоденного дистанційного контролю (досить умовного, звичайно) за допомогою постійної комунікації за допомогою соціальних мереж та шляхом офіційних запитів через створені владою алгоритми в мережі Інтернет [9, с. 474]. У територіальних одиницях Республіки Корея (Сеул) за останні 5 років кількість публічних запитів місцевій владі з боку населення, корпорацій та структур громадянського суспільства зросла у 12 разів та ця тенденція триває. Місцева влада стика-

ється з необхідністю постійного збільшення штату працівників інформаційно-послужових центрів, що спричиняє необхідність зменшення видатків по інших статтях (переважно це статті розвитку), що, зрозуміло, викликає незадоволення зацікавлених сторін і призводить до ще більш стрімкого комунікаційного потоку на адресу керівних структур. Знову – необхідність збільшення штату та скорочення видатків за іншими напрямками. Заворожене коло. Наміри місцевих керівників ініціювати збільшення дозволених термінів розгляду звернень та надання публічних послуг (наприклад, відновлення втрачених ID карток чи реєстрація прав власності або відчуження нерухомого майна та прав власності на рухоме майно чи бізнес) наштовхнулися на суцільне неприйняття подібних пропозицій головними політичними гравцями країни та навіть стали предметом національного розслідування [10, с. 295]. Опитування громадської думки, досить серйозно підготовлені місцевими керівниками (демонструвався зиск від імплементації подібних пропозицій, пропонувався реалістичний план інвестування заощаджених коштів у громадську інфраструктуру, до агітування залучалися успішні громадяни громад та підприємці з позитивною репутацією), показали тотальне неприйняття таких змін місцевим населенням. Влада була змушена звернути свою увагу на один з продуктів місцевих корпорацій – інженерно-аналітична система швидкого реагування, побудована на принципах самонавчання, самозапиту та самовдосконалення (штучний інтелект).

Штучний інтелект (artificial intelligence, AI) – це реалістична можливість інженерної системи отримувати, обробляти та застосовувати отримані інформаційно-запитові дані. Головною метою його створення на початкових етапах було сприяння людині при здійсненні певної роботи (яке саме сприяння конкретно не класифікувалося, адже система тільки-но створювалася), аби полегшити її або взагалі замінити, економлячи при цьому час [7, с. 54]. Економічні розрахунки продемонстрували перспективність заощадження бюджетних коштів у середньотривалому майбутньому попри необхідність суттєвих фінансових вливань на початковому етапі. У випадку регіональних структур Республіки Корея таке фінансування, отримавши урядові гарантії для залучення позик за низьковідсотковою ставкою, здійснила корпорація-розробник, Штучний інтелект дозволив покрити 26% відсотків звернень та запитів миттєвим наданням відповідей (впродовж 2 годин). Це були запити щодо інформації, що вже запитувалася пов-

ністю або частково, або подібна інформація містилася у кількох джерелах одночасно, або така відповідь могла бути згенерована з джерел документообігу регіональної адміністрації без грифу таємно або службового характеру, тобто відкритих публічних джерел [3, с. 36]. Такий підхід дозволив зафіксувати навантаження на особисту обробку запитів на інформацію та послуги на рівні 0,7 від рівня пікових навантажень до залучення інженерної системи штучного інтелекту у практику обробки. Такі кроки стабілізували кошторис витрат на утримання апарату та суттєво знизили ризик масового суспільного невдоволення, зріс рівень довіри до оперативності дій місцевої влади, тимчасово виник феномен односторонньої підтримки кандидатів керуючої у регіоні та громаді партії, що демократичним системам сучасного типу не притаманне [4, с. 87].

Подібні інженерні системи створюються наразі у Сингапурі, Японії, США, Китаї, Австралії, Фінляндії та інших країнах. Такі системи застосовують елементну базу власного виробництва (Китай, Японія, США); таку, що створена у кооперації з одним іноземним виробником (Фінляндія) або таку, що створена за допомогою кількох розробників, інколи навіть конкуруючих між собою (Гонконг Китаю, Австралія) або із залученням документації іноземних виробників задля створення ліцензованих копій елементних баз комп'ютерних систем (Індія, В'єтнам) [10, с. 292].

У систему штучного інтелекту, залучену до надання публічних послуг громадянам Сингапуру інтегровано систему національного відеоспостереження та ідентифікації, що, на думку авторів такого гібридного глобального продукту, надає змогу державі не лише якісно й в короткі терміни задовольняти запити населення (найпопулярніший – реєстрація шлюбу та реєстрація скасування шлюбу), а також вимагати якісного виконання громадянських обов'язків резидентами країни (наприклад, задоволення інформаційного чи послугового запиту може бути відтерміновано до моменту сплати штрафу за некоректне паркування авто або до моменту настання нульової заборгованості по кредитах в громадянина). У випадку Сингапуру, такі дії дозволені місцевим законодавством, адже за розумінням законотворців країни реалізація громадянами своїх конституційних може працювати лише у сукупності з неухильним дотриманням громадянами вимог чинного законодавства. То ж існуючий стан справ задовольняє переважну більшість громадян Сингапуру, законослухняних за природою та вихованням. Подив така реальність викликає

виключно в іноземців. Більш того, громадяни мають цілодобовий доступ до побудованої з інтеграцією штучного інтелекту системи за підтримки своїх смартфонів та планшетів задля автоматичної персоніфікації суб'єкту звернення. Існує пропозиція дозволити долучити до системи підлітків, адже соціальне життя людини у сучасному світі випереджає сприйняття віку дорослішання у класичному розумінні, однак законодавчо така ініціатива наразі не врегульована, однак законодавство дозволяє батькам представляти своїх дітей у електронній системі звернень та надання публічних послуг шляхом створення під-акаунту за даними дитини у своєму власному акаунті. Тобто, де-факто, неповнолітні є учасниками цієї системи, але у альтернативних правових умовах [7, с. 56].

Україна, як одна з провідних айти-держав постіндустріального світу, має всі змоги взяти участь у самостійному або колективному створенні інженерної системи штучного інтелекту задля залучення такої системи до сфери надання публічних послуг та реагування на запити громадян. Країна володіє діючою всесвітньо-визнаною кількістю айти-спеціалістів й така кількість зростає щороку, дозволяючи державі мати стаке джерело валютних надходжень. За останні роки галузь набула рис головного локомотиву розвитку національної економіки та стимулює до розвитку інші внутрішньодержавні галузі, на кшталт будівництва та регіонального туризму [6, с. 417]. Стимулюється ринок послуг, створюється під гравців цифрової економіки сучасна система виховання та освіти, модернізуються засоби транспорту. Державою створено Міністерство цифрової трансформації, що, за задумом розробників, координує цифрову галузь та вибудовує подальші передумови до її розвитку та урізноманітнення її структури. В той же час, гравці ринку критикують дану державну структуру за наміри втручатися в політику ринку та повільне впровадження законодавства, що дозволять ринку зростати стрімкішими темпами. Застосунок «Дія» – електронний гаманець публічних послуг у смартфоні – працює у режимі недостатньої довіри до нього користувачами, адже має у своїй кар'єрній історії випадки втрати частини даних або випадки несанкціонованого доступу до персональних даних громадян, що зберігаються на серверах системи. Чи час, у такому випадку, розпочинати розмову про створення української системи штучного інтелекту для надання публічних послуг громадянам та резидентам з правом проживання в Україні? На думку авторів статті, цей час настав. Не дивлячись

на екстремальні обставини у яких функціонує країна, наша держава володіє:

- потужними цифровими науковими центрами, що готують студентів світового рівня, адже на ринку вони затребувані;

- мотивацією молодих громадян України щодо отримання цифрової освіти та якісного застосування отриманих навичок та знань у практичному полі;

- розуміння державою перспективності цифрових професій та наявність в державі позитивного досвіду щодо поступового збільшення податкових надходжень від зареєстрованих в Україні компаній-гравців цифрового ринку.

- айті-центрованість ринку послуг України, адже представники цифрової галузі створюють достатню додаткову вартість, яка забезпечує їхнє споживання на середньоєвропейському рівні або рівні, вищий за цей;

- позитивне сприйняття населенням України інвестування в айті-сектор задля створення та надання послуг, адже таким чином зменшується або навіть зникає ризик людського фактору та корупційної складової під час організації отримання публічних послуг або роботи з інформацією публічного рівня доступу.

Міжнародний досвід може та має бути залучений в українську практику з урахуванням ментальних та культурних особливостей громадян України, а також у відповідності до законодавства та духу закону українського суспільства. Це переважно стосується:

- побудови довіри до місцевої влади через забезпечення якісних швидких публічних послуг резидентів громад;

- створення якісного алгоритму співпраці між громадянами та його представниками у структурах місцевої влади, в тому числі за допомогою інженерної системи штучного інтелекту;

- розбудова системи штучного інтелекту у проекті надання публічних послуг з ураху-

ванням регіональних особливостей цифрової інфраструктури;

- заохочення громадян та бізнес до фінансування розробок у цьому напрямі, створення провідними банками відповідних вимог тощо.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Адміністративне право України : підручник / за ред. Ю. П. Битяка. К. : Юрінком Інтер, 2017. 544 с.
2. Бегей І. П. Використання досвіду Фінляндії для визначення особливостей реформування державного управління на районному та регіональному рівнях. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 9 С. 57–63
3. Бережний В. О. Сучасні концепції публічного управління. *Актуальні проблеми державного управління*. 2013. № 2 С. 31–38.
4. Грицяк І. А. Публічне управління в Україні: становлення за європейськими стандартами. *Вісник Академії митної служби України. Державне управління*. 2018. № 2. С. 5–11.
5. Дракер П. Постіндустріальне суспільство. Нова індустріалізація : антологія. Варшава : Sposrod, 2020. С. 70–98.
6. Кагановська Т. Є. Зміст доктринальних підходів в адміністративному праві щодо визначення сутності державного управління. *Форум права*. 2012. № 4. С. 411–421
7. Колесніченко І. М. Розвиток електронного урядування в Україні: інституціональний аспект. *Бізнес Інформ*. 2014. № 3. С. 52–57.
8. Концепція розвитку електронного урядування в Україні / О. Баранов, М. Демкова, С. Дзюба, А. Єфанов, І. Жилиєв, Е. Клепець, Ю. Місников, О. Арво, Т. В. Попова, І. А. Рубан, А. І. Семенченко, С. А. Чукут ; за заг.ред. А. І. Семенченко, 2009. 16 с.
9. Лойко Л. І., Хоть І. Х. Інструменти, механізми та еволюція електронного урядування. *Правова держава : щорічник наукових праць*. 2016. Вип. 21. С. 471–476.
10. Матієва Я. С. Електронний уряд в умовах інформаційного суспільства як чинник стратегії реформування державного управління. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Управління*. 2011. Вип. 4. С. 291–298.

КОМУНАЛЬНА ВЛАСНІСТЬ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

MUNICIPAL PROPERTY AS A STRATEGIC RESOURCE FOR THE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES

У статті узагальнено стан використання комунальної власності органами місцевого самоврядування в Україні. Визначено перелік об'єктів комунальної власності, що може перебувати у власності та використовуватися у процесі управління. Визначено особливості цільового призначення комунальної власності задля забезпечення інтересів жителів громади. Матеріал містить аналіз ситуації щодо неефективного використання об'єктів комунальною власністю в більшості громад України. Опрацьовано соціальні та економічні характеристики комунальної власності, які мають досягатися в процесі управління, щоб повною мірою задовольняти інтереси жителів територіальних громад. Саме тому управління комунальною власністю обов'язково має здійснюватися в інтересах територіальної громади та її жителів. Така власність має стратегічне значення для жителів територіальної громади, через те, що вищевказані об'єкти мають властивості зменшуватися або, навіть, взагалі закінчуватися. На основі аналізу, узагальнення й систематизації наукових джерел висвітлено шляхи та можливі напрямки розвитку управління комунальною власністю задля соціально-економічного розвитку територіальних громад. В статті визначено основні проблеми, які виникають під час управління комунальною власністю та запропоновано пропозиції, щодо можливого вирішення проблем, з урахуванням досвіду інших країн у сфері управління комунальною власністю. Також, визначено основні моделі управління комунальною власністю в країнах Європи їх особливості, обмеження та переваги та проаналізовано можливості реалізації вищевказаних моделей управління на території України. Зокрема, проаналізовано досвід управління комунальною власністю в Німеччині, Франції, США, Великобританії, Португалії, тощо. Зроблено висновки про можливі шляхи розвитку та покращення процесу управління комунальною власністю.

Ключові слова: державне управління, міське самоврядування, комунальна власність, територіальні громади, ресурси громад.

The article summarizes the process of management of communal property by local governments in Ukraine. Communal property has been identified that can be owned and used in the management process. The peculiarities of the purpose of communal property to ensure the interests of community residents are determined. The material contains an analysis of the situation regarding the inefficient use of communal property in most communities of Ukraine. The social and economic characteristics of communal property, which should be achieved in the management process in order to fully satisfy the interests of the inhabitants of territorial communities, have been worked out. That is why the management of communal property must be carried out in the interests of the local community and its inhabitants. Such property is of strategic importance to the residents of the local community, due to the fact that the above objects have the property to decrease or even end. Based on the analysis, generalization and systematization of scientific sources, the ways and possible directions of development of communal property management for the socio-economic development of territorial communities are highlighted. The article identifies the main problems that arise during the management of communal property and offers suggestions for possible solutions, taking into account the experience of other countries in the field of communal property management. Also, the main models of communal property management in European countries, their features, limitations and advantages are identified and the possibilities of implementing the above management models in Ukraine are analyzed. In particular, the experience of communal property management in Germany, France, the USA, Great Britain, Portugal, etc. is analyzed. Conclusions are made about possible ways to develop and improve the process of communal property management.

Key words: public administration, Local Self-Government, communal property, local communities, local resources.

УДК 352.332.1

DOI <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.13>

Лаврінець І. О.

аспірант кафедри публічної політики
Навчально-науковий інститут «Інститут
державного управління» Харківського
національного університету імені
В. Н. Каразіна

Вступ. У своїй діяльності органи місцевого самоврядування, для реалізації власних повноважень, використовують наявні в них ресурси, тобто об'єкти комунальної власності. Відповідно, розвиток кожної із громад залежить від ефективності використання наявних ресурсів. Саме через місцеві ресурси органи місцевого самоврядування забезпечують розвиток громади і саме такі ресурси мають спрямовуватися на забезпечення та реалізацію соціальних, економічних та політичних інтересів жителів територіальної громади.

Загальною проблемою для України є неефективне використання органами місцевого

самоврядування комунальної власності та обмеженість природних ресурсів, особливо земельних ділянок, які становлять значну частину надходжень до місцевих бюджетів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Уже багато років питанням управління комунальною власністю приділяється велика увага, але водночас є необхідність проведення подальших досліджень підвищення ефективності управління комунальною власністю в сучасних умовах. Дослідженням певних аспектів у цій сфері займаються такі науковці, як В. Алексєєв, Н. Андрєєва, В. Голуб, В. Григорьев, І. Гуськова, В. Устименко, О. Харитонova, В. Бабаєв, В. Воротін, Н. Нижник,

А. Руднєв, Є. Макарова, О. Дзера, Т. Волинець, З. Ромовська, Г. Монастирський, А.Т. Тертишний та ін. Проте, відповідний напрямок потребує подальшого вивчення через необхідність ефективного використання комунальної власності в умовах завершення реформи децентралізації.

Мета статті. Визначити основні підходи управління комунальною власністю для органів місцевого самоврядування задля забезпечення сталого соціального та економічного розвитку громад.

Виклад основного матеріалу. Матеріальною основою діяльності органів місцевого самоврядування являється місцевий бюджет та наявні об'єкти комунальної власності, які використовуються безпосередньо для наповнення бюджету та реалізації повноважень відповідних рад.

Згідно твердження І.Б. Гуськової – «з одного боку, органи місцевого самоврядування використовують комунальну власність для того, щоб впливати на поведінку господарюючих суб'єктів на користь населення і отримувати дохід від використання комунальної власності. З іншого боку, комунальна власність повинна слугувати для задоволення колективних потреб населення (прибирання вулиць, протипожежна служба, громадський транспорт та ін.), тобто має соціальне значення. Тому комунальна власність має подвійний характер і поєднує в собі принципи прибутковості та соціальної користі» [1, с. 145].

З вищевказаною думкою варто погодитися, адже словосполучення «комунальна власність» вказує на те, що це спільна власність жителів територіальної громади, відповідно така власність має використовуватися на благо та в інтересах жителів громади. Також, законодавство України визначає *право комунальної власності* – право територіальної громади володіти, доцільно, економічно, ефективно користуватися і розпоряджатися на свій розсуд і в своїх інтересах майном що належить їй, як безпосередньо, так і через органи місцевого самоврядування [2, ст. 1].

До об'єктів комунальної власності можна віднести такі предмети, як майно, майнові комплекси, інженерні комунікації та дорожня інфраструктура, гроші чи земельні ділянки, що складають матеріальний та фінансовий ресурси громади та використовуються для забезпечення відповідних соціально-економічних потреб певного населення та території громади. Управління комунальною власністю обов'язково має здійснюватись в інтересах територіальної громади та її жителів. Економічна складова комунальної власності та ефективно її управління передбачає

співвідношення між фактичними витратами на утримання та отримання прибутків від використання об'єкта комунальної власності, що призводить до збільшення надходжень місцевих бюджетів всіх рівнів. Соціальна складова комунальної власності визначається як використання об'єктів комунальної власності для задоволення соціальних потреб населення, наприклад якісне водопостачання, соціальні послуги, належна дорожня та соціальна інфраструктура.

Отже, на нашу думку ефективно використання комунальної власності має забезпечувати як задоволення соціальних та економічних потреб. На жаль, наразі важко стверджувати про те, що у більшості випадків комунальна власність територіальних громад використовується ефективно. Згідно результатів роботи госпрозрахункових комунальних підприємств, установ, організацій міста Києва за 9 місяців 2020 року Загальна сума чистого прибутку цих підприємств, установ та організацій за 9 місяців 2020 року склала 311,9 млн грн (кількість прибуткових підприємств – 84 (додаток 1)), загальні збитки – 1 268,4 млн грн (за 9 місяців 2019 року чистий прибуток становив 164,8 млн грн, збитки – 1 150,0 млн грн) [3, табл. 3].

У звітному періоді збитки отримали 73 підприємства та організації комунальної власності, що підпорядковані Київській міській раді та структурним підрозділам виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) [3, додаток 2]. Найбільший обсяг збитків серед суб'єктів господарювання, які підпорядковані Київській міській раді та структурним підрозділам виконавчого органу Київської міської ради.

Нагадаємо, що комунальні підприємства створюються за рахунок об'єктів комунальної власності таких як бюджетні кошти та комунальне майно. Збитковість означає, що в своїй діяльності та підходах до управління такі підприємства неефективно використовують наявні в них ресурси. Звичайно, навіть збиткові підприємства можуть забезпечувати виконання однієї із двох складових комунальної власності, а саме – соціальної, наприклад, закупівля значної кількості техніки для комунального підприємства, забуваючи при цьому про необхідність отримання доходів від використання такої власності. При цьому, збитковість, ставить під сумнів і соціальну користь використання власності. Надходження, що формуються за рахунок використання власності не можуть покрити її утримання, ремонт, покращення, тощо. Відповідно для продовження отримання соціальної користі від комунальної власності та подальшого використання, міс-

цеві органи влади мають перерозподіляти місцевий бюджет для утримання збиткових об'єктів та власності.

Отже, можна визначити, що комунальна власність має використовуватися на благо жителів громади і жителі громади напряму зацікавлені в тому, щоб використання комунальної власності громади збільшення надходжень до місцевого бюджету, який потім буде використовуватися на розвиток території, соціальне забезпечення а не тільки на утримання громади.

Одним із головних показників ефективності управління наявними ресурсами в Україні є надходження до бюджету відповідної територіальної громади. Відповідно до дослідження руху Чесно в 2021 році 85% територіальних громад в Україні є дотаційними, тобто вони отримують базову дотацію з державного бюджету України через недостатню кількість власних бюджетних надходжень [4, с. 3].

Кожна із громад має розуміти, що вони працюють в умовах глобалізації та розвитку новітніх технологій. Наприклад, громада може забезпечувати розвиток ІТ на території громади через навчання шкільної молоді навичкам програмування з подальшим навчанням підприємництву для того, щоб молодь працювала у цій сфері та залишалася проживати в громаді. Тобто, громада також має боротися не тільки за фінансові ресурси, але і за людські ресурси, в тому числі, через використання наявних фінансових ресурсів, особливо це актуально для сільських місцевостей. В цих питаннях українським містам, селищам, селам потрібно вивчати, аналізувати зарубіжний досвід у сфері управління комунальною власністю.

В США діяльність муніципалітетів регламентується актами штатів, які і визначають повноту повноважень муніципалітетів. Так, в США об'єкти водопостачання, каналізації за правовим статусом належать до майна державного значення і його продаж приватним особам не дозволяється або дозволяється за згодою штату. У Німеччині господарська діяльність комунальних підприємств регламентується федеральними законами. Участь комунальних підприємств у приватноправових формах господарської діяльності можлива дозволяється тільки після погодження з вищестоящим органом та за дотримання певних умов [5, с. 3].

Так Європейська хартія, яка ухвалена Комітетом міністрів Ради Європи у 1985 р., та національне законодавство практично усіх європейських країн забезпечує органи місцевої влади достатніми гарантіями щодо комунальної власності під час здійснення ними (органами місцевої влади) їхніх функцій.

Згідно з рекомендацією 132 (2003) «Про комунальну власність у світлі принципів Європейської хартії місцевого самоврядування» органи місцевої влади, які володіють комунальною власністю, здійснюють своє право на неї в повному обсязі. Також у цьому документі визначено, що:

- існують різноманітні національні способи оподаткування комунальної власності. Таке оподаткування може бути бюджетним чи позабюджетним джерелом доходів місцевих бюджетів;

- у деяких державах уся комунальна власність чи її частина може використовуватися з метою матеріального забезпечення або бути конфіскованою та/або проданою;

- органи місцевого самоврядування мають право: 1) отримувати вигоду від її відчуження, реквізиції або/та переважного права придбання на свою користь на підставі державних інтересів; 2) засновувати комерційні компанії і створювати об'єднання з іншими територіальними утвореннями чи юридичними особами шляхом передачі власності цим компаніям чи юридичним особам або через управління певною комунальною власністю. [6, с. 3].

Проаналізувавши досвід управління комунальною власністю у країнах Європейського Союзу, можна виділити три основні моделі. За однією моделлю, влада держави суттєво впливає на те, щоб обирати напрями господарської діяльності, за іншою – передбачено приватизацію значної частини комунальної власності, за таких умов повна відповідальність за якість наданих суспільних послуг покладається саме на приватні структури. Особливість іншої моделі полягає в тому, що за владою залишається право комунальної власності на інженерні та інфраструктурні об'єкти, а приватні структури отримують право здійснювати управління на договірних умовах. Так, у Латвії, Угорщині, Польщі, важливим способом боротьби зі збитковістю використання комунальної власності від самого початку стала приватизація. Такий вибір засновувався на тому, що у держави просто не було фінансових ресурсів, які були необхідні для покращення та відновлення застарілої комунальної інфраструктури [7, с. 136].

Також регіональна політика європейських місцевих влад щодо комунальної власності передбачає:

1. Утримання об'єктів у комунальній власності з використанням орендних методів регулювання. При цьому основна відповідальність за ефективність розпорядження комунальною власністю покладається на місцеву владу (Франція).

2. Достатньо вільний ринок об'єктів комунальної власності із застосуванням таких інструментів регулювання, як ринкова вартість, податки. Цілі такої політики – залучення інвестицій, у тому числі іноземних (Португалія).

3. Комбінування елементів перших двох типів політики (Великобританія, ФРН) [8, с. 45].

Для країн з першим типом політики орендна плата для місцевих бюджетів є постійним і стабільним джерелом доходу. Термін оренди встановлюється залежно від цільового призначення. Наприклад, муніципальний комплекс у Франції передається в управління приватним компаніям на основі довгострокового (до 30–50 років) договору концесії, в якому може передбачатися право власності на передані об'єкти. Але будь-яке майно підлягає обов'язковому поверненню в муніципальну власність по закінченні терміну дії договору. Таким чином, муніципалітет, мінімізуючи свої витрати з утримання та модернізації належних йому комунальних об'єктів, не втрачає назавжди майна, а інвестор протягом терміну дії угоди фінансово зацікавлений в його розвитку та підтримці в належному стані з тим, щоб окупити вкладені інвестиції. Концесійний досвід Франції налічує понад три століття [8, с. 46].

Регулювання операцій з комунальною власністю в країнах з другим типом відносин доповнюється низкою жорстких обмежень та умов (зобов'язання створити необхідну соціальну інфраструктуру на об'єкті у разі його придбання, здійснення відрахувань на охорону навколишнього середовища, розвиток охорони здоров'я і культури), які надійно гарантують дотримання інтересів органів місцевого самоврядування. До того ж, продаж об'єктів здійснюється тільки на відкритих аукціонах.

Наприклад, комунальні структури Великобританії, зокрема всі системи водопостачання та водовідведення, належать приватним компаніям зі збереженням при цьому впливу регіональної влади. У Німеччині комунальні підприємства ЖКГ передаються до статутного капіталу акціонерного товариства як вклад, причому зазвичай місцеві адміністрації отримують від 50 до 100% акцій компанії.

Оцінюючи прийнятність та можливість імплементації вищевказаних моделей управління комунальною власністю для України, можна визначити, що українським громадам необхідно працювати над залученням інвестицій, в тому числі іноземних для розвитку власних територій. Для реалізації цієї цілі варто проводити масштабну приватизацію об'єктів комунальної власності. Відповідно, на нашу думку найбільш прийнятною для України може бути поєднання двох останніх європейських моделей управління комунальною власністю,

що передбачає приватизацію комунальної власності окрім інфраструктурних та інженерних об'єктів (дороги, комунікації, тощо) з поєднанням договірних (концесійних) відносин, коли управління буде здійснюватися приватними компаніями на основі довгострокових договорів. Також, органам місцевого самоврядування в Україні варто звернути увагу на досвід Португалії в цьому питанні, так під час приватизації об'єктів комунальної власності вони висувають додаткові умови до потенційних покупців по створенню, відновленню соціальних об'єктів та інфраструктури. При цьому місцева влада ефективно використовує наявні у неї ресурси та виконує власні функції по утриманню та розвитку належних їх територій чим покращує рівень та комфорт життя жителів.

Варто зазначити, що державна політика України останні роки спрямована на створення умов для приватизації об'єктів комунальної власності та розвитку концесії в Україні. Так Верховною радою України було прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо продажу земельних ділянок та набуття права користування ними через електронні аукціони» від 18.05.2021 який передбачає продаж земельних ділянок державної чи комунальної власності тільки через електронні аукціони та закон України «Про концесію» від 03.10.2019. Можна стверджувати, що держава створила певні законодавчі умови для реалізації органами місцевого самоврядування власних моделей управління комунальною власністю. Кожна з громад має визначити власну модель управління, з урахуванням її можливості, особливостей та стратегії розвитку та плану соціально-економічного розвитку громади.

Ми вже маємо позитивні приклади ефективного управління комунальною власністю. Наприклад, в 2021 році Тростянецька територіальна громада отримала 3,098 мільйона гривень доходу з першого комунального поля, на якому було вирощено гарбузи для подальшого продажу насіння. Громадою було прийнято рішення не віддавати землю в оренду а обробляти її самостійно через комунальне підприємство громади.

Висновки. В сучасних умовах органи місцевого самоврядування України наділені значними повноваженнями у сфері управління об'єктами комунальної власності. Також, ми цілком погоджуємося з думкою науковців, які говорять, що комунальна власність що має використовуватися виключно для блага жителів громади. Хочемо додати, що завдання громади визначити найбільш ефективні моделі управління об'єктами комунальної власності, визначити стратегії розвитку громади де основні положення мають регулювати саме процес управ-

ління комунальною власністю. Звичайно кожна громада має свої особливості, такі як розмір території, чисельність населення, віддаленість від обласних центрів, розмір місцевого бюджету та початкових можливостей, відтак зрозуміло, що міських та сільських громади можуть використовуватися різні підходи до процесу планування та управління власністю, але ми не будемо детально зупинятись на цьому питанні.

Загальними рекомендаціями по підвищенню ефективності управління є розуміння обмеженості власних ресурсів, вивчення позитивного досвіду інших країн, громад, розвиток, навчання та підвищення кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування, прийняття річних планів приватизації, інвестиційних планів, створення комунальних підприємств, що будуть відповідати за економічний та соціальний розвиток громади, можливі варіанти вирішення проблеми ефективності, збитковості та збільшення надходжень до бюджету. Зараз кожна із громад має всі можливості для ефективного управління комунальною власністю, за можливим виключенням недосконалістю та недостатнім правовим забезпеченням та законодавчою базою, але головне те, що органи місцевого самоврядування мають повноваження в управлінні об'єктами комунальної власності і можуть реалізувати ці повноваження та забезпечити сталий розвиток громади.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Гуськова І. Б. Комунальна власність як ресурс місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 21. С. 144–147.
2. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 13.02.2022 № 280/97. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 25.05.2022).
3. Результати роботи госпрозрахункових комунальних підприємств, установ, організацій міста Києва за 9 місяців 2020 року. *Київська міська рада* : веб-сайт. URL: <https://bit.ly/3anTJw3> (дата звернення: 25.05.2022).
4. Децентралізація: які громади годують Україну, а які – дотаційні. *Чесно* : веб-сайт. URL: <https://www.chesno.org/post/5092/> (дата звернення: 25.05.2022).
5. Голуб В. В. Управління власністю територіальних громад в Україні з урахуванням світового досвіду. *ДРІДУ НАДУ*. С. 1–6. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2009/2009-03\(3\)/09gvfusd.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2009/2009-03(3)/09gvfusd.pdf)
6. Про комунальну власність у світлі принципів Європейської Хартії місцевого самоврядування: Рекомендація 132 (2003). *Рада Європи, постійна конференція місцевих і регіональних влад Європи*. С. 1–56. URL: <https://rm.coe.int/1680591602> (дата звернення: 20.05.2022).
7. Мельник О. Г., Сімакова С. І. Комунальна власність як матеріальна основа для добробуту територіальної громади в умовах сталого регіонального розвитку в Україні. *Право та державне управління*. 2019. № 1(34). Т. 2. С. 134–139.
8. Барабаш Т. Г. Формування комунальної власності в європейських країнах та її вплив на місцеві фінанси. *Наукові праці НДФІ*. 2007. № 3(40). С. 39–46.

СВІТОВИЙ ДОСВІД ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БУДІВЕЛЬНОЮ ТА АРХІТЕКТУРНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА РІВНІ МІСТА

WORLD EXPERIENCE OF PUBLIC ADMINISTRATION OF CONSTRUCTION AND ARCHITECTURAL ACTIVITY AT THE CITY LEVEL

У статті проведено аналіз світового досвіду публічного управління будівельною та архітектурною діяльністю. Під час дослідження виділено та розглянуто різновиди управління містобудівною галуззю, серед яких: повний контроль органами державної (місцевої) влади; частковий контроль органами публічної влади з передачею частини повноважень приватним організаціям або окремим експертам; контроль, який здійснюється на основі обов'язкового страхування, що передбачає прозорість здійснення контрольних функцій, гарантує безпеку й надійність будівельних споруд. Серед європейських країн, які було проаналізовано виступає Республіка Польща, Федеративна Республіка Німеччина, Франція та Великобританія.

Розглядаючи зарубіжний досвід публічного управління реалізації наділених повноважень у сфері будівельної та архітектурної діяльності було виокремлено низку моделей державного регулювання. Координуючими та контролюючими інституціями містобудівної діяльності виступає широке коло суб'єктів, серед яких виокремлюють міністерства, інспекторати, органи місцевого самоврядування, професійне самоврядування спеціалістів будівельних професій, будівельні інститути, недержавні утворення, приватні установи будівельного управління тощо.

До основних повноважень у сфері містобудування належить розвиток будівельної та житлової політики, вирішення питань просторового планування та прийняття рішень щодо дозволу на будівництво, управління транспортною інфраструктурою, а саме: визначення системи функціонування дорожнього сполучення та здійснення курсування громадського транспорту, благоустрою територій і нагляд за будівництвом, визначення екологічного стану, розширення засобів комунікації, проведення моніторингу із забезпечення нормативних приписів для інфраструктурних проектів та інше.

Відносно системи нормативно-правових актів у сфері містобудування належать будівельні кодекси, будівельні статуту, будівельні договори, місцеві плани просторового розвитку, акти про гранти на житлове будівництво, будівництво та реконструкцію, акти про планування міст та країни, акти про місцеву демократію, економічний розвиток та будівництво тощо.

Також під час вивчення провідного досвіду європейських країн було виявлено досить активне залучення до прийняття управлінських рішень громадських організацій, проведення публічних обговорень, вивчення громадської думки щодо питань забудови та розвитку території.

Ключові слова: містобудування, містобудівна діяльність, архітектурна діяльність, органи місцевого самоврядування, архітектурно-будівельне управління.

The article analyzes the global experience of public administration of construction and architectural activities. During the study the varieties of management of urban planning industry, including: full control by state (local) authorities; partial control by public authorities with the transfer of some powers to private organizations or individual experts; control, which is based on compulsory insurance, which provides transparency of control functions, guaranteeing the safety and reliability of building structures, are identified and considered. Among the European countries that were analyzed are the Republic of Poland, the Federal Republic of Germany, France and the United Kingdom.

Considering the foreign experience of public management of the implementation of vested powers in the field of construction and architectural activities have been identified a number of models of state regulation. The coordinating and controlling institutions of urban planning activities are a wide range of subjects, among which are ministries, inspectorates, local governments, professional self-government of construction professionals, construction institutions, non-state entities, private institutions of construction management, etc.

The main responsibilities in the field of urban planning include the development of construction and housing policy, addressing spatial planning and decision-making on building permits, transport infrastructure management, namely: determining the system of road transport and public transport, landscaping and construction supervision, determining the environmental status, expanding the means of communication, monitoring the provision of regulations for infrastructure projects and more.

Regarding the system of regulatory legal acts in the field of urban planning, there are building codes, building charters, building contracts, local spatial development plans, acts on grants for housing construction, construction and reconstruction, acts on city and country planning, acts on local democracy, economic development and construction, etc.

Also, during the study of the leading experience of European countries, it was found that public organizations were actively involved before making managerial decisions, conducting public discussions, studying public opinion regarding the issues of building and developing territories.

Key words: city construction, city construction activities, architectural activity, local governments, architectural and construction management.

УДК 352.072:[69+725]:711.4
DOI <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.14>

Сенькін О. О.
аспірант кафедри
місцевого самоврядування
та розвитку територій
Навчально-науковий інститут
публічної служби та управління
Державного університету
«Одеська політехніка»

Постановка проблеми в загальному вигляді. Вивчення світового досвіду управління будівельною та архітектурною діяльністю

допомагає з визначенням основних шляхів вдосконалення здійснення управлінських функцій існуючих в Україні інституцій регу-

лювання та контролю містобудування, також за необхідністю, сприяє оновленню нормативно-правових актів у цій сфері, формуючи ефективну систему встановлення та дотримання будівельних норм, державних стандартів і правил суб'єктами містобудівної галузі на місцевому рівні. До передумов визначення різних класифікацій управління будівельною та архітектурною діяльністю зазвичай належить правова система держави, політичні ідеї та принципи регулювання, встановлені нормативно-правові акти, що забезпечують організацію містобудівної діяльності, зокрема на місцевому рівні. Серед європейських країн дослідники виділяють такі основні різновиди управління архітектурною та будівельною діяльністю як: повний контроль органами державної влади, зокрема місцевою владою; частковий контроль органами державної влади з передачею частини повноважень приватним незалежним спеціалізованим установам або окремим експертам-професіоналам; контроль, який здійснюється на основі обов'язкового страхування, що передбачає прозорість здійснення контрольних функцій, гарантуючи безпеку й надійність будівельних споруд [8].

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Значна кількість наукових досліджень присвячена проблемам державного регулювання містобудівної діяльності Батурко І.Ю., Брауде І.Л., Бурмистрова С.О., Вершинина В.Р., Гредасов А.В., Гринев В.П., Жогов Д.Ю., Земеров Н.Н., Помещиков С.А., Ланцев Д.М., Рімшин В.І., Шевирова Н.І. та інші. Безпосередньо дослідженню управління будівельною галуззю в закордонних країнах присвячені чисельні публікації таких авторів як Казанський Ю.Н., Немчин А.М., Никешин С.Н., Рекитар Я. А.

Проте, незважаючи на важливість дослідження державного регулювання містобудівної діяльності, недостатньо вивченим залишається світовий досвід публічного управління будівельною та архітектурною діяльністю, зокрема на місцевому рівні.

Метою статті є аналіз світового досвіду та визначення основних моделей публічного управління будівельною та архітектурною діяльністю на рівні міста.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розглядаючи зарубіжний досвід управління щодо реалізації наділених повноважень у сфері будівельної та архітектурної діяльності, зосередимо увагу перш за все на провідному досвіді Республіки Польща. Згадана країна містить у собі моделі управління містобудівної діяльності на таких рівнях як: воєводство, повіт і гміна, де реалізація повноважень кожної ланки регулюється окремим законом.

Таким чином, містобудівні завдання воєводств направлені на формування стратегічних цілей розвитку містобудування, визначення системи здійснення курсування громадського транспорту та дорожнього сполучення воєводського значення, а також вирішення питань просторового планування регіону [5].

Слід зазначити, що координуючим органом публічного управління містобудівної діяльності польської моделі є Міністерство інфраструктури та будівництва, яке реалізовує державну політику у галузі містобудування, а також опікується питаннями управління транспортною інфраструктурою Республіки Польща, включаючи будівництво автострад та швидкісних доріг, доріг республіканського значення, мережі залізниць, аеропортів, і національного морського транспорту [6]. Крім того, зазначене міністерство також відповідає за житлову та будівельну політику в межах своїх повноважень.

До контролюючих органів польської системи галузі будівництва відносяться: Інспекторати Будівельного Нагляду підпорядковані Міністерству інфраструктури та будівництва до завдань яких входить контроль за дотриманням будівельного законодавства, у тому числі при здійсненні приватного житлового будівництва. Інспекторат є органом адміністративної юрисдикції у справах про порушення будівельного законодавства [1]. Серед заходів адміністративного примусу при виявлених містобудівних порушеннях посадові особи інспекторату застосовують припис про усунення порушень, штраф та рішення про знесення самочинного будівництва. Втручання інспекторів будівельного нагляду у процес будівництва відбувається виключно для захисту суспільних інтересів. Крім того, ці органи влади здійснюють реагування у разі зміни способу використання будівлі або її частини без необхідного дозволу чи повідомлення.

На рівні повіту здійснення містобудівних завдань передбачає розвиток мережі громадського транспорту і дорожнього сполучення повітового значення, благоустрою територій і нагляду за будівництвом, охорони довкілля та вирішення інші питання, що за своїм масштабом не можуть бути передані до повноважень гміни [8]. Основні ж функції регулювання будівельною та архітектурною діяльністю належать гмінам, а саме: просторове планування, утримання та розбудова комунальних доріг, вулиць, мостів, площ, будівництво та утримання звалищ відходів, здійснення комунального житлового будівництва, облаштування та утримання комунальних цвинтарів та інші [8].

Важливим в управлінському аспекті є встановлення на законодавчому рівні процедури

розгляду питань розподілу землі для конкретних цілей на основі принципів формування просторової політики, встановлення процедурних правил розробки, публічного обговорення, прийняття органами місцевого самоврядування планів просторового розвитку відповідної території та їхнього оприлюднення. Також законодавство визначає місцевий план просторового розвитку місцевим нормативно-правовим актом, який є основою територіального планування в ґміні, повіті та воєводстві, в основу мети правового впливу якого ставиться публічний інтерес [9]. У цьому ж контексті слід зазначити про делегування повноважень недержавним самоврядним інституціям, що передбачає визначення кваліфікаційної спроможності суб'єктів містобудівної діяльності.

Головною функцією німецької моделі містобудування є перспективне планування, що включає розвиток міста на основі якісного життєвого середовища, визначення екологічного стану, розширення засобів комунікації тощо. У Федеративній Республіці Німеччини (далі – ФРН) правове регулювання територіального планування здійснюється за допомогою Будівельного кодексу ФРН, який висвітлює питання територіального планування і розвитку міст. За його нормами, широким колом повноважень наділена територіальна громада, яка здійснює погодження нового будівництва, а також у випадку прогнозованих загроз цим будівництвом безпеці життєдіяльності видає заборонні акти на будівництво. Відповідно до згаданого Кодексу проектна документація на будівництво, використання та забудови території обов'язково виносяться на громадське обговорення, під час якого німці протягом місяця подають свої зауваження і пропозиції. На підставі громадської думки виконавчий орган муніципалітету зобов'язаний підготувати підсумковий звіт, який передає представницькому органу громади для подальшого затвердження. Резолюції громадських обговорень є підставою для обов'язкового внесення змін у проектну документацію на будівництво [7]. Вартим уваги є закріплення у Будівельному кодексі ФРН інститут публічних містобудівних договорів. Такі договори укладаються територіальною громадою із забудовниками. У зазначених договорах можуть закріплюватись норми, які регулюють інфраструктурні збори, що є аналогами внесків пайової участі на розвиток інфраструктури за українським містобудівним законодавством. Питання відшкодування витрат органу місцевого самоврядування на створення інфраструктури може регулюватись також окремим договором [9].

Особливістю німецької моделі регулювання містобудівної діяльності є будівельні статuti, які передбачають визначені правила забудови населених пунктів. Серед іншого характерною ознакою є організації професійного самоврядування спеціалістів будівельних професій, наприклад Федеральна палата інженерів, Федеральна палата архітекторів, що відіграють важливу роль при прийнятті управлінських рішень у питаннях будівельної та архітектурної діяльності.

Таким чином, система місцевого самоврядування ФРН наділена повноваженнями містобудівного контролю за дотриманням будівельних норм та правил. Німецький інститут будівельної техніки здійснює контроль в частині дотримання стандартів до будівельних конструкцій та матеріалів, який є спільною установою федерального уряду і влади земель ФРН [3]. На випадок виявлення порушень у проектах забудови залучається адміністративна (будівельна) поліція.

Французька модель управління містобудівної діяльності полягає в функціонуванні Міністерства територіальної цілісності (далі – Міністерство), як основного державного органу влади, що здійснює регулювання та реалізацію державної політики щодо просторового планування та відбудови житла на основі забезпечення розвитку територій. Міністерство вивчає особливості територій, розробляє прогнози та консультує органи місцевого самоврядування з метою реалізації програм будівельного розвитку територій. Основні ж повноваження регулювання містобудівної діяльності зосереджені у тріаді (комуна-департамент-область) місцевого самоврядування та закріплені у Загальному кодексі територіальних громад. На рівні комуни регулюються містобудівні питання з розгляду планування, благоустрою та дозволу на будівництво. Також до повноважень місцевого самоврядування належить розробка, схвалення та реалізація містобудівних генеральних планів, проекти яких, незважаючи на незалежність місцевої влади, після схвалення на місцевому рівні передаються на затвердження до міністерства [4]. Проекти генеральних планів підлягають публічному обговоренню. Претензії до оприлюднених проектів розглядаються муніципальними органами і з залученням компетентних експертів-професіоналів.

До містобудівного законодавчого забезпечення у Франції слід віднести Містобудівний кодекс та закони, що мають на меті урегулювання питань єдиного і стабільного благоустрою території, основні параметри і дина-

міку розвитку території метрополій, перелік необхідної містобудівної документації, основні тенденції у сфері містобудування тощо

Державне управління у сфері архітектурно-будівельної діяльності, за французькою моделлю, має комбінований характер, оскільки контроль здійснюється як центральними органами влади, місцевим самоврядуванням, так і недержавними утвореннями у поєднанні із системою страхування [8].

У Великобританії сфера містобудування регулюється Будівельним актом, який полягає у загальних вимогах здійснення будівельної діяльності та встановлює повноваження місцевої влади щодо будинків та споруд [2]. Разом з тим містобудівні положення містяться у низці нормативно-правових актах (Акт про гранти на житлове будівництво, будівництво та реконструкцію, Акт про місцеву демократію, економічний розвиток та будівництво). Також система планування представлена Актом про планування міст та країни. Цим документом встановлено систему планування містобудування за якої забудовник не тільки міг бути обмежений у своїх проектах, а й зобов'язаний фінансово відшкодувати місцевій громаді зміни в навколишньому середовищі.

Особливістю моделі управління будівельною та архітектурною діяльністю Великобританії є дія місцевих Кодексів будівельної практики, який розробляється органами місцевого самоврядування з метою моніторингу, контролю, управління та забезпечення нормативних приписів для інфраструктурних проектів. Цим документом встановлюється обов'язкові стандарти та процедури, у тому числі режим будівельних робіт, що спричиняють незручності мешканцям близько розміщених будинків до забудови, а також мінімальні стандарти і порядок управління для зменшення шкідливого впливу проектів будівництва на підвладній території. Встановлені Кодексом будівельної практики стандарти регулюють широкий спектр відносин, які можуть вплинути на довкілля, безпеку місцевого населення, підприємств та громадськості поблизу проведення будівельних робіт. Документ охоплює також регулювання кваліфікаційних вимог до працівників у будівництві. Зобов'язує забудовників працевлаштовувати місцеве населення на об'єктах будівництва. Окрема увага приділяється розміру плати за додаткові адміністративні послуги, наприклад: консультування на предмет відповідності екологічному законодавству, розгляд скарг, зміна руху транспорту [8].

Відносно діяльності недержавних самоврядних інституцій Великобританії, які безпосередньо взаємодіють з органами державної

влади, зокрема представниками місцевого самоврядування, їм делеговано такі повноваження: аналіз та координація діяльності підконтрольних організацій, удосконалення діяльності підвідомчих компаній, організація навчання персоналу та проведення процесу атестації й підвищення кваліфікації кадрів будівельної галузі, представлення інтересів галузі в уряді, встановлення власних додаткових критеріїв та показників для компаній та організацій. У даному контексті слід відмітити, що контролюючи функції здійснюються як визначеними органами влади, так і приватними установами будівельного управління.

Висновки. Таким чином, під час аналізу світового досвіду управління будівельною та архітектурною діяльністю було визначено провідну роль регулювання сфери містобудування органами місцевого самоврядування, що притаманно багатьом європейським країнам. Містобудівна діяльність здійснюється на основі системи нормативно-правових актів, зокрема затверджених будівельних кодексів, актах про гранти на житлове будівництво, будівництво та реконструкцію, акту про планування міст та країни, акту про місцеву демократію, економічний розвиток та будівництво тощо

На місцевому рівні органами місцевого самоврядування регулюються питання просторового планування, утримання та розбудови комунальних доріг, вулиць, мостів, площ, будівництва та утримання звалищ відходів, здійснення комунального житлового будівництва, облаштування та утримання комунальних цвинтарів та інше

До контролюючих органів системи будівельної та архітектурної діяльності відносяться органи державної влади у тому числі міністерства інфраструктури та будівництва, інспектори будівельного нагляду, працівники інституту будівельної техніки, приватні незалежні спеціалізовані установи або окремі експерти-професіонали, спеціалісти будівельних професій, наприклад інженери, архітектори, що відіграють важливу роль при прийнятті управлінських рішень у питаннях будівельної та архітектурної діяльності.

Також до управління у сфері архітектурно-будівельної діяльності залучають недержавні утворення, проводять публічні обговорення, досліджуючи громадську думку, після чого обов'язково звітують перед громадськістю.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Administracja budowlana w Polsce. Główny urząd nadzoru budowlanego. URL: <https://www.gunb.gov.pl/strona/administracja-budowlana-w-polsce> (дата зверненн: 27.04.2022).

2. Code of Construction Practice – Westminster City Council. URL: <https://www.westminster.gov.uk/code-construction-practice> (дата звернення: 26.04.2022).

3. Institut für Bauingenieurwesen. Über das Institut. URL: https://www.bau.tu-berlin.de/menue/ueber_das_institut/ (дата звернення: 04.05.2022).

4. Козич О. М. Досвід провідних країн світу в управлінні будівельною галуззю. *Державне будівництво*. 2012. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2012_2_47 (дата звернення: 02.05.2022).

5. Лисенко В. В. Закордонний досвід здійснення містобудівної діяльності. *Держава та регіони. Серія : Державне управління*. 2019. № 4(68). URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/4_2019/24.pdf (дата звернення: 30.04.2022).

6. Міністерство інфраструктури та розвитку Польщі. Вікіпедія. Вільна енциклопедія. URL: <http://surl.li/bxxaf> (дата звернення: 28.04.2022).

7. Містобудування, територіальне і стратегічне планування: організаційно-економічні, правові, суспільні та еколого-технологічні аспекти: монографія / під ред. проф. С. В. Богачова. Макіївка : ТОВ «Цифрова типографія», 2014. 534 с.

8. Околович М. Є. Адміністративно-правове регулювання містобудівної діяльності органами місцевого самоврядування : дис. ... к. юрид. наук : 12.00.07 / Одес. держ. ун-т внутр. справ. Одеса, 2018. 258 с.

9. Савіцький, Р. Є. Зарубіжний досвід здійснення архітектурно-будівельного контролю та можливості його впровадження в Україні. *Visegrad journal on human rights*. 2015. № 3. Ч. 2. С. 106–110. URL: http://vjhr.sk/archive/2015_3_2/20.pdf (дата звернення: 25.04.2022).

БЮДЖЕТНІ ТА ІНВЕСТИЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ЗАЛУЧЕННЯ ФІНАНСУВАННЯ ПРОЄКТІВ СОЦІАЛЬНОЇ ДІЇ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

BUDGETARY AND INVESTMENT MECHANISMS INVOLVED FINANCING OF SOCIAL ACTION PROJECTS IN TERRITORIAL COMMUNITIES

У статті проаналізовано, що проєкт соціальної дії можна розглядати як взаємозв'язок технологічних, управлінських та організаційних рішень, які спрямовані на вирішення певних соціальних проблем, покращення умов життєдіяльності особистості, здійснення потрібних соціальних змін.

Аналіз існуючого рівня підготовки проєктів місцевими органами територіальних громад висвітлює резерви підвищення їх якості, зокрема соціального розвитку громад, визначення раціональних підходів до обґрунтування життєздатності проєктів, збільшення масштабності проєктів та підвищення рівня їх інноваційності, забезпечення сталості результатів проєктів, тощо.

На нашу думку, при відборі проєктів соціальної дії, що планують реалізувати на території територіальної громади, органи місцевого самоврядування повинні обов'язково проводити активне залучення населення до реалізації проєктів, що будуть реалізовуватись у рамках стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади. Створити можливість залучення жителів до обговорення проєктів можна також шляхом проведення голосування на вебсайті громади.

Під час дослідження розкрито залучення коштів для фінансування проєктів соціальної дії за допомогою Державного фонду регіонального розвитку, Всеукраїнського громадського бюджету участі та грантової діяльності.

Органи місцевого самоврядування можуть використовувати ще один механізм діагностування пріоритетів населення, аналіз настроїв та потреб, зокрема партиципаторне бюджетування. Бюджет участі є механізмом фінансової децентралізації, який дозволяє залучити додаткові кошти із бюджету для розвитку громади. В основу партиципаторного бюджетування покладено прагнення налагодити довіру між владою та населенням через спільний розвиток проєктів регіонального та соціального значення.

Ключові слова: проєкти соціальної дії, органи місцевого самоврядування, партици-

паторне бюджетування, фінансування проєктів соціальної дії.

The article analyzes that the project of social action can be considered as the relationship of technological, managerial and organizational decisions aimed at solving certain social problems, improving the living conditions of the individual, the implementation of the necessary social changes.

Analysis of the current level of project preparation by local authorities of territorial communities highlights the reserves of improving their quality, including social development of communities, determining rational approaches to justifying the viability of projects, increasing the scale of projects and increasing their innovation, ensuring sustainable project results.

In our opinion, when selecting social action projects to be implemented on the territory of the territorial community, local governments must actively involve the population in the implementation of projects to be implemented within the strategy of the united territorial community. It is also possible to involve residents in the discussion of projects by voting on the community's website.

The study revealed the attraction of funds for the financing of social action projects with the help of the State Fund for Regional Development, the All-Ukrainian public budget of participation and grant activities.

Local governments can use another mechanism to diagnose the priorities of the population, analysis of attitudes and needs, including participatory budgeting. The participation budget is a mechanism of financial decentralization that allows to attract additional funds from the budget for community development. Participatory budgeting is based on the desire to build trust between the government and the population through the joint development of projects of regional and social importance.

Key words: social action projects, local self-government bodies, participatory budgeting, financing of social action projects.

УДК 364-78:005.8

DOI <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.15>

Томашевська А. В.

к. екон. наук, доцент,
доцент кафедри управління
та бізнес-адміністрування
Прикарпатський національний
університет
імені Василя Стефаника

Постановка проблеми у загальному вигляді. Реформа децентралізації в Україні повинна створити умови, за яких об'єднані територіальні громади мали б підґрунтя для інституційної основи мотивованої самостійної діяльності, що спрямована на отримання реального соціально-корисного результату відповідно пріоритетним очікуванням населення. Серед інструментів програмно-цільового підходу громад, одне з провідних місць посідають проєкти. Поряд з тим, проєкти соціальної дії в інтеграції із стратегіями розвитку територіальних громад уже набули поши-

рення у органах місцевого самоврядування, проте проєктну діяльність органів державних службовців не можна визнати такою, що повністю відповідає вимогам сучасності. Таке становище зумовлює не тільки недостатньою готовності державних службовців до проєктної діяльності, а й проблемами методологічного забезпечення проєктної діяльності в українському самоврядуванні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми становлення та поширеного впровадження проєктів соціальної дії зокрема в їх взаємопідтримці у процесах розвитку терито-

ріальних громад, досліджується в публікаціях наступних науковців: В. Бабаєв, В. Вакуленко, О. Васильєва, В. Куйбіда, М. Латинін, М. Лахижа, Т. Маматова, В. Толкованов, С. Хаджираєва, І. Хожилота інші.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проблемність тематики зумовлюється необхідністю усунення протиріч між потребою органів місцевого самоврядування в переході до проектно-орієнтованого управління та спроможність об'єднаних територіальних громад щодо можливостей розв'язання соціальних проблем з допомогою проектної діяльності.

Мета статті. Мета дослідження полягає в обґрунтуванні методів щодо забезпечення та підтримки проектного управління територіальних громад України, а також рекомендацій щодо практичного впровадження проектів соціальної дії в діяльність органів місцевого самоврядування.

Виклад основного матеріалу. У IX ст. німецький соціолог Макс Вебер увів у використання термін, як «соціальна дія». У ширшому понятті – це будь-яка дія, що вчинена для когось іншого. М. Вебер намагався не лише розглянути ту чи іншу соціальну дію, але й також розпізнати зміст і ціль того, що відбувається, із точки зору задіяних в цій дії людей. Науковець вважав, що «соціальною» дія настає тільки у тому випадку, коли вона співвідноситься із діями інших людей і орієнтується на них. М. Вебер зазначав, що не усі дії людей являють собою соціальні дії, оскільки досягнення далеко не всякої мети передбачає орієнтацію на других людей. Усвідомити себе тісно пов'язаним зі своїм оточенням, громадою, світом в цілому – ключ до ефективної «соціальної дії» [6].

Щодо визначення терміну «проекування соціальної дії» існують різні точки зору, проте більшість науковців вказує на інструментальній значущості проєкування, його місця та ролі в процесі практичної соціальної роботи.

Соціальний проєкт – це сконструйоване ініціатором проєкту соціальне нововведення, мета якого є створення, підтримання або модернізація у середовищі, що змінюється, матеріальної чи духовної цінності. Це нововведення мусить мати просторово-часові координати, а його вплив на населення – визначатися позитивним за соціальним значенням [6].

Отже, проєкування можна розподілити на дві взаємопов'язані складові:

- розроблення певного проєкту
- виконання проєкту.

До основних ознак проєктів соціальної дії можна віднести:

1. Цілепокладання (відображення розробників проєкту щодо того, яким мав би бути результат роботи);

2. Соціально-детермінована складова (наявність у суспільному житті ситуації, що потребує вирішення шляхом нововведень та окремих змін);

3. Часова складова (кожний проєкт соціальної дії має свій початок та завершення);

4. Територіальна складова (чітко визначені певні регіони, у яких проводяться проєктні заходи);

5. Соціально-інституційна складова (заклади, організації, установи, в яких проводяться проєктні заходи);

6. Інноваційна складова;

7. Ресурсна складова (затверджена специфікація та графік використання ресурсів);

8. Організаційна складова (наявність певної організаційної структури з урахуванням масштабності проєкту).

9. Соціально-інформаційна складова (кожний проєкт соціальної дії містить компонент інформування громадськості про проєктні заходи та їх вплив на зміну ситуації).

Державний фонд регіонального розвитку є одним із інструментів впровадження державної політики, який розпочав свою роботу в 2012 р. і на даний момент є одним з інструментів фінансування проєктів соціальної дії.

З 2015 р. супровід Державного фонду регіонального розвитку здійснює Міністерство розвитку громад і територій, а з 2016 р. Міністерство розвитку громад і територій є головним розпорядником коштів державного фонду (рис. 1) [8].

Міністерство розвитку громад і територій постійно вдосконалює підходи до підготовки, оцінювання і відбору соціальних проєктів та проєктів регіонального розвитку, які реалізуються за кошти Державного фонду регіонального розвитку (рис. 2.)

Згідно останніх змін, визначено загальну вартість фінансування:

- більше 5 млн грн – для проєктів із будівництва;
- більше 1 млн грн – для всіх інших проєктів.

Проєкти соціальної дії, що подаються органами місцевого самоврядування на фінансування з Державного фонду регіонального розвитку, повинні відповідати одній з наступних умов:

1) відповідність пріоритетам, які визначені у Державній стратегії регіонального розвитку;

2) упровадження соціально-інвестиційних програм і проєктів як проєктів співробітництва об'єднаних територіальних громад;

3) підтримка добровільно об'єднаних територіальних громад [7].

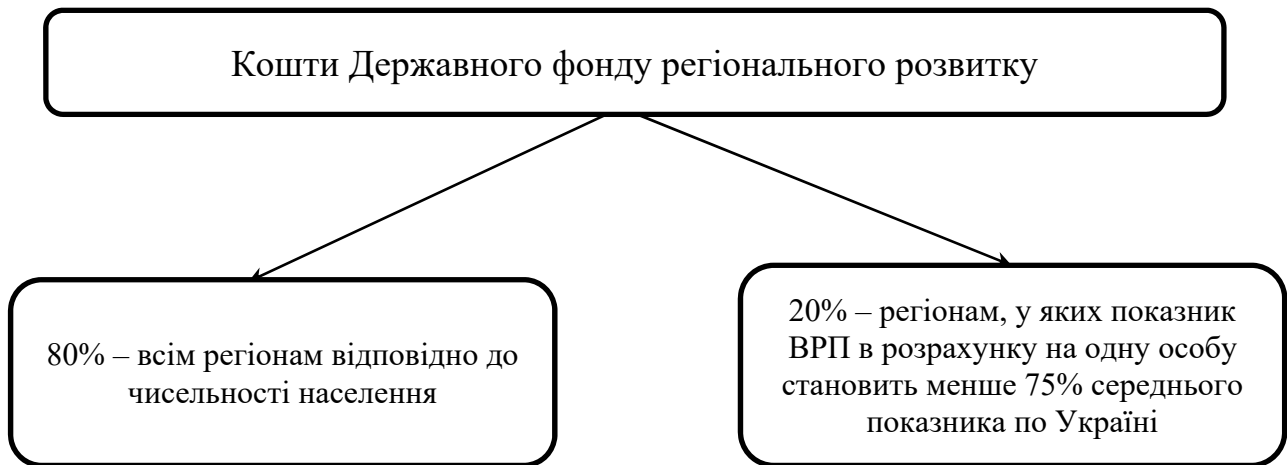


Рис. 1. Розподіл коштів Державного фонду регіонального розвитку

*Джерело: [8]

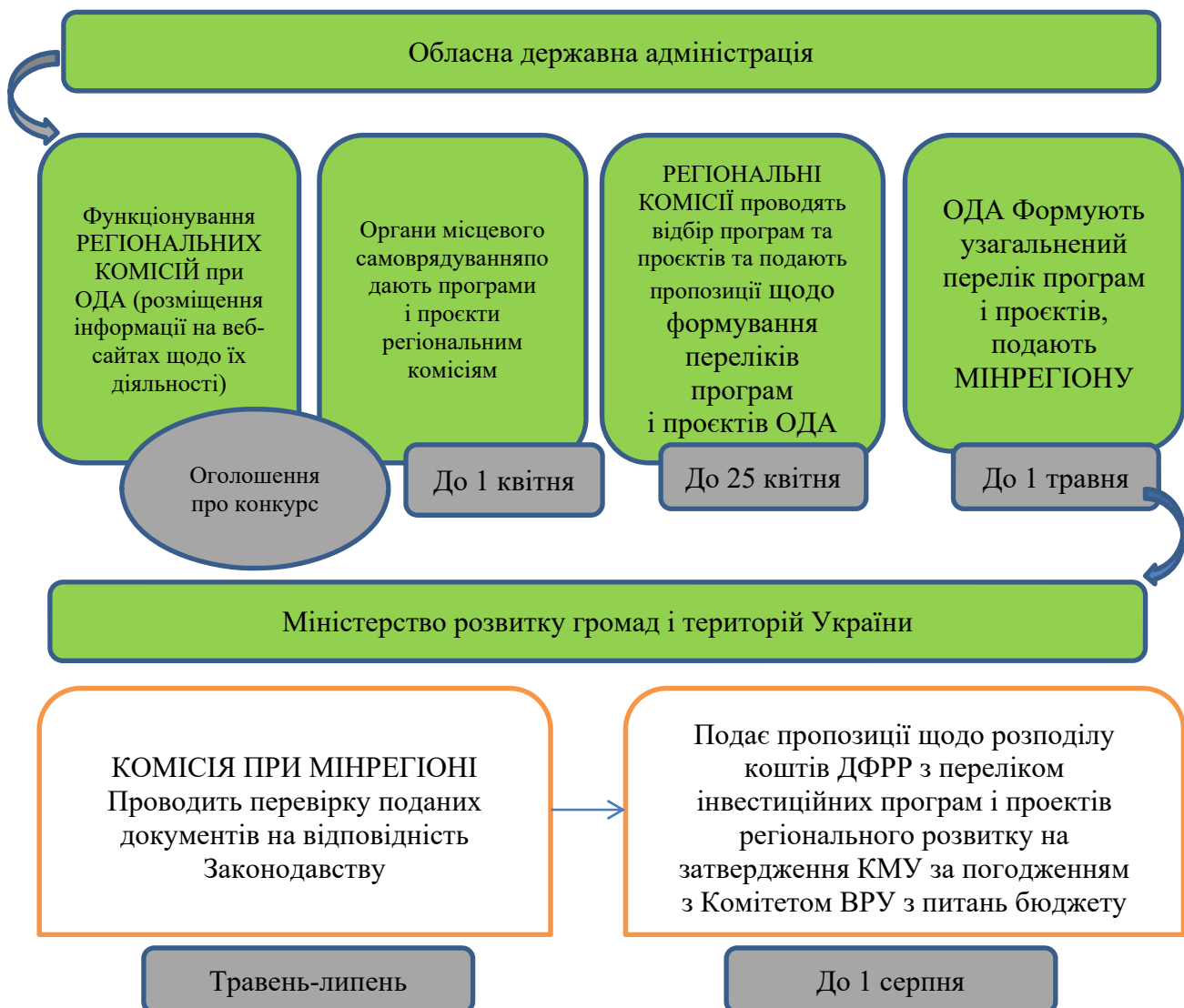


Рис. 2. Етапи подання проектів, що фінансуються за рахунок коштів Державного фонду регіонального розвитку

*Джерело: складено на основі [7]

Також слід зазначити, що при відборі проєктів не більше 10% коштів Державного фонду регіонального розвитку передбачається на розвиток спортивної інфраструктури та енергозбереження.

Також слід зазначити, що при відборі проєктів не більше 10% коштів Державного фонду регіонального розвитку передбачається на розвиток спортивної інфраструктури та енергозбереження.

Партиципаторний бюджет – нова для України демократична практика, що дозволяє населенню пропонувати проєкти, в тому числі і соціальної дії, що будуть втілені в життя коштом державного фонду регіонального розвитку.

Органи місцевого самоврядування можуть використовувати ще один механізм діагностування пріоритетів населення, аналіз настроїв та потреб. Бюджет участі є механізмом фінансової децентралізації, який дозволяє залучити додаткові кошти із бюджету для розвитку громади. В основу партиципаторного бюджетування покладено прагнення налагодити довіру між

владою та населенням через спільний розвиток проєктів регіонального та соціального значення.

Етапи реалізації проєктів за допомогою партиципаторного бюджетування зображено на рис. 3.

До основних переваг громадського бюджету, на нашу думку, можна віднести:

- розширення участі населення у вирішенні питань розподілу фінансів державного та місцевого бюджетів;
- ріст рівня довіри жителів до органів державної влади;
- усунення соціальних конфліктів;
- зростання довіри до місцевих органів влади;
- ефективне управління бюджетом;
- вирішення проблем, які найбільше хвилюють жителів міста, регіону чи країни.

Бюджет участі є важливим кроком до демократії та зростання громадської активності, оскільки дозволяє мешканцям розробляти власні проєкти та контролювати частину державного бюджету.



Рис. 3. Етапи реалізації проєктів за допомогою партиципаторного бюджетування

**Джерело: складено на основі [9]*

В Україні відсутнє національне законодавство щодо партиципативного громадського бюджету. Нормативні акти погоджуються членами робочих груп Бюджету, до складу яких входять представники влади, депутатського корпусу рад, громадських організацій та затверджуються на місцевому рівні.

Соціальною інновацією є Всеукраїнський громадський бюджет, до практики реалізації якого Україна приєдналася після Португалії, Іспанії, Австралії та Південної Кореї. Найбільше громадських бюджетів реалізовується у містах України, але уже з 2018 р. 36 громад теж почали застосовувати цю практику для реалізації також проєктів соціальної дії. Особливістю є те, що територіальні громади використовують певні електронні платформи, що дозволяє не тільки здійснювати процедуру голосування, а і вивчати нормативну базу, відслідковувати поетапно реалізацію проєктів – від їх реєстрації до реалізації.

В Україні історія партиципаторного бюджетування бере початок з 2015 р., практика Бюджету участі здійснювалася на базі польської моделі. За сім років реалізації громадського бюджету в Україні, сума коштів, яку виділяють органи місцевого самоврядування на втілення проєктів громадян, зросла майже у 60 разів, а кількість людей, що беруть участь у голосуванні за них – майже у 110 раз.

Найбільша активність авторів і авторських колективів проєктів спостерігається в Києві, Івано-Франківську, Дніпрі, Чернівцях та Хмельницькому. В даних містах подали найбільшу кількість проєктів із розрахунку на одного мешканця територіальної громади.

Гранти передбачають надання ресурсів, як безповоротної фінансової допомоги і благодійних внесків, які мають певне цільове призначення і направляються на вирішення певної суспільно-соціальної проблеми. Гранти можуть виступати, як інструмент фінансування проєктів соціальної дії, перш за все, із питань енергозбереження, охорони навколишнього середовища й розвитку транспортної інфраструктури. Гранти, крім фінансових ресурсів також можуть надаватися у вигляді майна, робіт, послуг чи інтелектуальної власності.

За допомогою грантів здійснюється необхідна підтримка проєктів соціальної дії, які не є прибутковими, але є досить важливими у розвитку суспільства або громади [12].

Інформацію про грантові конкурси потрібно шукати на офіційних сайтах донорських організацій. Для об'єднаних територіальних громад слід створити власну базу грантодавців

Висновки. Провівши дослідження були вирішені наступні завдання:

- обґрунтовано наукові положення щодо методологічного забезпечення й координаційної підтримки проєктів соціальної дії;
- проаналізовано існуючий рівень підготовки проєктів соціальної дії ТГ і визначити напрями зростання якості проєктів;
- досліджено методи фінансування проєктів соціальної дії в територіальних громадах в умовах реформування;
- розроблено рекомендації щодо покращення реалізації проєктів соціальної дії в територіальних громадах.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Антонова О. В. Соціальне проектування в теорії державного управління. Державне управління та місцеве самоврядування. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ. С. 3–12. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2009/2009-03\(3\)/09aovtdu.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2009/2009-03(3)/09aovtdu.pdf)
2. Безпалько О. В. Соціальне проектування : навч. посіб. Київ, 2020. 127 с.
3. Бутченко Т. І. Соціальне проектування: проблема взаємозв'язку суспільних потреб і державних інтересів : автореф. дис. ... д-ра філос. наук : 09.00.03. Дніпропетровськ : Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара, 2011. 37 с.
4. Киричук В. О. та ін. Технології проектування в практиці роботи загальноосвітнього навчального закладу: теоретико-практичний аспект : посібник. Київ : Інститут обдарованої дитини НАПН України, 2014. 336 с.
5. Костева Т. Б. Особливості технології проектування в соціальній сфері. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»*. Серія : Педагогіка. 2016. Т. 270. Вип. 258. С. 47–51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchduped_2016_270_258_11
6. Сайт Івано-Франківської міської ради. Режим доступу: <https://www.mvk.if.ua/>
7. Сайт Державного фонду регіонального розвитку. Режим доступу: <https://dfr.minregion.gov.ua/>
8. Про партиципацію. Атлас партиципаторного бюджету та український досвід. Режим доступу: <https://pauci.org.ua/news/332>
9. Вітаємо рекордсмена – «Громадський бюджет–2020»! Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-kyiv/2667747-vitaemo-rekordsmena-gromadskij-budzet2020.html>
10. Платформа voting.in.ua аналіз соціальних голосувань Режим доступу: <https://www.voting.in.ua/participatory-budget>
11. A. Tomashevska, Oksana Zakharina, Volodymyr Korzhenko, Nataliia V. Kovalenko, Maryna Shashyna. Analysis of the development of public-private partnership under the conditions of implementation of economic projects. *Revista San Gregorio. Special edition*. 2020. Núm. 42(2020). 156–170.
12. ИзбирКом. Бюджетучастив містах України: регіональний розріз Режим доступу: <https://izbirkom.org.ua/publications/obshchestvo-19/2018/biudzhetchasti-v-mistakh-ukrayini-regionalnii-rozriz/>
13. ГУРТ. Бюджет участі в містах України: регіональний розріз. URL: <https://gurt.org.ua/news/informator/42964>

14. РЕПОРТЕР. Ідеї змагаються за гроші. Які проекти мають шанс на бюджет участі Івано-Франківська. Режим доступу: <http://report.if.ua/groshi/ideyizmagayutsya-za-groshi-yaki-proekty-mayut-shans-na-byudzhetchasti-ivano-frankivska/>

15. ICB-IPMA Competence Baseline. Version 3.0. / IPMA Editorial Committee: Gilles Caupin, Hans Knoepfel, Gerrit Koch, Klaus Pannenbcker, Francisco Prez-Polo, Chris Seabury with the input of our Member Associations / International Project Management Association. 2006. 212 p.

СЕКЦІЯ 4

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ОХОРОНИ ГРОМАДСЬКОГО ПОРЯДКУ

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ МІСЦЕВОЇ ТА ДОБРОВІЛЬНОЇ ПОЖЕЖНОЇ ОХОРОНИ

IMPROVEMENT OF THE SYSTEM OF CIVIL PROTECTION OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN THE CONTEXT OF LOCAL AND VOLUNTARY FIRE PROTECTION

У статті розглядається питання стосовно забезпечення належного рівня пожежної безпеки об'єднаних територіальних громад, як невід'ємної частини державної діяльності щодо охорони життя та здоров'я людей, національного багатства і навколишнього природного середовища. Пояснюється актуальність дослідження даної проблематики в контексті пошуку шляхів удосконалення державного управління у сфері забезпечення пожежної безпеки, організації заходів цивільного захисту, гасіння пожеж, захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій різного характеру, зокрема режимів функціонування Єдиної державної системи цивільного захисту в умовах воєнного стану в Україні. На основі аналізу стану пожежної безпеки зроблено висновок про недостатній рівень цивільного захисту об'єднаних територіальних громад та необхідність посилення інституційної спроможності саме органів місцевого самоврядування у самостійному вирішенні даних завдань. Розглянуто основні завдання та проблеми функціонування місцевої та добровільної пожежної охорони в Україні. Визначено пріоритетні напрями вдосконалення системи місцевої пожежної охорони в сільських населених пунктах України. Наведено позитивні приклади європейського досвіду у розв'язанні цієї проблематики. Акцентовано увагу на тому, що існуюча система Державної служби України з надзвичайних ситуацій не здатна самостійно та в повному обсязі виконувати завдання за призначенням в умовах ліквідації наслідків бойових дій. Доведено, що розбудова і функціонування підрозділів місцевої та добровільної пожежної охорони сприятимуть протипожежному захисту населених пунктів, а також посиленню спроможностей пожежно-рятувальних підрозділів Оперативно-рятувальної служби цивільного захисту стосовно гасіння пожеж, рятування населення, надання допомоги у ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій у мирний час та в особливий період.

Ключові слова: цивільний захист, надзвичайна ситуація, об'єднана територіальна громада, місцева пожежна охорона, місцеве самоврядування, пожежа.

The article considers the issue of ensuring the appropriate level of fire safety of the united territorial communities, as an integral part of state activities for the protection of human life and health, national wealth and the environment. The urgency of the study of this issue in the context of finding ways to improve public administration in the field of fire safety, organization of civil protection, firefighting, protection of the population and territories from emergencies of various kinds, in particular in the functioning of the Unified State Civil Protection in martial law. Ukraine. Based on the analysis of the state of fire safety, it was concluded that the level of civil protection of the united territorial communities is insufficient and the need to strengthen the institutional capacity of local governments in solving these problems independently. The main tasks and problems of local and voluntary fire protection in Ukraine are considered. The priority directions of improvement of the system of local fire protection in rural settlements of Ukraine are determined. Positive examples of European experience in solving this problem are given. Emphasis is placed on the fact that the existing system of the Civil Service of Ukraine for Emergencies is unable to independently and fully perform the assigned tasks in the conditions of liquidation of the consequences of hostilities. It is proved that the development and operation of local and voluntary fire brigades will contribute to fire protection of settlements, as well as strengthen the capacity of fire and rescue units of the Civil Protection Rescue Service to extinguish fires, rescue the population, provide assistance in dealing with emergencies and emergencies. in a special period.

Key words: civil protection, emergency situation, united territorial community, local fire protection, local self-government, fire.

УДК 351:862.4

DOI <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.16>

Костенко В. О.

к. наук з держ. упр.,
ст. викладач кафедри управління
у сфері цивільного захисту
Черкаський інститут пожежної безпеки
імені Героїв Чорнобиля
Національного університету
цивільного захисту України

Постановка проблеми у загальному вигляді. На сьогодні в Україні гостро стоїть питання щодо організації гасіння пожеж та загорянь, ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій (подій) у сільській місцевості. Існує велика кількість населених пунктів, до яких час прибуття першого пожежно-рятувального під-

розділу Державної служби України з надзвичайних ситуацій (далі – ДСНС) перевищує максимально допустимі значення. Адже, відстань від підрозділів ДСНС до віддалених населених пунктів може сягати понад 30–40 кілометрів. Такий стан речей змушує констатувати, що сільська місцевість є найбільш ураженою

в контексті відсутності у багатьох сільських населених пунктах протипожежних формувань (підрозділів), які б у найкоротші терміни першими могли б реагувати на виникнення пожеж та різних надзвичайних ситуацій (подій). Що власне підтверджує щорічна негативна статистика за обсягами жертв та матеріальних збитків від пожеж.

Один із шляхів розв'язання проблем забезпечення пожежної безпеки в сільських населених пунктах є створення місцевих пожежних команд та добровільних протипожежних формувань для забезпечення місцевої та добровільної пожежної охорони (далі – МПО). Наявність таких підрозділів забезпечить оперативне й швидке реагування на ліквідацію пожеж та інших надзвичайних ситуацій, які виникають на території населених пунктів. А це, не лише врятоване майно громадян, а й врятовані людські життя.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню питання забезпечення пожежної охорони присвячено наукові праці: В. Доманського, М. Удода, П. Пилипенка, А. Стахова, А. Антонова, В. Коновалова, І. Куца, В. Палюха, В. Назаренка, О. Козинець, В. Гуцїєвої, І. Панченка, Б. Касимова, А. Рожкова, О. Полтанова та ін. Створення і функціонування добровільних пожежних підрозділів досліджували О. Трущ, Л. Жукова, Н. Клименко, В. Тищенко, С. Андреев. Питанню розвитку цивільного захисту об'єднаних територіальних громад в контексті реформи місцевого самоврядування в Україні присвячені наукові праці В. О. Костенка, І. П. Криничної та ін.

Аналіз наукових праць свідчить, що на сьогодні залишається актуальним розв'язання проблеми надійного захисту населення і територій від пожеж та надзвичайних ситуацій, особливо в умовах функціонування воєнного стану.

Мета статті – висвітлити актуальність створення та функціонування підрозділів місцевої пожежної охорони для забезпечення надійного захисту територіальних громад у мирний час та в особливий період.

Виклад основного матеріалу. З початку збройної агресії Росії проти України внаслідок ракетно-бомбових ударів відбувається пошкодження та руйнування об'єктів критичної інфраструктури, життєзабезпечення населення, загибель великої кількості людей. Під час бойових дій виникають масштабні вибухи і пожежі, які представляють загрозу життю населення, особливо при застосуванні спеціальних запальних боєприпасів із напалмом та іншими горючими речовинами. Тому необхідно одразу після нанесення удару виявити, локалізувати та погасити пожежі до того, як

ті завдали шкоди майну, людям і оточуючому середовищу.

Співробітники ДСНС працюють практично безперервно, під звуки сирен тривоги щодня гасять пожежі, розбирають завали та рятують життя людей. Станом на 17 березня 2022 року за даними МОЗ пошкоджено 117 лікарень, обстріляні 43 машини екстреної медичної допомоги, знищено понад 3500 об'єктів інфраструктури, у т.ч. 230 об'єктів транспортної інфраструктури, 165 об'єктів життєзабезпечення, таких як електропідстанції та газопроводи. Повністю знищено 651 та пошкоджено ще 3780 житлових будинків [1].

На виконання Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» від 24 лютого 2022 року № 64/2022, Державну службу України з надзвичайних ситуацій (ДСНС), Єдину державну систему цивільного захисту, її функціональні та територіальні підсистеми приведено у готовність до виконання завдань за призначенням в особливий період [2].

У надзвичайно складних умовах основні зусилля та ресурси підрозділів ДСНС зосереджені на реагуванні та ліквідації наслідків бойових дій, гасінні масштабних пожеж, як правило у великих містах. У зв'язку із цим, сільська місцевість стає недостатньо захищеною, а тому потребує створення надійної системи цивільного захисту на місцевому рівні. Як зазначалось вище, один із шляхів розв'язання проблем забезпечення безпеки територіальних громад є створення та функціонування підрозділів МПО.

З настанням весняно-літнього пожежно-небезпечного періоду різко зросла кількість пожеж в екосистемах (лісові пожежі, лісопаркові зони, торфовища і сільськогосподарські угіддя, сухостій тощо). На теперішній час понад 40% усіх пожеж відбуваються саме у сільській місцевості, внаслідок яких гинуть люди, завдаються значні матеріальні збитки. Саме тому, на сьогодні гостро стоїть питання організації та забезпечення гасіння пожеж саме на території об'єднаних територіальних громад та надання допомоги підрозділам ДСНС у ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій воєнного характеру.

Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» [3] та ст. 19 Кодексу цивільного захисту України (Кодекс ЦЗ) [4] визначено повноваження органів місцевого самоврядування у сфері організації заходів цивільного захисту, захисту населення і територій від природних та техногенних загроз, реагування на надзвичайні ситуації та ліквідації їх наслідків, забезпечення пожежної безпеки, функціону-

вання пожежно-рятувальних підрозділів МПО та добровільної пожежної охорони (ДПО).

З метою підвищення рівня пожежної безпеки територіальних громад, а також своєчасного реагування на пожежі та надання допомоги у ліквідації наслідків різних надзвичайних ситуацій у разі їх виникнення органами місцевого самоврядування утворюється МПО. Основними завданнями МПО є: забезпечення пожежної безпеки; запобігання виникненню пожеж та нещасних випадків під час пожеж; гасіння пожеж, рятування населення, надання допомоги у ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій.

До основних повноважень органів місцевого самоврядування базового рівня віднесено забезпечення гасіння пожеж, що передбачає подальший розвиток та підвищення боєздатності вже існуючих та створення нових підрозділів МПО, затверджених Концепцією реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 року № 333-р [5].

Реформування місцевого самоврядування та децентралізація влади передбачають подальшу передачу більших повноважень та ресурсів на рівень територіальних громад, оскільки переважна більшість територіальних громад через їх надмірну подрібненість та надзвичайно слабку матеріально-фінансову базу виявилися неспроможними виконувати у повному обсязі повноваження органів місцевого самоврядування. На сьогодні, функціонування органів місцевого самоврядування у переважній більшості територіальних громад не забезпечує надійного захисту громадян від пожеж та надзвичайних ситуацій, зокрема в умовах особливого періоду. Удосконалення потребує також система організації та забезпечення цивільного захисту на відповідних територіях.

Відповідно до статті 26 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [3] до виключної компетенції сільських, селищних, міських рад віднесено питання створення відповідно до законодавства комунальної аварійно-рятувальної служби. Зазначену функцію може виконувати місцева пожежна команда (МПК) у разі набуття нею відповідно до діючого Порядку атестації аварійно-рятувальних служб і рятувальників, затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 13 листопада 2013 року № 828 [6], статусу аварійно-рятувальної служби, що надасть змогу не лише виконувати більший спектр робіт, пов'язаних із ліквідацією наслідків надзвичайних ситуацій та пожеж, але й здійснювати постійне і обов'язкове обслуговування на договірній основі суб'єктів господарювання. Порядок

здійснення такого обслуговування затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 11 січня 2017 р. № 5 [7].

Відповідно до статті 62 Кодексу цивільного захисту України [4]:

1. У селах, селищах, де немає пожежно-рятувальних підрозділів, сільські та селищні ради за погодженням з центральним органом виконавчої влади, який забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері цивільного захисту, утворюють пожежно-рятувальні підрозділи для забезпечення МПО.

2. Фінансування та матеріально-технічне забезпечення пожежно-рятувальних підрозділів для забезпечення МПО здійснюються за рахунок коштів місцевих бюджетів та інших джерел, не заборонених законодавством.

3. У разі якщо в населеному пункті, розташованому на відповідній території та з'єднаному з іншими населеними пунктами під'їзними шляхами загального користування, утворено пожежно-рятувальний підрозділ для забезпечення МПО, який здатний виконувати завдання за призначенням на території населених пунктів, де немає таких підрозділів, відповідних місцевих бюджетів можуть передбачатися видатки на матеріально-технічне забезпечення таких підрозділів.

4. Порядок забезпечення МПО, права і обов'язки працівників пожежно-рятувальних підрозділів визначаються положенням про місцеву пожежну охорону, яке затверджується органом, що її утворив, за погодженням з центральним органом виконавчої влади, який забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері цивільного захисту.

Залежно від проведеного аналізу пожеж, надзвичайних ситуацій та небезпечних подій керівництвом громади визначається необхідна кількість пожежно-рятувальних підрозділів (частин) для забезпечення МПО та місця їх розташування з урахуванням забезпечення належного реагування протягом 20 хвилин із часу отримання повідомлення у найвіддаленішому від підрозділу місці на відповідній території, а також тип і кількість пожежно- та аварійно-рятувальних автомобілів і оснащення, що необхідні для реагування [8].

Досвід країн Європейського союзу демонструє, що ефективним засобом в забезпеченні пожежної безпеки є добровільна пожежна охорона, яка побудована, переважним чином, на засадах матеріального стимулювання. Зокрема, доброволець пожежної охорони крім погодинної оплати праці отримує ще й соціальні пільги. Поширеними також є засоби морального стимулювання, наприклад нагороди, відзнаки, суспільні подяки [9].

Особливої уваги потребує розвиток та популяризація добровільного пожежного руху на території громад, який у розвинених країнах є основою пожежної безпеки. Для цього слід використати досвід таких країн як: Федеративної Республіки Німеччина, Республіки Польща, Республіки Австрія, Канади, Сполучених Штатів Америки та Угорщини з цього питання.

Досвід країн Європейського Союзу в організації та діяльності ДПО також демонструє, що Україна потребує вдосконалення системи забезпечення пожежної безпеки. Тож для ефективної діяльності добровільних пожежних дружин, перш за все, необхідною є правова база, яка на сьогодні в Україні, на жаль практично відсутня. Доцільним є прийняття закону, який би детально регламентував діяльність пожежників-добровольців.

Важливим для зміцнення захисту територіальних громад є прийняття Верховною Радою України у другому читанні законопроект № 3688, який дозволить ДСНС передавати спеціальну пожежну та рятувальну техніку і необхідне майно територіальним громадам.

Вже найближчим часом частина техніки ДСНС підсилить добровільні та місцеві пожежні об'єднання і допоможе місцевому самоврядуванню формувати спроможні рятувальні команди.

Проект акта був спрямований на виконання пріоритетів, визначених метою 13.2 Програми діяльності Кабінету Міністрів України, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 29 вересня 2019 р. № 849, у частині створення центрів безпеки в об'єднаних територіальних громадах, що дозволить збільшити відсоток вчасного (нормативного) прибуття до місця надзвичайної ситуації відповідних пожежно-рятувальних підрозділів.

Разом із цим статтею 7 Закону України «Про передачу об'єктів права державної та комунальної власності» визначено вичерпний перелік об'єктів державної власності, які безоплатно передаються з державної в комунальну та спільну власність територіальних громад, до якого не включено цілісні майнові комплекси державних пожежно-рятувальних підрозділів (частин), інше нерухоме та окреме індивідуально визначене (рухоме) майно, яке не використовується і не планується до використання в органах та підрозділах цивільного захисту.

Висновки. Отже, на даний час ефективного та швидкого розв'язання на рівні тери-

торіальних громад потребують такі проблеми: розвиток МПО залежно від ризиків і небезпек, притаманних для відповідної території, систематизація результатів виконання заходів цивільного захисту на рівні ланок територіальних підсистем цивільного захисту в умовах воєнного стану; організації та забезпечення пожежної безпеки на території об'єднаних територіальних громад; створення місцевих пожежних команд та центрів безпеки громад, активізації запровадження руху добровільних пожежних тощо.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Воєнні злочини під час війни Росії проти України. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>
2. «Про введення воєнного стану в Україні»: Указ Президента України від 24 лютого 2022 р. № 64/2022 / Президент України. Офіційне інтернет-представництво. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397>
3. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
4. Кодекс цивільного захисту України: Закон України від 02 жовтня 2012 р. № 5403-VI / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text>
5. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 р. № 333-р / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text>
6. Про затвердження Порядку атестації аварійно-рятувальних служб і рятувальників: Постанова Кабінету Міністрів України від 13 листопада 2013 р. № 828 / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/828-2013-%D0%BF#Text>
7. Про затвердження Порядку здійснення постійного та обов'язкового аварійно-рятувального обслуговування суб'єктів господарювання, галузей та окремих територій: Постанова Кабінету Міністрів України від 11 січня 2017 р. № 5 / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5-2017-%D0%BF#Text>
8. Методичні рекомендації для органів місцевого самоврядування щодо організації та забезпечення пожежної безпеки на території об'єднаних територіальних громад (друга редакція): ДСНС України. Розглянуто та схвалено на засіданні Вченої ради Інституту державного управління у сфері цивільного захисту. Протокол № 7 від 28.11.2017 р. Київ, 2017. URL: <https://dsns.gov.ua/uk/reformuvannya/metodichni-materiali/dsns>
9. Іванченко І. П. Зарубіжний досвід організації системи цивільного захисту. Організаційно-економічна складова. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 23. С. 156–159.

ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВИХ ОПЕРАЦІЙ ТА БОЙОВИХ ДІЙ

FORMATION OF PERSONNEL POTENTIAL OF CIVIL SERVICE IN THE CONDITIONS OF MILITARY OPERATIONS AND MILITARY OPERATIONS

У статті обґрунтована актуальність формування кадрового потенціалу державної служби в умовах військових операцій та бойових дій. З'ясовано, що на сьогодні відсутні системні дослідження формування кадрового потенціалу державної служби в умовах здійснення військових операцій та бойових дій. Обґрунтовано, що об'єктивними показниками ефективного управління людськими ресурсами державної служби в умовах здійснення військових операцій та бойових дій можуть бути не тільки економічні показники (підвищення ефективності та продуктивності праці, високий рівень інтеграції кадрової стратегії у корпоративний розвиток трудового колективу з урахуванням стратегічних перспектив, справедлива винагорода за індивідуальний внесок у кінцевий результат організації), а також соціальні показники. Автором доведено, що доцільно готувати та розвивати ризик-менеджерів системи державної служби, які здатні працювати в умовах надзвичайних ситуацій, у тому числі в період ведення бойових дій та операцій. Виокремлені основні заходи щодо підготовки та розвитку кадрового потенціалу ризик-менеджерів державної служби, зокрема: слід виокремити наступні: здійснення ефективних заходів відбору та селекції кадрів з урахуванням особистих психологічних якостей, які сприяють роботі у невизначених та надзвичайних ситуацій; формувати технології мотивації та стимулювання трудової діяльності з урахуванням надзвичайних умов та бойових дій; зокрема формування професійної захищеності кадрів; формування навичок аналізу ситуації, яка може швидко та несистемно змінюватися, та вміння формування оптимальних державно-управлінських рішень в таких ситуаціях; застосування інноваційних технологій формування у кадрів вміння вирішувати конфлікти та аналізу конфліктної ситуації та ін. вміння реалізовувати стратегії кадрового ризик-менеджменту: ідентифікація, аналіз, кількісна та якісна оцінка кадрових ризиків; методики управління кадровими ризиками; розвиток інноваційного потенціалу працівника та інноваційного потенціалу персоналу; формування заходів щодо формування лояльності та інноваційної сприйнятливості персоналу під час застосування інновацій та інших.

Ключові слова: кадровий потенціал державної служби в умовах військових операцій та бойових дій, відбір кадрів, стресостійкість, професійна захищеність державних службовців, підготовка кадрів державної

служби, підвищення кваліфікації державних службовців.

The study substantiates the relevance of the formation of human resources in the civil service in the context of military operations and hostilities. The author found that today there are no systematic studies of the formation of human resources in the civil service in the context of military operations and hostilities. The author substantiates that objective indicators of effective management of human resources in the civil service in the context of military operations and hostilities can be not only economic indicators (increasing efficiency and productivity, high level of integration of personnel strategy into corporate, taking into account strategic prospects of labor collective, fair reward for individual contribution to the end result of the organization), as well as social indicators. The author proves that it is expedient to train and develop risk managers of the civil service system who are able to work in emergency situations, including during hostilities and operations. The article highlights the main measures for training and development of human resources risk managers of the civil service, in particular: the following should be highlighted: implementation of effective measures of selection and selection of personnel taking into account personal psychological qualities that contribute to work in uncertain and emergency situations; to form technologies of motivation and stimulation of labor activity taking into account emergency conditions and combat operations, in particular formation of professional security of personnel; formation of skills of analysis of a situation that can change quickly and unsystematically, and the ability to form optimal public administration decisions in such situations; application of innovative technologies for the formation of personnel 'ability to resolve conflicts and analysis of the conflict situation, etc. ability to implement personnel risk management strategies: identification, analysis, quantitative and qualitative assessment of personnel risks; methods of personnel risk management; development of the innovative potential of the employee and the innovative potential of the staff; formation of measures for the formation of loyalty and innovation receptivity of staff in the application of innovations and others.

Key words: personnel potential of civil service in the conditions of military operations and hostilities, personnel selection, stress resistance, professional protection of civil servants, training of civil service personnel, advanced training of civil servants.

УДК 305.08:417.011
DOI <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.17>

Пархоменко-Куцевіл О. І.
д. наук з держ.упр., професор,
завідувач кафедри публічного
управління та адміністрування
Університет Григорія Сковороди
в Переяславі

Постановка питання. Проблеми формування та розвитку кадрового потенціалу системи державної служби відіграє виключну роль у реалізації функцій держави, формування безпекового середовища для суспільства, надання якісних адміністративних послуг населенню, забезпечення громадян країни

всіма потрібними ресурсами. Ця роль державних службовців набуває важливого та ключового значення у надзвичайних ситуаціях, зокрема у воєнний час та під час бойових дій. Адже під час військових дій та конфліктів населення потребує не лише надання адміністративних послуг, виплат соціальних допомог,

пенсій, а й якісного інформування про ситуацію в певній галузі, сфері, швидкого реагування на нові виклики та небезпеки, прийняття державно-управлінських рішень в умовах невизначеності та стресової ситуації.

Тому виникає обґрунтована потреба у аналізі проблеми формування та розвитку кадрового потенціалу державної служби в умовах здійснення військових операцій та бойових дій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблеми формування кадрового потенціалу державної служби аналізують: В. Андреев, О. Антонова, О. Воронько, Н. Гончарук, А. Грищук, Д. Іманбердієв, Ю. Ковбасюк, Н. Липовська, В. Ладиченко, В. Лобанов, В. Малиновський, Н. Нижник, О. Оболенський, О. Охотникова, В. Огаренко, Ю. Осипов, В. Олуйко, А. Рачинський, С. Серьогін, І. Сурай та ін. Зазначені автори розглядають питання формування кадрового складу державної служби, проблеми професіоналізації кадрів державної служби, навчання, підвищення кваліфікації кадрів, питання відповідальності державних службовців, проблеми розвитку кадрів державного управління та ін. Разом з тим, відсутні системні дослідження формування кадрового потенціалу державної служби в умовах здійснення військових операцій та бойових дій.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. На сьогодні відсутні системні дослідження проблеми формування кадрового потенціалу державної служби в умовах здійснення військових операцій та бойових дій.

Мета статті є системний аналіз проблем формування кадрового потенціалу державної служби в умовах здійснення військових операцій та бойових дій, обґрунтування інноваційних механізмів формування кадрового потенціалу державної служби в умовах здійснення військових операцій та бойових дій.

Виклад матеріалу. Об'єктивними показниками ефективного управління людськими ресурсами державної служби в умовах здійснення військових операцій та бойових дій можуть бути не тільки економічні показники (підвищення ефективності та продуктивності праці, високий рівень інтеграції кадрової стратегії у корпоративний розвиток трудового колективу з урахуванням стратегічних перспектив, справедлива винагорода за індивідуальний внесок у кінцевий результат організації), а також соціальні показники:

- невисокий рівень деструктивної конфліктності та соціальної напруги в організації;
- високий рівень лояльності та настрою персоналу щодо організації;
- гармонізація системи соціально-трудових відносин у трудовому колективі;

- своєчасна профілактика кадрових ризиків;
- прийняття державно-управлінських рішень в умовах невизначеності та надзвичайних ситуацій;

– аналіз ситуації в умовах військових дій та конфліктів;

- знання законодавства, що регулює питання військового стану та відповідних документів та ін.

На нашу думку, доцільно готувати та розвивати ризик-менеджерів системи державної служби, які здатні працювати в умовах надзвичайних ситуацій, у тому числі в період ведення бойових дій та операцій. До основних заходів щодо підготовки та розвитку кадрового потенціалу ризик-менеджерів державної служби слід виокремити наступні:

- здійснення ефективних заходів відбору та селекції кадрів з урахуванням особистих психологічних якостей, які сприяють роботі у невизначених та надзвичайних ситуацій;

- формувати технології мотивації та стимулювання трудової діяльності з урахуванням надзвичайних умов та бойових дій, з окрема формування професійної захищеності кадрів;

- формування навичок аналізу ситуації, яка може швидко та несистемно змінюватися, та вмінь формування оптимальних державно-управлінських рішень в таких ситуаціях;

- застосування інноваційних технологій формування у кадрів вмінь вирішувати конфлікти та аналізу конфліктної ситуації та ін.;

- вміння реалізовувати стратегії кадрового ризик-менеджменту: ідентифікація, аналіз, кількісна та якісна оцінка кадрових ризиків; методики управління кадровими ризиками;

- розвиток інноваційного потенціалу працівника та інноваційного потенціалу персоналу;

- формування заходів щодо формування лояльності та інноваційної сприйнятливості персоналу під час застосування інновацій та інших.

Таким чином, основним механізмом формування та розвитку кадрового потенціалу державної служби в умовах військових операцій та бойових дій є відбір кадрів в системі державної служби із високим ступенем стресостійкості. Службова діяльність державних службовців в умовах військових дій та конфліктів пов'язана з високою нервово-психічною напругою через наявність реальної вітальної загрози, а також з впливами різних екстремальних факторів, необхідністю прийняття державно-управлінських рішень у мінливих умовах (невизначеність, дефіцит часу, висока відповідальність).

Стресостійкість державного службовця як якість особистості складається із сукупності наступних компонентів:

- 1) психофізіологічного компоненту (тип, властивості нервової системи);

2) мотиваційного компоненту;

3) емоційного досвіду особистості, накопиченого у процесі подолання негативних впливів екстремальних та надзвичайних ситуацій;

4) вольового компоненту, який виявляється у свідомій саморегуляції дій, приведенні їх у відповідність до вимог ситуації;

5) професійної підготовленості, поінформованості та готовності особи до виконання тих чи інших завдань;

6) інтелектуального компоненту – оцінка вимог ситуації, прогноз її можливої зміни, прийняття рішень про способи дій [1].

Тому, саме стресостійкість державних службовців – є важливою рисою, яка надасть можливість працювати їм в умовах бойових дій та конфліктів, приймати оптимальні державно-управлінські рішення.

Найважливішим компонентом формування кадрового потенціалу державної служби в умовах здійснення військових операцій та бойових дій є система забезпечення професійної захищеності державних службовців.

Поняття «професійна захищеність», особливо у взаємозв'язку з питаннями підвищення їхньої стресостійкості, необхідно розглядати значно ширше. Професійну захищеність недоцільно відносити лише до проблеми захищеності від дій пов'язаних із виконанням професійної діяльності, хоча ці поняття нерозривно пов'язані у професійній діяльності державних службовців. Професійна захищеність державних службовців – багатопланове та багатоконпонентне явище, що включає в себе взаємопов'язані складові, які одночасно є самостійними за своєю суті. Серед них можна виділити такі види:

1) *економічна захищеність* – відповідність матеріального забезпечення державного службовця його обґрунтованим потребам у необхідних матеріальних засобах;

2) *правова захищеність* – відповідність правової та нормативної бази діяльності державних службовців в умовах військових дій та конфліктів реальним умовам та покладеним на них завданням. Ця захищеність визначає ступінь правового забезпечення професійної діяльності державних службовців та можливості правового захисту при вирішенні ним компетентні завдання або життєві проблеми, пов'язані з професійною діяльністю;

3) *матеріально-технічна захищеність* – відповідність та співвідношення даного виду захищеності із забезпеченням ресурсами (матеріальними, технічними тощо) для виконання професійної діяльності службовцями;

4) *соціальна захищеність* – гарантування державним службовцям, які працюють в умовах

бойових дій та конфліктів відповідного соціального захисту та відповідних виплат;

5) *соціально-психологічна захищеність* – відповідність думки суспільства про користь діяльності державних службовців об'єктивним оцінкам їхньої діяльності, а також відповідність «образу державного службовця» реальним оцінкам, що даються громадянами та службовцями щодо самих себе;

6) *кадрова захищеність* – відповідність ступеня професійної надійності службовців (морально-моральних, емоційно-вольових, інтелектуальних якостей та їх професійної компетентності) вимогам до особи державного службовця, які виконують завдання в умовах бойових дій та конфліктів;

7) *інформаційна захищеність* – відповідність наявної інформації та ресурсів для отримання необхідної інформації з метою ефективної професійної діяльності. Своєчасна можливість наукового та практичного підвищення знань, навичок, умінь та компетентності (наукові та практичні), об'єктивної значимості наявності такої інформації для подальшого виконання професійних завдань та забезпечення захищеності від інформаційних небезпек та неправдивої інформації. Особливого значення забезпечення інформаційної безпеки державних службовців набуває в період бойових дій та конфліктів, оскільки в інформаційному просторі існує багато неправдивої, викривленої інформації, яка може нашкодити як і особисто державному службовцю, так і якості й ефективності його діяльності. Така інформація може стосуватися, наприклад, фейків щодо діяльності посадових осіб, їх неупередженості, чесності, відкритості;

8) *психолого-педагогічна захищеність* – відповідність психологічних та педагогічних заходів, спрямованих на профілактику та попередження психолого-педагогічної деформації особистості державного службовця під впливом негативних факторів, стресових ситуацій та психологічних навантажень, рівнем реально існуючого впливу на службовця факторів психотравмуючого характеру, пов'язаних з бойовими діями та конфліктами;

9) *фізична захищеність* – відповідність застосовуваних правових, управлінських, технічних, матеріальних та інших заходів, що забезпечують збереження життя та здоров'я державних службовців в період ведення бойових дій та конфліктів (наприклад, забезпечення безпечним робочим місцем, бомбосховищем, захищеної інформаційною базою тощо).

Наступним механізмом розвитку кадрового потенціалу ризик-менеджерів державної служби є підготовка кадрів з урахуванням надзвичайних ситуацій, у тому числі військових дій.

Крім основних знань та вмінь, ризик-менеджери державної служби мають вміти аналізувати надзвичайну ситуацію, приймати державно-управлінських рішень в умовах невизначеності та обмеженості часу й ресурсів; прогнозувати державно-управлінську ситуацію в умовах, які швидко та несистемно змінюватися, та мати навички з формування й реалізації оптимальних державно-управлінських рішень; вміння вирішувати конфлікти та аналізувати конфліктну ситуацію в умовах надзвичайних ситуацій; вміння реалізовувати стратегії кадрового ризик-менеджменту: ідентифікація, аналіз, кількісна та якісна оцінка кадрових ризиків; методики управління кадровими ризиками; формування інноваційного потенціалу кадрів державної служби.

Зазначені навички можуть бути сформовані із застосування таких методів навчання як: тренінги, метод «мозкового штурму», рольові та імітаційні ігри, моделювання, навчальна дискусія, імерсивні ігри, ігри живої дії, імітаційний тренінг та ін.

В основу тренінгу, на нашу думку, може бути покладена природна динаміка зміни психологічних станів професійної готовності державних службовців до прийняття державно-управлінських рішень в умовах військових дій та конфліктів, надзвичайних ситуацій, здійснювати діяльність в умовах невизначеності та розуміння важливості ролі державного службовця в умовах бойових дій, формування відповідальності перед населенням країни за прийняті рішення та здійснені дії під час виконання професійних обов'язків.

Метод мозкового штурму – оперативний метод вирішення проблеми на основі стимулювання творчої активності, при якому учасникам обговорення пропонують висловлювати якнайбільшу кількість варіантів рішення, у тому числі найфантастичніших [2].

Мета методу мозкового штурму – стимулювати групу осіб до швидкого генерування великої кількості ідей і отримати їх якнайбільше. Під час сеансу мозкового штурму відбувається ланцюгова реакція ідей, що призводить до інтелектуального вибуху. Саме цей метод дає можливість навчити державного службовця генерувати нові ідеї, знаходити інноваційні інструменти діяльності в умовах надзвичайних ситуацій та небезпек.

Метод моделювання під час навчання державних службовців дає можливість змодельовувати кризові ситуації, проаналізувати ресурси, проблеми, а також ризики, та знайти оптимальні алгоритми вирішення змодельованої ситуації. Моделювання кризової ситуації важливий елемент у навчанні державних служ-

бовців, оскільки дає можливість усвідомити кризову ситуацію, у тому числі ситуацію, яка виникла в умовах бойових дій та конфліктів, сформувані психологічну готовність державного службовця до такої ситуації та знайти варіанти вирішення кризової ситуації.

Імерсивні технології (англ. Immersive – занурювати) – технології повного або часткового занурення у віртуальний світ або різні види змішання реальної і віртуальної реальності. Імерсивні технології також називають технологіями розширеної реальності. До їх списку входить віртуальна і доповнена реальність, а також 360°-відео [3]. Вони забезпечують ефект повної або часткової присутності в альтернативному просторі і тим самим змінюють призначений для користувача досвід в абсолютно різних сферах [3]. Перевагами імерсивного навчання державних службовців в умовах бойових дій та конфліктів є:

- наочність вивчення нового матеріалу: моделюючи віртуальний простір, слухачі можуть детально розглянути досліджувані об'єкти, змодельовати дії керівника та службовців, відпрацювати тактику прийняття оптимального управлінського рішення;

- повне залучення до діяльності: імерсивні технології дозволяють контролювати та змінювати дії державних службовців;

- зосередженість: слухач не відволікається на зовнішні подразники, він повністю фокусується на конкретній змодельованій ситуації;

- безпека: віртуальне навчання надає можливості помилитися при вирішенні проблем, однак людина буде в безпеці;

- продуктивність: імерсивний формат навчання дозволяє найбільш повно та точно змодельовувати ситуації, в яких може опинитися державний службовець, реалізувати різні варіанти розвитку подій та програти кілька сценаріїв. При цьому підході необхідні навички формуються швидше та якісніше, тому навчання за допомогою імерсивних технологій ефективніше, порівняно з класичними підходами [4].

Найцікавішим (і при цьому найскладнішим для реалізації) є включення до освітнього процесу ігор живої дії: квестів, різних варіантів ділових ігор (рольових, імітаційних, організаційних). Саме цей різновид ігор сприяє найбільш повному освоєнню навчального матеріалу, а також розвитку когнітивних навичок службовців, хоч і вимагає від викладача значних витрат часу та інших ресурсів на розробку або адаптацію гри та її проведення [5].

При імітаційних іграх на заняттях імітується діяльність будь-якої організації, підприємства чи його підрозділи в певних умовах. Імітуватися також можуть події, конкретна діяльність

людей, особливо в умовах невизначеності та бойових дій (ділова нарада, обговорення плану, проведення бесіди, методична нарада, прийняття рішення в умовах надзвичайних ситуацій тощо), обстановка, умови, в яких відбувається подія або провадиться діяльність (кабінет керівника, зал засідань, бомбосховище тощо). Даний тип ділової гри дозволяє впливати на формування загальнокультурних цінностей, прагнення до самопізнання, самодіяльності, самооцінки, самовизначення, стимулювати доброзичливість та такт у спілкуванні з колегами, опановувати норми етичної поведінки, комунікативні та аналітичними, організаторськими, творчими здібностями.

Зазначені методи навчання нададуть державним службовцям необхідні знання щодо прийняття та реалізації державно-управлінських рішень в умовах надзвичайних ситуацій, під час бойових дій; сформують готовність швидко та ефективно реагувати на виклики, які ставить суспільство на даний час; сформують психологічну готовність службовців до стресових та кризових ситуацій; нададуть можливість оволодіти знаннями швидкого прийняття рішення в мінливих та нестабільних умовах.

Ще одним елементом формування ризик-менеджерів в системі державної служби в умовах здійснення військових операцій та бойових дій є підвищення кваліфікації державних службовців з метою надання їм знань та навичок щодо прийняття рішень в умовах невизначеності та військових конфліктів. Зазначені курси підвищення кваліфікації можуть бути організовані за допомогою інформаційних технологій, особливо, коли державним службовцям саме зараз потрібні знання та навички щодо виконання професійних обов'язків в умовах військового стану.

Висновки. Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що на сьогодні виникла потреба у формуванні ризик-менеджерів в системі державної служби. До основних механізмів формування таких кадрів слід віднести: відбір кадрів в системі державної служби із високим ступенем стресостійкості; систему забезпечення професійної захищеності державних службовців; підготовку кадрів з урахуванням надзвичайних ситуацій, у тому числі військових дій; підвищення кваліфікації державних службовців з метою надання їм знань та навичок щодо прийняття рішень в умовах невизначеності та військових конфліктів.

У перспективі подальших досліджень передбачається проаналізувати закордонний досвід формування ризик-менеджерів в системі публічного управління, визначити умови підготовки таких фахівців, а також систематизувати наукові підходи до основних професійних компетенцій ризик-менеджерів в системі публічного управління.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Михеева А. В. Методика диагностики стрессоустойчивости. *Полилингвальность и транскультурные практики*. 2011. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-dagnostiki-stressoustoychivosti>
2. Панфилова А. П. Мозговые штурмы в коллективном принятии решений. СПб. : Питер, 2008.
3. Імерсивні технології у навчанні: переваги технологій доповненої та віртуальної реальності у навчанні. URL: https://educationpakhomova.blogspot.com/2021/08/blog-post_29.html
4. Корнилов Ю. В. Иммерсивный подход в образовании. *Азимут научных исследований: педагогика и психология*. 2019. Т. 8. № 1(26). С. 174–178.
5. Уткина Н. А. Игры живого действия в практике профессионального образования. *Профессиональное образование и рынок труда*. 2020. № 2(41). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/igry-zhivogo-deystviya-v-praktike-professionalnogo-obrazovaniya>

МЕХАНІЗМИ ДИПЛОМАТІЇ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВОЄННО-ПОЛІТИЧНИХ КОНФЛІКТІВ

MECHANISMS OF DIPLOMACY IN THE CONTEXT OF MODERN MILITARY-POLITICAL CONFLICTS

У статті проаналізовано ключові визначення поняття дипломатії, зокрема акцентовується, що дипломатію можна визначити як послідовну і системну діяльність керівництва держави та уповноважених ним державних органів, спрямовану на реалізацію зовнішньої політики держави з використанням мирних засобів. Враховуючи англійське походження терміну «публічна дипломатія». У статті аналізується публічна, антикризова, превантивна, культурна, е-дипломатія. Визначено, що головними перевагами засобів дипломатії є їх гнучкість, множинність, здатність пристосовуватися під конкретний тип конфліктної взаємодії на основі аналізу специфіки ситуації, використовуючи попередній досвід і напрацьовані схеми так само, як і виробляти нові стратегії ефективні саме для даної ситуації. Отже, виходячи з аналізу функцій культурної дипломатії, можна зазначити, що її пріоритетними завданнями є: підтримка культурних зв'язків з міжнародними акторами; участь у міжкультурному діалозі; пропагування сильних сторін власної держави шляхом просування її культурних досягнень.

Слід враховувати, що сьогодні публічна дипломатія обов'язково має включати процес створення державою інститутів (платформ), які б ставили за мету своєї роботи координацію між інформаційними державними структурами та користувачами Інтернету. В умовах зростання локальних та міжнародних політичних конфліктів у сучасному світовому просторі, в яких задіяні країни з нестабільною політичною системою та нерозвиненими державними інститутами, відбувається суттєве розширення завдань миротворчих місій, які доповнюються заходами, спрямованими на забезпечення ефективного функціонування структур державного управління в таких країнах.

Було визначено, що дипломатичні методи регулювання, попередження чи запобігання конфліктам не передбачають використання сили, насильницьких методів чи інших елементів тиску, що, в результаті встановлення миру, сприяє його стабільності і довготривалості, а також є однією з найважливіших переваг дипломатичного регулювання протистояння, не ставить під загрозу життя людей, мирного населення, яке часто виступає об'єктом маніпулювання в процесі конфліктних взаємодій.

Ключові слова: дипломатія, конфлікт, воєнно-політичний конфлікт, національна безпека, міжнародна безпека.

Key determinations of concept of diplomacy are analysed in the article, accented in particular, that diplomacy can be defined as successive and system activity of guidance of the state and authorized agents public organs them, sent to realization of foreign policy of the state with the use of peaceful facilities. Taking into account the English-language origin of term "public diplomacy". The public is analysed in the article, anti-crisis, preventive, cultural, e-diplomacy. Certainly, that main advantages of facilities of diplomacy is their flexibility, multiplicity, ability to adapt under the concrete type of conflict co-operation on the basis of analysis of specific of situation, using previous experience and turned out charts the same as to produce new strategies effective exactly for this situation. Thus, coming from the analysis of functions of cultural diplomacy, it is possible to mark that her foreground jobs are: support of cultural connections with international actors; participating is in a cross-cultural dialogue; propaganda of strong parties of the own state by advancement of her cultural achievements.

It follows to take into account that today public diplomacy must include the process of creation of institutes (platforms) that would put an aim the work co-ordination between informative state structures and users of the Internet the state necessarily. In the conditions of increase of local and international political conflicts in modern outer space, in that the involved countries with the unstable political system and undeveloped state institutes, there is substantial expansion of tasks of peacemaking missions, that is complemented by the measures sent to providing of the effective functioning of structures of state administration in such countries.

It was certain that the diplomatic methods of adjusting, warning or prevention of conflicts do not envisage the use of force, violent methods or other elements of pressure, that, as a result of peace establishment, assists his stability and duration, and also is one of major advantages of the diplomatic adjusting of opposition, does not put under a threat life of people, peaceful population that often comes forward as an object of manipulation in the process of conflict co-operations.

Key words: diplomacy, conflict, military-political conflict, national safety, international safety.

УДК 351:327.8(5)
DOI <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.18>

Щур Н. О.

к. наук з держ. упр.,
доцент кафедри публічного
адміністрування
Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія
управління персоналом»,
заступник директора
Інститут підготовки наукових кадрів –
начальник відділу докторантури
Вищого навчального закладу
«Міжрегіональної Академії
управління персоналом»

Постановка проблеми у загальному вигляді. Початок ХХІ століття характеризується глибинною кризою системи міжнародної безпеки, серед інших чинників спричиненою активізацією воєнно-політичних конфліктів. Особливість даних конфліктів – пріоритет використання супротивниками широкого спектру

невійськових способів впливу (економічних, інформаційних, екологічних, соціальних, політичних та ін.). Ситуацію загострюють додаткові виклики, яких зазнають сучасні держави в питаннях забезпечення належного рівня безпеки громадян. З одного боку, це фактори глобального характеру (обмеженість природ-

них ресурсів, періодичне виникнення економічних криз, стрімкий розвиток технологій, поглиблення глобалізації, підвищення вимог міжнародного співтовариства щодо захисту прав і свобод людини), з іншого – тенденції до зростання ризиків природних, техногенних та соціально-політичних загроз, з якими потенційно може зіткнутися суспільство та кожна окрема людина в своєму щоденному житті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різновиди дипломатії досліджували Мостова Д.Ю., Кукалець О.Є., Висоцький О.Ю., Валюшко І.О. Дипломатію як чинник урегулювання міжнародних конфліктів і кризових ситуацій розглядали в своїх працях Григор О.О., Родик Г.Ю., Окладна М.Г., Стеценко В.Ю., Сивак Т.В., Черненко Т.В.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми і мета статті. Метою цієї публікації є дослідження актуальності механізмів дипломатії в умовах сучасних загроз та воєнно-політичних конфліктів.

Виклад основного матеріалу. Сьогодення характеризуються політичною та соціально-економічною взаємозалежністю держав. Глобальні процеси та явища в світі впливають на інтереси відразу кількох відносно незалежних учасників міжнародних відносин, що призводить до постійної небезпеки набуття міждержавною та міжетнічною взаємодією конфліктного характеру. Використання дипломатичних стратегій управління конфліктами – надзвичайно важливий чинник стабільності як внутрішньодержавних, так і міжнародних відносин. Воєнно-політичні, збройні конфлікти та тероризм, нелегальні міграції, торгівля наркотиками ставлять перед кожною країною непросте завдання – вчасно і демократично відреагувати на будь-яку загрозу, а в ідеалі – запобігти та передбачити їх виникненню в подальшому.

Формою дипломатичної реалізації в широкому розумінні є: безпосередньо переговори різних видів, підготовка і заключення договорів і угод, дипломатична переписка, участь у міжнародних організаціях, висвітлення позиції держави в засобах масової інформації, публікація офіційної інформації, офіційне видання міжнародних договорів і документів. Як бачимо, спектр дипломатичних механізмів надзвичайно широкий і їх ефективно можна використовувати не тільки на міжнародному рівні, а й для врегулювання чи запобігання внутрішньодержавних протистоянь [16, с. 127].

В умовах глобалізації необхідним є не тільки вдосконалення традиційно використовуваних інструментів і засобів міжнародної співпраці, а й активний пошуковий форм, методів та інституцій міжнародного партнерства [6, с. 46–47].

Систему таких інструментів і засобів становить сучасна дипломатія мета якої регулювати конфлікти та кризові ситуації. Відтак, з'явилося чимало напрямків, в яких та чи інша дипломатія знаходить своє застосування.

Головна відповідальність за попередження конфліктів покладена на національні уряди, адже лише вони мають в наявності великі кошти, отримані з податкової бази, які можуть бути витрачені у ході вирішення кризової ситуації. У той же час уряди мають свої обмеження та вади. По-перше, уряди через брак політичної волі не завжди здатні до вирішення конфліктних ситуацій самостійно. По-друге, не зважаючи на те, яку позицію вони визначають, національні інтереси завжди відіграють в їхній діяльності не останню роль. Дуже часто подібні інтереси не мотивують уряди країн до певних дій через надмірну увагу представників народу до внутрішньої політичної ситуації. Таким чином, при залученні до превентивної діяльності з метою попередження збройного політичного конфлікту головним прагненням та завданням уряду є зменшення кількості власних людських жертв та витрачання державних коштів всередині країни. По-третє, національні уряди за умови участі у попередженні збройного політичного конфлікту за межами власних територій часто є незацікавленими акторами. Та зрештою, окремий уряд не здатний самостійно створити нові міжнародні стандарти, тому не є єдиною та винятковою панацеєю при врегулюванні збройних політичних конфліктів. Тому, коли виникає така необхідність, уряди в своїй превентивній діяльності можуть спиратися на міжнародні організації: ті, що перебувають в межах та поза межами системи Організації Об'єднаних Націй (ООН) [13, с. 115].

Так наприклад, коли Російська тотальна інформаційна атака на Україну здійснювалася безпосередньо на території нашої держави, так і опосередковано через інші країни ЄС та й СНД. Кремлівські пропагандисти намагалися нав'язати свою картину подій в Україні, де головними інформаційними силами в маси було те, що в Україні йде громадянська війна, а Росія захищає її населення від нацистів, що взагалі Україна це так-звана «failed state». Нарешті, усі ці обставини змусили Україну звернутися до поняття Джозефа Ная «soft power» у зовнішній політиці та публічної дипломатії як її інструмента [3, с. 120].

Публічна дипломатія являє собою особливу форму зовнішньої політичної діяльності. У сучасному політичному дискурсі є кілька визначень поняття «дипломатія»: вид діяльності з управління відносинами між країнами, вміння вести таку діяльність; форма співпраці

між державами мирними засобами; діяльність глав держав, урядів і спеціальних органів зовнішніх відносин щодо здійснення цілей і завдань зовнішньої політики держави, а також щодо захисту прав та інтересів держави за кордоном. Алан Хенріксон, професор історії дипломатії, вважає, що публічна дипломатія є способом здійснення урядами міжнародних відносин через відкриті ЗМІ та через взаємодію з широким колом неурядових організацій (політичними партіями, корпораціями, торговими асоціаціями, профспілками, навчальними закладами, релігійними організаціями, національними групами і навіть з окремими індивідами) з метою впливу на дії і політику інших урядів. Американський дослідник Сноу Крокер виходить з традиційного розуміння публічної дипломатії як дії уряду щодо впливу на зарубіжну громадськість в процесі зовнішньополітичної діяльності. У цілому треба відзначити, що публічна і традиційна дипломатії, є двома різними інструментами зовнішньої політики, спрямованими на досягнення однієї мети: здійснення політичного впливу на уряди інших країн.

На відміну від традиційної, публічна дипломатія здійснює вплив на політику іншої держави через формування громадської думки її суспільства. Публічна дипломатія є сукупністю технологій та інструментів зовнішньої політики, що реалізуються в рамках діяльності політичних інститутів і акторів як державних, так і недержавних, спрямованих на реалізацію комплексної дипломатичної стратегії держави через вплив на населення зарубіжної держави з метою впливу на її політичні процеси і прийняття політичних рішень [5, с. 3].

Вперше термін «публічна дипломатія» використано в 1856 р. у лондонській газеті Times, для позначення культури та ввічливості [26, с. 19]. Основною причиною використання нового терміну була необхідність заміни терміну «пропаганда», який мав негативне значення. Згідно з визначенням, запропонованим Гулліоном, публічна дипломатія – це здійснення впливу на сприйняття громадськістю іншої держави політики певної країни [9, с. 142].

Термін «публічна дипломатія» має декілька загальних визначень, які відображають його концептуальну еволюцію. По-перше, публічна дипломатія – це пряма комунікація держави з іноземцями з метою впливу на мислення та уряд останніх. По-друге, публічна дипломатія – спосіб комунікації уряду для формування розуміння національних ідей, цінностей, інститутів, культури, національних цілей та політик. По-третє, публічна дипломатія – це дії у сфері інформації, освіти, культури

з метою впливу на іноземні уряди через громадян певної країни [25, с. 57].

До прикладу, «антикризова дипломатія» спрямована на зниження напруженості в умовах конфлікту й кризи. Запобігати розвитку конфліктних ситуацій покликана «превентивна дипломатія». Бутрос Бутрос Галі охарактеризував її, як сукупність дій, що спрямовані на попередження виникнення суперечок між сторонами, недопущення переростання існуючих суперечок в конфлікти і обмеження масштабів конфліктів після їх виникнення [10].

В другій половині ХХ ст. дипломатія стає більш доступною для контролю із боку громадськості. Відтак, у кінці 1970–1980 років починає формуватися напрямок «офіційної дипломатії». Це пов'язано із необхідністю ратифікувати важливі документи та виходом на міжнародну арену недержавних суб'єктів та усвідомленням того, що слід зайнятися пошуками згоди в конфлікті, появою інформаційного простору. Представниками такого напрямку є науковці, журналісти, тощо. «Офіційна дипломатія» зорієнтована головним на врегулювання конфліктів через низку завдань: формування робочих відносин між представниками ворогуючих сторін на особистому рівні; підвищення адекватності сприйняття; формування клопотань про конфлікт із погляду протилежної сторони, розробка стратегій урегулювання конфлікту, але в обмеженому обсязі, тільки як можливих варіантів рішень [2].

Дослідник Американського аналітичного центру REND (Research and Development), Ч. Вольф провів паралель між офіційною дипломатією та класичною. Таким чином, було з'ясовано: публічна дипломатія є відкритою та широко поширюється, тоді як офіційна дипломатія закрита та не передбачає широкого інформування; публічна дипломатія направляє від уряду до широких верств населення, офіційна – від уряду до уряду; теми і проблеми офіційної дипломатії стосуються поведінки та політики держави, а публічної дипломатії – відносин і поведінки населення [12, с. 19–20].

Останнім часом все більшу увагу надають не просто зменшенню рівня напруженості, а, насамперед, попередженню розвитку конфліктних та кризових ситуацій у світі. Це так звана *превентивна дипломатія*. Превентивна дипломатія – це дії, спрямовані на попередження виникнення спорів між сторонами, недопущення переростання існуючих спорів у конфлікти та обмеження масштабів конфліктів після їх виникнення. Превентивна дипломатія може використовувати різноманітні дипломатичні, політичні, економічні, фінансові, правові, військові та інші інструменти для попе-

редження переростання конфлікту у гарячу фазу чи для його локалізації. Вперше вона дістала своє відображення в одній із доповідей колишнього Генсека ООН Б. Бутроса-Галі на Генеральній асамблеї ООН від 17 червня 1992 року № A47/277-S/24111 під назвою «План для досягнення миру. Превентивна дипломатія, забезпечення та збереження миру» («An Agenda for Peace. Preventive diplomacy, peacemaking and peace keeping»), де було намічено основні напрями миротворчої діяльності ООН. За змістом і характером заходи превентивної дипломатії поділяються на політичні, економічні, дипломатичні, воєнні, гуманітарні.

Серед політичних заходів інформаційної безпеки – з'ясування односторонніх та багатосторонніх інтересів шляхом обміну інформацією та проведення переговорів; об'єктивне висвітлення сутності конфліктів та кризових проблем засобами масової комунікації; створення умов для професійної діяльності ЗМК у зонах напруженості для забезпечення достовірною інформацією міжнародного співтовариства і формування відповідної світової думки; інформаційне супроводження політичних (референдумів) та виборчих процесів, аналітичні моніторинги за дотриманням основних прав і свобод людини; інформаційні контакти з опозиційними групами, неурядовими організаціями з метою ефективності досягнення консенсусу між сторонами протиборства.

Інформаційні чинники економічних заходів передбачають надання матеріальної та фінансової допомоги вільним і незалежним (опозиційним) засобам масової комунікації, забезпечення інформаційної безпеки національних інституціональних мереж та систем, виявлення економічних факторів впливу на перебіг кризових процесів. Специфіка дипломатичних заходів полягає у вивченні інформації про ситуацію в зоні конфлікту, в інформаційному супроводженні переговорів, в тому числі обміні інформацією дипломатичного характеру, поширенні позиційних матеріалів у міжнародних інформаційних потоках та проведенні інформаційних кампаній в країнах перебування з метою інформування дипломатичного корпусу інших країн та міжнародної спільноти про врегулювання конфлікту.

Військовий аспект превентивної дипломатії охоплює обмін інформацією військового призначення, створення запобіжних систем від несанкціонованого втручання в автоматизовані (комп'ютерні) системи управління військами та військовою технікою, проведення навчань з інформаційних операцій; забезпечення відновлення демократичних прав і сво-

бод у постконфліктний період [6, с. 48–50]. Комплекс заходів превентивної дипломатії включає як традиційні дипломатичні заходи (наприклад, переговори і посередництво), так і протести, санкції, контроль над роззброєнням тощо. Ці заходи, на думку деяких дослідників, покликані мобілізувати зусилля міжнародної спільноти з метою попередження конфліктів на національному рівні [11, с. 214].

Особливістю превентивної дипломатії є те, що вона проявляється у період між дипломатією мирного часу та кризовою дипломатією – діями по врегулюванню конфлікту після його переходу у «гарячу» фазу. Відтак, ключова роль для успіху превентивної дипломатії відводиться фактору часу. Одним з прикладів ефективного міжнародного втручання до початку насильства було розміщення Сил превентивного розгортання ООН в Македонії. Саме такі інструменти як превентивне розгортання у відповідь на звернення однієї з сторін конфлікту що його переходу в гарячу фазу вважається потенційно найефективнішими для уникнення повномасштабних воєн та збройних конфліктів.

Превентивна дипломатія не змогла запобігти насильству під час Майдану, російській анексії Криму та збройному конфлікту на сході України. З часу розгортання кризи з боку ООН та інших міжнародних організацій робилися окремі кроки щодо попередження перетворення мирних протестів громадян у повномасштабний міжнародний конфлікт. Анексія Криму поставила світове співтовариство перед фактом, коли одна держава-член ООН та ОБСЄ порушує територіальну цілісність іншої шляхом прямого застосування воєнної сили. Спецпредставника Генсека ООН в Україні російські спецслужби усунули з території Криму під час анексії, півострів взагалі був виведений з-під міжнародного спостереження. Для сприяння ж врегулюванню конфлікту. Хоча превентивна дипломатія провалилася на початковій стадії української кризи, її інструменти можуть виявитися необхідними для уникнення повторної ескалації збройного конфлікту чи, що важливіше, обмеження географічної зони його поширення. Для цього потрібна робота як міжнародних гравців, так і національних акторів щодо виявлення потенційно вибухових конфліктних ситуацій, які з огляду на розвиток подій на сході країни чи враховуючи політичну ситуацію можуть призвести до нових збройних конфліктів, проявів сепаратизму тощо [21, с. 17].

Культурна дипломатія розглядається як концептуальна стратегія держави на основі міжнародних, європейських норм та норм внутрішньодержавного права з метою створення

цілісного позитивного образу держави, орієнтованого на цінності. Основною функцією культурної дипломатії є формування сприятливого образу країни, на основі якого можливо будувати відповідні зв'язки з міжнародними акторами. Умовно їх можна поділити на три рівні: глобальний, регіональний, національний.

На глобальному рівні культурна дипломатія сприяє підтримці безпеки та миру у світі, що передбачає посилення міжнародної співпраці; усунення та попередження конфліктів на релігійному, культурному, етнічному рівні; збереження культурного розмаїття; боротьбу з культурною уніфікацією. На цьому рівні держави взаємодіють в рамках спільних проєктів інституцій системи ООН, Великої сімки, Великої двадцятки і проєктів з формування та управління глобальними ініціативами у сфері міжкультурного та міжрелігійного діалогу. На регіональному рівні – зокрема, на рівні ЄС, культурна дипломатія передбачає формування взаємовигідних партнерських відносин з акторами, які її оточують, шляхом формування та підтримки спільного позитивного культурного простору. На національному рівні культурна дипломатія сприяє захисту національних інтересів та вирішенню завдань, які спрямовані на розвиток країни. Це передбачає практичну діяльність держави з впровадження національної стратегії чи програми в сферу культурної дипломатії та зовнішньої політики загалом. Важливо відмітити, що практичне досягнення зазначених цілей взаємопов'язане між собою та взаємно впливає і відображається на всіх рівнях взаємодії [5, с. 26].

Причиною підвищеного інтересу до рівнів публічної дипломатії став розвиток та поширення інформаційно-комунікаційних технологій у галузі публічного управління. Погоджуючись з твердженням української дослідниці Т. Сивак, виділяємо такі рівні публічної дипломатії через: мас-медіа – медіадипломатія; культурні акції – культурна дипломатія; можливість здобути освіту – освітня дипломатія; Інтернет – ноосферна або віртуальна дипломатія; – через неурядові організації – дипломатія «неополітик»; взаємодію двох суб'єктів однієї сфери діяльності – парадипломатія; Інтернет – цифрова дипломатія; соцмережі як підвид цифрової дипломатії – твіпломатія (або персональна дипломатія політичних лідерів); зовнішні ринки – економічна дипломатія; великі корпорації – корпоративна дипломатія; запобіжні заходи – превентивна дипломатія; позитивне світосприйняття – іміджева дипломатія, або державний брейдінг; міжкультурний спортивний діалог – спортивна дипломатія; неурядові інституції – громадська дипломатія; публічне

самоврядування – народна дипломатія; освіту, науку – освітня дипломатія [17, с. 106]. Відповіддю на безперервність викликів сучасності є функціонування в галузі публічного управління освітньої дипломатії. Вона розглядається як засіб формування іміджу закладу освіти, міжособистісної, міжкультурної комунікації та міжнародної співпраці [15].

Російська військова агресія в Україні стала масштабним глобальним викликом. Утім, саме недостатня увага України до можливостей публічної дипломатії і, навпаки, величезні ресурси, задіяні Росією зі свого боку (як фінансові, так і технічні та дипломатичні), створили підґрунтя для дещо розгубленої реакції країн Заходу, міжнародних інститутів на анексію Кримського півострова та подальше військове вторгнення на територію суверенної держави у центрі Європи. Більш того, тільки після трагедії з малайзійським Боїнгом, збитим російськими військовими, увага європейської громадськості зосередилась на подіях в Україні. Проблема з розумінням українських подій у світі полягає у відсутності об'єктивної інформації про нашу країну, її трагічну та захоплюючу історію, культуру, її драматичне сьогодення [22, с. 67]. Якісним прикладом застосування інструментів публічної дипломатії саме у такому вимірі може слугувати створена в Ізраїлі у 2006 році платформа GYUS, за допомогою якої окремі особи, залучені на засадах краудсорсингу (що передбачає залучення необмеженої аудиторії) стали координаторами громадської участі в інтернет-акціях (написання коментарів на сайтах міжнародних видань, що опублікували антидержавні матеріали, створення та розміщення колективних петицій, збір підписів під колективними листами та петиціями, твіттер-шторми тощо).

Важливим і вагомим елементом публічної дипломатії в національній системі стратегічних комунікацій мають бути інститути громадянського суспільства, що посилять можливості побудови демократичного соціально орієнтованого суспільства. Залучення до процесу стратегічних комунікацій інститутів громадянського суспільства створює нові можливості для додаткового розвитку суспільних відносин, бо, відповідно до принципу взаємодії, вони сприяють більш відкритим і прозорим відносинам між суспільством і державою [22, с. 67–68].

Дипломатичні служби провідних держав світу використовують Інтернет для комунікації із громадянами країн перебування, проведення опитувань, надання необхідної інформації. Якщо в роки «холодної війни» тільки держави могли здійснювати міжнародну комунікацію (через газети, радіомовлення), то сьогодні це

загальнодоступна опція для більшості людей. Серед основних завдань публічної дипломатії – комунікація з громадськістю іноземних держав з точки зору власних національних інтересів з метою донесення певного політичного рішення і в подальшому досягнення своїх зовнішньополітичних цілей, а також поширення цінностей, покращення сприйняття країни за кордоном тощо. Відповідно, публічна дипломатія є важливим напрямом зовнішньої політики України з точки зору забезпечення національних інтересів України і просування їх за кордоном, сприяння позитивному іміджу України, як надійного партнера, як форпосту захисту ліберальних цінностей у європейському просторі, що особливо актуалізується в умовах гібридної війни з боку РФ. Для України напрям публічної дипломатії є відносно новим. Адже говорити про його інституалізацію і перші прояви не декларативного, а практично націленого політичного інтересу можна лише починаючи з 2015 року. Попри це, публічна дипломатія України існувала і до того, хоча зводилася здебільшого до індивідуальних ініціатив акторів, часто недержавних, подекуди фрагментарних. Саме поняття «публічна дипломатія» до 2015 року майже не фігурувало в українському публічному та медійному дискурсах [14, с. 13–14].

З появою Інтернету та усвідомленням його інструментальних можливостей для розвитку пропагандистської діяльності на міжнародній арені, особливо для подальшого розвитку публічної дипломатії, *електронна дипломатія* поступово стає одним із важливіших засобів впливу на світову громадську думку. Електронна дипломатія є ознакою глобалізації, що спричиняє зміни й в галузі міжнародної пропаганди [8, с. 52].

Інструментарій е-дипломатії включає нові медіа, соціальні мережі, блоги та інші медіаінструменти інтернету. Використання медійних майданчиків, боротьба за завоювання широкої аудиторії, фактично дозволяє порівнювати електронну дипломатію з масмедіа. Як і у випадку масмедіа, серед головних завдань е-дипломатії стає розширення аудиторії та донесення до неї інформації. Популярності електронної дипломатії сприяли такі чинники, що сформувалися внаслідок розвитку інтернету: публічність; комунікативність; наявність технічних засобів, що обумовлюють публічний контакт з необмеженим колом споживачів інформації; швидке та легке створення контенту; миттєве і одночасне редагування повідомлень; спільна робота над будь-яким текстом або проектом; постійне спілкування дипломатів та вищих державних осіб з масовою аудиторією; зберігання великих обсягів

інформації безпосередньо в мережі; легкість передачі аудіовізуальних даних; можливість оприлюднення будь-якої інформації в мережі.

Е-дипломатію здійснюють державні відомства, зокрема, зовнішньополітичні, урядові органи, а також неурядові організації, чия діяльність пов'язана з реалізацією зовнішньополітичного порядку денного. Спостерігається високий рівень персоніфікації електронної дипломатії, коли дипломати ведуть інформаційні блоги в таких соціальних мережах як Facebook і Twitter. Е-дипломатія просуває зовнішньополітичні інтереси через інтернет-телефачення, соціальні мережі, мобільні телефони і спрямована на масову аудиторію та політичні еліти. Е-дипломатія зараз використовується значною частиною держав світу. У залежності від суб'єктів, об'єктів, засобів та контенту (характеру інформації, що передається) електронну дипломатію можна виділити на декілька видів та родів.

Ефективність та результативність електронної дипломатії залежить від зваженості, креативності та ефективності засобів, що використовуються для реалізації її завдань. Велику роль у ефективності засобів електронної дипломатії відіграє їх привабливість як основа «м'якої сили», що складає їх дієвість [4, с. 53–54].

Е-дипломатію як багатоплановий інструмент можна ефективно використовувати за декількома напрямками: перенесення заходів класичної публічної дипломатії на онлайн-аудиторію; формування нових інструментів зв'язку дипломатичних представництв, урядових та неурядових організацій з цільовими аудиторіями; налагодження міжнародних контактів за декількома алгоритмами: «держава – громадяни», «громадяни – держава», «держава – держава», «громадяни – громадяни»; збір і обробка великих об'ємів інформації з інтернет-ресурсів різноманітних країн, яка може використовуватися у досягненні політичних цілей і завдань, стратегічному плануванні тощо; встановлення контактів між державою та громадянами, що знаходяться за кордоном, встановлення стабільного зв'язку з діаспорами у різних країнах; спрощення консульської діяльності, зокрема – онлайн-подання документів на отримання візи, тощо; зв'язок між посольствами та з посольствами інших держав [20, с. 69]. Отже, як ми бачимо, роль електронної дипломатії постійно зростає, тому можна припустити, що за деякий час такий вид дипломатії стане звичайним явищем у політиці та міжнародних відносинах.

Як правило, в якості комунікативних майданчиків такий дипломатії обираються найбільш популярні ресурси Facebook, Twitter,

YouTube. Безсумнівною перевагою соціальних мереж є те, що за їх допомогою дипломатичні відомства та окремі чиновники та дипломати можуть надавати інформацію в режимі реального часу [24].

Пандемія, спричинена коронавірусною інфекцією актуалізувала сьогодні використання цифрової дипломатії. У 2020 році проводились віртуальні саміти, конференції та зустрічі на міжнародному рівні. Україна у квітні 2020 року в режимі онлайн брала участь у Форумі безпекового співробітництва ОБСЄ, вперше відбулись онлайн-візити Прем'єр-міністра та Міністра закордонних справ до Німеччини. Ситуація, яка склалась в світі, продемонструвала, що переведення в цифровий формат значної частини міжнародних відносин є цілком реальним і корисним. Вперше в історії саме інформаційно-телекомунікаційні технології стали ключовим засобом організації зустрічей, переговорів державних і політичних діячів. Вони також вирішують питання надання консульської допомоги громадянам, які перебувають за кордоном. Спілкування з громадянами відбувається шляхом використання цифрових ботів і каналів. Наприклад, в Естонії на сайтах державних органів створено Suve – бот, який надає інформацію щодо надзвичайної ситуації та коронавірусу естонською та англійською мовою, а на території Литви діє чат-бот viLTė. Посольства та консульства звернулися до цифрових каналів, щоб запропонувати і дати поради щодо процедури повернення громадян, а також продемонструвати солідарність з місцевим населенням, що постраждало від пандемії [14, с. 17].

Міністерство закордонних справ вперше в історії України розробило і затвердило Комунікаційну стратегію та Стратегію публічної дипломатії. Обидва документи затверджені рішенням Колегії МЗС 24 березня 2021 року. Вперше в єдиному документі систематизовано що, кому, коли і як Україна говорить про себе у світі: ключові меседжі, аудиторії, формати та канали комунікацій. Тепер зміцнення репутації України в світі буде не точковим, а системним, послідовним та цілісним. Стратегія встановлює чіткі та вимірювані цілі та завдання на 2021–2025 роки та визначає сім ключових напрямів публічної дипломатії: культурна; експертна; економічна; кулінарна; цифрова; науково-освітня; спортивна. Крім того, Міністр назвав п'ять принципів публічної дипломатії, визначених у Стратегії: *проектний менеджмент* (ставить чіткі цілі, переналаштовує робоче мислення на досягнення вимірюваних і відчутних результатів); *інноваційність* (дозволяє використовувати найсучасніші спо-

соби просування інтересів України у світі та зміцнення її репутації), *повага до культурного розмаїття* (враховує всі культурні особливості різних народів світу); *людиноцентричність* (покладає в основу діяльності інтереси людини); *відповідальність* (передбачає повагу до національного та іноземного законодавства, міжнародного права, загальноновизнаних етичних норм) [7; 18, с. 18].

Іншим напрямом, який став можливим завдяки інформаційно-комунікаційним можливостям Інтернету, стало перенесення у «Всесвітнє павутиння» певних функцій дипломатичних представництв. Основною формою його реалізації в дипломатичній практиці, окрім публікацій різного роду матеріалів, є створення віртуальних консульств – інтерактивних веб-сайтів, які надають інформацію і полегшують електронний доступ до обмеженого кола консульських послуг в районі, де немає реальної консульської установи. Діяльність такого віртуального представництва може підкріплюватись за допомогою відвідувань цієї області співробітниками реальної дипломатичної місії (визначення за [19]).

Яскравим прикладом реалізації ідеї віртуального консульства є згадані вище Virtual Presence Post, створювані США. Іншим прикладом, що ілюструє, зокрема, практику створення віртуального дипломатичного представництва в умовах розірваних дипломатичних стосунків, є запуск 6 грудня 2011 року «віртуального посольства» США в Ірані – країні, з якою дипломатичні стосунки були розірвані після ісламської революції в Ірані та захоплення радикальними ісламістами десятків американських громадян як заручників у листопаді 1979 року. У відеозверненні у зв'язку із запуском цього сайту держсекретар США Гіларі Клінтон заявила, що головне завдання «віртуального посольства» – сприяти налагодженню діалогу між громадянами США та Ірану. Коментуючи ідею, в американському керівництві зазначили, що розраховують таким чином встановити контакти з пересічними іранцями за відсутності дипломатичних зв'язків між Іраном та Сполученими Штатами [1].

Для України у сфері публічної дипломатії 2015 рік став певним проривом – ця важлива для держави сфера була інституціалізована – 22 грудня 2015 р. у Міністерстві закордонних справ України було створене Управління публічної дипломатії. До його ключових завдань належать: розвиток відносин громадськістю, громадськими об'єднаннями та медіа інших країн; реалізація іміджевих, культурних та інформаційних проєктів України за кордоном та координування

заходів інших органів виконавчої влади в цих сферах [2].

З огляду на постійну дезінформацію Кремля про ситуацію в Україні за результатами співробітництва Міністерства інформаційної політики, МЗС України та інститутів громадянського суспільства у 2015 році було розпочато інформаційний проект *Ukraine: Freedom, Dignity, Creativity* («Україна: Свобода, Гідність, Креативність») та відповідну міжнародну кампанію *My Ukraine is* («Моя Україна – це...»). У межах кампанії запущено профільний сайт www.myukrianeis.org та розроблено однойменний буклет. Ще одним важливим кроком, що свідчить про адаптацію української дипломатії до сучасних реалій розповсюдження російської дезінформації не тільки в Україні, а й у світі стало ухвалення влітку 2017 року Кабінетом міністрів рішення про створення «Українського інституту» [3, с. 123].

Висновки. Отже, очевидно, що в умовах гібридної інформаційної війни, Україні для врегулювання конфліктів на своїй території необхідні як механізми обмеження ворожої інформації, так і посилення патріотизму серед населення. Загалом методи дипломатії сьогодні спрямовані на встановлення миру, проведення миротворчих операцій ненасильницьким шляхом на противагу практиці, яка проводиться у формі збройного втручання третьої сторони в конфліктну взаємодію, використання військової сили чи інших елементів примусу з метою придушення конфлікту. Такий насильницький підхід регулювання конфліктів абсолютно невиправданий, оскільки веде до встановлення диктатури сильніших держав інародівнадслабшими, щоне може жодним чином гарантувати стабільний і безконфліктний подальший розвиток і взаємодію. Механізми дипломатії у керуванні сучасними політичними конфліктами порівняно з іншими методами, зокрема силовими, стають дедалі ефективнішими, оскільки стратегії дипломатичного врегулювання конфлікту генерується на основі детального аналізу конкретної ситуації, враховуючи мотиви непорозуміння, передумови конфлікту, психологічні особливості поведінки конфліктуючих сторін, розбіжності культурного і ментального сприйняття ситуації та багато інших чинників, що безпосередньо впливають на перебіг конфліктної взаємодії [16, с. 130].

Початок російського військового втручання в Україну призвів до активізації дипломатії України. Розпочалися системні зрушення у самому Міністерстві закордонних справ. Інформаційна війна Кремля привернула увагу МЗС до таких інструментів у зовнішній політиці як «м'яка сила» та публічна дипломатія як її компонент. Адже у сучасних умовах завдан-

нями дипломатії є не тільки пошук шляхів до вирішення конфлікту а й поширення правдивої інформації про російську збройну агресію та окупацію, інформування світової спільноти про реальні кроки України на шляху реформ та інтеграції в євроатлантичну спільноту. Саме у цих умовах публічна дипломатія набуває великого значення для України.

Е-дипломатія відкриває нові можливості в розвитку та провадженні «м'якої сили», а також для напрацювання стратегій з попередження або вирішення політико-соціальних або економічних криз, спираючись на хвилювання та реакції соціуму на ті чи інші новинні вкидання у цифровій дипломатії все частіше використовуються інститути неурядових організацій, бізнес-спільноти як всередині країни, так і для інших держав. При цьому виникає небезпека втрати державою повного контролю над реалізацією зовнішньої політики та національних інтересів.

Публічна дипломатія в системі стратегічних комунікацій створює можливості для взаємодії завдяки визначенню сфери загальних інтересів та створенню простору діалогу на міжнародному рівні з метою побудови та зміцнення довготривалих дружніх відносин між країнами – учасниками діалогу, враховуючи традиції та специфіку розвитку цих країн. В умовах, коли світ опинився перед загрозою – коронавірусу, необхідність превентивно-дипломатичних заходів для врятування якомога більшої кількості людей стала ще більш нагальною.

ЛІТЕРАТУРА:

1. В Ірані заблокували доступ до «віртуального посольства» США. *Радіо Свобода*. 07.12.2011. URL: http://www.radiosvoboda.org/archive/worldnews/2011222/630/2729.html?id=2_4414710
2. В МЗС створено новий напрям роботи – публічна дипломатія. URL: <http://mfa.gov.ua/ua/presscenter/news/43433-v-mzs-stvoreno-novij-napryam-robotipublichna-diplomatija>
3. Валюшко І. О. Інформаційна безпека України в контексті російсько-українського конфлікту. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису : дис. ... канд. політ. наук (доктора філософії) за спеціальністю 23.00.04 «Політичні проблеми міжнародних систем та глобального розвитку» (29 – Міжнародні відносини). Дипломатична академія України при МЗС України, Київ ; Чорноморський національний університет імені Петра Могили, Миколаїв, 2018. 210 с.
4. Висоцький О. Ю. Електронна дипломатія як інструмент пропаганди. *Політологічний вісник*. 2018. Вип. 81. С. 51–59.
5. Висоцький О. Ю. Публічна дипломатія : концепт лекцій. Ч. І. Дніпро : СПД «Охотнік», 2020. 56 с.
6. Григор О. О. Багатостороння дипломатія як чинник урегулювання міжнародних конфліктів і кризових ситуацій. *Мультиверсум. Філософський альманах*. 2015. Вип. 3–4. С. 45–58.

7. Дмитро Кулеба представив першу Стратегію публічної дипломатії МЗС України та назвав сім її напрямів. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/dmitro-kuleba-predstaviv-pershu-strategiyu-publichnoyi-diplomatiyi-mzs-ukrayini-ta-nazvav-sim-yiyi-napryamiv>
8. Електронна дипломатія як інструмент пропаганди. *Політологічний вісник*. 2018. Вип. 81. С. 51–59.
9. Кукалець О. Є. Публічна дипломатія в теорії міжнародних відносин. *Наукові записки студентів та аспірантів. Серія : Міжнародні відносини*. 2020. Вип. 5. С. 141–147.
10. Манжол В. Превентивна дипломатія. Українська дипломатична енциклопедія : у 2-х т. / ред. кол. : Л. В. Губерський (голова) та ін. К. : Знання України, 2004 . Т. 2 . 812 с.
11. Микитчук Н. М. Превентивна дипломатична діяльність у зовнішньополітичній стратегії Туркменістану. *Філософія та політологія в контексті сучасної культури*. 2020, Т. 12, Вип. 1(25). С. 212–221.
12. Мостова Д. Ю. Різновиди публічної дипломатії в публічному управлінні. *Державне управління*. 2020. № 1(69). С. 18–23.
13. Назаровська І. Г. Основні суб'єкти превентивної дипломатії. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2012. Вип. 108(1). С. 114–121.
14. Окладна М. Г., Стеценко В. Ю. Роль цифрової дипломатії в сучасній зовнішній політиці держави. *Право та інноваційне суспільство*. 2020. № 2(15). С. 13–17.
15. Проскура О. І. Освітня дипломатія: визнання інновацій педагогічної системи освіти України у ХХІ столітті. *Освіта ХХІ століття: теорія, практика, перспектива* : матеріали Першої міжнародної науково-практичної мережі Інтернет-конференції, м. Київ, 18 квіт. 2019. Дидактика: теорія і практика. Київ : Фенікс. 2019. С. 222–225.
16. Родик Г. Ю. Механізми дипломатії як фактор несилового управління конфліктами. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили. Серія : Політологія*. 2012. Т. 204. Вип. 192. С. 127–131. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdupol_2012_204_192_29
17. Сивак Т. В. Стратегічні комунікації у системі державного управління України : монографія. Київ : НАДУ, 2019. 386 с.
18. Стратегія публічної дипломатії Міністерства Закордонних Справ України на 2021–2025 роки. URL: <https://mfa.gov.ua/pro-ministerstvo/strategiyi-mzs>
19. Терещук В. І. Роль Інтернету у процесах трансформації дипломатичної діяльності держави: досвід США та виклики для України. *Міжнародні відносини. Серія : Політичні науки*. 2015. № 6. URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/pol_n/article/view/2537/2255
20. Тихоненко І. В. Електронна дипломатія як інструмент зовнішньої політики Сполучених Штатів Америки. *S.P.A.C.E.* № 9. 2018. С. 69–73.
21. Філіпчук В. Міжнародна миротворчість та війна на Сході України: чи є точки дотику? Превентивна дипломатія, миротворчість, підтримка миру та миробудівництво у врегулюванні «українського конфлікту». *Міжнародний центр перспективних досліджень*. 2016. 44 с.
22. Черненко Т. В. Сучасний вимір публічної дипломатії в системі стратегічних комунікацій. *Стратегічні пріоритети. Серія : Політика* : наук.-аналіт. щокв. зб. / Нац. ін-т стратег. дослідж. ; голов. ред. В. П. Горбулін. Київ : Нац. ін-т стратег. дослідж. 2016. № 4(41). С. 64–71.
23. Черниш Н. Основи соціології URL: http://shron1.chtyvo.org.ua/Chernysh_Nataliia/Sotsiologhiia_Kurs_lektsii.pdf
24. Devichand, M. (2015). YouTube diplomacy and the Ukraine crisis. URL: <http://www.bbc.com/news/blogs-trending-31649639> (accessed 18 September 2017).
25. Gilboa E. Searching for a theory of public diplomacy. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*. 2008. Vol. 616. No. 55. P. 55–77.
26. Routledge handbook of public diplomacy / N. Snow, P. M. Taylor, ed. Abingdon: Routledge, 2009. 382 p.

НОВИЙ ВИД НАУКОВИХ ПОСЛУГ



Причорноморський
науково-дослідний інститут
економіки та інновацій

Шановні колеги! Питання академічної доброчесності є надзвичайно актуальними у наш час. Враховуючи великі масиви інформації, що з'являються у всесвітній мережі, жоден вчений не може бути впевненим, що його авторське право захищене. Крім того, поширеною є ситуація, коли декілька вчених в одній галузі науки користуються однаковими джерелами інформації, а в результаті безкоштовні

програми пошуку плагіату засвідчують стовідсоткові збіги тексту, що може призвести до безпідставних звинувачень у плагіаті, особливо після перевірки за базою даних авторефератів та дисертацій. Це викликано тим, що порівняння з іншими дисертаціями не вказує на використання спільних першоджерел (статей, монографій, статистичних щорічників, словників тощо), а однозначно визначає тільки збіг тексту, ігноруючи навіть цитати. Важливим є також те, що чинне законодавство однозначно визначає, що перевірку може здійснювати виключно установа за профілем дослідження, а не поширені в мережі безкоштовні програми. Для уникнення подібних ситуацій ми пропонуємо Вам скористатися науковою **послугою оцінки технічної унікальності наукового тексту** за допомогою ліцензованого програмного забезпечення, яке гарантує похибку перевірки до 3%. Переваги такої перевірки порівняно з іншими методами:

- Ви укладаєте угоду про надання послуг;
- Ваш файл *не розміщується у мережі*, тобто інформація і авторство залишаються анонімними;
- Ви отримуєте звіт, підготовлений за допомогою ліцензованого програмного забезпечення; порівняльну таблицю однакових фрагментів тексту із зазначенням джерела; офіційний звіт про надану послугу із зазначенням результатів;
- Ви отримуєте вичерпну інформацію про текстові збіги у Вашому дослідженні та дослідженнях інших авторів не тільки українською, але і російською та англійською мовами;
- Ви користуєтесь програмним забезпеченням, яке використовується тільки спеціалізованими науковими та освітніми установами і розроблене виключно для пошуку текстових збігів саме у наукових дослідженнях, а не у публіцистиці, рекламних веб-сайтах тощо;
- Виключна робота з авторами – ніхто, крім автора тексту, не зможе замовити у нас перевірку цього тексту, що убезпечить Вас від перевірок третіми особами;
- Ви отримуєте можливість коректно оформити посилання на першоджерела;
- Існує можливість перевірки *будь-яких наукових досліджень*: статей, рефератів, авторефератів, дисертацій, доповідей, тез, звітів тощо.

Терміни і вартість перевірки і надання звіту:		
Характер наукової роботи	Терміни (робочих днів)	Вартість
Докторська дисертація	5 – 10	5500 грн
Кандидатська дисертація	3 – 7	3500 грн
Автореферат	1 – 2	500 грн
Стаття (обсягом до 12 сторінок)	1 – 2	500 грн
Інші види робіт	За домовленістю	За домовленістю

Для того, щоб замовити послугу, Вам необхідно звернутись електронною поштою до Причорноморського науково-дослідного інституту економіки та інновацій, вказавши у темі листа «Оцінка унікальності тексту». У листі вкажіть адресу для листування, додайте файл у форматі MS Word з текстом наукового дослідження. Фахівець відповідного відділу надасть Вам відповідь щодо процедури здійснення експертизи.

Контактна особа:

Партенюха Дар'я – молодший науковий співробітник

Причорноморського науково-дослідного інституту економіки та інновацій.

+38 (048) 709-38-69

+38 (093) 253-57-15

info@iei.od.ua

З повагою,
дирекція Причорноморського науково-дослідного інституту економіки та інновацій

Наукове видання

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ

Науковий журнал

Випуск 29

Коректура • Я. Вишнякова

Формат 60x84/8. Гарнітура Pragmatica.
Папір офсетний. Цифровий друк. Обл.-вид. арк. 11,37. Ум. друк. арк. 12,09.
Підписано до друку 31.05.2022. Замов. № 0622/228. Наклад 100 прим.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»
65101, м. Одеса, вул. Інглєзі, 6/1
Телефони: +38 (048) 709 38 69, +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08
E-mail: mailbox@helvetica.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 6424 від 04.10.2018 р.