

ПРИЧОРНОМОРСЬКИЙ НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ІНСТИТУТ  
ЕКОНОМІКИ ТА ІННОВАЦІЙ

# ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ

Науковий журнал

**Випуск 32**



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](http://www.pag-journal.iei.od.ua)

Рекомендовано до друку та поширення через мережу Internet  
Вченою радою Причорноморського науково-дослідного інституту  
економіки та інновацій (протокол № 12 від 26.12.2022 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****Лукаш С.М., Бричко А.М., Гегешко В.В.**ЛІДЕРСТВО В ПРОФЕСІЙНІЙ ПІДГОТОВЦІ УПРАВЛІНЦІВ:  
ДОСВІД ЄС (НА ПРИКЛАДІ ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я).....7**Михайленко М.М.**НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ  
САНІТАРНОГО ТА ЕПІДЕМІЧНОГО БЛАГОПОЛУЧЧЯ НАСЕЛЕННЯ.....13**Найда І.В.**СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПАТРІОТИЗМУ:  
ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ.....18**СЕКЦІЯ 2****МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ****Беляєва О.П.**ПОБУДОВА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СПОРТИВНОЮ ГАЛУЗЗЮ  
ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ.....23**Васільєва Л.М.**РОЛЬ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА У ЗБЕРЕЖЕННІ  
МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СУСПІЛЬСТВОМ ТА ДЕРЖАВОЮ.....27**Никифоров А.Є.**ПАРТНЕРСЬКЕ ТОВАРИСТВО ЯК НОВА ФОРМА ОРГАНІЗАЦІЇ  
ПІДПРИЄМНИЦТВА У СФЕРІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....31**Сиченко В.В.**МЕХАНІЗМИ УПРОВАДЖЕННЯ ЗАСАД ГЕНДЕРНОГО ІНТЕГРУВАННЯ  
У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....39**СЕКЦІЯ 3****ДЕРЖАВНА СЛУЖБА****Качан Я.В.**ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА В СИСТЕМІ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ  
НА ТЕРИТОРІЇ УКРАЇНИ.....46**Міщук Є.В., Голобородько Т.В., Мельник В.О.**ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У СФЕРІ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
ДЕРЖАВНИХ ПОСАДОВИХ ОСІБ  
ТА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ВІЙСЬКОВИЙ ЧАС.....49**СЕКЦІЯ 4****ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ  
ТА ОХОРОНИ ГРОМАДСЬКОГО ПОРЯДКУ****Костенко В.О.**НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПИТАННЯ УКРИТТЯ НАСЕЛЕННЯ  
У ЗАХИСНИХ СПОРУДАХ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ.....55

**Томак О.О.**

БАЗОВІ ПІДХОДИ ДО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ  
ДЛЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕДИЧНОЇ СЛУЖБИ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ  
ОБОРОНИ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ В ОСОБЛИВИЙ ПЕРІОД.....59

## **СЕКЦІЯ 5**

### **АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

**Покатаєв П.С., Білюк А.В.**

ІМІДЖ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ У КОНТЕКСТІ ІМІДЖУ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ:  
ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ.....65

**Кащица Гражина, Целуйко О.І.**

ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ СУЧАСНОГО ВИКЛАДАЧА  
В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ.....71

**Колтун В.С., Замазєєва Г.В., Липовська Н.А.**

РОЗВИТОК ЕКОСИСТЕМ ПІДТРИМКИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ  
В УКРАЇНІ.....76

**Щебетун І.О.**

ПОНЯТТЯ ТА ЗМІСТ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
ЯК ОБ'ЄКТУ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ.....82

**Kiktenko O.V.**

MECHANISMS OF BUSINESS AND GOVERNMENT INTERACTION  
THROUGH HYBRID ORGANIZATIONS.....87

**Шестаковська Т.Л.**

РЕФОРМУВАННЯ РИНКУ АЗАРТНИХ ІГОР В УКРАЇНІ:  
ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....92

**Сокирко С.В.**

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ  
РЕАГУВАННЯ НА КОРУПЦІЙНІ ПРАВОПОРУШЕННЯ.....97

**Бондарчук Н.В., Дуброва Н.П.**

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ТА ПУБЛІЧНА КОМУНІКАЦІЯ У МІСЦЕВОМУ  
САМОВРЯДУВАННІ.....102

# CONTENTS

## SECTION 1

### THE THEORY AND HISTORY OF PUBLIC ADMINISTRATION

**Lukash S.M., Brychko A.M., Heheshko V.V.**

LEADERSHIP IN PROFESSIONAL TRAINING OF MANAGERS:

EU EXPERIENCE (ON THE EXAMPLE OF THE HEALTHCARE INDUSTRY)..... 7

**Mykhailenko M.M.**

SCIENTIFICALLY – METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF STATE REGULATION

OF SANITARY AND EPIDEMIC WELFARE OF THE POPULATION.....13

**Naida I.V.**

CURRENT TENDENCIES IN THE DEVELOPMENT OF PATRIOTISM:

EUROPEAN EXPERIENCE FOR UKRAINE.....18

## SECTION 2

### MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION

**Bieliaieva O.P.**

CONSTRUCTION OF PUBLIC MANAGEMENT OF THE SPORTS INDUSTRY

DURING MARTIAL LAW IN UKRAINE..... 23

**Vasilieva L.M.**

THE ROLE OF CIVIL SOCIETY IN MAINTAINING THE MECHANISM

OF MANAGING SOCIETY AND THE STATE.....27

**Nykyforov A.Ye.**

PARTNER SOCIETY AS A NEW FORM OF ENTREPRENEURSHIP

ORGANIZATION IN THE FIELD OF DIGITALIZATION..... 31

**Sychenko V.V.**

MECHANISMS FOR IMPLEMENTING THE PRINCIPLES

OF GENDER INTEGRATION IN PUBLIC ADMINISTRATION.....39

## SECTION 3

### PUBLIC SERVICE

**Kachan Ya.V.**

PUBLIC POLICY IN THE SYSTEM OF EXECUTIVE AUTHORITIES

IN UKRAINE.....46

**Mishchuk Ye.V., Holoborodko T.V., Melnyk V.O.**

MAKING DECISIONS IN THE ORGANIZATION

OF THE ACTIVITIES OF GOVERNMENT OFFICIALS

AND LOCAL SELF GOVERNMENT BODIES IN WARTIME..... 49

## SECTION 5

### PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF PUBLIC SECURITY AND PUBLIC ORDER

**Kostenko V.O.**

LEGISLATIVE REGULATION OF THE ISSUE OF SHELTERING

THE POPULATION IN PROTECTIVE BUILDINGS OF THE CIVIL DEFENSE..... 55

**Tomak O.O.**

BASIC APPROACHES TO THE ADMINISTRATIVE DECISION-MAKING  
FOR THE MEDICAL SERVICE FUNCTIONING  
OF THE TERRITORIAL DEFENSE OF THE ARMED FORCES  
OF UKRAINE DURING THE SPECIAL PERIOD.....59

**SECTION 5**

**CURRENT PROBLEMS IN THE SPHERE OF PUBLIC ADMINISTRATION**

**Pokataev P.S., Biliuk A.V.**

THE IMAGE OF THE CIVIL SERVANT IN THE CONTEXT OF THE IMAGE  
OF THE STATE AUTHORITY: THEORETICAL ASPECT.....65

**Katsytska Hrazhyna, Tseluiko O.I.**

FORMATION OF THE IMAGE OF A MODERN LECTURER IN THE CONDITIONS  
OF DISTANCE LEARNING.....71

**Koltun V.S., Zamazieieva H.V., Lypovska N.A.**

DEVELOPMENT OF THE ECOSYSTEM SUPPORT  
FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES IN UKRAINE.....76

**Shchebetun I.O.**

CONCEPT AND CONTENT OF BUSINESS ACTIVITY  
AS AN OBJECT OF STATE REGULATION.....82

**Kiktenko O.V.**

MECHANISMS OF BUSINESS AND GOVERNMENT INTERACTION  
THROUGH HYBRID ORGANIZATIONS.....87

**Shestakovska T.L.**

GAMBLING MARKET REFORM IN UKRAINE: PROBLEMS AND PROSPECTS.....92

**Sokyrko S.V.**

CONCEPTUAL PRINCIPLES OF THE FORMATION OF AN INNOVATIVE MECHANISM  
FOR RESPONDING TO CORRUPTION OFFENSES.....97

**Bondarchuk N.V., Dubrova N.P.**

DIGITALIZATION AND PUBLIC COMMUNICATION IN LOCAL SELF-GOVERNMENT...102

## СЕКЦІЯ 1

### ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

#### ЛІДЕРСТВО В ПРОФЕСІЙНІЙ ПІДГОТОВЦІ УПРАВЛІНЦІВ: ДОСВІД ЄС (НА ПРИКЛАДІ ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я)

#### LEADERSHIP IN PROFESSIONAL TRAINING OF MANAGERS: EU EXPERIENCE (ON THE EXAMPLE OF THE HEALTHCARE INDUSTRY)

Тема «Лідерство» є по-справжньому актуальною в даний час, якому для організації управління організацією потрібна не просто хороша фахівець, а справжній лідер, як один з носіїв організаційної культури. Актуальність такої теми пов'язана з тим, що одна з ключових умов успішної життєдіяльності організацій – це вміння управління людьми. Лідер – це людина, що грає в групі ключову роль при цілепокладанні, контролі і зміні діяльності інших членів групи по досягненню групових цілей. Бути лідером означає бути здатним внести найбільший внесок у досягнення спільної мети, допомогти іншим повірити в її досягнення і при цьому отримати задоволення від досягнутого. Проблеми лідерства присвячено безліч досліджень і робіт, починаючи з 50-х років ХХ століття. Дослідження співвідношень лідерства та керівництва стали одними з найпопулярніших в соціальної і організаційної психології, в науках про управління. Лідерство в медицині має важливе значення, оскільки лікарі найкраще співвідносяться з іншими лікарями, а ті, хто може навчитися адміністративної сторони, можуть допомогти системі охорони здоров'я подолати одну із своїх постійних проблем – подолання розриву, який часто може існувати між адміністрацією та клініцистами. У статті розглянуто теоретичні основи підготовки управлінців-лідерів у сфері охорони здоров'я в контексті реформування; досліджено законодавче забезпечення підготовки управлінців-лідерів у сфері охорони здоров'я в Україні; проведено аналіз управління підготовкою керівних кадрів у сфері охорони здоров'я в умовах реформування; запропоновано напрями удосконалення підготовки лідерів-управлінців у сфері охорони здоров'я в контексті реформування; розроблено систему індикаторів КРІ для здійснення оцінки результатів роботи управління-лідера в галузі охорони здоров'я. Досвід оцінювання за показниками КРІ досить поширеним в Європі. На нашу думку, доцільно його ввести і в нашої країні в умовах реформування галузі охорони здоров'я. В роботі запропоновано 15 базових показників для проведення відповідної оцінки.

**Ключові слова:** державне управління, лідерство, медична реформа, управління.

The topic "Leadership" is really relevant at the present time, which needs not just a good specialist to manage the organization, but a real leader, as one of the bearers of organizational culture. The relevance of such a topic is due to the fact that one of the key conditions for the successful life of organizations is the skillful management of people. A leader is a person who plays a key role in the group in setting goals, controlling and changing the activities of other members of the group to achieve group goals. To be a leader means to be able to make the greatest contribution to the achievement of a common goal, to help others believe in its achievement, and at the same time to be satisfied with what has been achieved. Many studies and works have been devoted to the problem of leadership since the 1950s. Studies of the relationship between leadership and management have become one of the most popular in social and organizational psychology, in management sciences. Leadership in medicine is important because physicians relate best to other physicians, and those who can learn the administrative side can help the health care system overcome one of its persistent challenges – bridging the gap that can often exist between administration and clinicians. The article examines the theoretical foundations of the training of managers-leaders in the field of health care in the context of reform; the legislative support for the training of managers-leaders in the field of health care in Ukraine was investigated; an analysis of the management of the training of managerial personnel in the field of health care in the conditions of the reformation was carried out; directions for improving the training of leaders-managers in the field of health care in the context of reform are proposed; a system of KPI indicators was developed to evaluate the results of the work of a manager-leader in the field of health care. The experience of evaluating according to KPI indicators is quite common in Europe. In our opinion, it is expedient to introduce it in our country in the framework of health care reform. The article proposes 15 basic indicators for the appropriate assessment.

**Key words:** public administration, leadership, medical reform, management.

УДК 336.225.2(477)  
DOI <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2022.32.1>

#### Лукаш С.М.

к. екон. наук,  
доцент кафедри публічного управління та адміністрування  
Сумський національний аграрний університет

#### Бричко А.М.

к. екон. наук,  
доцент кафедри публічного управління та адміністрування  
Сумський національний аграрний університет

#### Гегешко В.В.

лікар  
Комунальне некомерційне підприємство Сумської обласної ради «Обласний клінічний медичний центр соціально небезпечних захворювань»

**Постановка проблеми** у загальному вигляді. Наразі у зв'язку з реформуванням системи охорони здоров'я України поняття лідерства в медичній галузі стає все важливішим та актуальнішим, можливо тому, що воно стає все більш поширеним. Лідерство

в медицині має важливе значення, оскільки лікарі найкраще співвідносяться з іншими лікарями, а ті, хто може навчитися адміністративної сторони, можуть допомогти системі охорони здоров'я подолати одну із своїх постійних проблем – подолання розриву,



який часто може існувати між адміністрацією та клініцистами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема лідерства корінням сягає в історію людських взаємин. Ще в доісторичний період, мала місце ієрархія відносин, в якій виділялися ватажки – лідери і підлеглі. З часів Стародавніх держав існувала формальна структура суспільного управління, де чітко виділялися її лідери – фараони, імператори, королі, генерали, воєначальники, губернатори і ін. Це верховний ешелон лідерства, що приводить державу або до прогресивного розвитку і процвітання, або до розпаду і повного краху. Найбільший вплив на лідерологію надали роботи таких вчених як: С. Клубек [2], Б. Басс [2], Е. Богартта [3], А. Уіггам [1], Р. Стогділ [5], В. Картейль [4]. Узагальнення теоретичного аналізу лідерських якостей людини, яким присвячено багато наукових праць та досліджень, представлено в таблиці 1.

Функціонально прояв лідерства багато в чому визначається лідерськими якостями. Виділяється велика різноманітність лідерських якостей: від інтелектуальних здібностей до організаторської проникливості. В їх число найбільш часто входять: впевненість в собі,

енергійність, сумлінність, емоційна стійкість, довіру, допитливість, внутрішня пристрасть, цілеспрямованість, здатність керувати собою і групою, надихати людей, наявність чітких цілей і вміння вирішувати проблеми [5].

Вивчивши філософські, психологічні та соціологічні праці фахівців в області проблеми лідерства, ми виявили, що у вітчизняних і зарубіжних дослідженнях існують велике число різних теорій лідерства.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Водночас реформування галузі охорони здоров'я України висуває нові вимоги та потребує проведення доопрацювання та подальшого дослідження основних аспектів управління та адміністрування, зокрема в питаннях необхідності лідерських якостей для здійснення управління.

**Метою статті** є узагальнення теоретичних засад та обґрунтування напрямків удосконалення підготовки управлінців-лідерів у сфері охорони здоров'я в контексті реформування медичної галузі України. Відповідно до мети, в роботі поставлено та вирішено наступні завдання: вивчити теоретичні основи підготовки управлінців-лідерів у сфері охорони здоров'я в контексті реформування галузі охоро-

Таблиця 1

**Лідерські якості у вітчизняних і зарубіжних дослідженнях**

<b>Дослідник</b>	<b>Лідерські якості</b>
А.Л. Уманський М.І. Рожков	загальні якості (якості підвищують ефективність лідера) і специфічні якості (організаторська проникливість, здатність зрозуміти людину, проникнути в його внутрішній світ, знайти для кожної людини місце в залежності від індивідуальних особливостей; здатність до активного психологічного впливу)
Б.Д. Паригін, Н.С. Жеребова, А.А. Єршов, Г.К. Ашин,	здатність керувати собою; наявність чітких цілей; вміння вирішувати проблеми; творчий підхід до вирішення управлінських завдань; знання особливостей організаторської та організаційної діяльності; наявність специфічних організаторських якостей особистості та ін.
Д.В. Беспалов	вміння організовувати та керувати малою соціальною групою; здатність організувати навколо себе членів групи; відповідність груповим нормам і цінностям; організаторські здібності; лідер займає центральне положення в структурі міжособистісних відносин; сприяє своїм прикладом організації і управління групою; досягненню групових цілей
У. Бенніс	направляюче бачення; внутрішня пристрасть; цілісність особистості; довіру; допитливість;
Р. Стогділл	розум або інтелектуальні здібності; панування або переважання над іншими; впевненість в собі; активність і енергійність; знання справи
Д. Майерс	впевненість в собі; наявність переконливих уявлень про бажаний стан справ і здатність повідомити про них оточуючим доступною мовою; оптимізм і віра в своїх людей, щоб надихати їх; непересічність; енергійність; сумлінність; поступливість; емоційна стійкість

Джерело: узагальнено автором



рони здоров'я; дослідити законодавче забезпечення підготовки управлінців-лідерів у сфері охорони здоров'я в Україні; провести аналіз управління підготовкою керівних кадрів у сфері охорони здоров'я в умовах реформування; проаналізувати професійну підготовку лідерів-управлінців у країнах Європейського Союзу та світу; розробити напрями удосконалення підготовки лідерів-управлінців у сфері охорони здоров'я в контексті реформування; розробити систему індикаторів KPI для здійснення оцінки результатів роботи управлінця-лідера в галузі охорони здоров'я.

**Виклад основного матеріалу.** 31 жовтня 2018 року Міністерством охорони здоров'я України був виданий наказ № 1977, яким передбачено, що із 1 січня 2019 року в Україні функції директора та медичного директора у медичних закладах будуть чітко розмежовані: директор закладу займатиметься питаннями господарської діяльності, а медичний директор – виключно питаннями медицини. На заміну головного лікаря приходить менеджер-адміністратор, так званий технократ, що здійснює професіональне керівництво як медичними, так і технологічними процесами, координує дії усіх ланок та структурних підрозділів закладу і вдало направляє об'єднані зусилля всього колективу задля досягнення основної мети (надання якісних медичних послуг населенню) і, відповідно, отримання високого результату. Оновлені вимоги до керівника закладу охорони здоров'я можна згрупувати таким чином – рисунок 1.

Таким чином, формується сучасна генерація управлінців в галузі охорони здоров'я, до

якого ставляться нові вимоги та нові професійні знання, якими вони мають володіти. На сьогодні, багато дискусій навколо питання фахової підготовки директора медичного закладу, адже в багатьох країнах Європейського Союзу управлінці в галузі охорони здоров'я – це фахівці з економіки та управління, так звані «медичні менеджери», в той час як в Україні основна частина керівників медичних закладів медичні практики, які не мають управлінської освіти.

З 01 січня 2022 року необхідною вимогою для керівників медичних установ стане наявність вищої освіти II рівня за ступенем магістра спеціальності галузі знань «Управління та адміністрування» або «Публічне управління та адміністрування», або «Охорона здоров'я», або «Право», або «Соціальні та поведінкові науки», або «Гуманітарні науки».

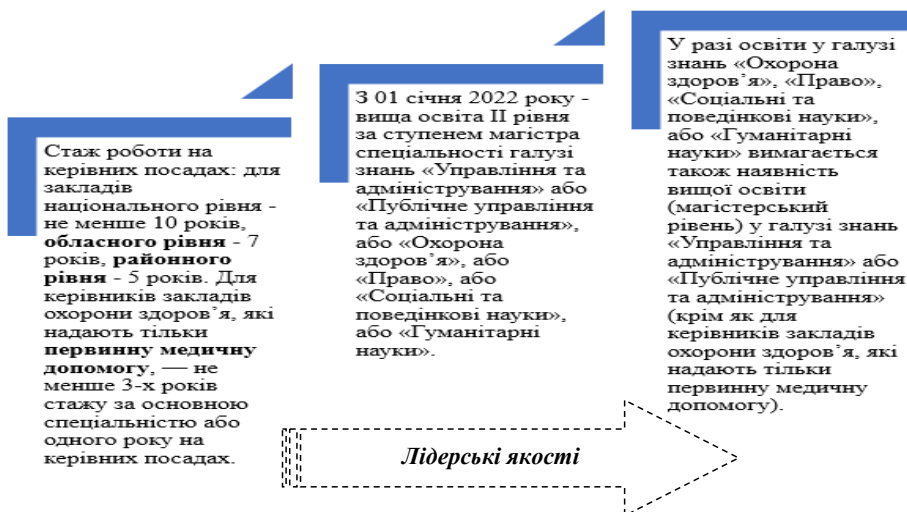
Кваліфікаційні вимоги до кандидата на посаду директора КНП представлені на рисунку 2.

Проблемою в системі професійної освіти управлінських кадрів є абсолютно однотипні програми додаткової професійної освіти для лікарів-статистиків, лікарів організаційно-методичного відділу, заступників керівників та керівників організацій та органів управління охороною здоров'я різних рівнів. Навіть не визначені відмінності підготовки осіб для заміщення посад «головний лікар» і «заступник головного лікаря». Подібні прогалини визначення спектру посадових обов'язків і вимог до кваліфікації керівників різного рівня, що в свою чергу ускладнює створення програм їх профе-



**Рисунок 1 – Сучасні вимоги до керівника закладу охорони здоров'я**

Джерело: розроблено авторами



**Рисунок 2 – Кваліфікаційні вимоги до кандидата на посаду директора КНП**

Джерело: розроблено авторами

сійної освіти. Щодо завідувачів відділень, то, не зважаючи на суттєвий спектр управлінських функцій, які вони виконують, їх при цьому не відносять до керівного складу.

Система базових вимог до рівня професійної компетентності лідера медичної установи, на нашу думку, має включати такі необхідні складові елементи – рисунок 3.

Сьогодні медичні працівники не тільки науково орієнтовані та орієнтовані на пацієнтів, але вони повинні зосередитися на управлінні цілим спектром даних про те, як забезпечити найкращий можливий догляд, забезпечити стійку продуктивність лікарень та ефективно управляти витратами. Саме тому є доцільним, на нашу думку, створення професійної інформаційної панелі охорони здоров'я, яка допоможе менеджерам оптимізувати ці процеси та забезпечити значну цінність як для лікарень, так і для пацієнтів. Щоб досягти успіху, професіоналам потрібні правильні інструменти аналітики в галузі охорони здоров'я, а головне – правильні показники для відстеження.

Показники ефективності: оцінка медичних працівників, які охоплюють пацієнтів, важлива для відстеження задоволеності пацієнтів. Тому, на нашу думку, з метою впровадження Європейського досвіду, необхідно ввести систему показників 15 найважливіших KPI, які повинні знати керівники лікарень та професіонали, представлені в таблиці 2.

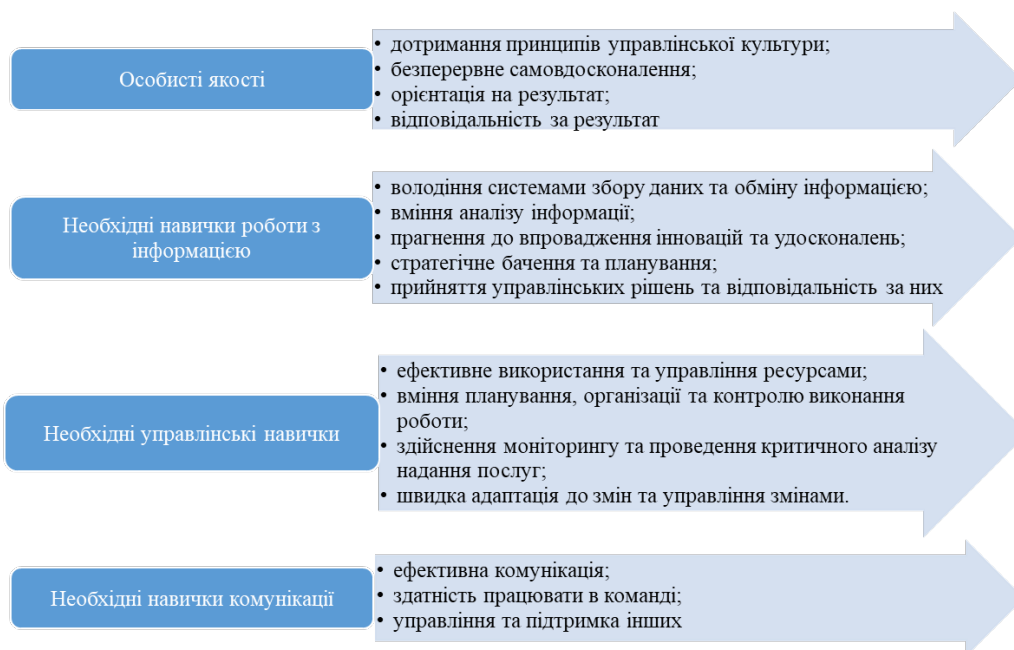
Необхідність використання в роботі нових управлінських технологій є високою вимогою до професійного рівня керівників, підготовка яких є важким та тривалим освітньо-навчальним процесом, який необхідно починати

завчасно і здійснювати відповідно до сучасних персонал-технологій, з урахуванням не стільки найближчих перспектив, скільки з орієнтацією на досягнення довгострокових цілей та завдань. Наявність підготовленого резерву є найважливішою умовою наступності керівних кадрів та підвищення ефективності управління як медичним закладом, так і системою охорони здоров'я в цілому. У своєму дослідженні звертаємо увагу на необхідність формування в Україні резерву керівників медичних закладів, оскільки в сучасних умовах реформування системи охорони здоров'я та передачі повноважень на місце (децентралізація), це питання є надзвичайно важливим та необхідним.

Розглядаючи актуальність формування резерву керівників медичних закладів, слід звернути увагу на категорійно-понятійний апарат, зокрема: резерв керівних кадрів, резерв керівників медичних закладів, учасник резерву керівників медичних закладів, стратегічна карта резерву керівників медичних кадрів, моніторинг резерву керівників медичних закладів.

Однак сьогодні в Україні відсутня єдина комплексна методологічна розробка відбору і моніторингу резерву керівників у системі охорони здоров'я та медичних закладах. Формування резерву керівних кадрів для системи охорони здоров'я, у тому числі і для медичних закладів, його якісна реалізація в стратегічному управлінні охороною здоров'я є актуальною, навіть можна сказати інноваційною проблемою модернізації галузі.

Слід звернути увагу на те, що під час відбору учасників до резерву керівників медичних



**Рисунок 3 – Система базових вимог до рівня професійної компетентності лідера медичної установи**

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 2

**Система оцінювання лідерів-управлінців за показниками KPI**

№	Показник KPI	Розшифровка показника
1	Середній термін перебування в лікарні	оцінка тривалості часу перебування пацієнтів
2	Кількість ліжок	контроль наявності та динаміки лікарняних ліжок
3	Використання медичного обладнання	відстеження використання обладнання та його утилізації
4	Вартість ліків пацієнта за перебування	поліпшення управління витратами на ліки
5	Витрати на лікування	ретельний прорахунок, скільки пацієнт коштує медичному об'єкту
6	Плинність кадрів	баланс обороту за швидкістю та якістю
7	Швидкість подальшого догляду за пацієнтами	вимірювання догляду за пацієнтами з плином часу
8	Ставки реадмісії лікарні	відслідковування, скільки пацієнтів повертаються повторно у клініку
9	Час очікування пацієнта	контроль часу очікування з метою збільшення задоволеності пацієнтів
10	Задоволеність пацієнтів	детальний аналіз задоволеності пацієнтів
11	Співвідношення персоналу до пацієнта	переконавання в достатності персоналу для догляду за пацієнтами
12	Скасовані/пропущені зустрічі	слідкування за призначенням пацієнтів
13	Безпека пацієнтів	запобігання інцидентів, що відбуваються у медичному об'єкті
14	Час очікування	визначення години пік у кімнаті невідкладної допомоги
15	Витрати платника	розуміння типу медичного страхування пацієнтів

Джерело: розроблено авторами

закладів, необхідно запровадити спеціальну процедуру оцінки особистих та професійних якостей кандидатів. Це потрібно для того, щоб відібрати саме якісний склад таких осіб, які мають високий управлінський потенціал. Тому пропонуємо наступну процедуру попереднього відбору кандидатур до резерву керівників медичних закладів:

- 1) за формальними ознаками (освіта, вік, стан здоров'я, стаж роботи за фахом);
- 2) оцінкою результативності їх діяльності на фактично займаній посаді, у т.ч. показники трудової та виконавчої дисципліни;
- 3) мотивацією до кар'єрного зростання;
- 4) здатністю до керівництва (наявність лідерських якостей; відгуки осіб, які безпосередньо працюють із претендентом для зарахування до кадрового резерву);
- 5) результати вхідного тестування.

Усестороння підготовка осіб, які перебувають у резерві керівників медичних закладів, є важливим компонентом системи управління персоналом та має особливо велике значення для вирішення проблеми підвищення ефективності діяльності системи охорони здоров'я. При формуванні кадрового резерву до нього потрібно включити співробітників з урахуванням їх лідерських якостей. При проведенні оцінки необхідно виявити:

- які саме компетенції вважати лідерськими і не оцінювати інші, що не мають до цього відношення;
- що можна припустити про лідерські якості співробітника, побувавши на нараді того підрозділу, в якому він працює;
- використовувати тести і кейси, які допоможуть розкрити людину і побачити, чи володіє він задатками лідера;
- скласти лист оцінки, що в ньому вказати і який загальний бал, який набере співробітник, вважати прохідним в резерв

**Висновки.** Вивчення досвіду Європейських країн показало, що у більшості з них вже понад десять років відбувається розмежування управлінських функцій в медичних установах на два напрямки: вирішення ключових адміністративних питань генеральним директором; координація медичних процесів покладена на медичного директора. Відповідно до медичної реформи, на зміну головного лікаря приходять менеджер-адміністратор технологічного профілю, який здійснює загальне керівництво як медичними, так і технологічними процесами, здійснює координацію дії усіх складових ланок

та об'єднує зусилля колективу для досягнення мети й отримання високого результату. Таким чином, формується сучасна генерація управлінців в галузі охорони здоров'я, до якого ставляться нові вимоги та нові професійні знання, якими вони мають володіти. Наразі актуальності набирає система оцінювання за показниками KPI або метрики оцінювання керівництва в галузі охорони здоров'я – це чітко визначене вимірювання продуктивності, яке використовується для моніторингу, аналізу та оптимізації всіх відповідних процесів охорони здоров'я для підвищення задоволеності пацієнтів. Багато з цих показників насправді є специфічними ключовими показниками ефективності для лікарень. Досвід оцінювання за показниками KPI досить поширеним за кордоном. На нашу думку, доцільно його ввести і в нашій країні в умовах реформування галузі охорони здоров'я. В роботі запропоновано 15 базових показників для проведення відповідної оцінки. Керівник повинен мати здібність думати нестандартно, приймати нестандартні рішення, які скеровані на оптимізацію структури, ресурсів та процесу. Він здатний сприймати та узагальнювати неординарні ідеї, розробляти способи їх реалізації та прогнозувати практичну користь від їх запровадження.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Wiggam A. E. *The Biology of Leadership. Business leadership I* edited by H. Metcalf. New York: Pitman, 1931. P. 107–116..
2. Klubeck C. Differential Effects of Training on Persons of Different Leadership Status. *Human Relations*. 1954. №7. P. 59–72.
3. Bogartta E. Some Findings Relevant to a Great Man Theory of Leadership. *American Sociological Review*. 1954. № 19. P. 755–759.
4. Cattell R. Four Formulae for Selecting Leaders on the Basis of Personality. *Human Relations*. 1954. N 7. P. 493–507.
5. Stogdill R. Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of Literature. *Journal of Psychology*. 1948. Vol. 25. P. 35–71.
6. Tannenbaum R. How to Choose a leadership. *Harvard Business Review*, 1973. N. 73311 . P. 162–176.
7. Likert R. *New Patterns of Management*. N.Y.: McGraw-Hill, 1961. 279 p.
8. Davis T. Leadership Reexamined: A Behavioral Approach. *Academy of Management Review*. 1979. № 4. P. 237–248.
9. Stogdill R. M. *Individual Behavior and Group Achievement*. N.Y. *Oxford University Press*, 1959. 368 p.
10. Homans G. C. *The Human Group*. New Brunswick: Transaction Publishers, 1993. 484 p.



## НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ САНІТАРНОГО ТА ЕПІДЕМІЧНОГО БЛАГОПОЛУЧЧЯ НАСЕЛЕННЯ

### SCIENTIFICALLY – METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF STATE REGULATION OF SANITARY AND EPIDEMIC WELFARE OF THE POPULATION

Стаття присвячена обґрунтуванню науково-методичних засад державного регулювання санітарного та епідемічного благополуччя населення. Визначено, що даний об'єкт дослідження розуміється як важливий напрям державної політики. Здоров'я населення розглядається як індикатор якості життя населення, що сприяє підвищенню не лише продуктивності праці, а й загалом позитивно впливає на всю систему функціонування людини із економічним та соціальним середовищем.

Встановлено, що в Україні існує достатня законодавча база з питань забезпечення санітарно-епідемічного благополуччя населення. Правове забезпечення санітарно-епідеміологічного благополуччя населення здійснюється законодавством України, яке базується на Конституції України і складається із Законів України «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення», «Про боротьбу із захворюванням на туберкульоз», «Про захист населення від інфекційних хвороб», інших нормативно-правових актів та санітарних норм.

Виявлено, що впродовж 2021 року зареєстровано чимало звернень громадян з питань забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення. Серед них виокремлено такі санітарно-епідеміологічні проблеми: недостатній рівень озеленення; забруднене повітря; акустичне (шумове) забруднення; забруднена питна вода; засмічені вулиці, відсутні смітники поза житловою зоною; скарги стосовно забруднення атмосферного повітря, ґрунтів та водних ресурсів, що загалом становлять загрозу для здоров'я громадян. Переважно такі звернення надходили від жителів Дніпропетровської та Донецької областей.

Запропоновано приділяти більше уваги науково-методичним засадам державного управління щодо санітарного та епідемічного благополуччя населення, що сприятиме ефективній реалізації відповідного законодавства, розробленню необхідних інструкцій та положень, залученню до розробки методичного забезпечення антикризових менеджерів, як наприклад при пандемії Covid-19.

**Ключові слова:** державне управління, санітарно-епідемічне благополуччя, санітарно-епідеміологічні норми і правила, здоров'я, населення, навколишнє середовище.

The article is devoted to substantiating the scientifically – methodical principles of state regulation of sanitary and epidemic welfare of the population. It was determined that this object of research is understood as an important direction of state policy. The health of the population is considered as an indicator of the quality of life of the population, which helps to increase not only labor productivity, but also generally has a positive effect on the entire system of human functioning with the economic and social environment.

It has been established that Ukraine has a sufficient legislative framework for ensuring the sanitary and epidemiological well-being of the population. Legal provision of the sanitary and epidemiological well-being of the population is carried out by the sanitary legislation of Ukraine, which is based on the Constitution of Ukraine and consists of the Laws of Ukraine "On ensuring the sanitary and epidemiological well-being of the population", "On the fight against tuberculosis", "On the protection of the population from infectious diseases", other legal acts and sanitary standards.

It was revealed that during 2021, many appeals from citizens were registered on issues of ensuring the sanitary and epidemic well-being of the population. Among them, the following sanitary-epidemiological problems are singled out: insufficient level of greening; air pollution; acoustic (noise) pollution; contaminated drinking water; littered streets, no garbage cans outside the residential area; complaints about the pollution of atmospheric air, soil and water resources, which in general pose a threat to the health of citizens. Mostly, such appeals came from residents of Dnipropetrovsk and Donetsk regions.

It is proposed to pay more attention to the scientifically – methodical principles of public administration regarding the sanitary and epidemic welfare of the population, which will contribute to the effective implementation of the relevant legislation, the development of the necessary instructions and regulations, and the involvement of crisis managers in the development of methodical support for crisis management, such as during the Covid-19 pandemic.

**Key words:** public administration, sanitary-epidemic well-being, sanitary and epidemiological norms and rules, health, population, environment.

УДК 351.77:614.3/.4:616.9

DOI [https://doi.org/10.32782/](https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2022.32.2)

rma2663-5240-2022.32.2

**Михайленко М.М.**

аспірант кафедри управління охороною здоров'я та публічного адміністрування Національний університет охорони здоров'я України імені П.Л. Шупика

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Регулювання санітарного та епідемічного благополуччя населення вважається одним з пріоритетних напрямів державної політики, адже турбота про життя і здоров'я є базовими для будь-якої країни. Від здоров'я населення залежить якість робочої сили, її продуктивність та ефективність виробництва. У багатьох країнах імплементовані та функціонують програми забезпечення санітарно

епідемічного благополуччя населення, котрі закладені в основу національної політики в галузі охорони здоров'я. Однак з кожним днем дедалі частіше громадяни стикаються з проблемами, що виникають у цій сфері. На сьогодні це питання залишається вкрай актуальним та хвилює чи не кожного громадянина нашої держави.

Збереження і поліпшення здоров'я забезпечує більш повне використання багатогран-

них можливостей людини, продовження тривалості активного працездатного періоду її життя та піднесення економічно значущих якісних характеристик населення. Здоров'я сприймається не стільки як здатність до фізичного благополучного існування, скільки здатність до виконання соціально-трудо-вих функцій, до відтворення сукупності людських здібностей та потреб взагалі. Останнім часом спостерігається зростаюча тенденція до погіршення стану навколишнього середовища і загострення екологічних проблем. Все більшого значення набуває проблема забезпечення санітарно-епідемічного благополуччя і утримання стабільних показників загальної епідемічної безпеки. Така ситуація засвідчує про необхідність урегулювання державного управління санітарно-епідемічним благополуччям населення.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питанням санітарно-епідемічного благополуччя приділялася значна увага науковців. Так, зокрема, Демченко І. С. досліджував інституційну спроможність захисту від інфекційних захворювань; Ліхтер М. П. вивчала юридичну природу права на санітарно-епідемічне благополуччя населення; Хайнацький Є. С. розглядав правове регулювання цієї сфери; Махнюк В. М., Сердюк А. М. працювали над питаннями розробки нової класифікації суб'єктів господарювання в Україні за ступенем ризику.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Не зважаючи на наявність чималої кількості наукових напрацювань з даної проблематики, на даний час немає системних та ґрунтовних досліджень щодо науково-методичних засад державного регулювання санітарного та епідемічного благополуччя населення.

**Мета статті** – дослідити поняття «санітарно-епідемічне благополуччя населення», виокремити основні аспекти його забезпечення та розкрити особливості та підходи до науково-методичного забезпечення державного регулювання щодо нього.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Державне регулювання санітарного та епідемічного благополуччя населення визначається системою необхідних принципів та заходів, які передбачають дотримання чинного законодавства щодо санітарно-епідеміологічної ситуації та задовільних умов життя населення. Науково-методичне забезпечення щодо об'єкта регулювання включає в себе нормативно-правову базу та відповідні інструкції, положення, розроблені методики тощо.

Збереження та зміцнення здоров'я населення – одне з найважливіших завдань реалі-

зації державної політики у сфері санітарного та епідемічного благополуччя.

В Україні існує достатня законодавча база з питань забезпечення санітарно-епідемічного благополуччя населення. Правове забезпечення санітарно-епідеміологічного благополуччя населення здійснюється законодавством України, яке базується на Конституції України і складається із Законів України «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення», «Про боротьбу із захворюванням на туберкульоз», «Про захист населення від інфекційних хвороб», інших нормативно-правових актів та санітарних норм.

Закон України «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення» від 24.02.1994 № 4004 XII встановлює, що санітарне та епідемічне благополуччя населення – це стан здоров'я населення та середовища життєдіяльності людини, при якому показники захворюваності перебувають на усталеному рівні для даної території, умови проживання сприятливі для населення, а параметри факторів середовища життєдіяльності знаходяться в межах, визначених санітарними нормами [2]. Даний закон регулює суспільні відносини, які виникають у сфері забезпечення належного санітарного та епідемічного стану в країні, визначає відповідні права і обов'язки державних органів, підприємств, установ, організацій та громадян.

Санітарно-епідеміологічне благополуччя територій і населених пунктів, відповідно до ст. 27 Закону України «Основи законодавства України про охорону здоров'я», забезпечується системою державних стимулів і регуляторів, спрямованих на суворе дотримання санітарно-гігієнічних і санітарно-протиепідемічних правил і норм, комплексом відповідних заходів та організацією державного санітарного нагляду [1].

Статтею 30 вищенаведеного законодавчого акту визначено, що держава забезпечує планомірне науково обґрунтоване попередження, лікування, локалізацію та ліквідацію масових інфекційних захворювань. Щодо окремих особливо небезпечних інфекційних захворювань можуть здійснюватися обов'язкові медичні огляди, профілактичні щеплення, лікувальні та карантинні заходи в порядку, передбаченому законом [1].

Є. С. Хайнацький досліджуючи проблеми щодо правового регулювання сфери санітарного та епідеміологічного благополуччя та його термінологічного наповнення слушно зауважує, що застосування законодавцем терміну епідемічний, замість терміну епідеміологічний вбачається помилковим, з огляду на різний етимологічний зміст вказаних понять. Так, епі-

демічне благополуччя частіше вживається як належне до епідемії, тим-часом як епідеміологічне благополуччя відображає недопущення виникнення, запобігання та протидію поширенню інфекційних захворювань [6, с. 61].

Т. І. Макарова визначає санітарно – епідемічне благополуччя населення як стан здоров'я населення, за якого відсутня несприятлива дія на організм людини чинників середовища її проживання і створюються сприятливі умови для життєдіяльності людини. Під середовищем проживання людини в цьому випадку розуміється частина довкілля, що містить її природні компоненти, а також питну воду, продовольчі та промислові товари, умови праці, побуту, навчання і виховання. Чинниками довкілля, які мають опосередковану дію на людину, визнаються хімічні, фізичні, біологічні компоненти середовища природного або антропогенного походження, здатні впливати на організм людини [3].

З точки зору М.П. Ліхтер сфера санітарно-епідемічного благополуччя є однією з найважливіших у суспільному житті, адже охоплює питання забезпечення сприятливих умов життєдіяльності людини та усталеного для конкретної території стану здоров'я населення. Легальне врегулювання санітарних відносин здійснюється сукупністю правових норм різної галузевої належності, серед яких особливе місце займають норми – принципи [8, с. 95].

Стан здоров'я населення та сприятливе середовище життєдіяльності людей – складові санітарного та епідемічного благопо-

луччя населення. Однак з кожним днем дедалі частіше громадяни стикаються з проблемами, що виникають у цій сфері. На сьогодні це питання залишається вкрай актуальним та хвилює чи не кожного громадянина нашої держави.

Впродовж минулого року до урядової телефонної «гарячої лінії» Урядового контактного центру надійшло понад 800 звернень громадян з питань забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення. Серед основних санітарно-епідеміологічних проблем виокремлено: забруднене повітря; акустичне (шумове) забруднення; незадовільний стан відкритих водойм міста; забруднена питна вода; засмічені вулиці, відсутні смітники поза житловою зоною; несанкціоновані звалища побутового сміття поблизу лісосмуг або посадок; нераціональне використання ґрунтів; поселенське навантаження. Зареєстровано скарги стосовно забруднення атмосферного повітря, ґрунтів та водних ресурсів, що загалом становлять загрозу для здоров'я громадян. Громадяни повідомляли про перевищення вмісту нітратів, недотримання бактеріологічних та хімічних показників якості води. [4]. Громадяни також зверталися з проханням провести перевірки дотримання санітарно-епідеміологічних норм на підприємствах торгівлі, громадського харчування. В табл. 1 представлено права та обов'язки громадян щодо забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя.

Таблиця 1

**Права та обов'язки громадян щодо забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя**

<b>Громадяни</b>	
<b>права на</b>	<b>обов'язки</b>
безпечні для здоров'я і життя продукти харчування, питну воду, умови праці, навчання, виховання, побуту, відпочинку та навколишнє природне середовище; участь у розробці, обговоренні та громадській експертизі проектів програм і планів забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення, внесення пропозицій з цих питань до відповідних органів; відшкодування шкоди, завданої їх здоров'ю внаслідок порушення підприємствами, установами, організаціями, громадянами санітарного законодавства; достовірну і своєчасну інформацію про стан свого здоров'я, здоров'я населення, а також про наявні та можливі фактори ризику для здоров'я та їх ступінь.	піклуватися про своє здоров'я та здоров'я і гігієнічне виховання своїх дітей, не шкодити здоров'ю інших громадян; брати участь у проведенні санітарних і протиепідемічних заходів; проходити обов'язкові медичні огляди та робити щеплення у передбачених законодавством випадках; виконувати розпорядження та вказівки посадових осіб державної санітарно-епідеміологічної служби при здійсненні ними державного санітарно-епідеміологічного нагляду; виконувати інші обов'язки, передбачені законодавством про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя.

Складено автором на основі [2; 5]



В табл. 2 представлено права та обов'язки підприємств, установ і організацій щодо забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя, які дають змогу зрозуміти як працюють механізми державного управління щодо регулювання цих процесів.

Вбачаємо за доцільне зауважити, що, як відомо, Державна санітарно-епідеміологічна служба, посадові особи якої довгий час здійснювали функції з державного санітарно-епідеміологічного нагляду, ліквідована згідно постанови Кабінету Міністрів України «Деякі питання Державної санітарно-епідеміологічної служби» від 29.03.2017 р. № 348. Тому завдання і функції з реалізації державної політики у сфері санітарного та епідемічного благополуччя населення та із здійснення контролю (нагляду) за дотриманням вимог санітарного законодавства (крім функцій з реалізації державної політики у сфері епідеміологічного нагляду (спостереження) та у сфері гігієни праці та функцій із здійснення дозиметричного контролю робочих місць і доз опромінення працівників) покладено на Державну службу України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів [7].

тричного контролю робочих місць і доз опромінення працівників) покладено на Державну службу України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів [7].

**Висновки.** Закон України «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення» регулює суспільні відносини, які виникають у сфері забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя, визначає відповідні права і обов'язки державних органів, підприємств, установ, організацій та громадян, встановлює порядок організації і здійснення державного санітарно-епідеміологічного нагляду в Україні. Пандемія Covid-19 показала необхідність антикризового управління із залученням менеджерів, які мають досвід формування державної політики у сфері системної кризи, пов'язаної з епідемією та розроблення ефективних методів забезпечення нерозповсюдження хвороб тощо.

Так, варто наголосити на те, що наукове та методичне забезпечення є однією з умов ефек-

Таблиця 2

**Права та обов'язки підприємств, установ і організацій щодо забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя**

Підприємства, установи і організації	
права на	обов'язки
<p>одержання від органів державної виконавчої влади, місцевого і регіонального самоврядування, а також відповідних органів і закладів охорони здоров'я інформації про стан здоров'я населення, санітарну та епідемічну ситуацію, законодавчі, нормативні акти з питань забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення та санітарні норми;</p> <p>відшкодування збитків, завданих їм внаслідок порушень санітарного та епідемічного законодавства підприємствами, установами, організаціями та громадянами.</p>	<p>за пропозиціями посадових осіб державної санітарно-епідеміологічної служби розробляти і здійснювати санітарні та протиепідемічні заходи;</p> <p>у випадках, передбачених санітарними нормами, забезпечувати лабораторний контроль за виконанням вимог цих норм щодо безпеки використання (зберігання, транспортування тощо) шкідливих для здоров'я речовин та матеріалів, утворюваних внаслідок їх діяльності викидів, скидів, відходів та факторів, а також готової продукції;</p> <p>на вимогу посадових осіб державної санітарно-епідеміологічної служби надавати безоплатно зразки використовуваних сировини і матеріалів, а також продукції, що випускається чи реалізується, для проведення державної санітарно-гігієнічної експертизи; виконувати розпорядження і вказівки посадових осіб державної санітарно-епідеміологічної служби при здійсненні ними державного санітарно-епідеміологічного нагляду; усувати за поданням відповідних посадових осіб державної санітарно-епідеміологічної служби від роботи, навчання, відвідування дошкільних закладів осіб, які є носіями збудників інфекційних захворювань, хворих на небезпечні для оточуючих інфекційні хвороби, або осіб, які були в контакті з такими хворими, з виплатою у встановленому порядку допомоги з соціального страхування, а також осіб, які ухиляються від обов'язкового медичного огляду або щеплення проти інфекцій, перелік яких встановлюється Міністерством охорони здоров'я України; негайно інформувати органи, установи і заклади державної санітарно-епідеміологічної служби про надзвичайні події і ситуації, що становлять загрозу здоров'ю населення, санітарному та епідемічному благополуччю; відшкодувати у встановленому порядку працівникам і громадянам шкоду, завдану їх здоров'ю внаслідок порушення санітарного законодавства.</p>

Складено автором на основі [2; 5]

тивної реалізації державного управління щодо санітарного та епідемічного благополуччя населення. Це полегшує роботу фахівцям, які безпосередньо здійснюють контроль та нагляд за виконанням законодавства та розроблених інструкцій. Воно виступає як показник якості за дотриманням цих норм та правил. Тому вважаємо, що для підвищення результативності виконання відповідних програм санітарного та епідемічного благополуччя населення варто приділяти більше уваги науково-методичним засадам його державного регулювання.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України від 19.11.1992 р. № 2802-XII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text>
2. Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення: Закон України від 24.02.1994 р. № 4004-XII URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4004-12/ed20181004#Text>
3. Макарова Т. И. Санитарно-эпидемиологическое благополучие населения. 2014. URL: <https://elib.bsu.by/bitstream/123456789/109103/1.pdf>
4. Офіційний сайт «Укрінформ». URL: [https://www.ukrinform.ua/rubric-news/1563111-ukraiintsi\\_signalizuyut\\_pro\\_porushennya\\_sanitarno\\_epidemichnogo\\_blagopoluchchya\\_naselennya\\_uryadova\\_telefonna\\_garyacha\\_liniya\\_1874641.html](https://www.ukrinform.ua/rubric-news/1563111-ukraiintsi_signalizuyut_pro_porushennya_sanitarno_epidemichnogo_blagopoluchchya_naselennya_uryadova_telefonna_garyacha_liniya_1874641.html)
5. Офіційний сайт Рудківської міської ради. URL: <https://rudkivska-gromada.gov.ua/news/1630142476/>
6. Хайнацький Є. С. Правове регулювання сфери санітарно-епідеміологічного благополуччя населення: проблеми термінологічного наповнення. Концепція соціальної безпеки в Україні: тези доп. учасників наук.- практ. конф. (Харків, 6 лист. 2020 р.). С. 60–61. URL: [https://library.pp-ss.pro/index.php/ndippsn\\_20201106/article/view/khainatskyi/pdf](https://library.pp-ss.pro/index.php/ndippsn_20201106/article/view/khainatskyi/pdf)
7. Деякі питання Державної санітарно-епідеміологічної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 29.03.2017 р. № 348. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/348-2017-%D0%BF#Text>
8. Ліхтер М. П. Принципи правового регулювання санітарно-епідемічного благополуччя. Науковий вісник Херсонського державного університету: юридичні науки. 2016. № 4 (1). С. 95-98

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПАТРІОТИЗМУ:  
ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИCURRENT TENDENCIES IN THE DEVELOPMENT OF PATRIOTISM:  
EUROPEAN EXPERIENCE FOR UKRAINE

У статті проаналізовано особливості розвитку інституту патріотизму в європейських країнах з метою використання кращих практик в Україні. На основі європейського досвіду запропоновано можливі шляхи удосконалення механізмів щодо розвитку патріотизму в Україні.

Визначено, що патріотичне виховання сьогодні є одним із ключових питань в системі національних пріоритетів багатьох країн світу. Сучасний стан виховання патріотизму в Україні потребує не лише ґрунтовного реформатування, але й урахування зарубіжного досвіду провідних європейських країн світу, в яких любов до Батьківщини, народу, повага прав людини, дотримання закону є нормою життєдіяльності. Проблема реалізації патріотичного виховання молоді є актуальною і має комплексний характер.

Узагальнено науковий доробок вітчизняних учених щодо державного розвитку патріотизму, конкретизовано відповідний понятійно-категорійний апарат.

Проаналізовано міжнародні нормативно-правові акти з метою їх імплементації в законодавство України.

В даній статті проведено аналіз європейського досвіду розвитку патріотизму та вироблення практичних рекомендацій щодо можливості його використання в Україні.

У статті запропоновано аналіз зарубіжного досвіду патріотичного виховання, досліджуються практичні підходи до формування патріотичної свідомості, обґрунтовуються можливості адаптації позитивного досвіду у вітчизняну практику.

Звернено увагу на те, що історичний досвід є корисним, оскільки він дозволяє побачити, насамперед, варіативність нормативно-правових моделей забезпечення та розвитку патріотичного виховання, які застосовуються у різні часи й у різних державах, а також дозволяє визначити конкретну ефективність або неефективність їх впровадження в Україні.

Зроблено висновок про те, що в Україні в першу чергу варто зосередити увагу на збереженні і примноженні духовних цінностей, культурних національних традицій, шанобливому ставленню до української мови.

Показано, що в різних країнах світу по-різному реалізується розвиток патріотизму. Все залежить від ступеня участі держави та державної політики в цьому процесі.

**Ключові слова:** патріотизм, європейський досвід, патріотичне виховання, національний пріоритет, державна політика, громадянська освіта.

The article analyzes the peculiarities of the development of the institute of patriotism in European countries with the aim of using the best practices in Ukraine. On the basis of European experience, possible ways of improving the mechanisms for the development of patriotism in Ukraine are proposed.

It was determined that patriotic education today is one of the key issues in the system of national priorities of many countries of the world. The current state of patriotism education in Ukraine requires not only a thorough reformatting, but also taking into account the foreign experience of the leading European countries of the world, in which love for the Motherland, the people, respect for human rights, and compliance with the law are the norm of life. The problem of implementing patriotic education of youth is urgent and has a complex nature.

The scientific output of domestic scientists regarding the state development of patriotism is summarized, the corresponding conceptual and categorical apparatus is specified.

International normative legal acts were analyzed with the aim of their implementation in the legislation of Ukraine.

This article analyzes the European experience in the development of patriotism and makes practical recommendations regarding the possibility of its use in Ukraine.

The article offers an analysis of the foreign experience of patriotic education, examines practical approaches to the formation of patriotic consciousness, substantiates the possibilities of adapting positive experience into domestic practice.

Attention is drawn to the fact that historical experience is useful, as it allows us to see, first of all, the variability of normative and legal models for the provision and development of patriotic education, which are used at different times and in different states, and also allows us to determine the specific effectiveness or ineffectiveness of their implementation in Ukraine.

It was concluded that in Ukraine, first of all, attention should be focused on the preservation and multiplication of spiritual values, cultural national traditions, respectful attitude towards the Ukrainian language.

It is shown that the development of patriotism is implemented differently in different countries of the world. Everything depends on the degree of participation of the state and state policy in this process.

**Key words:** patriotism, European experience, patriotic education, national priority, state policy, civic education.

УДК 35.08:331  
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2022.32.3>

Найда І.В.

к. держ. упр., доцент,  
доцент кафедри права  
Київський кооперативний інститут  
бізнесу і права

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Сьогодні розвиток патріотизму є запорукою суспільно-політичного розвитку нашої держави, і одним із факторів національної безпеки України. Одним із найефективніших шля-

хів здійснення розвитку патріотизму в Україні є дослідження розвитку та впровадження патріотичного виховання провідних європейських країн для запозичення їхнього позитивного досвіду.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питання розвитку патріотизму в Україні розглядаються в працях таких науковців як: І. Бежа, В. Трощинського, В. Кременя, Г. Ващенко, Ю. Кальниша, Т. Безверхої, А. Sliwka, D. Kerr, A. Kiating, E. Ireland, A. Kaminski, Himmelmann G. та інших. Аналіз наукових праць свідчить, що сьогодні залишається актуальним питання розвитку патріотизму в Україні шляхом використання ідей європейського досвіду, що сприяло б його переходу на якісно вищий рівень.

**Мета статті.** Аналіз сучасних тенденцій розвитку патріотизму європейських країн для окреслення перспектив його застосування в Україні.

**Виклад основного матеріалу.**

Україна має стійкі партнерські відносини з провідними країнами Європейського Союзу у яких сьогодні найбільш актуальними, ключовими в системі національних пріоритетів є розвиток патріотизму та патріотичного виховання.

Патріотичне виховання сьогодні є одним із ключових питань в системі національних пріоритетів багатьох країн світу.

Патріотизм походить від грецького слова «раїгіоієз», яке перекладається «земляк», «співвітчизник». Патріотизм – це любов та відданість своїй Батьківщині, прагнення своїми діями служити її інтересам, готовність іти на жертви в ім'я інтересів свого народу. Патріотизм виявляється в почутті гордості за матеріальні та духовні надбання свого народу, прагненні зберегти самобутність своєї культури, мови, традицій предків [1].

Сучасний стан виховання патріотизму в Україні потребує не лише ґрунтовного реформатування, але й урахування зарубіжного досвіду провідних європейських країн світу, в яких любов до Батьківщини, народу, повага прав людини, дотримання закону є нормою життєдіяльності.

Науковець Г. Ващенко акцентував увагу на необхідності виховання особистості з почуттями національної гідності, патріотизму, громадянської пошани і злагоди. «Треба виховувати молодь так, щоб вона могла захищати права свого народу і здатна була віддати в боротьбі за нього своє життя. Але, виховуючи в молоді патріотизм, здорову національну гордість, свідомість своєї національної гідності, у жодному разі не можна виховувати в неї безглузду національну пиху й презирство до інших народів лише на тій підставі, що вони не українці». Оскільки, відчувши, що таке несправедливість, український народ і сам мусить бути справедливим. Але цього мало. Український нарід ще з початку своєї історії протягом віків, борючись

за своє існування, разом з тим своїми грудьми захищав європейські народи, що несуть на собі ярмо неволі і намагаються скинути його з себе. В цьому велике історичне покликання українського народу. «Йдучи за ним український нарід має спричинитися до побудови політичного й суспільного життя не на засадах егоїзму, насильства й експлуатації, а на засадах справедливості і гуманності. Служба Батьківщині наказує підкорити свої інтереси потребам українського народу» [2, с. 177].

В різних країнах світу по-різному реалізується розвиток патріотизму. Все залежить від ступеня участі держави та державної політики в цьому процесі. Так в Німеччині після подій Другої світової війни в системі освіти відійшли він прямого виховання патріотизму, замінивши його громадянською освітою.

В Німеччині виховання патріотизму в школах не практикується. Нині у Німеччині є предмет «Суспільствознавство» (Sozialkunde або Gemeinschaftskunde), де вивчають історію, політику, економіку, соціологію, значна увага приділена Євросоюзу. Учні вчать бути активними та ангажованими громадянами, які беруть участь у політиці та суспільних справах [3].

Важливим та корисним для Української держави є досвід Німеччини у вихованні патріотизму, громадянськості, моральних цінностей підростаючих поколінь. Аналіз педагогічної літератури показав, що вперше в Німеччині до теми громадянського виховання звернувся Г. Кершенштайнер, який розробив систему громадянського виховання для навчальних закладів.

Досліджуючи питання розвитку патріотизму в Німеччині з'ясували, що цей процес називається впровадженням демократії, громадянським вихованням, громадянською освітою тощо. Остаточо засудивши ідеологію нацизму, німецькі педагоги перестали вживати термін «патріотизм», оскільки в часи Другої світової війни цей феномен асоціювався у них з відданістю фюреру і Рейху. Нинішня система громадянської освіти країни характеризується демократичністю, повагою прав дитини, наявністю передових технологій виховання. При цьому доводиться констатувати, що однозначного бачення змісту громадянського виховання в німецьких педагогів немає [4].

«Громадянське виховання» є відповіддю на конкретні соціальні питання (імміграційні проблеми, расизм, нетерпимість, егоїзм, глобалізація, втрата культури) та завдання (гендерні, етичні), а також на необхідність активного залучення молоді до демократичних та суспільних процесів. У центрі громадянського



виховання зростаючої особистості Німеччини стоїть навчання комунікативності і соціалізації. Відповідно до цього завдання, навчати потрібно не тільки толерантності, оскільки цілі набагато ширші – «свідоме заохочення плюралістичних поглядів і дивергентного мислення. Молодь повинна бути в курсі завдань суспільства та брати активну участь у їх вирішенні. На основі пропозицій і нових перспектив мають реалізовуватися гуманістичні принципи, які стануть підґрунтям громадянськості» [5].

Професор А. Слівка, розуміючи важливість громадянського суспільства, в якому може функціонувати демократична педагогіка, яка ж і задіяна у вихованні громадянина-патріота-демократа, зазначає, що «немає демократії без демократів і демократів, яких не вчили демократії. Демократична культура не падає з неба, вона не виникає самостійно, не розвивається сама по собі, а вимагає постійного піклування» [6].

Огляд досвіду розвитку патріотизму в Німеччині на наш погляд, свідчить про те, що для підвищення патріотичного духу своїх громадян країна відійшла від безпосередньо розвитку патріотизму та патріотичного виховання, надаючи перевагу громадянському вихованню, в основі якого покладено реалізацію прав і свобод людини та громадянина.

У Німеччині виховання патріотизму відбувається в тому числі на основі стандартів альтернативної цивільної служби (цивільдінст). Зазвичай проходження служби відбувається в соціальній сфері, в закладах охорони здоров'я та на базі екологічних організацій. Незважаючи на те, що такий вид служби триває на 2 місяці більше за військову, до нього добровільно долучається значно більше німецької молоді. В світлі цього стандарти громадянського виховання виступають як невіддільні від патріотичного [7, с. 57].

В Німеччині також набули популярності державні цільові програми такі як: «Добровільний соціальний рік», «Добровільний екологічний рік», «Добровільний культурний рік» тощо, які фінансуються із бюджетів земель і мають за мету допомогти молоді більш успішно залучатися до розв'язання соціальних проблем й виробити почуття громадянської відповідальності та патріотизму.

Досвід розвитку патріотизму Польщі є теж доречним для України.

Патріотичне виховання у Польщі розпочинається ще у дошкільному віці в родині і триває у дитячому садку, де, передусім, навчають поважати державні символи Польщі. Діти відвідують музеї, де знайомляться з історією регіону та міста, вивчають патріотичні пісні та

вірші, навчаються пишатися своєю країною, національними героями, рідною мовою.

Відповідно до статті 4 Закону Республіки Польща «Про систему освіти» від 7-го вересня 1991 року, за формування основ патріотичного виховання в молодого покоління відповідає родина (сім'я) як основний суспільний осередок, школа, різноманітні громадські організації (з-поміж них вагоме місце у формуванні людини-патріота своєї держави посідає Союз польського харцерства), а також костел і різноманітні осередки суспільної комунікації. Важливим аспектом у формуванні громадянськості та вихованні патріотизму, як зазначає Закон, є школа, яка має надати кожному своєму учню необхідні умови для його розвитку, щоб підготувати його до виконання у майбутньому своїх сімейних та громадянських зобов'язань, заснованих на принципах солідарності, демократії, терпимості, справедливості та свободи. Громадянське виховання в школі залежить від ставлення вчителів і методів, які вони використовують, державних та шкільних урочистостей, в основі яких закладено повагу до національних символів, днів національної пам'яті, під час яких можна дізнатися про місця національної пам'яті, різні важливі національні свята. Завданням школи є підготовка дітей і молоді до активної участі в суспільному житті, до безкорисливого служіння своїй країні й боротьби за справедливість і соціальний прогрес. Школа покликана об'єднати теоретичні знання з практикою, дати молодим людям можливість брати активну участь у створенні цінностей, які збагачують економіку й культуру нації, сприяти громадянському, ідейно-моральному, патріотичному вихованню та розвитку учнівської молоді [8; 9].

Таким чином, формується основа національної ідентичності.

Національна (етнічна) ідентичність виступає як процес усвідомлення індивідом своєї належності до етнічної групи, що проявляється у когнітивному, емоційному уподібненню індивіда іншим особам, групі. Повнокровне існування етноспільноти, подальший розвиток її культуротворчих традицій забезпечується самоототожненням особи з своїм етносом. Механізм етнічної ідентифікації має суб'єктивну психологічну природу. Так, суб'єкт убаचाє свою подібність із «моделлю», переживає цю подібність, яка може бути і свідомою, і неусвідомленою. Він переживає «вікарні афективні реакції», в яких події «моделі» зачіпають і самого суб'єкта. На етнічність впливають і її підтримують об'єктивні чинники: господарство, культура, мова, релігія, територія. Кожній етнічності притаманні тільки їй властиві

вірування, менталітет, стиль і спосіб життя, які ідентифікують особи даної групи [10, с. 118].

В 2000-х роках робота щодо активної реалізації національно-патріотичного виховання у Польщі набула якісної видозміни. Прикладом цього можуть слугувати такі польські проекти як: «Патріотизм завтрашнього дня» та «Незалежний 2018».

Програма «Патріотизм завтрашнього дня» керується принципами верховенства права, солідарності та справедливості. Програму спрямовано здебільшого на розвиток патріотизму у молодих людей, яких закликають залишатися в країні і будувати саме в ній своє майбутнє.

«Патріотизм завтрашнього дня» являє собою національну грантову програму, що реалізовується польським Міністерством культури та національної спадщини. З 2009 року фактичним виконавцем програми виступає Музей історії Польщі. За багаторічний період свого існування завдяки програмі 163 установи отримали гранти від 5 тис. до більш ніж 50 тис. злотих. Загальна сума за всі роки досягає близько 4 млн злотих, що становить майже 30 млн гривень. Багато виданих грантів спрямовані на відзначення визначних дат та вшанування видатних постатей польської історії, зокрема, Йозефа Пілсудського, а також Тадеуша Костюшко. Кошти на проведення заходів мали змогу отримувати різні організації, серед яких були фонди, асоціації, бібліотеки, культурні будинки, музеї тощо. Проекти, що нагороджуються, зазвичай реалізуються у форматі семінарів, ігор, подій та змагань. Більшість проектних заявок зазвичай пов'язані з вивченням місцевої історії, решта – із політичним, соціально-економічним та побутовим життям країни [11, с.32].

Розвиток патріотизму в Польщі є безперервним, та триває упродовж всього життя. Україні варто теж є використати досвід Польщі щодо можливостей неформальної та інформальної освіти для розвитку патріотизму.

Дивлячись на досвід європейських країн, зокрема, Польщі, бачимо, що в Україні в першу чергу варто зосередити увагу на збереженні і примноженні духовних цінностей, культурних національних традицій, шанобливому ставленню до української мови.

В Литві, важливість громадянської освіти та виховання підкреслюється в усіх основних документах, що регулюють освітню політику (Закон про освіту, Стратегія освіти, Довготривала програма національного й громадянського виховання, Програма правової освіти тощо), громадянська освіта поєднує два блоки, в основі яких є формування навичок

громадянської дії та розвиток «громадянського мислення». У цій країні діє широкомасштабна неформальна освітня діяльність, що охоплює людей різного віку за участі неурядових організацій: від підвищення кваліфікації педагогічного складу для викладання дисциплін із громадянської освіти та участі в різноманітних програмах UNESCO та Ради Європи до шкільного самоврядування, суспільних рухів, гуртків тощо [12].

Загалом в європейських країнах використовується метод «ненав'язливого патріотичного виховання». Так у школах доволі часто проводять різноманітні історичні змагання, оскільки вважають, що історія і розвиток патріотизму нерозривно пов'язані між собою. У багатьох європейських країнах існують державні програми щодо захисту та розвитку державної мови, культури, кінематографу, тощо.

Однією із складових патріотичного виховання молоді у країнах європейського союзу виступає військово-патріотичне виховання у закладах освіти, яке представляє собою організовану і цілеспрямовану діяльність держави та суспільних інститутів щодо формування особистості школяра як громадянина і патріота.

#### **Висновки.**

Аналіз наукових праць свідчить, що сьогодні питання розвитку патріотизму є досить актуальним, особливо в умовах воєнного стану.

Проаналізовані практики європейських країн та їхні нормативно-правові документи, можна констатувати, що досвіду в зазначеній сфері, може бути імплементований в українське законодавство та має важливе значення для можливостей удосконалення системи розвитку патріотизму в Україні.

Під час реалізації Концепції національно-патріотичного виховання в системі освіти Україні необхідно враховувати досвід провідних європейських країн світу.

Перспективами подальших наукових розвідок має стати вирішення вибору необхідних економічних і правових інструментів держави для подальшого розвитку патріотизму в Україні відповідно до сучасних реалій та потреб.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Тофтул М. Г. Сучасний словник з етики: словник. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 416 с.
2. Ващенко Г. Виховний ідеал : підручник для педагогів, виховників, молоді і батьків. : Полтава : Полтавський вісник, 1994. 191 с.
3. Kerr D., Kiating A., Ireland E. Pupil Assessment in Citizenship Education: Purposes, Practices and Possibilities *Report of a Cidree Collaborative Project. NFER/CIDREE*, 2009. P. 117.

4. Himmelmann G. Demokratie lernen und politik lernen ein gegensatz – URL: <http://methodenpool.uni-koeln.de/mitbestimmung/himmelmann.htm>

5. Авдіянець Г., Кузякіна М. Порівняльний аналіз підходів до громадянського виховання школярів в Україні та Німеччини. Вісник Інституту розвитку дитини. Сер. Філософія, педагогіка, психологія. 2015. Вип. 2. С. 42-47.

6. Sliwka A. Bürgerbildung. Demokratie beginnt in der Schule. *Beltz Verlag. Weinheim und Basel*, 2008. P. 226.

7. Діденко О. Г. Зарубіжний досвід патріотичного виховання громадян та можливості його адаптації в Україні. Аспекти публічного управління. 2014. № 3 – 4. С. 52–59.

8. Sztaba M. Wychowanie patriotyczne dzis. 2015. URL: <http://www.niedziela.pl/artukul/18959/Wychowanie-patriotyczne-dzis>.

9. Ustawa z dnia 7 wrzesnia 1991 r. o systemie oswiaty. 1991. URL: <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU19910950425> (Last accessed: 29.12.2022).

10. Євтух Є. Б., Трощинський В. П., Галушко К. Ю. Етносоціологія: терміни та поняття. Київ, 2003. 280 с.

11. Волков В. Національно-патріотичне виховання: сучасний зарубіжний досвід для України. Вісник Львівського університету. Сер. філос.-політолог. студії. 2020. Вип. 28. С. 31-35.

12. Дзюбенко І. А. Досвід громадянського виховання країн ЄС в Україні. Український педагогічний журнал. 2018. Вип. 2. С. 16-21.



## СЕКЦІЯ 2 МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

### ПОБУДОВА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СПОРТИВНОЮ ГАЛУЗЗЮ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

### CONSTRUCTION OF PUBLIC MANAGEMENT OF THE SPORTS INDUSTRY DURING MARTIAL LAW IN UKRAINE

Стаття присвячена стану фізичного виховання і спорту, в умовах змін у соціально-економічній сфері та децентралізації влади. Розвиток спорту займає особливе місце у розбудові та зміцненні здорового населення. Розглянуто вплив публічного управління на фізичне виховання і розвиток спортивної галузі. Визначено функції фізичного виховання і спорту у формуванні молодого покоління та пріоритетні напрями державної політики щодо покращення розвитку фізичної підготовки молоді. Систематизовано взаємозв'язок держави та органів громадського самоврядування щодо розподілу місцевих податків. Обґрунтовано ступінь публічного управління в регулюванні розвитку фізичного виховання і спорту в Україні. Подана характеристика та кількість руйнувань в Україні за період вторгнення армії Росії. Тому, на сучасному етапі життя в нашій державі важливо дослідити сферу державного регулювання розвитку фізичної культури та спорту. З початку широкомасштабного вторгнення Росії 24 лютого 2022 року в Україні було пошкоджено або повністю зруйновано 94 об'єкти спортивної інфраструктури. Міністерство молоді та спорту продовжує вести сумну статистику. Російські війська продовжують знищувати українські населені пункти, а з ними і сучасні спортивні комплекси. В рамках ініціативи Президента України відкритий спеціальний рахунок НБУ для збору благодійних внесків на відбудову фізичної галузі. Зібрані кошти будуть направлені на відновлення споруд, установ, спортивних закладів, стадіонів, організацій сфери фізичної культури і спорту. Щоб відновити та зробити ще кращими потрібно об'єднати усі зусилля держави та громади. Історія спортивної галузі довоєнного періоду України демонструє, що щорічне збільшення фінансування не вирішувало питання розвитку, а навпаки спостерігалось систематичне падіння показників сфери фізичної культури та спорту. Правильна організація спорту в сучасних умовах воєнного стану допоможе державі використовувати спорт як унікальний інститут з укріплення нації фізично, морально і духовно, створювати модель соціальних відносин відкритого суспільства успішних, щасливих і незламних людей. Запропоновано, попри усі труднощі, впровадження комплексу заходів щодо створення принципово нової національної політики у сфері спортивної галузі.

**Ключові слова:** спортивна інфраструктура, воєнний стан, фізична культура та спорт, публічне управління у спортивній галузі, молодіжна політика, децентралізація.

The article is devoted to the state of physical education and sports, in the conditions of changes in the socio-economic sphere and decentralization of power, as the development of sports occupies a special place in the development and strengthening of a healthy population. The characteristics and amount of destruction in Ukraine during the invasion of the Russian army, the influence of public administration on physical education and the development of the sports industry are considered. The functions of physical education and sports in the formation of the young generation and the priority directions of the state policy on improving the development of physical training of young people have been determined. The relationship between the state and public self-government bodies regarding the distribution of local taxes has been systematized. The degree of public management in regulating the development of physical education and sports in Ukraine is substantiated. Therefore, at the current stage of life in our country, it is important to investigate the sphere of state regulation of the development of physical culture and sports. Since the beginning of the full-scale invasion of Russia on February 24, 2022, 94 sports infrastructure facilities were damaged or completely destroyed in Ukraine. The Ministry of Youth and Sports continues to keep sad statistics. Russian troops continue to destroy Ukrainian settlements, and with them modern sports complexes. As part of the initiative of the President of the country, a special NBU account was opened to collect charitable contributions for the reconstruction of the physical industry. The collected funds will be directed to the restoration of buildings, institutions, sports facilities, stadiums, organizations in the field of physical culture and sports. In order to restore and make it even better, all the efforts of the state and the community must be combined. The history of the sports industry of the pre-war period of Ukraine demonstrates that the annual increase in funding did not solve the issue of development, but on the contrary, a systematic decline in the indicators of the field of physical culture and sports was observed. The correct organization of sports in modern conditions of martial law will help the state to use sports as a unique institution for strengthening the nation physically, morally and spiritually, to create a model of social relations in an open society of successful, happy and indomitable people. It is proposed, despite all the difficulties, to implement a set of measures to create a fundamentally new national policy in the field of sports.

**Key words:** sports infrastructure, martial law, physical culture and sports, public administration in the sports industry, youth policy, decentralization.

УДК 796.072.22  
DOI <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2022.32.4>

**Беляєва О.П.**  
к. наук з держ. упр.,  
викладач кафедри бізнес-економіки та адміністрування  
Сумський державний педагогічний  
університет імені А.С.Макаренка

**Постановка проблеми в загальному вигляді.**

Боротьба України за незалежність тривала довгі роки. Початок 90-х років ХХ ст. ознаменувався отриманням довгоочікуваної волі. Протягом розвитку державності, становлення та укріплення України як демократичної держави, виникає безліч невирішених питань в усіх сферах життя суспільства – економіка, політика, соціум. Нові підходи в публічному управлінні державою, галузями економіки та освіти, участь громадян у формуванні нового законодавства, прийняття швидких рішень задля покращення рівня життя населення, стало пріоритетними завданнями. Формування суттєво нової нації, міцної як морально так і фізично залежить від того, як буде виховано молоде покоління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз досліджень публічного управління сферою спорту в Україні, вказує на необхідність вивчення адміністративно-правового регулювання управління спортивною галуззю. Різноманітні аспекти розгляду даного питання представлені в працях вітчизняних та зарубіжних дослідників і практиків, зокрема: А. Бондар [2], К. Кудлата [4], О. Кузьменко [4], О. Моргунов [10], П. Петрица [14], М. Метью та ін. Повага до спорту, фізичного розвитку, підтримка здорового способу життя є головними аспектами у національно-патріотичному вихованні. Важлива роль для вирішення даних питань належить органам влади центрального, регіонального й місцевого рівнів.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.**

На шляху розвитку нового суспільства в Україні існує ряд проблем, які потрібно вирішувати. Розвиток спортивної галузі потребує змін та оновлення. Прагнення влади побудувати вільне суспільство орієнтовано на інтереси людей, які повною мірою зможуть реалізувати свій потенціал, сприяючи суспільному та особистому розвитку. Вимогою часу є суттєва перебудова системи управління спортивною галуззю. Якість життя повинна підвищуватися, а війни та катастрофи, пов'язані з винищенням людства, гальмують цивілізаційний розвиток. Тому, в сучасній Україні повинно формуватися та зростати нове покоління українців, яке незважаючи на усі труднощі, долатиме перешкоди задля щасливого майбутнього життя.

**Мета статті** – проаналізувати теперішній стан системи публічного управління фізичною культурою та спортом в Україні під час повномасштабної війни Росії та окреслити напрями розвитку спортивної галузі в умовах трансформації та оновлення соціально-економічної сфери і децентралізації влади.

**Виклад основного матеріалу.** Спорт як стиль життя нації є доступним для усіх людей, що проживають на території України. Станом на 2019 рік Україна посідає 99-те місце у світі за рівнем здоров'я населення, 150-те – за тривалістю життя, перше місце за рівнем дитячого алкоголізму [17] та в Резолюції Генеральної Ассамблеї ООН, що є складовою концепту реформи спортивної галузі України [15].

Сучасним головним завданням є надання можливості розвитку та росту нації. Державні програми розвитку спорту в довоєнний період наголошують на необхідності створення умов, що забезпечують можливість ефективного розвитку спортивної галузі, включаючи професійний та аматорський спорт. В офіційному тлумаченні положення частини третьої статті 49 Конституції України, за Рішенням Конституційного Суду № 10-рп/2002 від 29.05.2002: «Держава дбає про розвиток фізичної культури і спорту, забезпечує санітарно-епідемічне благополуччя» [6]. Держава бере на себе обов'язок забезпечити факт, щоб стан фізичної культури і спорту не лише не погіршувався, залишаючись на досягнутому рівні, але й його було покращено [2].

Російська агресія на території українських земель, війна та розорення суттєво гальмують розвиток держави в усіх сферах. Економіка країни налаштована на захист України від агресора, але вочевидь, що для виконання такого обов'язку держава буде вживати низку заходів, не лише економічного, але й організаційного, матеріально-технічного та правового характеру. У 1997 році був прийнятий Закон України «Про місцеве самоврядування». Змінилися повноваження та функції територіальних громад, що визначаються в інших секторальних законах, можливості фінансування державою з загальних податків та зборів, через інструмент субвенції, стандарти та обсяг встановлює держава. Власні повноваження – це місцеві податки та збори, але також громада може брати кошти у держави [3].

У тексті Постанови Кабінету Міністрів України «Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2024 року» визначено, що розвиток фізичної культури і спорту може бути забезпечено такими варіантами:

– перший варіант передбачає збереження традиційної системи розвитку фізичної культури і спорту;

– другий варіант, що передбачає здійснення організаційно-практичних заходів щодо створення автономної системи управління сферою фізичної культури і спорту, в якій відсутня координуюча функція з боку держави;

– третій, оптимальний варіант передбачає поєднання зусиль органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства для проведення реформи у сфері фізичної культури і спорту з метою приведення її у відповідність з європейськими вимогами і стандартами. [13].

Спорт є органічною частиною фізичної культури. Систему державних органів у сфері фізичної культури і спорту залежно від обсягу компетенції поділяють на три види:

- загально-компетентні органи;
- міждисциплінарні (функціональні) органи компетенції;
- органи галузевої (спеціальної) компетенції.

Державне управління фізичного виховання і спорту:

- на центральному рівні – органи управління у сфері фізичного виховання і спорту;
- на регіональному рівні – органи управління фізичним вихованням і спортом.

Як суб'єкт адміністративно-правового регулювання у сфері фізичного виховання і спорту Кабінет Міністрів України виконує такі функції:

- інформує Верховну Раду України про діяльність державних органів та органів місцевого самоврядування щодо розвитку фізичного виховання і спорту;
- визначає перелік закладів фізичного виховання і спорту, які мають статус баз олімпійської та параолімпійської підготовки, затверджує меморандуми про взаєморозуміння щодо співробітництва у сфері фізичного виховання і спорту;
- призначає стипендії Кабінету Міністрів України видатним спортсменам, тренерам і діячам фізичного виховання і спорту;
- затверджує порядок використання коштів, передбачених у державному бюджеті для розвитку фізичної культури і спорту [9].

Особливістю управління сферою фізичного виховання і спорту компетентних органів загалом є те, що вони здійснюють зазначену діяльність і водночас вирішують інші завдання, віднесені до їх компетенції – економіки, соціальної сфери, національної безпеки та оборони [8]. До системи загальних повноважних державних органів, що здійснюють керівництво у сфері фізичного виховання і спорту, входять: Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, місцеві органи виконавчої влади [6].

В сучасних реаліях життя відомими фактами є масове знищення спортивної інфраструктури. Загальна сума прямих збитків інфраструктури України внаслідок розпочатої Росією війни сягає 114,5 млрд доларів на 5 вересня 2022 року. Про це йдеться в онов-

леній оцінці збитків українській економіці проекту KSE Institute «Росія заплатить» за підтримки уряду та Офісу президента [18]. Збитки, завдані через руйнування та пошкодження цивільної та військової інфраструктури, зросли на 1 млрд. долларів з моменту останньої оцінки 30 серпня. Зростання загальної суми збитків пов'язане зі збільшенням кількості зруйнованих та пошкоджених об'єктів серед промислових підприємств, соціальних закладів та об'єктів культури, туризму та спорту. На 5 вересня через бойові дії пошкоджено або зруйновано 1153 культурні, спортивні та туристичні об'єкти на 2 млрд. долларів збитків. Вторгнення Росії на територію суверенної України змінили світ кожного українця. Перші дні нового етапу війни було взагалі не до спорту, багато спортивних споруд та комплексів було зруйновано росіянами під час обстрілів, спортивні організації довелося евакуювати, але управління фізичної культури та спорту облдержадміністрації усіх міст України продовжувало працювати. Та все ж життя триває, і спортсмени, незважаючи ні на що, змушують світ захоплюватися собою. Про справи та досягнення спорту під час війни можна дізнатися у «Восточному проекті» [18].

Міністерство молоді та спорту України є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України. Міністерство молоді та спорту України входить до системи органів виконавчої влади і є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади з формування та забезпечення реалізації державної політики у сфері освіти і науки, інновацій та інформатизації, інтелектуальної власності, молоді, фізичної культури та спорту [11]. Світовий досвід довів, що фізична активність протягом життя кожної людини є найефективнішим засобом профілактики захворювань і зміцнення здоров'я, тому для України виховання здорової молоді є найактуальнішим питанням.

На основі Державної програми розвитку фізичної культури і спорту Кабінет Міністрів України передбачає відповідний розділ у програмах економічного і соціального розвитку України [9].

Зазначена нормативно-правова база закріплює систему концептуальних ідей і поглядів на роль, організаційну структуру та завдання фізичної культури і спорту в Україні. Удосконалюючи публічне управління в спортивній галузі, варто проводити оздоровчі заходи, залучати до участі в спортивних змаганнях молодь задля попередження девіантної поведінки. Проте в Україні йде війна,



руйнується необхідна інфраструктура для фізкультурно-оздоровчої, спортивно-масової роботи.

Однією з головних умов активного вирішення вищезазначених проблем є формування та реалізація національної політики у сфері фізичної культури і спорту [9]. В період, коли державі вкрай необхідно підвищувати рівень обізнаності стосовно проблем зі здоров'ям, на всіх рівнях суспільства потрібно популяризувати здоровий спосіб життя як національну цінність.

Механізм реалізації державного управління фізичною культурою і спортом в Україні має бути створений таким шляхом:

- удосконалювати нормативно-правову базу;
- впроваджувати радикальні інновації;
- систематично вирішувати існуючі проблеми;
- розвивати спортивну медицину, що є невід'ємною частиною системи охорони здоров'я у сфері спорту [8].

#### Висновки.

Таким чином, досягти покращення можливо, потрібно: вживати заходів щодо захисту існуючої матеріально-технічної бази та здійснювати контроль за їх використанням за цільовим призначенням; здійснювати роботу з оздоровлення населення засобами фізичної культури і спорту; організовувати та проводити змагання, відбудовувати та утримувати спортивні споруди у власності громади тощо. В сучасній незалежній Україні дуже важливо, яким життєвим потенціалом володіє молодь. Здоров'я нації завжди пов'язувалося у великій мірі зі здоров'ям дітей та підлітків, що є пріоритетом державної молодіжної політики. Можна зазначити, що механізми реалізації державного управління фізичною культурою і спортом в Україні мають бути спрямовані на законодавчу базу, в якій спостерігається відсутність чіткої вертикалі влади. Для того щоб досягти успіхів в розвитку спортивної галузі, реформи повинні бути послідовними та закінченими. Сильна та міцна нація зможе подолати труднощі та виклики, що стоять перед державою, забезпечити успішне та щасливе майбутнє нових поколінь.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Актуальні проблеми юнацького спорту: матеріали VIII всеукр. наук.-практ. конф., м. Херсон, 23-24 вересня 2010 р. Херсон 260 с
2. Бондар А. С. Теоретичні засади дитячо-юнацького та резервного спорту в Україні. Слобожан. наук.-спорт. вісн. 2014. № 2. С. 46-51.

3. Закон України «Про місцеве самоврядування» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 16.11.2022)

4. Кудлата К.В. Державне управління фізичною культурою та спортом на регіональному рівні: поняття та сутність. Інвестиції: практика та досвід. Державне управління. 2013. № 23. С. 126–136

5. Кузьменко О.О. Сучасний стан державного управління фізичною культурою та спортом в Україні та Європі URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/Portal/soc\\_gum/Dtr\\_du/2011\\_3/files/DU311\\_07.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/Portal/soc_gum/Dtr_du/2011_3/files/DU311_07.pdf) (дата звернення 19.12.2022)

6. Конституція України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 22.12.2022)

7. Методичні рекомендації з інтеграції ґендерних підходів у систему підготовки фахівців для сектору безпеки і оборони України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/pidgotovleno-metodichni-rekomendaciyi-z-integraciyi-gendernih-pidhodiv-u-sistemu-pidgotovki-fahivciv-dlya-sektoru-bezpeki-i-oboroni-ukrayini> (дата звернення 19.12.2022)

8. Міністерство молоді та спорту. URL: <http://dsmsu.gov.ua/index/ua> (дата звернення 20.12.2022)

9. Моргунов О.А. Основні засади публічного адміністрування у сфері фізичної культури і спорту Науковий юридичний журнал «ПРАВОБІ НОВЕЛИ» № 15/2021 С.47-54

10. Наказ Міністерства молоді та спорту України «Про затвердження Національного знаку якості та критерії якості для молодіжних центрів» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1061-17#Text> (дата звернення 17.12.2022)

11. Національна доктрина розвитку фізичної культури і спорту затверджена Указом Президента України від 28 вересня 2004 р. № 1148

12. Про затвердження Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2024 року: постановою Кабінету Міністрів України від 01.03.2017 р. № 115 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/115-2017-%D0%BF#n10> (дата звернення 16.12.2022)

13. Петрица П. Фізична підготовленість як компонент особистої фізичної культури. Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова 2018. Випуск № 3 К (97). С.252-255

14. Резолюції Генеральної Асамблеї ООН 2018 року на тему «Спорт як засіб сприяння освіті, здоров'ю, розвитку та миру» <http://orientsumy.com.ua/info/reform2020.pdf> (дата звернення 10.12.2022)

15. Рішення Конституційного Суду України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v010p710-02#Text> (дата звернення 10.13.2022)

16. Список країн за індексом людського розвитку. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki> (дата звернення 16.12.2022)

17. Спорт під час війни: як змінилося життя спортсменів та тренерів Донеччини. URL: <https://vp.donetsk.ua/gorod-region/vp-rekomenduet/109309-sport-pid-chas-vijni-yak-zminilosya-zhittya-sportsmeniv-ta-treneriv-donechchini> (дата звернення 23.12.2022)

## РОЛЬ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА У ЗБЕРЕЖЕННІ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СУСПІЛЬСТВОМ ТА ДЕРЖАВОЮ

### THE ROLE OF CIVIL SOCIETY IN MAINTAINING THE MECHANISM OF MANAGING SOCIETY AND THE STATE

*У статті досліджено та узагальнено наукові уявлені щодо ролі громадянського суспільства у збереженні системи управління суспільством та державою. Зазначено, що політика формування громадянського суспільства повинна визначати стратегічну мету, яка повинна припускати створення умов для прояву ініціативи й вільного, природного розвитку громадян, а також вибудовування ефективного механізму правової взаємодії між громадянським суспільством та органами публічної влади. Уточнено поняття «громадянське суспільство» це співтовариство громадян, які мають власність та прагнуть задоволення своїх потреб шляхом взаємодії з державою у правовій формі та за допомогою створення різних об'єднань, організацій та інших інститутів, що не входять до державного апарату, але взаємодіють з ним за принципом зворотного зв'язку. Наголошено, що при дослідженні структури громадянського суспільства, було виділено найбільш значимі, які відіграють особливу роль у формуванні цього явища. В якості таких відмічені: сім'я, недержавні суб'єкти ринкових відносин; громадські об'єднання (релігійного, політичного, культурного та іншого характеру); засоби масової інформації, органи місцевого самоврядування. Визначено принципи інститутів громадянського суспільства: забезпечення прав і свобод людини і громадянина; економічна свобода, різноманіття форм власності; демократичний характер влади, реально існуюча правова держава, політична демократія; свобода слова та незалежність засобів масової інформації; ефективна соціальна політика; певний тип культури, що називається ще демократичною культурою; гарантування безпеки громадян, держави і суспільства в цілому. Зазначено, що фундаментальна роль громадянського суспільства у збереженні системи управління суспільством та державою заснована на його атрибутивних характеристиках, що передбачають активну діяльність громадянського суспільства як суб'єкта рефлексії соціальних фактів та джерела ідей у комунікативному дискурсі.*

**Ключові слова:** взаємодія, громадянське суспільство, державна політика органи публічної влади, політика.

*The article examines and summarizes scientific ideas about the role of civil society in preserving the system of managing society and the state. It is noted that the policy of civil society formation should define a strategic goal, which should involve the creation of conditions for the manifestation of initiative and free, natural development of citizens, as well as the construction of an effective mechanism of legal interaction between civil society and public authorities. The concept of «civil society» has been clarified: it is a community of citizens who own property and seek to satisfy their needs through interaction with the state in a legal form and through the creation of various associations, organizations and other institutions that are not part of the state apparatus, but interact with it according to the principle of feedback. It was emphasized that during the research of the structure of civil society, the most significant ones were highlighted, which play a special role in the formation of this phenomenon. The following are noted as such: family, non-state subjects of market relations; public associations (of a religious, political, cultural and other nature); mass media, local self-government bodies. The principles of civil society institutions are defined: ensuring the rights and freedoms of a person and a citizen; economic freedom, diversity of forms of ownership; the democratic nature of power, a truly existing legal state, political democracy; freedom of speech and independence of mass media; effective social policy; a certain type of culture, which is also called democratic culture; guaranteeing the safety of citizens, the state and society as a whole. It is noted that the fundamental role of civil society in preserving the system of managing society and the state is based on its attributive characteristics, which provide for the active activity of civil society as a subject of reflection of social facts and a source of ideas in communicative discourse.*

**Key words:** interaction, civil society, state policy, public authorities, politics.

УДК 321.01:323.2 (477)  
DOI <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2022.32.5>

**Васильєва Л.М.**

д. наук з держ. упр., професор,  
професор кафедри обліку,  
оподаткування та управління  
фінансово-економічною безпекою  
Дніпровський державний аграрно-  
економічний університет, Україна

**Постановка проблеми.** Політика формування громадянського суспільства повинна бути науково обґрунтованою, послідовною й системною діяльністю органів публічної влади та соціальних структур щодо створення ефективного механізму правового регулювання щодо цивілізованого використання юридичних засобів в дозволі соціально значимих питань громадянсько-суспільного будівництва.

Громадянське суспільство є важливою складовою демократичного розвитку держави та процесу децентралізації. Це вже загальноприйнята аксіома, особливо в контексті нових

можливостей, які виникли з фактичним початком реформи децентралізації та територіальної організації влади в Україні [2].

При цьому важливо відзначити, що громадянське суспільство – це не лише наявність незалежних асоціацій громадян та інших демократичних інститутів, а й існування такого соціального клімату та таких відносин у суспільстві, за яких ці асоціації та інститути здатні відігравати роль двокорисного посередника у відносинах між індивідом та державою. Володіючи необхідним авторитетом та впливом, інститути громадянського суспільства у разі необ-

хідності повинні бути в змозі захистити індивіда від незаконних дій державних структур та бюрократичного апарату.

Водночас важливо мати на увазі, що громадянське суспільство і держава перебувають у постійній взаємодії, доповнюють одне одного і залежать одне від одного. Сильна правова демократична держава не може існувати без громадянського суспільства, хоча б тому, що саме громадянське суспільство та його інститути крім виконання функції представлення інтересів індивіда та захисту його від сваволі влади стоять ще на варті демократичних цінностей та індивідуальних свобод суспільстві.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню теоретичних аспектів щодо ролі громадянського суспільства у збереженні системи управління суспільством та державою присвячені праці вітчизняних вчених, насамперед, Андрійчук Т., Бабарикіна Н., Васільєва Л., Гончарук Т., Лотюк О., Сенча С., Шайгородський Ю. та інші. Проте, незважаючи на вагомий напруження вчених, питання щодо політики формування громадянського суспільства у розбудові сучасної розвиненої держави вимагають подальшого вивчення.

**Формулювання цілей дослідження** – дослідження та узагальнення наукових уявлень щодо ролі громадянського суспільства у збереженні механізму управління суспільством та державою.

**Виклад основного матеріалу.** «Рух до громадянського суспільства і правової держави є одним із основних напрямів розвитку світового співтовариства, оскільки громадянське суспільство виступає своєрідним фундаментом правової демократичної держави» [7].

Як зазначає Шайгородський Ю. «громадянське суспільство в Україні, попри всі труднощі його становлення, розвивається й набуває нових якісних і змістовних ознак. Однак подальше формування громадянського суспільства, політичної культури громадян і нової ціннісної системи, вироблення смислів і мотивів практичної діяльності неможливе без участі держави» [8].

Відмітимо, що громадянське суспільство - це співтовариство громадян, які мають власність та прагнуть задоволення своїх потреб шляхом взаємодії з державою у правовій формі та за допомогою створення різних об'єднань, організацій та інших інститутів, що не входять до державного апарату, але взаємодіють з ним за принципом зворотного зв'язку. Його елементами виступають: органи місцевого самоврядування; недержавні організації та установи, підприємства, установи, що займаються виробництвом матеріальних

благ і наданням різного роду послуг; громадські об'єднання різноманітної спрямованості (політичні, етнічні, культурні, наукові, релігійні тощо); недержавні освітні установи; засоби масової інформації.

Політика формування громадянського суспільства повинна визначати стратегічні й тактичні цілі вказаної політики. Стратегічна мета повинна припускати створення умов для прояву ініціативи й вільного, природного розвитку громадян, а також вибудовування ефективного механізму правової взаємодії між громадянським суспільством та органами публічної влади. В якості тактичних цілей виділяються: створення правових умов для розвитку економічних стосунків; підвищення дієвості громадських об'єднань, органів місцевого самоврядування, засобів масової інформації; формування інституту приватного права; визначення пріоритетів держави в ідеологічній сфері.

Узагальнивши наявні історичні підходи про розуміння громадянського суспільства відзначимо наступні загальні ідеї, які лежать в його основі:

1) відмінною рисою громадянського суспільства є його не державний та добровільний характер створення й функціонування;

2) економічною основою виступає приватна власність і зростаюча з неї економічна свобода;

3) всі громадяни за своєю природою в громадянському суспільстві є вільними і рівними перед законом особистостями;

4) закони, які визначають реальну сферу свободи окремих індивідів, мають універсальну значимість;

5) всі громадяни мають право чинити дії у власних інтересах у рамках існуючої законності;

6) державою захищається свобода придбання власності та розпорядження нею;

7) необхідна наявність механізмів, які стабілізують відносини між громадянським суспільством і державою та дають суспільству необхідний рівень захищеності від державного втручання.

Як зазначають Гончарук Т.В. та Шумка М.Л. «формування громадянського суспільства дуже складний процес. Справжнє громадянське суспільство може існувати лише в державі з ефективною та конкурентноспроможною, соціально-однорідною економікою, яка складається з вільних громадян і будується на засадах толерантності, відповідальності, вміння йти на компроміси» [4].

Ґрунтуючись на класичних політико-правових доктринах і відмітивши специфіку сучас-

ного розуміння громадянського суспільства, пропонуємо власне визначення «громадянське суспільство» це сукупність приватних і міжособистісних стосунків соціального, політичного, ідеологічного, культурного, релігійного, сімейного та іншого характеру, спрямованих на задоволення інтересів суспільства, окремих індивідів та їх колективних об'єднань.

В результаті дослідження було встановлено, що діяльність інститутів громадянського суспільства повинна відповідати стратегічній меті громадянського суспільства створення умов для якнайповнішої життєвої самореалізації та задоволення інтересів суспільства, окремих індивідів та їх колективних об'єднань. Ця мета розвитку громадянського суспільства і держави має бути єдиною і постійною. Разом з нею виділяються і тактичні цілі, які покликані деталізувати стратегічну мету. Усі названі цілі громадянського суспільства реалізуються на практиці за допомогою функцій, які представляють собою необхідні однорідні, доцільні напрями діяльності його інститутів, викликані необхідністю задоволення об'єктивних потреб суспільства, окремих індивідів або їх колективних об'єднань.

Для більш глибокого розуміння сутності громадянського суспільства, перерахуємо принципи, що лежать в його основі (рис. 1):

На думку Лотюка О.С. «громадянське суспільство не зможе повноцінно виконувати свої функції, якщо в відсутній бодай один з найголовніших його атрибутів, до яких слід віднести: наявність публічного простору, засобів і центрів комунікації, наслідком чого є формування сфери громадського (цивільного) життя і громадської думки; організоване громадське (публічне) життя вільних і рівних індивідів, чий права захищені конституцією та законами; незалежні від держави, добровільні асоціації, автономність яких усвідомлена на індивідуальному і колективному рівні; зорієнтована на громадські інтереси та публічну політику діяльність, наслідком якої є кооперація та солідарність між людьми, спілкування на засадах взаємної довіри і співробітництва» [5].

«Формування громадянського суспільства є однією з найважливіших умов просування України шляхом проведення економічних, політичних і правових реформ, які, передусім, спрямовуватимуться на демократизацію громадського життя, лібералізацію економіки,

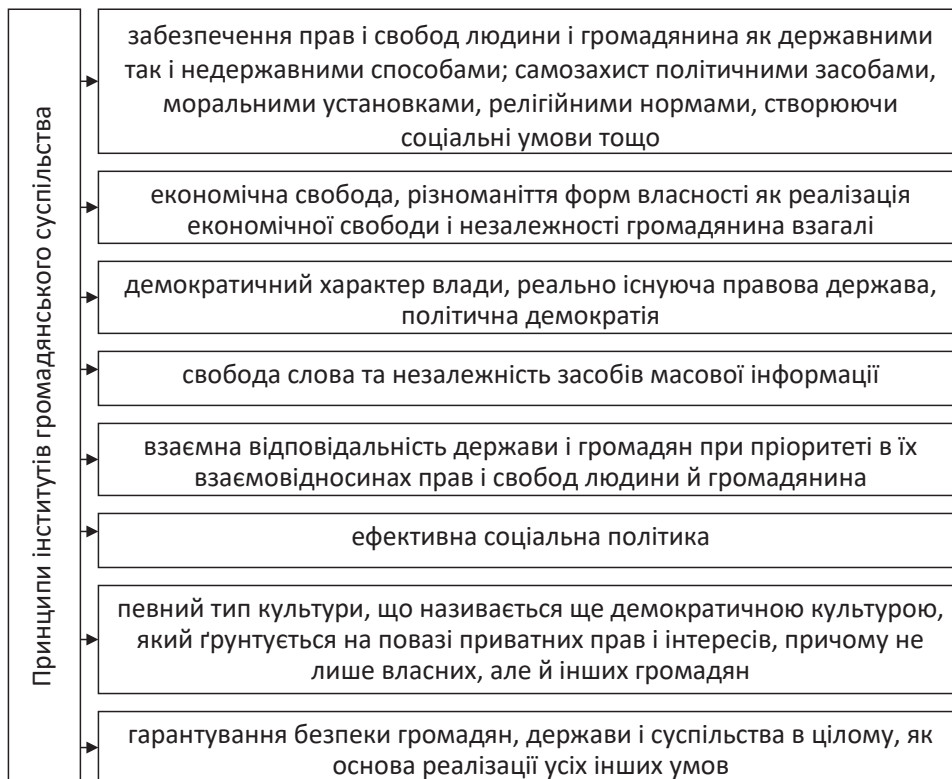


Рис. 1. Принципи інститутів громадянського суспільства



захист прав і свобод людини і громадянина, становлення правової демократичної держави» [7].

Відмітимо, що контроль є одним з основних різновидів правової форми взаємодії громадянського суспільства та органів публічної влади, спрямованої на встановлення відповідності діяльності окремих державних органів, закріплених у нормативно-правових актах параметрам, що здійснюється безліччю суб'єктів громадянського суспільства. «Контроль громадянського суспільства за органами публічної влади можна визначити як діяльність, що здійснюється суб'єктами громадянського суспільства у формах, встановлених нормативно-правовими актами, за спостереженням, оцінкою та у разі необхідності коригування діяльності, результатів діяльності органів публічної влади на предмет забезпечення їх відповідності заздалегідь визначеним параметрам та меті підвищення ефективності такої діяльності» [3].

Таким чином, фундаментальна роль громадянського суспільства у збереженні системи управління суспільством та державою заснована на його атрибутивних характеристиках, що передбачають активну діяльність громадянського суспільства як суб'єкта рефлексії соціальних фактів та джерела ідей у комунікативному дискурсі.

#### **Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.**

1. При дослідженні структури громадянського суспільства, було виділено найбільш значимі, які відіграють особливу роль у формуванні цього явища. В якості таких відмічені: сім'я, недержавні суб'єкти ринкових відносин; громадські об'єднання (релігійного, політичного, культурного та іншого характеру); засоби масової інформації, органи місцевого самоврядування.

2. Обґрунтована категорія «громадянське суспільство» це співтовариство громадян, які мають власність та прагнуть задоволення своїх потреб шляхом взаємодії з державою у правовій формі та за допомогою створення різних об'єднань, організацій та інших інститутів, що не входять до державного апарату, але взаємодіють з ним за принципом зворотного зв'язку.

3. Визначено принципи інститутів громадянського суспільства: забезпечення прав і свобод людини і громадянина; економічна свобода, різноманіття форм власності; демократичний характер влади, реально існуюча правова держава, політична демократія; свобода слова та незалежність засобів масової інформації; ефективна соціальна політика; певний тип культури, що називається ще демократичною культурою; гарантування безпеки громадян, держави і суспільства в цілому.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Андрійчук Т. Державна політика сприяння розвитку громадянського суспільства: проблеми організаційно-функціонального забезпечення. *Політичні дослідження*. 2021. №2. С.80-96.
2. Бабарикіна Н.А. Розвиток громадянського суспільства в контексті реформи децентралізації. Метеріали всеук. наук.-практ. конф «Проблеми формування громадянського суспільства в Україні». Дніпро : Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2018. С.20-24.
3. Васільєва Л.М. Теоретичні аспекти дослідження контролю як різновиду правової форми взаємодії громадянського суспільства та органів публічної влади. *Публічне урядування*. 2022. С.30-36.
4. Гончарук Т.В., Шумка М.Л. Громадянське суспільство в Україні: проблеми становлення та потенціал. URL: [http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/5151/1/Громадянське\\_суспільство\\_в\\_Україні\\_проблеми\\_становлення\\_та\\_потенціал.pdf](http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/5151/1/Громадянське_суспільство_в_Україні_проблеми_становлення_та_потенціал.pdf)
5. Лотюк О.С. До проблеми розуміння функцій громадянського суспільства. URL: <http://lcslaw.knu.ua/index.php/arkhiv-nomeriv/2-3-2013/item/106-do-problemy-rozuminnia-funksii-hromadianskoho-suspilstva-lotiuk-o-s>
6. Сенча С. Інституціональне забезпечення публічно-управлінської діяльності у сфері розвитку громадянського суспільства в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Державне управління. 2020. Том 31 (70). № 4. С. 100-107.
7. Становлення та розвиток громадянського суспільства. URL: <https://pryutivka-community.gov.ua/news/1576495264/>
8. Шайгородський Ю. Розвиток громадянського суспільства та проблема „дефіциту демократії”. *Політичний процес у незалежній Україні: підсумки і проблеми*. Київ : Інститут політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2021. С. 332-367.

## ПАРТНЕРСЬКЕ ТОВАРИСТВО ЯК НОВА ФОРМА ОРГАНІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦТВА У СФЕРІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

### PARTNER SOCIETY AS A NEW FORM OF ENTREPRENEURSHIP ORGANIZATION IN THE FIELD OF DIGITALIZATION

Стаття присвячена дослідженню причин виникнення партнерських товариств, їх правової інституціоналізації, порівняльному аналізу законодавства про партнерські товариства США, Німеччини і Польщі та розробці на основі врахування світового досвіду пропозицій щодо змін і доповнень до Закону України "Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю" у частині визначення правових норм створення і функціонування партнерських товариств. Пропонується надання партнерському товариству статусу юридичної особи. Партнерські товариства створюються фізичними особами, які на основі своєї кваліфікації та творчої обдарованості займаються вільною професійною діяльністю. Засновниками партнерських товариств можуть бути громадяни України, іноземні громадяни та особи без громадянства, які займаються вільною професійною діяльністю та уклали між собою угоду (установчий договір) про заснування партнерського товариства. У статті пропонується авторське визначення та перелік професій, що належать до вільної професійної діяльності. Обґрунтовується диференціація відповідальності товариства, партнерів і учасників, зокрема, пропонується, що партнери несуть відповідальність за зобов'язання товариства в межах внеску у статутний фонд товариства, а за власні зобов'язання, пов'язані з здійсненням своєї професійної діяльності, несуть повну відповідальність, партнери не несуть відповідальності за збитки, спричинені діяльністю або бездіяльністю інших партнерів. Пропонується організаційно-економічний механізм функціонування партнерського товариства, що забезпечує інтереси фахівців високоінтелектуальних професій у виборі об'єкта діяльності та справедливому розподілі доходу. Також відзначається його привабливість для фахівців з точки зору формування і використання нематеріальних активів товариства таких як бренд, гудвіл, ноу-хау. Акцентується увага, що партнерське товариство надає можливості інтелектуального розвитку, кар'єрного зростання, збільшення доходів не тільки партнерам, але і учасникам.

**Ключові слова:** партнерське товариство, корпоративне право, організаційно-економічний механізм, «вільна професія».

The article is devoted to the study of the causes of partner societies, their legal institutionalization, comparative analysis of legislation on partner societies of the USA, Germany and Poland and the development, based on world experience, of proposals for changes and additions to the Law of Ukraine "On Limited and Additional Liability Companies" in terms of determining the legal norms for the establishment and functioning of partner companies. It is proposed to grant the partner company the status of a legal entity. Partnership societies are created by individuals who, on the basis of their qualifications and creative talent, are engaged in free professional activity. The founders of partner societies can be citizens of Ukraine, foreign citizens and stateless persons who are engaged in free professional activity and have concluded an agreement (constituent agreement) between themselves on the establishment of a partnership societies. The article proposes the author's definition and a list of professions related to free professional activity. The differentiation of liability of the company, partners and participants is justified, in particular, it is proposed that the partners are responsible for the obligations of the company within the limits of the contribution to the authorized capital of the company, and for their own obligations related to the implementation of their professional activities, are fully responsible, the partners are not liable for losses caused by the activities or inaction of others partners. The organizational and economic mechanism of the functioning of the partnership company is proposed, which ensures the interests of specialists of highly intelligent professions in the choice of the object of activity and the fair distribution of income. It is also noted its attractiveness for specialists in terms of the formation and use of intangible assets of the company such as brand, goodwill, know-how. Emphasis is placed on the fact that the partnership provides opportunities for intellectual development, career growth, increasing income not only for partners, but also for participants.

**Key words:** partnership society, corporate law, organizational and economic mechanism, free professions.

УДК 351/346.1  
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2022.32.6>

**Никифоров А.Є.**

д. екон. наук,  
професор кафедри національної економіки та публічного управління  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Темпи та ефективність процесу цифровізації економіки, публічного управління, інших сфер суспільної діяльності суттєво залежить від зацікавленості працівників сфери інформаційних технологій у таких організаційних формах підприємництва, котрі давали би змогу поставити рівень їх доходів у пряму залежність від якісних та кількісних параметрів створеного цифрового продукту.

Запровадження нових організаційних форм у сфері цифровізації не є лише питанням підвищення рівня доходів окремої категорії працівників. Нові організаційні форми діяльності у цій сфері дають можливість реалізувати механізм мотивації до праці науковців, інженерів, програмістів, консультантів, менеджерів. Без цього механізму навряд чи можна розраховувати на перехід економіки, публічного управління та суспільного життя до широкого вико-

ристання цифрових технологій. Специфіка поширення застосування цифрових технологій полягає у тому, що головним суб'єктом цього процесу є людина, а основною формою діяльності – інтелектуальна праця.

У цьому контексті результативною є економіко-правова конструкція партнерського товариства, яка нині широко застосовується у країнах ЄС та США. Головною метою інституту партнерського товариства є створення передумов учасникам (партнерам) для ведення спільної господарської діяльності, яка полягає у виконанні так званих вільних професій, до яких належать основні працівники сфери цифровізації, за одночасного обмеження взаємної відповідальності за зобов'язаннями, які виникли у зв'язку з виконанням партнерами професійної діяльності. Отже, розуміння сутності, складових мотиваційного механізму та організаційних форм підприємництва у сфері високоінтелектуальної діяльності є дуже важливим для формування і реалізації державної політики цифровізації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз обраної у статті теми показує, що виникнення, формування економічного механізму діяльності, організаційне оформлення та правове регулювання партнерських товариств було обумовлено потребами розвитку високоінтелектуальних видів діяльності наприкінці 1980-х років у Сполучених Штатах Америки, і поступового запровадження в країнах ЄС, Японії, Китаї і багатьох інших. При цьому «запозичення» в європейських країнах стосовно юридичної конструкції партнерських товариств є для нас особливо цікавими, адже враховують історичні особливості правової системи кожної з них. Поміж відомих американських учених, які здійснювали дослідження у цій сфері слід назвати наукові праці Роберта В. Гамільтона, Томаса Рутледжа, Роберта Р. Кеатінга, Джорджа В. Колемана, Алена Г. Донна, Елізабет Хестер, Картера Бішопа, Вільяма Калісона, Семса Матіаса, Джона Гудгама. У Німеччині піонерськими у цієї проблематиці були праці учених-юристів: Хольгера Фляйшера, Крістіани Сшнеліцькі, Себастьяна Йорденінга, Михаела Верхема та інших. Варто також згадати учених інших університетів, які досліджували процес впровадження партнерських товариств у Німеччині, зокрема, Джона Чіоффі та Крістофа Тайхмана. Особливий інтерес для нас мають наукові напрацювання польських юристів щодо адаптації до національної правової системи американської і європейської доктрин партнерських товариств, опубліковані в працях Маріуша Залуцкі, Елігіуша Ежі Кшесняка, Мартіна

Аслановіча, Ежі Яцишина, Анджея Кедиби, Артура Новацкі, Домініки Новак та інших. Окремі аспекти партнерських відносин та організаційно-правової форми партнерських товариств аналізувалися в працях таких вітчизняних учених, як Олександра Ковалишина, Оксани Вінник, Алли Зеліско, Ірини Лукач, Олени Кібенко та ін. Але дослідження партнерського товариства в порівняльно-правовому аспекті з метою розроблення юридичної конструкції адаптованої до української правової системи не проводилося.

**Мета статті** – визначити особливості правового статусу партнерського товариства, сфер його діяльності, обсягу відповідальності партнерів та економічного механізму функціонування.

**Виклад основного матеріалу.** На початку дев'яностих років штат Техас вперше санкціонував законне існування товариства з обмеженою відповідальністю (Limited Liability Partnership – або скорочено LLP) в США, а новий статут компанії вступив в силу 6 серпня 1991 року [1, с. 175 – 176]. Можна сказати, що це свого роду похідна від загального товариства, але відрізняється від нього багатьма важливими питаннями. Еволюція, яку зазнало LLP, було тривалим і повільним процесом. Широка лібералізація американського законодавства дала змогу сформувати у розвитку LLP його особливий різновид – так зване «партнерське товариство», яке у частині країн ЄС виділений по суті у самостійну організаційно-правову форму господарювання. Причини цього виникли з розширенням сфери і обсягу надання високоінтелектуальних послуг, які надавали представники ліберальних професій – науковці, дизайнери, консультанти з бізнесу, адвокати, архітектори, приватно практикуючі лікарі, біржеві брокери, програмісти, менеджери у галузі туризму та інші.

Варто зазначити, що існуючи в американському законодавстві на початок 90-х років ХХ сторіччя юридичні конструкції загального товариства [2, розділ 306] накладали на його учасників несправедливу з точки зору представників ліберальних професій солідарну відповідальність. Наслідком цього стало збільшення кількості судових позовів, спрямованих проти фрілансерів. Це питання стосувалося, зокрема, юристів, які здійснюють свою професійну діяльність в рамках великих компаній. Ці дії були пред'явлені не тільки проти безпосередніх винуватців завданої шкоди, але й проти інших співників, які не мали уявлення про всю справу. Отже, здійснення господарської діяльності у формі загального товариства виявилось несприятливим для представників віль-



них професій, що було пов'язано в першу чергу з відповідальністю за помилки, допущені партнерами в зв'язку з здійсненням підприємницької діяльності. Натомість, юридичні конструкції відповідальності визначені у партнерському товаристві виявилися дуже привабливими. Їх учасники більше не піддавалися відповідальності у зв'язку з діяльністю своїх колег. Нова форма ведення бізнесу була дуже прихильно сприйнята, увійшовши в наступні роки у все державне законодавство США. На момент включення товариств з обмеженою відповідальністю до Уніфікованого акта про партнерства (*Uniform Partnership Act*) у 1997 році відповідні закони вже прийняли понад 40 штатів [3, с. 89 – 90].

В Сполучених Штатах універсальних правил обмеження відповідальності партнерів немає. Існують різні правила щодо відповідальності партнерів в різних штатах. У частині штатів партнери захищені тільки від відповідальності за шкоду завдану партнерському товариству діяльністю або бездіяльністю інших партнерів, але відповідають за зобов'язаннями партнерства загалом [4, с. 425]. Проте, в праві більшості штатів партнери взагалі не відповідають за зобов'язаннями партнерства. Разом з тим, у цих штатах на партнерів покладається повна відповідальність за зобов'язаннями партнерів, що виникли внаслідок їхніх особистих дій чи дій осіб, які діяли під їхнім керівництвом. Відповідальність партнерів також диференціюється залежно від виду зобов'язань партнерства (податкових чи деліктних) [5, с. 770].

Можливість брати участь у товаристві з обмеженою відповідальністю у різних штатах визначається по-різному. Переглянутий у 1997 році закон про уніфіковане партнерство вводить широке коло осіб, які можуть приєднатися до партнерства, тим самим надаючи право набагато більшій групі суб'єктів брати участь у партнерському товаристві. Цими особами можуть бути як фізичні особи, так і капітальні компанії (корпорації), групи партнерів (партнерства) або державні структури [2, с. 774]. Але на додаток до цих правових норм в окремих штатах введені обмеження права на участь у партнерських товариствах, пов'язане лише з виконанням певних видів професійної діяльності. Наприклад, Нью-Йорк – приклад штату, що встановив вимогу про надання професійних послуг як умову формування і подальшого членства в партнерстві [6, с. 69]. У США існує суб'єктивне обмеження потенційного кола партнерів товариства, що веде особливий вид діяльності, яким є надання юридичних послуг в рамках юридичної фірми. Однак це обмеження не впливає із

загального законодавства, а походить від конкретних положень, що регулюють прагнення до професії адвоката [7, с. 165].

Отже, в американському федеральному законодавстві, заснованому на ліберальній доктрині, партнерське товариство в авторському тлумаченні є різновидом товариства з обмеженою відповідальністю (LLP). У той же час у США припускається регулювання партнерських відносин у професійній діяльності в юридичних рамках LLP на рівні законодавства штатів або юридичними нормами окремих видів такої діяльності та судами.

Деяка інша юридична доктрина партнерського товариства закладена у законодавстві Німеччини. Партнерські товариства в Німеччині були визначені у 1994 році в спеціальному законі (Закон про партнерські товариства (*Partnerschaftsgesellschaftsgesetz* від 25.07.1994 скорочено *PartGG*) для забезпечення інтересів фахівців «вільних професій» [8]. Певним чином це стало відображенням розуміння того, що LLP і партнерське товариство різні по суті організаційно-правові форми господарювання. Основною ознакою LLP є участь в капіталі товариства та відповідальність за його (товариства) зобов'язаннями в межах внеску у статутний фонд. Тоді як у партнерському товаристві – відносини, які виникають в процесі професійної діяльності. Внески ж в статутний фонд тут є другорядними і можуть мати різні юридичні конструкції. З метою розділення організаційно-правової форми партнерського товариства і інших форм господарських товариств, таких як повне товариство (*Offene Handelsgesellschaft*) і командитне товариство (*Kommanditgesellschaft*), останні визначені в Комерційному кодексі Німеччини (*Handelsgesetzbuch*) під спільною ознакою капітальні корпоративні товариства [9].

В Законі про партнерські товариства (*PartGG*) вказано обмеження кола суб'єктів, на яких він розповсюджуються – фізичні особи, які займаються вільною професійною діяльністю. Згідно зі ст. 1 абз. 2 цього закону вільна професійна діяльність – це діяльність, що провадиться «на основі професійної кваліфікації та творчої обдарованості» й має «своїм змістом надання послуг в інтересах замовника й суспільства на високому рівні на принципах особистого виконання, повної відповідальності виконавця та його незалежності під час виконання своїх професійних обов'язків» [8]. Перелік професій, що належать до категорії вільних, наведений у статті 18 Закону про прибутковий податок (*Einkommensteuergesetz, EStG*) [10]. До вільної професійної діяльності німецьке законодавство відносить самостійну

професійну діяльність: адвокатів, архітекторів, аудиторів, ветеринарів, дантистів, журналістів, інженерів, інженерів-геодезистів, консультантів-економістів, лікарів, лікарів-стоматологів, лоцманів, нотаріусів, патентних юристів, податкових консультантів, присяжних ревізорів, уповноважених з податкових питань, хіміків у сфері торгівлі, фахівців альтернативної медицини, фахівців з лікувальної гімнастики, фоторепортерів, усних і письмових перекладачів і подібних до них професій.

Відповідальність партнерів за зобов'язаннями регулюється § 8 Закону про партнерські товариства. Партнери несуть повну та солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства (ч. 1 § 8). Якщо відповідальність партнерства зумовлена діями одного з партнерів або підлеглими йому найманими працівниками, то останній відповідає за зобов'язаннями особисто. Отже, партнери не несуть відповідальність за помилки колег, але за діяльність партнерства загалом – повна та солідарна.

Правове регулювання партнерських товариств у Польщі враховує американський і німецький досвід при тому, що він у значній мірі адаптований до національного законодавства. В Польщі юридична конструкція партнерського товариства визначена у Кодексі товариств комерційних. Так, у статті 86 під партнерським товариством розуміється товариство осіб права комерційного, створене учасниками (партнерами) з метою здійснення ними вільної (ліберальної) професійної діяльності [11, пункт 1037]. Партнерське товариство провадить підприємницьку діяльність від власного ім'я. Партнерами у цьому товаристві можуть бути лише фізичні особи, які практикують ліберальну професію протягом усього його терміну.

На думку ряду польських юристів вказані положення характеризуються певною невідповідністю, оскільки партнерські відносини, як такі, формуються не тільки фахівцями, що провадять певний вид діяльності, але і іншими особами, що на цю діяльність впливають, наприклад, інвестором [11, с. 189 – 209]. Також у польських науково-юридичних публікаціях висловлюється думка, щодо подвійності цілей партнерів, які визначені як обов'язок вносити свій вклад і практикувати ліберальну професію. Ще одним проблематичним положенням Кодексу товариств комерційних є обмеженість і виключність цілей партнерських товариств, зокрема, неможливість визначення додаткових цілей до професійної діяльності. На думку А. Кидиби «...немає ніякої перешкоди для вказівки в статуті додаткових цілей, наприклад, наміру поліпшити наукові дослідження, по від-

ношенню до лікарів, або протидії засиллям іноземних корпорацій в галузі юридичних послуг» [12, с. 199 – 202]. Не можна не помітити в нормативному аспекті партнерства питання про відсутність визначених у законодавстві регламентів внутрішніх відносин між партнерами. Це стосується питань утворення і функціонування у товаристві правління та розподілу доходів між партнерами та товариством і партнерами.

Стаття 88 Кодексу товариств комерційних Польщі фактично встановлює вичерпний перелік професій, представники яких можуть провадити господарську діяльність у формі партнерського товариства: адвокати, аптекарі, архітектори, аудитори, брокери на ринку цінних паперів, бухгалтери, експерти з нерухомості й інших видів майна, інвестиційні консультанти, інженери, лікарі, лікарі-стоматологи та лікарі-ветеринари, медсестри, нотаріуси, патентні повірені, присяжні перекладачі, податкові консультанти, страхові брокери, юрисконсульти [11]. Також є можливим створення партнерських товариств представниками інших вільних професій, що вказані у статтях спеціальних законів (наприклад, психологами) [13, с. 2 – 3]. Цей перелік як і само поняття «вільна професія» піддаються критиці у фаховій юридичній літературі. Так, Т. Сімятковський та Р. Потшеч відмічають, що наявність необхідних прав не завжди рівнозначна можливості участі в партнерському товаристві, так як спеціальні нормативно-правові акти можуть вимагати обов'язкового виконання додаткових критеріїв [14, с. 228 – 229]. Вони вважають, що цілий ряд представників інших професій, які мають ті ж самі ознаки провадження і регулювання з боку держави, мають право на утворення власних товариств чи участі у багатопрофільних партнерських товариствах.

Разом з критикою нерозв'язаних проблем партнерських товариств більшість юристів у Польщі відмічають безсумнівну привабливість організаційно-правової форми партнерського товариства для фахівців «вільних професій». Безсумнівно, здійснення ліберальної професії пов'язане з ризиком відповідальності в рамках якості послуг, що надаються. Цей ризик однозначно більший, ніж в інших професіях. Тому не можна ставити під сумнів економічну привабливість партнерства в контексті обмеження відповідальності одного партнера за помилки іншого, адже вони є ініціаторами укладання різних контрактів, надають послуги клієнтам окремо і так само ведуть певну частину господарської діяльності. Також не можна не помітити істотну зацікавленість у вигляді партнерства в професіях архітектора або податко-

вого консультанта. Відповідальність в рамках надання широко зрозумілих юридичних, консалтингових або архітектурно-дизайнерських послуг складно порівняти, наприклад, з витратами на помилки присяжного перекладача. Тому з практичної точки зору інтерес до такої організаційно-правової форми господарювання як партнерське товариство повинен посилюватися в українських реаліях.

Юридична конструкція партнерського товариства в Україні повинна, з одного боку, відповідати доктрині Господарського кодексу, а з іншого – задовольняти потреби в умовах господарювання тих осіб, для яких вона призначена. Якщо за мету впровадження партнерського товариства визначити задоволення потреб фахівців високоінтелектуальної праці, у тому числі, у сфері цифровізації, які можуть здійснювати свою діяльність самостійно як представники «вільних професій», то тоді слід розглянути причини, за якими ці фахівці шукають відповідну для цього організаційно-правову форму діяльності.

Такими причинами, на наш погляд, є наступні:

1. Можливість реалізації власного інтелектуального потенціалу шляхом:

- створення інноваційного продукту або послуг;
- розширення обсягу діяльності через збільшення випуску власної інноваційної продукції або послуг;
- ініціювання укладання нових контрактів;
- застосування сучасних методів організації діяльності (створення малих груп, робота в он-лайн форматі тощо).

2. Справедливий економічний механізм розподілу доходів від діяльності фахівця:

- забезпечення прямої залежності особистого доходу від обсягу виконаної роботи;
- встановлення внутрішніх у фірмі нормативів розподілу доходів із різних джерел, насамперед, доходу від реалізації інноваційної продукції (послуг) фахівця;
- прозорість і доцільність витрат і розподілу доходів.

3. Можливість брати участь в управлінні формою:

- впливати на управлінські рішення фірми відповідно до свого внеску в формування доходів фірми;
- доступність інформації по результати перевірки господарської і фінансової діяльності фірми або участь в роботі контрольно-ревізійних підрозділів.

4. Можливість використовувати у своїй діяльності майно та нематеріальні активи фірми:

- інтелектуальну промислову власність, що належить фірмі;
- права на здійснення виду діяльності;
- права на використання природних ресурсів;
- бренд, гудвілл, ноу-хау.

5. Справедлива відповідальність по зобов'язаннях, яка передбачає:

- повну відповідальність по зобов'язаннях, що виникають у результаті діяльності або бездіяльності «фахівця» або його підлеглих у малій групі;
- обмежену відповідальність по зобов'язаннях фірми у межах свого внеску до страхового (статутного) фонду фірми.

6. Прийнятна відповідно до доходів «фахівця» первісна сума внеску в страховий (статутний) фонд фірми (якщо така передбачається).

7. Можливість особистого інтелектуального розвитку, кар'єрного зростання та права бути обраним у якості партнера товариства за умови виконання визначених у статуті показників діяльності.

8. Можливість самостійно визначати час і графік роботи за умови дотримання трудового законодавства, статуту та нормативних документів фірми.

Нині переважна більшість фірм, що ведуть діяльність, яку пропонується нами визначити як «вільні професії», змушені реєструватися в Україні у формі товариств з обмеженою відповідальністю (ТОВ). При цьому згадані товариства реєструють своїх працівників як фізичних осіб підприємців та укладають з ними угоди на виконання робіт, які за змістом відповідають професійної діяльності профільних фахівців ТОВ, перераховуючи на їх рахунки заробітну плату. Таким чином, ТОВ ухиляються від сплати податку на доходи фізичних осіб, пенсійних внесків та інших відрахувань у фонди соціального страхування і обов'язкових платежів. Звісно, що при цьому доходи цих працівників збільшуються, але на багато більше зростають доходи засновників і менеджменту ТОВ. Відносно наведених вище причин пошуку представниками «вільних професій» відповідних організаційно-правових форм діяльності, слід відмітити, що така схема діяльності не відповідає вимогам справедливого економічного механізму розподілу доходів від діяльності фахівця, зокрема, забезпечення прямої залежності особистого доходу від обсягу виконаної роботи і обсягу ініційованих фахівцем контрактів на придбання інноваційної продукції (отримання послуг). У підсумку від організації діяльності згаданих ТОВ у прогріші залишається не тільки держава, але і

самі фахівці як у поточному, так і в перспективному періодах.

Задовольнити потреби фахівців високоінтелектуальних професій, на нашу думку, зможе прийняття Верховною Радою України змін та доповнень до Закону України “Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю” [15] у частині визначення законодавчих основ діяльності партнерських товариств.

Автором пропонуються наступні організаційно-правові основи створення і функціонування партнерських товариств. Партнерські товариства є юридичними особами. Партнерські товариства створюються фізичними особами, які на основі своєї кваліфікації та творчої обдарованості займаються вільною професійною діяльністю щодо створення інноваційного продукту (продукції), надання послуг в інтересах замовника й суспільства на високому рівні на принципах особистого виконання, відповідальності виконавця та його незалежності під час виконання своїх професійних обов’язків. Партнерські товариства можуть набувати майнових та особистих немайнових прав, вступати в зобов’язання, виступати в суді, арбітражному суді та третейському суді від свого імені. Засновниками партнерських товариств можуть бути громадяни України, іноземні громадяни та особи без громадянства, які займаються вільною професійною діяльністю та уклали між собою угоду (установчий договір) про заснування партнерського товариства.

До осіб, які займаються вільною професійною діяльністю належать: адвокати, аптекарі, архітектори, аудиторів, брокери на ринку цінних паперів, бухгалтери, дизайнери, експерти з оцінки нерухомості й інших видів майна, інвестиційні консультанти, інженери, лікарі, лікарі-стоматологи, лікарі-ветеринари, лоцмани, медсестри, менеджери в сфері туризму, науковці, нотаріуси, патентні повірені, перекладачі, податкові консультанти, програмісти, психологи, ріелтери, страхові брокери, фахівці альтернативної медицини, фахівців з лікувальної гімнастики, фоторепортери, юри-сконсульти. Спеціальним законодавством до вільних професій можуть визначатися фахівці інших подібних професій.

Статутний фонд партнерського товариства може встановлюватися на момент його реєстрації у сумі, визначеної в установчому договорі, або створюватися за рахунок чистого прибутку, отриманого у результаті його діяльності. Також у партнерському товаристві може створюватися страховий фонд за рахунок відрахувань від чистого прибутку партнерського товариства і доходів від діяльності партнерів

за нормативами, визначеними в установчому договорі.

Партнерське товариство складається з партнерів та учасників. Партнерами є засновники партнерського товариства та особи, що обрані радою партнерів із учасників відповідно критеріїв визначених в установчих документах. Учасниками партнерського товариства є фізичні особи, які уклали трудову угоду з партнерським товариством.

Партнери мають право брати участь в управлінні справами товариства; брати участь у розподілі прибутків товариства та одержувати його частину відповідно до нормативів, вказаних в установчому договорі; одержувати інформацію про діяльність партнерського товариства (бухгалтерські баланси, звіти про діяльність, протоколи зборів); вийти в установленому порядку з товариства, отримати у разі ліквідації товариства частину майна, що залишилася після розрахунків з кредиторами, або його вартість. Партнери зобов’язані: додержуватися установчих документів товариства і виконувати рішення ради партнерів та інших органів управління товариством; виконувати свої зобов’язання перед товариством, у тому числі пов’язані з майновою участю у розмірі, порядку та засобами, передбаченими установчими документами; не розголошувати комерційну таємницю та іншу конфіденційну інформацію про діяльність товариства.

Учасники партнерського товариства мають право бути обрані до складу партнерів на умовах, визначених в установчих документах. Критеріями, за якими учасники обираються до складу партнерів, на нашу думку, можуть бути: тривалість періоду роботи на посадах, пов’язаних із профільною діяльністю товариства; обсяг договорів на надання послуг, створення інноваційного продукту, придбання інноваційної продукції та інші види профільної діяльності, укладених партнерським товариством за ініціативою учасника; а також інші умови, визначені в установчих документах. Учасник має бути ознайомлений з умовами обрання до складу партнерів. Учасники товариства можуть мати інші права, передбачені законом та статутом товариства.

Партнерське товариство несе відповідальність за зобов’язаннями товариства всім належним йому майном. Партнерське товариство не несе відповідальність за зобов’язаннями партнерів у тому числі за шкоду завдану замовникам продукції (послуг) діяльністю або бездіяльністю партнерів і підлеглих їм учасників. Партнери несуть відповідальність за зобов’язаннями товариства в межах встановлених в установ-



чих документах вкладів у статутний фонд. Партнери, які не повністю внесли вклади, несуть солідарну відповідальність за його зобов'язаннями товариства у межах вартості невнесеної частини вкладу кожного з них. Партнери несуть повну відповідальність за своїми зобов'язаннями перед замовникам продукції (послуг), що виникли в результаті їх професійної діяльності або бездіяльності, а також діяльності або бездіяльності підлеглих їм учасників товариства.

Вищим органом управління партнерського товариства є рада партнерів. Рада партнерів: формує план діяльності на підставі контрактів, що укладені товариством за ініціативою партнерів у тому числі засновників та учасників; визначає з числа партнерів керівника та виконавців кожного окремого контракту; обирає голову (директора) виконавчого органу товариства; затверджує кошториси за укладеними договорами на виконання контрактів; затверджує річні результати діяльності товариства; визначає розмір статутного фонду та нормативи внесків до статутного фонду від прибутку, одержаного партнерами за виконання контрактів; встановлює порядок створення резервного та інших фондів товариства; приймає рішення щодо обрання учасників та інших фізичних осіб до складу партнерів; приймає рішення щодо реорганізації та ліквідації партнерського товариства.

Прибуток партнерського товариства утворюється в порядку встановленому Законом України “Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю”. Збитки партнерського товариства покриваються за рахунок статутного та резервного фондів. Збитки, які виникли внаслідок виконання окремих контрактів покриваються за рахунок майна партнерів. Чистий прибуток партнерського товариства складається із суми чистих прибутку, отриманого за виконання кожного контракту. Чистий прибуток за окремим контрактом належить партнеру (партнерам), що брали безпосередню участь у виконанні цієї роботи. Партнерське товариство веде бухгалтерський облік доходів та витрат за кожним контрактом, складає і подає фінансову та інші види звітності відповідно до законодавства. Інша діяльність партнерських товариств регулюється нормами чинного в Україні законодавства.

**Висновки.** Партнерське товариство як ефективна організаційно-правова форма діяльності представників «вільних професій» широко розповсюджено у світі. Воно виникло з метою диференціація відпові-

дальності партнерів. Юридична конструкція і організаційно-економічний механізм запропонованого виду товариств найбільше відповідає потребам фахівців у сфері цифровізації. Особливістю цього виду товариств є те, що партнер не несе відповідальності за збитки, спричинені діяльністю або бездіяльністю іншого партнера. Крім того, партнерське товариство забезпечує інтереси фахівців високоінтелектуальних професій у виборі об'єкта діяльності та справедливому розподілі доходу. Також слід відмітити його привабливість для фахівців з точки зору формування і використання нематеріальних активів товариства таких як бренд, гудвіл, ноу-хау. Партнерське товариство надає можливості інтелектуального розвитку, кар'єрного зростання, збільшення доходів не тільки партнерам, але і учасникам. Для активізації його впровадження у практику господарської діяльності в Україні необхідно поглиблення досліджень у напрямі адаптації до законодавства країни, обґрунтування нормативів функціонування економічного механізму, розроблення моделей установчого договору і статуту.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Texas Statute on Limited Liability Partnership, in Keating R., Donn R., Colman S., Hester E. Limited Liability Partnerships: The Next Step in the Evaluation of the Unincorporated Business Lawyer, 1995, No.1, p. 175–176 URL: [https://www.americanbar.org/groups/business\\_law/publications/the\\_business\\_lawyer/find\\_by\\_subject/buslaw\\_tbl\\_mci\\_llps/](https://www.americanbar.org/groups/business_law/publications/the_business_lawyer/find_by_subject/buslaw_tbl_mci_llps/)
2. Revised Uniform Partnership Act, US, 1997. (Уніфікований акт про партнерство, (RUPA), Розділ 306(a)). URL: [http://www.federal-litigation.com/\\_01%20Hamed%20Docket%20Entries/RUPA%20Text.pdf](http://www.federal-litigation.com/_01%20Hamed%20Docket%20Entries/RUPA%20Text.pdf)
3. Ковалишин О.Р. Партнерське товариство як альтернативна форма товариств осіб. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки. Том 31 (70) № 1 2020. С. 89 – 94.
4. Thomas E. Rutledge (2006), Limited Liability (or Not): Reflections on the Holy Grail. South Dakota Law Review, Vol. 51, No. 3, 2006. P. 423 – 426. URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1022329](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1022329)
5. Siems Mathias, Regulatory competition in partnership law / The International and Comparative Law Quarterly, Vol. 58, No. 4 (Oct., 2009), p. 767–802.
6. Aślanowicz M., Charakter prawny spółki partnerskiej, Państwo i Prawo, 7/1998, s. 69 – 75.
7. Krześniak E. J., Spółka partnerska w systemie prawa niemieckiego i prawa amerykańskiego, Kraków, 2003, 268 s.
8. Partnerschaftsgesellschaftsgesetz vom 25.7.1994. URL: <https://www.gesetze-im-internet.de/partgg/index.html>
9. Handelsgesetzbuch URL: <https://web.archive.org/web/20161202113204/http://www.gesetze-im-internet.de/hgb/index.html>

10. Einkommensteuergesetz. URL: [https://www.gesetze-im-internet.de/estg/\\_\\_18.html](https://www.gesetze-im-internet.de/estg/__18.html)

11. Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych (Dz.U. z 2000 r., Nr 94, poz. 1037 ze zm.).

12. Kidyba A., Handlowe spółki osobowe, Warszawa 2013, 416 s.

13. Kidyba A., Nowy typ spółki: spółka partnerska, „Edukacja Prawnicza” 2002 nr 2, s. 2–3.

14. Siemiątkowski T., Potrzyszcz R., Komentarz, Spółki osobowe, Warszawa 2001, 568 s.

15. Закон України “Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю”. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2018, № 13, ст.69

## МЕХАНІЗМИ УПРОВАДЖЕННЯ ЗАСАД ГЕНДЕРНОГО ІНТЕГРУВАННЯ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

### MECHANISMS FOR IMPLEMENTING THE PRINCIPLES OF GENDER INTEGRATION IN PUBLIC ADMINISTRATION

У статті досліджується специфіка використання засад концепції гендерного інтегрування для забезпечення ефективності публічної гендерної політики та механізми її упровадження у системі публічного управління. Показано, що процес гендерного інтегрування сьогодні реалізується у вигляді гендерного підходу до розробки та здійснення стратегії публічного управління у різних сферах соціальної життєдіяльності. З погляду процесуально-технологічного виміру реалізації публічно-управлінської гендерної політики доцільно говорити як про цілісний механізм її забезпечення, так і про конкретні механізми здійснення управлінських дій у тому чи іншому напрямі. Нормативно-правова складова загальнонаціонального механізму забезпечення гендерної рівності у межах публічної гендерної політики включає вітчизняні та міжнародні нормативні акти та механізми їх конституювання і реалізації. Найважливішою складовою політико-адміністративного інструментарію публічної гендерної політики слід вважати державні програми та загалом національну стратегію забезпечення в державі гендерної рівності. Через інституційний механізм законодавство визначає сутність публічної гендерної політики. Суб'єктивний вимір публічної гендерної політики доцільно характеризувати насамперед через організаційно-кадровий інструментарій її здійснення, формуванні гендерної культури публічних управлінців та дотримання гендерної рівності у процесі кадрового забезпечення органів державної влади та місцевого самоврядування. Враховуючи значну соціокультурну заангажованість гендерної політики, потрібно звернути увагу і на культурно-ціннісний механізм її забезпечення. Матеріальною основою публічної гендерної політики слід вважати фінансово-економічний інструментарій публічного управління, що забезпечує реалізацію гендерно-орієнтованого планування та формування гендерно-чутливого бюджету розвитку на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях.

**Ключові слова:** гендерне інтегрування, гендерна політика, публічне управління, механізми, інструментарій управління, євроінтеграція.

The article examines the specifics of using the principles of the concept of gender integration to ensure the effectiveness of public gender policy and the mechanisms of its implementation in the public administration system. It is shown that the process of gender integration is implemented today in the form of a gender approach to the development and implementation of the public management strategy in various spheres of social life. From the point of view of the procedural-technological dimension of the implementation of public-management gender policy, it is appropriate to talk about both the integral mechanism of its provision and the specific mechanisms of implementation of management actions in one direction or another. The regulatory and legal component of the nationwide mechanism for ensuring gender equality within the framework of public gender policy includes domestic and international regulatory acts and mechanisms for their constitution and implementation. The most important component of the political-administrative toolkit of public gender policy should be considered state programs and, in general, the national strategy for ensuring gender equality in the state. Through the institutional mechanism, legislation determines the essence of public gender policy. It is expedient to characterize the subjective dimension of public gender policy primarily through the organizational and personnel tools of its implementation, the formation of a gender culture of public managers and the observance of gender equality in the process of personnel support of state authorities and local self-government. Taking into account the significant socio-cultural involvement of gender policy, it is necessary to pay attention to the cultural and value mechanism of its provision. The material basis of public gender policy should be considered the financial and economic tools of public administration, which ensures the implementation of gender-oriented planning and the formation of a gender-sensitive development budget at the national, regional and local levels.

**Key words:** gender integration, gender policy, public administration, mechanisms, management tools, European integration.

УДК 316.346.2(477)  
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2022.32.7>

**Сиченко В.В.**

д. наук з держ. упр., професор,  
ректор  
Комунальний заклад «Дніпровська  
академія неперервної освіти»

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Гендерна публічна політика є важливим чинником державотворення та модернізації України. З її реалізацією значною мірою пов'язані успіхи загального процесу демократизації, соціально-економічних реформ, інтеграції до європейського політико-адміністративного простору. На сьогодні у всьому світі удосконалення державного регулювання процесів, що забезпечують гендерну рівність, є одним зі стратегічних пріоритетів розвитку сфери публічного управління. На межі XX та XXI століття міжнародного визнання набув іннова-

ційний гендерний підхід до публічної політики, що дістав назву гендерного інтегрування. Саме його реалізація є важливою складовою сучасних модернізаційних реформ у вітчизняній системі публічного управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасний стан розвитку публічної гендерної політики визначається у міжнародно-правовому сенсі спеціалізованим міжнародним договором щодо забезпечення рівності між чоловіками та жінками у вигляді протоколу № 12 до конвенції про захист прав і основоположних свобод, який було прийнято 4 листо-

пада 2000 р. Саме його положення стали основою розробки та реалізації конституційних норм щодо рівноправності статей у різних країнах світу з врахуванням національних особливостей та тенденцій соціального розвитку [15, с. 16]. Відтак можна констатувати тенденцію постійного поглиблення процесу ґендерного наповнення конституційного законодавства у розвинених та демократичних країнах, що на сьогодні реалізується в ідеї закріплення ґендерної рівності окремою конституційною нормою. Удосконалення державної ґендерної політики сьогодні є важливим не лише як окремий напрям розвитку системи публічного управління, а й з погляду розширення можливостей на міжнародному, національному та регіональному рівнях забезпечення демократії, якості життя та реалізації цінностей сталого розвитку.

Сучасний етап становлення вітчизняної моделі ґендерної політики було започатковано у вересні 2005 р., коли Верховна Рада прийняла Закон України «Про забезпечення рівних прав можливостей жінок і чоловіків», у якому упровадження ґендерних підходів до публічної політики розглядається як цілісний процес та стратегічний орієнтир управлінських реформ [10]. Даний Закон та розроблені і впроваджені на його основі підзаконні документи відіграють важливу роль у державотворенні та системній модернізації українського суспільства, а також і в розвитку публічної сфери та формуванні моделі публічного врядування в Україні.

У результаті на сьогодні ґендерна публічна політика вже інституціонізувалася в якості одного з пріоритетних напрямів демократичного розвитку що має свою нормативно-правову та організаційну основу. Відповідно і вітчизняна система публічного управління досягла помітних успіхів як у дослідженні ґендерної проблематики, так і в реалізації засад ґендерної політики у практичній управлінській діяльності. Створено достатньо ефективні правові механізми, на основі яких приймаються системні рішення щодо забезпечення ґендерної рівності в країні. Слід сказати, що Україна стала однією з перших держав у світі, яка внесла окрему спеціалізовану статтю до своєї Конституції, присвячену забезпеченню рівних прав та можливостей жінок і чоловіків (Ст. 3). Гарантуванню ґендерної рівності також значною мірою присвячено статті 21, 24, 51, а третя частина статті 24 Конституції України безпосередньо стосується вирішення проблеми подолання дискримінації жінок.

Наукові дослідження та управлінська практика дають можливість зробити узагальнення стосовно ґендерної публічної політики

як аспекту системи публічного управління. Вказаний феномен доцільно інтерпретувати як поєднання теоретичних засад та практичних форм публічно-управлінської діяльності, на основі яких органами публічного управління здійснюється реалізація загальнонаціональної стратегії забезпечення ґендерної рівності між статевими групами суспільства та максимізація потенціалу ґендерної рівності для забезпечення прав і свобод і соціально-економічного розвитку [3, с. 30]. Тут важливим є розуміння стратегічної ролі ґендерної політики в системі публічного управління, оскільки вона націлена на вирішення системних проблем і реалізацію моделі оптимального вирішення ґендерних питань в українському суспільстві. Відповідно об'єктом ґендерної публічно-управлінської політики є людський потенціал розвитку у вигляді ґендерних відносин та його субстратної основи (жінки і чоловіки як суб'єкти соціальної діяльності), а суб'єктом цієї політики є вітчизняна система публічного управління та її окремі складові, а також суб'єкти публічної сфери та сери соціального партнерства.

**Мета статті.** Визначення механізмів трансформації вітчизняної публічної ґендерної політики на засадах концепції ґендерного інтегрування.

**Виклад основного матеріалу.** Слід акцентувати, що ефективна публічно-управлінська ґендерна політика має розглядатися у якості важливого механізму інтеграції до європейського соціокультурного та політико-адміністративного просторів, що має обов'язковий характер. Існують цілком визначені юридичні зобов'язання нашої країни, що випливають з ратифікації конвенції про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок і забезпечення ґендерної рівності на національному рівні на основі комплексних стратегічних дій, що поєднують нормативно-правові, соціокультурні, управлінські та інші аспекти. По-перше, засобами публічного управління має бути забезпечено недопущення будь-яких форм дискримінації щодо жінок у законодавстві, їх захист від дискримінації з боку органів державної влади та будь-яких інших соціальних суб'єктів. По-друге, публічне управління має бути спрямоване на постійне і всебічне поліпшення реального становища жінок через розробку та реалізацію різномірних проектів та програм різного призначення та спрямованості. По-третє, у центрі уваги органів публічного управління має бути вирішення проблем, які приводять до загроз ґендерній рівності, зокрема, пов'язаних із ґендерними стереотипами, що негативно відображаються на стано-



вищі жінок через дії різноманітних соціальних суб'єктів та окремих осіб [7, с. 487].

Відтак процес гендерного інтегрування сьогодні реалізується у вигляді гендерного підходу до розробки та здійснення стратегії публічного управління у різних сферах соціальної життєдіяльності. За визначенням ООН, поняття «гендерний підхід» означає процес оцінки будь-якого планового підходу, у тому числі законодавства, стратегій і програм у всіх сферах і на всіх рівнях, з точки зору його впливу на жінок і чоловіків. Дійсна стратегія ґрунтується на тому, щоб інтереси і досвід жінок, так само як і чоловіків, стали невід'ємним критерієм під час розробки загальної концепції, здійснення моніторингу й оцінки загальних напрямів діяльності і програм у всіх політичних і суспільних сферах для того, щоб і жінки, і чоловіки могли одержувати рівну вигоду, а нерівність ніколи б не вкорінювалася [11].

Згідно вітчизняних та міжнародних документів, гендерний підхід у системі публічного управління реалізується на основі низки механізмів, до яких насамперед слід віднести наступні:

- розробку та реалізацію публічної політики забезпечення гендерної рівності в українському суспільстві, зокрема, на основі адаптації вітчизняного законодавства до законодавства ЄС у досліджуваній сфері;

- упровадження спеціалізованої гендерно-правової експертизи щодо законодавства та різноманітних проектів і програм;

- інституціоналізація публічно-управлінських механізмів забезпечення гендерної рівності у практичній управлінській діяльності, зокрема, з використанням державних цільових програм, спрямованих на досягнення даної мети;

- ініціювання та підтримка громадських ініціатив, які мають метою розвиток сучасної гендерної культури та подолання негативних гендерних стереотипів, а також здійснення публічного контролю щодо дотриманням засад гендерної рівності у процесі кадрового забезпечення структур публічного управління на усіх рівнях;

- здійснення комплексних наукових та практично-експертних досліджень з питань забезпечення гендерної рівності;

- використання механізмів соціального партнерства, а також публічно-громадського управління і міжнародного співробітництва для забезпечення гендерної рівності;

- упровадження гендерного підходу як до формування бюджетів різного рівня, так і до розробки програм соціально-економічного розвитку;

- позиціонування цілей гендерного підходу у засобах масової інформації та їх артикуляція в освітніх програмах і просвітницьких проектах.

У змістовному плані успішність використання даних механізмів для забезпечення гендерної рівності визначається у межах наступних складових публічно-управлінської гендерної політики [14].

1. Політична стратегія держави щодо чоловіків, що має бути націлена на формування у них цінностей гендерної рівності, культури рівноправної гендерної поведінки, орієнтації у процесі життєдіяльності на паритетність відносин з жінками.

2. Політична стратегія щодо жінок, яка має головною метою забезпечення їх рівного соціального статусу з чоловіками на основі реального гарантування можливостей власного рівноправного розвитку.

3. Публічно-управлінське та нормативно-правове регулювання гендерних відносин на засадах рівноправності з розробкою відповідного гендерно орієнтованого законодавства та гендерно-орієнтованих механізмів і процедур публічного управління.

4. Забезпечення розвитку гендерної демократії та загальносоціальної гендерної культури в українському суспільстві, поєднане з подолання традицій гендерної нерівності.

5. Реальне усунення наявних гендерних невідповідностей у правах та можливостях їх реалізації, насамперед з погляду доступності чоловіків і жінок до різноманітних соціальних ресурсів.

На нашу думку, з погляду процесуально-технологічного виміру реалізації публічно-управлінської гендерної політики доцільно говорити як про цілісний механізм її забезпечення, так і про конкретні механізми здійснення управлінських дій у тому чи іншому напрямі. Що стосується загальнодержавного механізму забезпечення рівних прав і можливостей у гендерній сфері, то він насамперед стосується визначення найважливіших напрямів цілепокладання у досліджуваній царині. У відповідності з наявними міжнародними та вітчизняними науковими напрацюваннями і офіційними нормативними актами доцільно виділити основні наступні цільові компоненти національного механізму забезпечення гендерної рівності у межах національної стратегії гендерної публічної політики.

1. Прийняття та упровадження в публічно-управлінській діяльності національного законодавства у сфері гендерної рівності та створення механізмів контролю за його дотриманням.

2. Формування та забезпечення ефективного функціонування публічно-управлінських інститутів, які здійснюють розробку та реалізацію гендерної політики.

3. Розробка та реалізація загальнодержавних та регіональних соціальних програм, проектів та планів дій щодо забезпечення гендерної рівності.

4. Наукове, освітнє, інформаційне, кадрове забезпечення ефективної гендерної політики на різних рівнях.

Реалізація публічно-управлінської гендерної політики має здійснюватися у межах означеного вище цілепокладання на основі розробки та використання різноманітного інструментарію забезпечення гендерної рівності, який у своїй сукупності і складає національний механізм реалізації гендерної політики як систему способів і засобів досягнення обґрунтованих та визначених цілей публічно-управлінської діяльності в даній сфері.

Виходячи з наявних міжнародних та вітчизняних документів, основною метою національного механізму забезпечення гендерної рівності є комплекс дій, що включає розробку, реалізацію, здійснення контролю та моніторингу й оцінювання результатів, а також позиціонування відповідних цінностей та програм у ЗМІ та мобілізацію різноманітних соціальних суб'єктів на підтримку публічної гендерної політики. У відповідності з цим має формуватися конкретний інструментарій реалізації даного механізму, який представляє собою сукупність складових загальнонаціонального механізму забезпечення гендерної рівності у вигляді конкретних інструментів (механізмів) публічно-управлінської діяльності [2, с.76].

Виходячи з характеру та змісту публічного управління, доцільно виділити наступні інструменти такої діяльності. Насамперед це нормативно-правовий механізм, що включає розробку правової основи впровадження гендерної рівноправності в усіх сферах соціальної життєдіяльності. Важливим є забезпечення інституційної спроможності держави щодо підтримки гендерної рівності за рахунок формування та ефективної діяльності відповідних соціально-управлінських інститутів, організаційних структур в публічній сфері та усталених процедур їх роботи. Одним з найважливіших аспектів суб'єктного виміру гендерної політики є кадрове забезпечення інституційних механізмів підтримки гендерної рівності в країні. З огляду на важливість політичного лідерства слід акцентувати і значущість політичного керівництва у даній царині з чітким визначенням стратегічних пріоритетів гендерної політики та її цілей і цінностей. Не останню роль

відіграє науковий супровід гендерної політики та інформаційне забезпечення через ЗМІ стратегії та проектів у царині гендерної рівності. Усі вказані інструменти публічного управління використовуються у комплексі та тісній взаємодії на різних рівнях, визначаючи зміст та ефективність процесу реалізації публічної гендерної політики на основі стратегії гендерного інтегрування.

Нормативно-правова складова загальнонаціонального механізму забезпечення гендерної рівності у межах публічної гендерної політики включає вітчизняні та міжнародні нормативні акти та механізми їх конституювання і реалізації [6, с.103]. Вище вже вказувалося на значення найбільш важливих з них, проте слід вказати і на недостатність існуючого комплексу гарантій прав людини у досліджуваній царині. Серед основних проблем слід вказати на декларативність низки норм Конституції України, неузгодженість галузевого законодавства з конституційними нормами у гендерній сфері, відсутність ефективної правової основи подолання негативних гендерних стереотипів в українському суспільстві, недостатній рівень правового стимулювання розвитку гендерної культури та гендерного підходу до виконання своїх функцій посадових осіб органів державної влади та місцевого самоврядування, недостатній рівень судового захисту порушених прав у системі гендерних відносин, загалом недостатній рівень юридичного консультування та юридичної допомоги жертвам гендерного насильства.

Одним з найбільш важливих напрямів удосконалення нормативно-правового інструментарію публічної гендерної політики слід вважати удосконалення упровадженого з 2007 р. міністерством юстиції механізму гендерно-правової експертизи актів законодавства [6]. Необхідно максимально розширити дану практику на всі законодавчі акти та на основну частину підзаконних актів, у тому числі і на регіональному та місцевому рівнях. Потрібне також подальше адаптування усіх галузевих нормативно-правових актів до Закону України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» у межах більш загального процесу адаптації вітчизняного законодавства до законодавства ЄС у сфері забезпечення гендерної рівності.

Найважливішою складовою політико-адміністративного інструментарію публічної гендерної політики слід вважати державні програми та загалом національну стратегію забезпечення в державі гендерної рівності [14]. По суті йдеться про управлінський механізм реалізації цілей та норм гендерної полі-

тики через упровадження принципу гендерної інтеграції у практичну публічно-управлінську діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування.

Цільове програмування діяльності системи публічного управління в нашій країні щодо забезпечення гендерної рівності розпочалося у 2006 році з ухвалення КМУ державної програми з утвердження гендерної рівності в українському суспільстві. Було упроваджено методологію цільового планування у даній сфері з визначенням базових завдань, пріоритетів, конкретизуючих завдань та способів їх досягнення, а також показників ефективності виконання програм та проектів. Серед найбільш значущих програмних пріоритетів, які є актуальними на сьогодні, слід виділити наступні:

По-перше, це здійснення у публічному управлінні процесу гендерного інтегрування. Виходячи з наявних документів, найбільше значення при цьому має формування та реалізація публічної політики щодо забезпечення гендерної рівності, упровадження у якості механізму інтегрування управлінської діяльності гендерних підходів у системі державної влади та місцевого самоврядування, обов'язкове включення гендерної складової до регіональних та галузевих програм соціально-економічного розвитку, забезпечення гендерної рівності у межах кадрової політики, формування ефективного інституційного механізму забезпечення гендерної рівності.

По-друге, широке залучення громадянського суспільства до реалізації засад політики гендерної рівності з наданням цій політиці характеру публічної. Сюди слід віднести також наукове та інформаційне забезпечення публічної гендерної політики, підтримку спрямованих на вирішення завдань забезпечення гендерної рівності та формування гендерної культури громадських ініціатив, подолання негативних стереотипів щодо ролі й місця жінок у суспільстві, організацію громадського обговорення проектів нормативно-правових актів, програм та проектів, спрямованих на забезпечення гендерної рівності.

По-третє, це радикальне розширення консультативно-адвокатської підтримки для забезпечення судового захисту гендерних прав з формуванням відповідної нормативної бази та соціальних установ.

По-четверте, упровадження в якості одного з базових критеріїв оцінки управлінської діяльності на всіх рівнях розроблені у ЄС системи пріоритетів, показників та індикаторів щодо забезпечення гендерної рівності.

Однак на сьогодні слід констатувати явно недостатнє втілення гендерних підходів у стратегії публічного управління на політико-адміністративному рівні. Причини цього кореняться у низці проблем, які гальмують процес формування ефективних механізмів здійснення публічної гендерної політики у нашій країні. Очевидно, саме вирішення цих проблем має лежати в основі розвитку політико-адміністративного інструментарію механізму забезпечення гендерної рівності у нашій країні.

По-перше, програмування та проектування стратегії гендерного інтегрування не має обґрунтованих і чітко визначених пріоритетів, а сам процес цілепокладання у цій царині не пов'язується з іншими стратегічними документами, зокрема, планами та стратегіями соціально-економічного розвитку.

По-друге, реалізація публічної стратегії гендерного інтегрування органами державної влади та місцевого самоврядування здійснюється украй несистематично, особливо на рівні цільових органів, найбільше це стосується відповідних регіональних програм та державних програм на рівні міністерств. Діяльність у досліджуваній царині має здебільшого ситуативний характер, відсутні механізми концентрування управлінської відповідальності за гендерну політику, як і звітності щодо її результатів на основі чіткої системи показників.

По-третє, відсутня комплексна система моніторингу процесу забезпечення гендерної рівності у контексті реалізації державної гендерної політики, що є одним із наслідків відсутності і цілісної концепції чи стратегії гендерної політики на національному та регіональному рівнях [8].

Особливої уваги заслуговує інституційний механізм гендерного інтегрування у публічному управлінні. Саме через нього насамперед законодавство визначає сутність публічної гендерної політики, вказуючи, що до інституційного механізму забезпечення гендерної рівності належать органи, установи і заклади, що реалізують політику гендерної рівності і протидіють дискримінації за ознакою статі. Увесь другий розділ Закону України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» присвячено визначенню їхньої структури і повноважень.

Серед позитивних аспектів формування та розвитку інституційного механізму забезпечення гендерної рівності у нашій країні слід насамперед відмітити міжсекторний підхід для розвитку інституційних форм гендерної політики з введенням структури радників з гендерних питань у центрі та в регіонах; встановлення особистої відповідальності високопосадовців

за стан гендерної політики; формування регіональних координаційних рад з питань гендерної рівності; формування при центральних і місцевих органах виконавчої влади експертних робочих груп із гендерних питань з широким залученням громадськості; започаткування мережі гендерних ресурсних центрів.

Однак у цілому інституційний (а відповідно і загальнонаціональний) механізм забезпечення гендерної рівності є політично слабким, гендерна політика не входить до пріоритетів органів державної влади та місцевого самоврядування. Доцільно констатувати такі негативні характеристики як розрив між де-юре і де-факто просування гендерної рівності, нестабільність пріоритетів виконавчої влади у даній сфері з невизначеністю об'єкта управління та цілей діяльності, низький рівень координації усіх публічно-управлінських суб'єктів у сфері гендерної політики, слабкість низки ключових інститутів, зокрема, інституту омбудсмена, та їх часто напівофіційний характер тощо [16, с.143].

На нашу думку, вирішення інституційних проблем гендерної політики вимагає здійснення низки заходів, насамперед таких як створення при КМУ дієздатного координаційного органу для забезпечення реалізації настанов концепції гендерного інтегрування у сфері публічного управління; виокремлення на урядовому рівні спеціалізованої структури для реалізації публічної політики у сфері гендерної рівності; реформування низки інститутів у даній царині, що не забезпечують ефективності гендерної політики у відповідних сферах; конституювання дієвих механізмів міжінституційної взаємодії у сфері гендерної політики [12, 13].

Суб'єктивний вимір публічної гендерної політики доцільно характеризувати насамперед через організаційно-кадровий інструментарій її здійснення. Сьогодні фахівці наголошують на двох аспектах цього інструментарію: формуванні гендерної культури публічних управлінців та дотримання гендерної рівності у процесі кадрового забезпечення органів державної влади та місцевого самоврядування. Перше пов'язується з загальним процесом політико-адміністративного реформування, реформування, друге – з трансформацією кадрової політики у системі влади. На нашу думку, також слід більше уваги приділяти упровадженню нових моделей управління, які можуть бути використані для гендерного інтегрування на рівні управлінської практики. Зокрема, йдеться про так званий «інтеграційний» стиль керівництва, який опирається на засади командного менеджменту і є сприятли-

вим для забезпечення гендерної рівності.

Враховуючи значну соціокультурну заангажованість гендерної політики, потрібно звернути увагу і на культурно-ціннісний механізм її забезпечення. Слід сказати, що на сьогодні у міжнародних документах гендерна рівність характеризується як передумова сталого людського розвитку і включена до «індексу розвитку людства» у вигляді двох гендерних індикаторів (гендерного індексу розвитку (GDI) та ступеню гендерної довіри (GEM) [1, с.13]. Гендерна рівність розглядається як основний показник гендерної культури країни та рівня розвитку у ній демократії, а тому розвиток гендерних компетенцій розглядається в якості важливої складової освіти та діяльності ЗМІ. У наукових дослідженнях, у тому числі і в сфері публічного управління та адміністрування, широкого поширення набули жіночі студії (women's studies), використовується і термін «фемінологія».

В Україні на сьогодні у багатьох навчальних закладах запроваджуються курси з гендерної освіти, діють гендерні освітні центри, кафедри гендерних студій, розробляються численні просвітницькі та культурологічні проекти. Можна говорити про утвердження гендерної освітньої та культурної парадигми як основи глобальної ціннісної трансформації соціального середовища.

Разом з тим доцільно визначити і наступні кроки удосконалення культурно-освітнього інструментарію гендерної публічної політики. Йдеться насамперед про розширення гендерного компоненту на всіх рівнях системи освіти, упровадити цілісну стратегію гендерної орієнтації освітнього процесу, розробку та реалізацію стратегії просвітницької роботи через ЗМІ. На нашу думку, суттєвим потенціалом є і державна підтримка громадських та неприбуткових організацій, які працюють у освітньому, культурному та медіапросторі в інтересах забезпечення гендерної рівності.

Матеріальною основою публічної гендерної політики слід вважати фінансово-економічний інструментарій публічного управління. Загалом успішність стратегії гендерної інтеграції публічної політики вирішальною мірою залежить від сталої економічної та фінансової підтримки розвитку потенціалу країни для реалізації гендерно-орієнтованого планування та формування гендерної-чутливого бюджету розвитку на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях. Враховуючи потреби євроінтеграції, слід мати на увазі і зобов'язання України щодо упровадження системи гендерно-орієнтованого планування та бюджетування, виходячи з результатів моні-



торингу та на основі ґендерних індикаторів бюджетів різного рівня. Важливим напрямом становлення механізмів публічного управління у сфері ґендерної політики має стати інтегрування зусиль органів державної влади з громадянськими ініціативами щодо переорієнтації процесу розробки соціально-економічних політик на потреби ґендерних пріоритетів у процесі бюджетного планування [5].

Слід нормативно урегулювати процес бюджетування в Україні на основі західного досвіду, де бюджети формуються на основі визначення пріоритетності конкретних ґендерних переваг від фінансування тих чи інших програм. Це дозволить вирішити основну проблему вітчизняного бюджетно-фінансового механізму реалізації ґендерної публічної політики, яка полягає у відсутності взаємозв'язку між національними пріоритетами з ґендерної рівності та плануванням бюджетів на різних рівнях і таким чином забезпечити фінансові ресурси для реалізації стратегії ґендерного інтегрування.

**Висновки.** Таким чином, упровадження принципів ґендерної рівності через публічну ґендерну політику вимагає застосування стратегії ґендерного інтегрування. Остання забезпечує надійний фундамент поєднання зусиль усіх суб'єктів публічної ґендерної політики для досягнення її цілей, а також її адаптацію до вимог євроінтеграції. Механізмами трансформації публічного управління на засадах ґендерного інтегрування є традиційний інструментарій управлінської діяльності, адаптований для виконання специфічних цілей ґендерної політики.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Братаніч Б.В., Карпань І.С., Чернікова Н.С. Концепт «сталого розвитку» та його освітня складова у контексті філософської проблематики. *Гілея: науковий вісник*. 2019. №151 (12). С.11-14.
2. Грицай І. О. Механізм забезпечення принципу ґендерної рівності : теорія та практика : монографія. Київ : Хай-Тек Прес, 2018. 560 с
3. Грушева А., Канцур І. Управлінські аспекти ґендерної політики в Україні: інституційні механізми регулювання. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2019. № 1. С. 29-36.
4. Інструкція щодо інтеграції ґендерних підходів під час розроблення нормативно-правових актів : наказ Міністерства соціальної політики України від 07.02.2020 р. № 86. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0211-20#Text> (дата звернення : 23.11.2022).

5. Методичні рекомендації щодо впровадження та застосування ґендерно орієнтованого підходу в бюджетному процесі : наказ Міністерства фінансів України від 02.01.2019 р. № 1. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0001201-19#Text> (дата звернення : 28.11.2022).

6. Пархоменко-Куцевіл О. Нормативно-правове забезпечення формування державної ґендерної політики в Україні. *Науковий вісник: державне управління*. 2021. № 3. С. 102-119.

7. Перевізник В. М. Основні типи та напрями державної ґендерної політики. *Вісник Національного університету Цивільного захисту України*. 2018. Вип. 1(8). С. 484–490.

8. Питання збору даних для моніторингу ґендерної рівності : розпорядження Кабінету Міністрів України від 02.12.2020 р. № 1517-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/930-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення : 30.11.2022).

9. Питання проведення ґендерно-правової експертизи : постанова Кабінету Міністрів України від 28.11.2018 р. № 997. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/997-2018-%D0%BF#Text> (дата звернення : 01.12.2022).

10. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків: Закон України від 08.09.2005 № 2866-IV (в ред. від 07.01.2018). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15> (дата звернення – 27.11.2022).

11. Про затвердження Національного плану дій з виконання резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» на період до 2025 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.10.2020 р. № 1544-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1544-2020-%D1%80#Text> (дата звернення : 02.12.2022).

12. Про Урядового уповноваженого з питань ґендерної політики : постанова Кабінету Міністрів України від 07.06.2017 р. № 390. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/390-2017-%D0%BF#Text> (дата звернення : 28.11.2022).

13. Про утворення Комісії з питань координації взаємодії органів виконавчої влади щодо забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків : постанова Кабінету Міністрів України від 02.09.2020 р. № 784. URL : <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-utvorennya-komisiyi-z-pitan-koo-784> (дата звернення : 01.12.2022).

14. Проект Національної стратегії забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року. URL : [https://www.msp.gov.ua/files/gend\\_pol/str\\_2030.pdf](https://www.msp.gov.ua/files/gend_pol/str_2030.pdf) (дата звернення : 27.12.2022).

15. Сваволя І. З. Еволюція ґендерної політики ЄС: шлях від офіційних декларацій до позитивних дій. *Зовнішні справи*. 2019. № 6-7. С. 15-19.

16. Щербак Н. В. Інституційне забезпечення реалізації державної ґендерної політики в умовах реформування державного управління. *Право та державне управління*. 2020. № 3. С. 141–149.

## СЕКЦІЯ 3 ДЕРЖАВНА СЛУЖБА

### ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА В СИСТЕМІ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ НА ТЕРИТОРІЇ УКРАЇНИ

### PUBLIC POLICY IN THE SYSTEM OF EXECUTIVE AUTHORITIES IN UKRAINE

Актуальність дослідження полягає в тому, що на виконання вимог Конституції України в частині реалізації основоположних засад концепції щодо здійснення публічної влади відповідно до низки нових для національного конституціоналізму принципів, зокрема, принципів децентралізації, відповідальності та деконцентрації у поєднанні з принципами безперервності та повсюдності спричинює необхідність дослідження такої детермінанти, як «органів виконавчої влади».

Разом з тим, розвиток національного законодавства з питань публічної служби, поступова спеціалізація окремих видів публічної служби та необхідність охоплення цим терміном службу в органах місцевого самоврядування сприяли тому, що поступово між поняттями «публічна служба» та «державна служба» була проведена термінологічна межа, у відповідності з якою державна служба розглядається лише як один із видів публічної служби. Аналіз же наукової літератури показує, що науковці продовжують аналізувати та розкривати особливості публічної політики в системі органів виконавчої влади, уникаючи дискусій щодо визначення та виділення ознак публічної служби.

Численні та різноманітні органи виконавчої влади утворюють складну ієрархічну, багатогалузеву та поліфункціональну систему, яка об'єднує різні за компетенцією, територіальним масштабом діяльності, порядком вирішення підвідомчих питань тощо органи. З одного боку, ці органи є різновидом органів державної влади, а з другого - суб'єктами саме виконавчої влади, покликаними забезпечувати її фактичну реалізацію, здійснювати специфічну за своїм змістом і методами державну діяльність - державне управління.

Органи виконавчої влади є насамперед складовою частиною (підсистемою) єдиної державної влади. В той же час вони створюють власну систему, яка має певну структурну побудову, що містить окремі рівні і ланки. Від ступеня впорядкованості, організованості та взаємодії цих рівнів і ланок вирішальною мірою залежить ефективність функціонування як усієї системи державного управління, так і кожного її елемента. Поняття "система" відносно органів виконавчої влади означає сукупність цих органів на чолі з вищим органом виконавчої влади, а також систему зв'язків і відносин між ними.

**Ключові слова:** публічна служба, органи

виконавчої влади, система, компетенція, державне управління.

The relevance of the study is that in order to meet the requirements of the Constitution of Ukraine in terms of implementing the fundamental principles of the concept of the exercise of public power in accordance with a number of new principles for national constitutionalism, in particular, the principles of decentralization, responsibility and deconcentration in combination with the principles of continuity and ubiquity, it is necessary to study such a determinant as "public service".

At the same time, the development of national legislation on public service, the gradual specialization of certain types of public service and the need to cover the service in local self-government bodies by this term have contributed to the fact that gradually a terminological boundary was drawn between the concepts of "public service" and "civil service", according to which the civil service is considered only as one of the types of public service. The analysis of scientific literature shows that scientists continue to analyze and reveal the features of the civil service, avoiding discussions on the definition and allocation of features of the public service.

Numerous and diverse bodies of executive power form a complex hierarchical, multisectoral and multifunctional system, which unites bodies that differ in competence, territorial scope of activity, procedure for resolving subordinate issues, etc. On the one hand, these bodies are a kind of public authorities, and on the other hand, they are the subjects of executive power, designed to ensure its actual implementation, to carry out specific in its content and methods of state activity - public administration.

Executive bodies are, first of all, an integral part (subsystem) of the unified state power. At the same time, they create their own system, which has a certain structural construction, containing separate levels and links. The degree of orderliness, organization and interaction of these levels and links crucially determines the efficiency of functioning of the entire system of public administration and each of its elements. The term "system" in relation to executive bodies means the totality of these bodies headed by the supreme executive body, as well as the system of links and relations between them.

**Key words:** public service, executive authorities, system, competence, public administration.

УДК 351

DOI <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2022.32.8>

**Качан Я.В.**

к. наук з держ. упр.,  
завідувач кафедри публічного  
управління та публічної служби  
Академія праці, соціальних відносин і  
туризму

**Постановка проблеми.** Нині система органів виконавчої влади побудована таким чином, що функції щодо здійснення контролю і нагляду,

надання послуг та управління об'єктами державної власності здійснюють відповідно державні інспекції, державні служби та агентства.

Виконавча влада виражена системою органів виконавчої влади, основним змістом діяльності яких є здійснення державного управління. Від результату діяльності цих органів насамперед залежить соціально-економічний та політичний стан країни. У цілому ці органи наділені широкими повноваженнями самостійної правотворчості, правозастосування та правоохорони.

Тому доцільно розглянути повноваженнями даних органів.

**Мета статті** – визначити основні риси публічної політики в системі органів виконавчої влади, висвітлити підходи до їх класифікації, розкрити систему органів виконавчої влади.

**Аналіз останніх досліджень.** Окремі питання діяльності центральних органів виконавчої влади були предметом досліджень В.Б. Авер'янова, С.Г. Стеценко, В.К. Колпакова, О.В. Кузьменко, Ю.П. Битяка, В.М. Гаращука, В.В. Зуй, Н.Р. Нижник та ін.

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми. Уже сьогодні можемо констатувати збільшення кількості проблем та посилення тиску на діяльність урядових структур з боку суспільства. Уряд зобов'язаний підтримувати функції, які не можуть підтримувати пересічні громадяни.

У міру того, як розширюються та стають більш багатогранними потреби суспільства, урядових органів на всіх рівнях владної ієрархії стає все більше, що призводить до зростання бюрократичного апарату. Проблеми публічного управління, що актуалізують безпосередньо публічну політику в системі органів виконавчої влади, доповнюються також факторами, які засвідчують наявність тенденції розвитку не функціональної демократії, а саме: незадоволення громадян інститутами репрезентативної демократії.

#### **Виклад основного матеріалу.**

Управлінська або виконавча діяльність являє собою засновану на законах реалізацію відповідними органами державної влади функцій держави у сферах розвитку економіки і культури, соціального забезпечення та охорони здоров'я, транспорту і зв'язку, забезпечення безпеки держави та охорони громадського порядку, оборони країни і т. д. Серед органів державної влади важливе місце посідають органи виконавчої влади, що здійснюють функції державного управління економічним, соціально-культурним, адміністративно-політичним будівництвом.

Кожен із цих органів діє від імені та за дорученням держави, має певний правовий статус, виступає носієм відповідних повноважень

юридично-владного характеру, реалізація яких забезпечує йому досягнення мети виконавчо-розпорядчої діяльності.

Отже, органи виконавчої влади здійснюють державно-управлінську діяльність і є суб'єктами державного управління як однієї з форм державної діяльності поряд із законодавчою і судовою.

Науковці, проаналізувавши недоліки моделі управління, детально сформулювали бажані й необхідні перетворення, які повинні відбутися для досягнення модернізації влади на центральному й місцевому рівнях. Загалом перетворення всіх рівнів і ланок державного управління базується на десяти головних принципах:

1. Стимулююче управління: регулювати, а не керувати.

2. Управління, зосереджене на інтересах суспільства: уповноважувати, а не служити.

3. Конкуруюче управління: використання конкуренції в системі організації адміністративних послуг.

4. Управління, кероване власною місією: перебудова організацій, що керуються правилами і нормами.

5. Управління, орієнтоване на результат: пріоритетність забезпечення результату, а не адміністративного процесу й самоцільного дотримання встановлених правил.

6. Управління, орієнтоване на споживача: первинними є потреби споживача, а не бюрократії.

7. Добропорядне й дбайливе управління: збереження й примноження благ замість їх марнотратства.

8. Передбачливе управління: профілактика замість терапії.

9. Децентралізоване управління: командна праця замість ієрархічного підпорядкування.

10. Проринкове управління: послідовні зміни на ринкових засадах. [1, с. 178]

Питання легітимності політики і нових форм легітимації влади є надзвичайно актуальними, водночас проблемними, оскільки нові форми, яких набуває публічна діяльність, роблять легітимність залежною від обставин та результатів публічної діяльності. Постанова питання легітимності передбачає класичне розуміння: правління через народ та правління для народу. На думку деяких учених, при «висхідній легітимації» політичні рішення є легітимними, якщо вони відображають волю народу, спираючись на мандат, отриманий у результаті виборів. Щодо розуміння категорії «виконавчої влади» як різновиду політичної влади у науковій літературі містяться досить різні підходи як за змістом, так і за формою. Так, А. С. Васильєв під органом державної виконавчої влади розу-



міє первинний елемент апарату державного управління, який утворюється державою для здійснення від її імені завдань і функцій державної виконавчої влади [2, с. 78].

Система органів виконавчої влади утворюється з урахуванням забезпечення державного суверенітету і економічної самостійності України, проведення ефективної фінансової, цінової, інвестиційної та податкової політики, політики у сферах праці і зайнятості населення, соціального захисту, освіти, науки, культури, охорони природи і природокористування, здійснення загальнодержавних програм економічного, науково-технічного, соціального та культурного розвитку України.

Організація та вдосконалення системи органів виконавчої влади відбуваються з урахуванням необхідності єдиного центру керівництва економічними та соціальними справами, поєднання галузевого і територіального принципів управління, централізації з відповідною самостійністю регіонів та окремих адміністративно-територіальних одиниць, господарською самостійністю підприємств, об'єднань та інших суб'єктів. [3, с. 109]

Утворення органів виконавчої влади, формування їх системи та її функціонування здійснюються згідно з принципами демократизму і законності. Органи виконавчої влади, їх посадові особи зобов'язані діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України.

Будь-яка система управління оптимально функціонує тільки за умови органічної взаємодії всіх її елементів, хоча кожний із них відіграє самостійну роль заради досягнення цілей системи. Повною мірою це положення стосується і системи органів виконавчої влади. Ефективність цієї системи визначається: ефективністю взаємодії органів виконавчої влади між собою; ефективністю взаємодії між структурними підрозділами, службовцями кожного органу виконавчої влади; ефективністю взаємодії системи органів виконавчої влади з іншими державними і недержавними органами, громадянами, підприємствами.

Усе різноманіття відносин у системі органів виконавчої влади можна поділити на відносини: субординації (виконання команд, наказів, розпорядництва), координації (узгодження); внутрішні (відносини всередині системи в процесі державного управління), зовнішні (зв'язки і взаємодія з іншими елементами за межами системи органів виконавчої влади); постійні та тимчасові (за часом існування) та ін. [4, с. 205]

Узагальнюючи наведене, можна зробити висновок про те, що система органів виконавчої влади виступає складною соціальною сис-

темою, в якій органи, що її утворюють, перебувають між собою у різноманітних зв'язках та відносинах і виконують основні завдання та функції держави шляхом здійснення повсякденної і оперативної владно-організуючої діяльності. Ця система в публічній політиці характеризується: наявністю елементів (підсистем); установленням між елементами (підсистемами) субординаційних та координаційних зв'язків; цілісністю, якісною своєрідністю та відносною самостійністю. [4, с. 206]

**Висновок.** Серед суб'єктів публічної політики органи виконавчої влади займають визначальне місце та суттєво впливають на здійснення публічного адміністрування загалом, адже беруть участь в усіх видах адміністративних проваджень.

Органи виконавчої влади (державного управління) – це організований колектив, який утворює самостійну частину державного апарату, наділений компетенцією, виконує публічну функцію, структура і діяльність якого регламентується нормами права. [4, с. 106]

Необхідно підкреслити, що органам виконавчої влади властива саме сукупність усіх перерахованих особливостей, їх суттєве поєднання.

Законодавчі органи творять закони, органи виконавчої влади їх виконують, втілюють у життя.

Органи виконавчої влади, як суб'єкти адміністративного управління, наділені правом приймати рішення на свій розсуд, але в рамках закону, і видавати нормативні правові акти, а також ненормативні акти. [5, с. 309] Усі вони повинні ґрунтуватися на законах і, відповідно, конкретизувати і розвивати їх, тобто бути підзаконними. Діяльність із видання підзаконних нормативних актів та їх реалізації називається розпорядчою.

Питання в подальших дослідженнях є актуальним, оскільки система органів виконавчої влади в публічній політиці є не ідеальною та потребує вирішення багатьох її аспектів.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Алфьоров С. М. Адміністративне право : навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 216 с.
2. Васильєв А. С. Адміністративне право України. – Х.: Одісей, 2001. – 143 с.
3. Журавльов Д. В. Оновлена характеристика органів виконавчої влади України. Правовий часопис Донбасу. 2018. № 1 (62). С. 108-113.
4. Серьогін С. М., Липовська Н. А., Бородин Є. І. та ін.; за заг. ред. Серьогіна С. М.. Публічна служба : навч. посіб. / Дніпро : Грані, 2018. 384 с.
5. Львова Є.О. Глобальний конституціоналізм: теоретичні підходи та правові виклики до формування // Дис... докт. юрид. наук. – К.: НАУ, 2020. 407 с.



## ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У СФЕРІ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ ПОСАДОВИХ ОСІБ ТА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ВІЙСЬКОВИЙ ЧАС

### MAKING DECISIONS IN THE ORGANIZATION OF THE ACTIVITIES OF GOVERNMENT OFFICIALS AND LOCAL SELF GOVERNMENT BODIES IN WARTIME

У статті розглянуто основні аспекти прийняття рішень у сфері організації діяльності державних посадових осіб та органів місцевого самоврядування у військовий час. Обґрунтовано необхідність розрізняти посадових осіб бізнес-структур та посадових осіб сфери публічного управління. Установлено, що до останніх належать державні службовці, посадові особи органів місцевого самоврядування та керівництво державних і комунальних підприємств (установ). Уточнено зміст поняття «посадова особа сфери публічного управління». Авторами статті показано зміни в законодавстві щодо діяльності посадових осіб сфери публічного управління на період введення військового стану в Україні. Представлено приклади рішень правового режиму під час військового стану. У сфері кадрових управлінських рішень виділено особливості діяльності посадових осіб, що полягають в організації дистанційної роботи. Табличним методом дослідження здійснено порівняння змін законодавчих актів до та після введення військового стану в країні. Досліджено проблематику надання відпусток посадовим особам, які у зв'язку з військовими діями були змушені виїхати за кордон держави, що, як наслідок, порушує інше не менш важливе питання – заміщення тимчасово відсутньої особи. Показано, що важливим аспектом роботи державної посадової особи є також її співпраця з журналістами. З метою консолідації інформації про необхідні управлінські рішення у різних сферах діяльності посадових осіб у сфері публічного управління розроблено класифікацію відповідних управлінських рішень. Усю їх сукупність розділено на традиційні та специфічні. Перша група рішень пов'язана із необхідністю виконання безпосередніх обов'язків, обумовлених метою і задачами діяльності публічної служби. Друга група представляє собою сукупність рішень, притаманних правовому режиму воєнного часу. Указано на особливий інтерес кадрових рішень і рішень у сфері гласності, які є спільними як для мирного, так і для воєнного часу, але упродовж останнього набувають суттєвих змін. Запропонована класифікація рішень сприятиме підвищенню ефективності контролю за їх оперативністю під час воєнного стану.

**Ключові слова:** військовий стан, державний орган, посадова особа, прийняття рішень,

сфера публічного управління

The article deals with the main aspects of decision making in the field of organization of activity of state officials and local self government bodies during military time. The need to distinguish between business structures and officials of public administration is substantiated. It is established that the latter include civil servants, officials of local self government bodies and management of state and communal enterprises (institutions). The content of the concept of "official of the sphere of public administration" is clarified. The authors of the article show changes in the legislation on the activity of officials of the sphere of public administration for the period of introduction of martial law in Ukraine. Examples of legal regime decisions during martial law are presented. In the field of personnel management decisions, the peculiarities of the activities of the officials, which are in the organization of distance work. The tabular method of research has compared changes in legislative acts before and after the introduction of martial law in the country. The problems of granting vacations to officials who in connection with hostilities were forced to leave the state abroad, which, as a consequence, raises another equally important issue - the replacement of a temporarily absent. It is shown that an important aspect of the work of a state official is also his cooperation with journalists. In order to consolidate information on the necessary management decisions in various areas of activity of officials in the field of public administration, a classification of relevant management decisions was developed. All of them are divided into traditional and specific. The first group of decisions is related to the need to fulfill direct responsibilities, conditioned by the purpose and tasks of public service. The second group is a set of decisions inherent in the legal regime of wartime. The particular interest of personnel decisions and decisions in the field of publicity, which are common to peaceful and wartime, is given, but during the latter, significant changes have become significant. The proposed classification of decisions will increase the effectiveness of monitoring their efficiency during martial law.

**Key words:** martial law, state body, official, decision making, public administration

УДК 342.2(477)  
DOI <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2022.32.9>

#### Міщук Є.В.

к. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри обліку, оподаткування,  
публічного управління та  
адміністрування  
Криворізький національний університет

#### Голобородько Т.В.

к. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри обліку, оподаткування,  
публічного управління та  
адміністрування  
Криворізький національний університет

#### Мельник В.О.

магістрант I курсу факультету економіки  
та управління бізнесом  
Криворізький національний університет

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** У зв'язку з російською військовою агресією на території України питання щодо організації праці державних службовців стало вкрай актуальним, адже саме працівники державної служби усвідомлюють значимість

роботи у військовий час, тому разом з підприємцями та звичайними громадянами стоять на тилівій передовій у цей непростий для країни етап, так органи державної, обласної, місцевої влади організують масштабну волонтерську діяльність у своїх структурних підрозді-

лах. Фахівці на чолі з керівниками закупають альтернативні прилади живлення для потреб Збройних Сил України, розміщують внутрішньо переміщених осіб, надають гуманітарну допомогу та роблять все необхідне для потреб держави та її громадян.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Важливим напрямом публічного управління у сучасних умовах ведення війни є прийняття управлінських рішень у сфері організації діяльності державних посадових осіб та органів місцевого самоврядування. Дослідженню загальних питань організації діяльності державних посадових осіб, а також окремих особливостей під час війни присвячено наукові доробки таких вчених, як Й. Бескид, Д. Бутаков, Л.Круп'як, Л.Корнута, Ю.Лихач, М.Канавець, Р.Попов, А. Малюга й багатьох інших. Аналіз як фахових джерел, так і поточної дійсності дозволяє стверджувати, що війна несе безліч проблем, вирішення яких криється не лише на полі бою і в дипломатії, але й в чіткій організації діяльності державних посадових осіб і органів місцевого самоврядування, функціонування яких забезпечує надійний тил і сприяє забезпеченню різних сфер діяльності країни.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Не дивлячись на велику увагу прийняттю рішень для забезпечення діяльності органів влади під час військового стану, окремі питання організації діяльності державних посадових осіб та органів місцевого самоврядування залишаються невирішеними, що актуалізує необхідність дослідження у цьому напрямку.

Приміром, на теперішній час термін «посадова особа» немає чіткого визначення. У контексті Закону «Про державну службу» такою особою вважається керівник державної служби; особа, котра обіймає головну посаду в певному державному органі влади та здійснює організацію праці персоналу даного органу [1]. У Конституції України (статті 19, 40, 56) поняття «службова особа» та «посадова особа» відносять до працівників органів державної влади та місцевого самоврядування [2]. У той же час, потрібно розрізняти інший вид осіб – службових, яких не рідко ототожнюють із посадовими. У статті 364 Кримінального кодексу України службовою особою визнається уповноважена особа, яка здійснює функції представників органів влади чи місцевого самоврядування [3]. У Кодексі України про адміністративні правопорушення також прослідковується тенденція розуміння посадової особи як працівника державної влади. Так, статтею 14 Кодексу регламентовано відповідальність посадових осіб за неналежне виконання службових обов'язків

у сфері державного і громадського порядку, охорони порядку управління, природи, здоров'я населення тощо [4]. Тож, з'ясування понятійного апарату наряду із вирішенням питань прийняття рішень у сфері організації діяльності посадових осіб потребує подальшого дослідження.

**Мета статті** полягає у визначенні управлінських рішень у сфері організації діяльності державних посадових осіб та органів місцевого самоврядування та удосконаленні їх класифікації.

**Виклад основного матеріалу.** З огляду на неоднозначність трактування у фахових джерелах, вважаємо доцільним уточнити зміст поняття посадова особа. З цією метою необхідно розрізняти сферу діяльності, диференціювавши посадових осіб бізнес-структур та посадових осіб сфери публічного управління. До останніх належатимуть державні службовці, посадові особи органів місцевого самоврядування та керівництво державних і комунальних підприємств (установ). На нашу думку, посадова особа публічної сфери – це службовець, представник органу влади, який здійснює управлінські функції або їх частину, має повноваження щодо прийняття управлінських рішень та безпосередньо отримує заробітну плату за рахунок бюджету (державного чи місцевого). Діяльність посадових осіб залежить від зміни життя суспільства, набутих організаційних навичок службовця, а також рівня організації публічної служби, в якій працює така посадова особа (табл. 1).

У зв'язку з введенням воєнного стану на території України змінилися деяка організаційна діяльність посадових осіб публічної сфери [6; 9]. Водночас, законодавство України з питань державної служби не передбачає особливостей роботи в військовий час, тому в оперативному режимі були прийняті відповідні рішення, оформлені постановами, підзаконними актами, роз'ясненнями профільних органів, тощо [7]. Зокрема, з настанням війни ВРУ і КМУ прийняли рішення про зміцнення апарату управління органів місцевого самоврядування. Це рішення було оформлене законопроектом №7269, який вносив зміни до Закону №2259 щодо функціонування місцевого самоврядування під час війни [11]. Зміни надали посадовим особам органів місцевого самоврядування самостійно приймати низку рішень, таких як: знесення незаконно збудованих споруд на земельних ділянках, що знаходяться на балансі підприємства комунальної форми власності; огляд споруд і будівель пошкоджених внаслідок бойових дій; демонтаж споруд, які внаслідок результату обсте-

Таблиця 1

**Основні складові діяльності посадових осіб сфери публічного управління**

<b>Складова</b>	<b>Характеристика складових</b>
Мета діяльності	створити для суспільства оптимальні умови для забезпечення прав, свобод, потреб та законних інтересів
Предмет діяльності	вимоги, інтереси, права і волі людей та їх об'єднань
Об'єкт діяльності	населення села, міста, області, регіону, країни, людина, об'єднання людей
Засоби діяльності	знання, вміння, досвід, норми поведінки, навички, морально-етичні цінності, інформація та комп'ютерна техніка
Функції	функції, виконувані посадовими особами – контрольно-наглядові, аналітичні, планово-економічні, організаційно-управлінські, інформаційні, комунікативні, нормо-проектні
Умови діяльності	соціально-психологічні, матеріально-технічні, санітарно-гігієнічні, інформаційно-технологічні
Результат діяльності	підвищення якості життя людей

Джерело: [5]

ження визнанні аварійно небезпечними тощо [8; 13]. Міські голови самостійно приймають рішення щодо вирішення місцевих проблем, спричинених війною, у т.ч. щодо перерахунку коштів на потреби ЗСУ тощо [8; 13].

Через військовий стан в Україні організовано діяльність військового командування та військової адміністрації. Частина рішень відносно правового режиму під час військового стану, яку можуть приймати вищевказані утворення представлена на рис. 1.

Одним з оптимальних варіантів організації діяльності посадових осіб у сфері публічного управління під час війни є дистанційна робота, яку вже запроваджували у зв'язку з спалахом пандемії COVID-19 у 2020 році [11]. Так, КМУ було прийнято постанову №440 від 12.04.2022р. «Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану». Нею регламентувалася дистанційна робота державних службовців за рішенням керівника за наявності технічних і організаційних можливостей та у разі, якщо така посадова особа знаходиться на території України. Якщо державна посадова особа, яка вирішила працювати дистанційно знаходилася за кордонами держави, то до такого працівника буде застосована дисциплінарна відповідальність [8]. Перевага дистанційної роботи полягає в самостійній організації робочого часу, та відмови від звичних правил внутрішнього розпорядку організації (якщо такі прописані в трудовому договорі). На працівника не накладається жодних обмежень на обсяг трудових прав. Службова особа на свій розсуд обирає робоче місце, наприклад, ним може бути місце проживання такої особи чи будь-яке за її вибором [11].

Відповідно до п. 1 ст. 46 Закону України 889-VIII стаж роботи державного службовця надає йому право на надбавку до заробітної плати та додаткову оплачувану відпустку за вислугу років. Перелік діяльності, яка враховується до стажу посадової особи наведено в п. 2 ст. 46 [1]. З набранням чинності Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» зі змінами від 19.07.2022 р. роботодавець на період військового часу надає відпустку без збереження заробітної плати за відповідною заявою працівнику, який виїхав за кордон або набув статусу внутрішньо переміщеної особи не більш ніж на 90 календарних днів, що зараховуються до стажу роботи державної служби такого працівника та надає йому право на встановлення додаткової щорічної відпустки та надбавки за вислугу років [6; 7] (табл. 2).

У зв'язку з тим, що посадові особи у період воєнного часу мають право брати відпустку на необмежений період, державним органам доводиться здійснювати заміщення тимчасово відсутньої посадової особи, за якою зберігається посада на невідомий термін, тобто місце за державним службовцем, який взяв відпустку без збереження заробітної плати зберігається до кінця військових дій [6]. Законом №2136 на період військового стану збільшено звичайну тривалість робочого часу працівника до 60 годин на тиждень, а за рішенням військового командування та військової адміністрації роботодавцем може встановлюватись 6-ти денний робочий тиждень. Безперервний щотижневий відпочинок може скоротитися до 24 годин на тиждень [6].

Не менш важливим в організації державних посадових осіб є комунікація із засобами



Рис. 1. Приклади рішень правового режиму під час військового стану[6]

Таблиця 2

**Наслідки ухвалення Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» у частині надання відпусток**

До ухвалення Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану»	Після ухвалення Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану»
Законом України «Про відпустки» статтю 26 встановлено обмеження терміну надання відпустки без збереження заробітної плати в кількості до 15 календарних днів на рік.	Відповідно до статті 12 пункту 3 на період воєнного стану граничний термін надання відпустки без збереження заробітної плати на прохання працівника не обмежений.
Згідно статті 39 Закону України «Про державну службу» державним посадовим особам кожні три роки за досягнення в роботі призначається черговий ранг у межах відповідної категорії, але якщо працівник перебував у відпустці без збереження зарплатні, по догляду за дитиною тощо, такий період не зараховувався до стажу роботи для отримання чергового рангу.	З введення військового положення та ухваленим Законом період відпустки без збереження заробітної плати враховується до стажу роботи працівника та надає можливість швидше отримати черговий ранг.
Згідно статті 57 Закону України «Про державну службу» державним службовцям надається 30 днів щорічної оплачуваної відпустки (якщо деякими законами не передбачено більш тривалої) з виплатою матеріальної допомоги у розмірі середньомісячного посадового окладу	Згідно статті 12 працівникові може бути обмежена щорічна оплачувана відпустка до 24 днів. Якщо щорічна відпустка перевищує 24 дні, то працівник має право скористатися не використаними днями відпустки після скасування військового положення.

Джерело: [1; 6; 7]



масової інформації. Через медіа уповноважені посадові особи впливають на настрої своїх громадян, подальші їх дії, рішення тощо [12]. ЗМІ мають право публічно висвітлювати діяльність державних та місцевих органів влади, а ті, в свою чергу, не повинні перешкоджати роботі журналістів, а навпаки: забезпечити їх вільним доступом до інформації (крім випадків, зазначених в Законі України «Про державну таємницю») [12]. Проте в умовах війни в питаннях гласності змінюється фокус, увага зосереджується, з одного боку, на патріотичному піднесенні морального духу громадян, з іншого боку – на забезпечення інформаційної тиші у питаннях безпеки.

Відтак, виконаний огляд особливостей організації діяльності посадових осіб у сфері публічного управління у період війни дозволяє запропонувати класифікацію управлінських рішень (рис. 2).

Запропонована класифікація надасть можливість консолідувати інформацію про необхідні управлінські рішення у різних сферах діяльності посадових осіб у сфері публічного управління та сприятиме контролю за оперативністю рішень під час воєнного стану.

**Висновки.** Отже, діяльність державних посадових осіб та органів місцевого самоврядування у військовий час є досить складною. Керівникам органів влади, їх підрозділів необхідно приймати оперативні управлінські

рішення, вирішуючи низку проблемних питань у різних напрямках. Один із найважливіших напрямів полягає в організації діяльності у надзвичайній ситуації. Прийняті рішення оформлюються відповідними нормативно-правовими актами, через що додатковим тягарем є постійні зміни законодавства. З метою консолідації інформації про необхідні управлінські рішення у різних сферах діяльності посадових осіб у сфері публічного управління розроблено класифікацію відповідних управлінських рішень. Усю їх сукупність розділено на традиційні та специфічні. Перша група рішень пов'язана із необхідністю виконання безпосередніх обов'язків, обумовлених метою і задачами діяльності публічної служби; кадровими питаннями усередині органів влади, кожної установи, організації, підприємства тощо, а також рішеннями у сфері гласності та співпраці із ЗМІ. Друга група представляє собою сукупність рішень, притаманних правовому режиму воєнного часу. Особливий інтерес становлять кадрові рішення і у сфері гласності, адже вони є спільними як для мирного, так і для воєнного часу, але упродовж останнього вони набувають суттєвих змін. Запропонована класифікація рішень сприятиме підвищенню ефективності контролю за їх оперативністю під час воєнного стану. У перспективі дослідження варто акцентувати увагу на управлінських рішеннях у сфері національної безпеки України.



**Рис. 2. Класифікація рішень у сфері організації діяльності державних посадових осіб та органів місцевого самоврядування у військовий час**

(авторська розробка)

## ЛІТЕРАТУРА:

1. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 26.12.2022)
2. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 26.12.2022)
3. Кримінальний кодекс України: Закон України від 05.04.2001 № 2341-III. URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text> (дата звернення: 26.12.2022)
4. Кодекс України про адміністративні правопорушення: Закон України від 07.12.1984 № 8073-X. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#Text> (дата звернення: 26.12.2022)
5. Круп'як Л.Б. Організація діяльності державного службовця. Навч. посібник. Тернопіль. 2015. С. 11-12.
6. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 №2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 26.12.2022)
7. Про відпустки: Закон України від 15.11.1966 № 504/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 26.12.2022)
8. Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 12.04.2022 № 440. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/440-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 26.12.2022)
9. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (редакція від 29.09.2022)
10. Корнута Л. Окремі питання провадження державної служби в умовах воєнного стану. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. №2. URL: <https://doi.org/10.51547/ppr.dp.ua/2022.2.10> (дата звернення: 26.12.2022)
11. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 26.12.2022)
12. Лихач Ю., Канавець М., Попов Р., Малюга А. Посібник для керівників державної служби. ТОВ «ВІСТКА». 2022. 422 с.
13. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Закон України від 22.05.2022 № 2259-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text> (дата звернення: 26.12.2022)

## СЕКЦІЯ 5

### ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ОХОРОНИ ГРОМАДСЬКОГО ПОРЯДКУ

#### НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПИТАННЯ УКРИТТЯ НАСЕЛЕННЯ У ЗАХИСНИХ СПОРУДАХ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ

#### LEGISLATIVE REGULATION OF THE ISSUE OF SHELTERING THE POPULATION IN PROTECTIVE BUILDINGS OF THE CIVIL DEFENSE

*Стаття присвячена розв'язанню надзвичайно актуальної проблеми безпеки громадян України в умовах небезпек і загроз, пов'язаних із агресією Росії проти нашої держави. У даній статті розглядаються основні напрями державної політики, законодавчі та нормативно-правові акти стосовно забезпечення організації заходів щодо укриття населення у захисних спорудах цивільного захисту в Україні, як найбільш ефективного засобу захисту населення під час НС у мирний час та в особливий період. Приводяться статистичні дані стосовно стану готовності захисних споруд цивільного захисту, які обліковуються в Україні, а також загальної потреби фонду захисних споруд цивільного захисту відповідно до нормативних вимог. Висвітлено показники результатів перевірки готовності до роботи в умовах воєнного стану закладів освіти, які мають укриття, та заходи, які вживаються центральними органами влади щодо вирішення даного питання. Наводиться визначення поняття захисної споруди цивільного захисту та перелік споруд, які до них належать, із зазначенням їх конструктивних особливостей та порядком використання. Розкрито зміст поняття - укриття населення у захисних спорудах цивільного захисту. Проаналізовано зауваження, пропозиції та застереження в контексті необхідності прийняття проекту Закону України "Про внесення змін до Кримінального кодексу України щодо порушень законодавства у сфері цивільного захисту, вчинених в умовах воєнного стану". Проаналізовано зміни до чинного законодавства, що стосуються збільшення фонду захисних споруд та законодавчі ініціативи стосовно забезпечення ефективного захисту населення у захисних спорудах цивільного захисту в Україні. Визначено пріоритетні напрями та практичні кроки щодо розв'язання досліджуємої проблеми як у мирний час, так і в особливий період.*

**Ключові слова:** цивільний захист, надзвичайна ситуація, захисна споруда цивільного захисту, воєнний стан, укриття населення.

*The article is devoted to solving the extremely urgent problem of the security of Ukrainian citizens in the conditions of dangers and threats associated with Russia's aggression against our state. This article examines the main directions of state policy, legislative and regulatory acts regarding the organization of measures to shelter the population in protective structures of civil defense in Ukraine, as the most effective means of protecting the population during an emergency in peacetime and in a special period. Statistical data are given regarding the state of readiness of civil protection protective structures, which are registered in Ukraine, as well as the general need of the fund of civil protection protective structures in accordance with regulatory requirements. The indicators of the results of the examination of the readiness to work in martial law conditions of educational institutions that have shelters and the measures taken by the central authorities to solve this issue are highlighted. The definition of the concept of a civil defense protective structure and a list of the structures that belong to them are given, with an indication of their design features and the order of use. The meaning of the concept - sheltering the population in protective structures of civil protection is revealed. Comments, suggestions and warnings in the context of the need to adopt the draft Law of Ukraine "On Amendments to the Criminal Code of Ukraine regarding violations of legislation in the field of civil defense committed during martial law" were analyzed. Changes to the current legislation related to the increase in the fund of protective structures and legislative initiatives regarding the provision of effective protection of the population in the protective structures of civil protection in Ukraine are analyzed. The priority directions and practical steps for solving the investigated problem both in peacetime and in a special period have been determined.*

**Key words:** civil protection, emergency situation, protective structure of civil protection, martial law, population shelter.

УДК 351:862  
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2022.32.10>

**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. В умовах дії воєнного стану в Україні та ведення бойових дій, що супроводжуються артилерійськими та ракетними обстрілами, питання збереження здоров'я та життя кожної людини є першочерговим для органів державної влади усіх рівнів.

Захист населення досягається шляхом комплексного використання різних способів захисту – укриття в захисних спорудах цивільного захисту (захисна споруда), забезпечення засобами індивідуального захисту, тимчасове відселення населення. При цьому основним із них є укриття людей в захисних спорудах, які

використовуються для захисту населення від впливу небезпечних факторів, що виникають внаслідок надзвичайних ситуацій (НС), воєнних дій або терактів.

За даними ДСНС України станом на 01.04.2021 в Україні обліковується 21 120 захисних споруд, з яких 5844 (28 %) перебувають у державній, 9683 (45%) у комунальній та 5593 (27 %) у приватній власності. Як неготові до використання за призначенням визначено 26 % від загальної кількості захисних споруд, 63 % – як обмежено готові та тільки 11 % – готові. Необхідно зазначити, що наявні захисні споруди з огляду на їх місткість, розташування на місцевості та технічний стан у разі настання такого виду НС можуть забезпечити укриття не більше 10 % населення України.

Так, за інформацією місцевих органів виконавчої влади загальна потреба фонду захисних споруд, що визначена відповідно до вимог Кодексу цивільного захисту України (Кодекс), складає 59 931 захисну споруду загальною місткістю 7,1 млн. осіб, зокрема 4 174 сховища загальною місткістю 1,7 млн. осіб та 48 757 протирадіаційних укриттів загальною місткістю 5,4 млн. осіб [1].

За даними Міністра освіти і науки в Україні 68 % об'єктів закладів освіти мають укриття та можуть працювати в очній формі. Станом на 12.12.2022 було проведено огляд майже 26,55 тис. (95 %) об'єктів закладів освіти, із них близько 68 % мають укриття та можуть здійснювати освітній процес в очній формі. Зокрема, укриття облаштовані у: дитячих садках – 56,1 %, школах – 74,7 %, профтехмах – 94,78 %, закладах фахової передвищої та вищої освіти – 87,8 % [2].

Отже, питання щодо створення і забезпечення належного функціонування захисних споруд в Україні, особливо в умовах війни, є надзвичайно актуальним і потребує нагального врегулювання як на державному, так і на місцевому рівнях.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Різні аспекти державного управління у сфері цивільного захисту на різних етапах розвитку української держави досліджувались у наукових працях: П. Волянського, С. Домбровської, Л. Жукової, В. Андрієнкова, О. Євсюкова, Г. Іщенко, Н. Клименко, І. Криничної, М. Кулешова, В. Михайлова, А. Терент'євої, М. Андрієнка, О. Бабаджанової, В. Тищенко, О. Труша, Ю. Харламової, О. Барило, О. Євдіна, Є. Романченка, В. Костенка, Р. Кравченка, О. Бойко, А. Рогулі та інших.

Аналіз наукової та іншої розробленої останнім часом літератури стосовно захисних споруд свідчить, що дослідження питання щодо

функціонування захисних споруд та укриття населення в них, особливо під час військової агресії, є малодослідженим. Саме тому, дослідження цієї проблеми є актуальним.

**Мета статті** – висвітлити стан готовності захисних споруд в Україні та розглянути окремі аспекти нормативно-правового регулювання питання укриття населення в цих спорудах в умовах мирного та воєнного часу.

**Виклад основного матеріалу.** Відповідно до п. 14 статті 2 Кодексу [3] захисні споруди - інженерні споруди, призначені для захисту населення від впливу небезпечних факторів, що виникають внаслідок НС, воєнних дій або терористичних актів.

Відповідно до статті 32 Кодексу в редакції Закону України “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення законодавства з питань ЦЗ” від 17.02.2022 № 2081-ІХ до захисних споруд належать:

1) сховище – герметична споруда для захисту людей, в якій протягом певного часу створюються умови, що виключають вплив на них небезпечних факторів, які виникають внаслідок НС, воєнних (бойових) дій та терактів;

2) протирадіаційне укриття – негерметична споруда для захисту людей, в якій створюються умови, що виключають вплив на них іонізуючого опромінення у разі радіоактивного забруднення місцевості.

Для захисту населення від деяких факторів безпеки, що виникають внаслідок НС у мирний час, та дії засобів ураження в особливий період також використовують споруди подвійного призначення. Це наземні або підземні будівлі/споруди чи їх окремі частини, що спроектовані або пристосовані для використання за основним функціональним призначенням, у т. ч. для захисту населення, та в яких створені умови для тимчасового перебування людей.

В особливий період нарощування фонду захисних споруд здійснюється шляхом будівництва швидкостроєних захисних споруд та створення найпростіших укриттів.

Швидкостроєна захисна споруда - це споруда, що зводиться (монтується) за короткий час із спеціальних конструкцій (виробів), вимоги до яких встановлюються будівельними нормами, стандартами та правилами.

Найпростіше укриття - це фортифікаційна споруда, цокольне або підвальне приміщення, інша споруда підземного простору, в якій можливе тимчасове перебування людей з метою зниження комбінованого ураження від небезпечних чинників, а також від дії засобів ураження в особливий період.



Захисні споруди, споруди подвійного призначення та найпростіші укриття складають фонд захисних споруд і належать до засобів колективного захисту.

Утримання захисних споруд у готовності до використання за призначенням здійснюється їх власниками, користувачами, юридичними особами, на балансі яких вони перебувають (у тому числі споруд, що не увійшли до їх статутних капіталів у процесі приватизації, за рахунок власних коштів).

Відповідно до статті 4 Кодексу цивільний захист - це комплекс заходів, які реалізуються на території України в мирний час та в особливий період і спрямовані на захист населення, територій, навколишнього природного середовища, майна, матеріальних та культурних цінностей від НС та інших небезпечних подій, запобігання виникненню таких ситуацій та подій, ліквідацію їх наслідків, надання допомоги постраждалим, здійснення державного нагляду (контролю) у сфері пожежної та техногенної безпеки.

Укриття населення у захисних спорудах – це комплекс заходів із завчасним будівництвом захисних споруд, а також пристосуванням наявних приміщень для захисту населення та підтримання їх у постійній готовності до використання.

На сьогодні вимоги щодо створення, утримання, експлуатації та ведення обліку фонду захисних споруд встановлено: Кодексом цивільного захисту України [3]; Порядком створення, утримання фонду захисних споруд цивільного захисту та ведення його обліку, Порядком використання у мирний час захисних споруд для господарських, культурних та побутових потреб, що затверджені постановою Кабінету Міністрів України від 10 березня 2017 р. № 138 “Деякі питання використання захисних споруд цивільного захисту” [4]; наказом МВС України від 09.07.2018 № 579 “Про затвердження вимог з питань використання та обліку фонду захисних споруд цивільного захисту”, зареєстрованим у Міністерстві юстиції України 30 липня 2018 р. за № 879/32331 [5].

У зв'язку із повномасштабною військовою агресією Російської Федерації населені пункти нашої держави систематично зазнають ракетних ударів, а в прифронтових містах та селах – бомбардувань, артилерійських та мінометних обстрілів. Внаслідок цього гинуть та зазнають поранень українські громадяни.

Чинним законодавством у сфері цивільного захисту (ЦЗ) передбачено чіткий алгоритм поведінки громадян та відповідні повноваження органів державної влади, місцевого самоврядування, керівників підприємств та

організацій усіх форм власності у випадку виникнення НС. Шляхом відповідних оповіщень органи управління ЦЗ доводять до мешканців населених пунктів інформацію про загрозу і виникнення НС, повітряної тривоги, аварій, катастроф, епідемій, пожеж. Після отримання таких оповіщень, громадяни мають діяти відповідно до таких інструкцій та правил ЦЗ. Зокрема, припинити роботу та вжити необхідних заходів безпеки. Зважаючи, що ціллю ворога стають об'єкти цивільної інфраструктури, торгові центри, дитячі садочки та школи, після повідомлення про повітряну тривогу, негайна зупинка роботи таких закладів із подальшою евакуацією людей, допоможе зберегти людські життя.

Чинним законодавством (ст. 175 КУпАП) за правопорушення у сфері ЦЗ встановлена адміністративна відповідальність у вигляді накладення штрафу на громадян від ста до двохсот неоподатковуваних мінімумів доходів громадян і на посадових осіб та фізичних осіб-підприємців - від двохсот до трьохсот неоподатковуваних мінімумів доходів громадян.

З метою посилення відповідальності за недотримання вимог у сфері ЦЗ до ВРУ було внесено проєкт Закону України “Про внесення змін до Кримінального кодексу України щодо порушень законодавства у сфері цивільного захисту, вчинених в умовах воєнного стану” від 11.07.2022 № 7546. Його автор вважає, що розмір і ступінь адміністративного стягнення за такі правопорушення не спів мірний тяжкості трагічних наслідків (загибелі, травмування людей) і не відповідає умовам функціонування держави в умовах воєнного стану.

Його метою є встановлення кримінальної відповідальності за порушення вимог законодавства у сфері ЦЗ, вчинене службовою особою підприємства, установи, організації або громадянином - суб'єктом підприємницької діяльності в умовах воєнного стану, якщо це порушення заподіяло шкоду здоров'ю людей або призвело до загибелі людей. Пропонується доповнити чинну редакцію КК України новою статтею 270-2 (Порушення законодавства у сфері ЦЗ, вчинене в умовах воєнного стану).

Відповідно до висновків Головного науково-експертного управління Апарату ВРУ законопроект не відповідає вищезазначеній меті його розроблення. Так, у диспозиції ч. 1 нової ст. 270-2 КК йдеться про кримінально каране діяння у вигляді порушення вимог законодавчих та інших нормативно-правових актів у сфері ЦЗ, вчинене службовою особою підприємства, установи, організації або громадянином - суб'єктом підприємницької діяльності

в умовах воєнного стану, якщо це порушення заподіяло шкоду здоров'ю людей [6].

При цьому, звернення до ч. 1 статті 4 Кодексу (редакції Закону № 2228-IX від 21.04.2022) щодо визначення поняття “цивільний захист” - є комплексним та стосується не лише необхідності вжиття належних заходів при оповіщенні населення у разі виникнення чи загрози виникнення НС, а й заходів з питань пожежної або техногенної безпеки, створення та утримання фонду захисних споруд ЦЗ, діяльності аварійно рятувальних служб, гасіння пожеж, ліквідації НС тощо. У зв'язку із цим, з'ясувати, про порушення яких саме встановлених законодавством вимог у сфері ЦЗ йдеться у новій ст. 270-2 КК, вкрай складно. А отже, унеможливується й встановлення змісту об'єктивної сторони, як ключового елементу складу запропонованого кримінального правопорушення, а так само й відмежування цього діяння від інших суміжних правопорушень.

У свою чергу, ДСНС України у своїх пропозиціях до законопроекту також вважає, що він не відповідає основній меті його розроблення. Крім того, застосування у ньому мовної конструкції “порушення вимог законодавчих та інших нормативно-правових актів у сфері ЦЗ” призведе до неоднозначності її застосування, зважаючи на її абстрактність [7]. Отже, прийняття даної норми кримінального права потенційно можна вважати необхідною передумовою посилення заходів безпеки, спрямованих на захист населення від загибелі та важких поранень під час бойових дій в умовах воєнного стану. Однак, введенню цієї норми має передувати науково та юридично обґрунтований висновок, продуманий механізм правомірного її застосування в юридичній практиці.

**Висновки.** На сьогодні вирішення зазначених проблем має надзвичайну актуальність із огляду на необхідність забезпечення укриття усіх категорій населення у фонді захисних споруд, як найбільш ефективного засобу захисту населення під час НС у мирний час та в особливий період, що підтверджується досвідом організації захисту населення у зоні проведення АТО на Сході України, а тепер і військово-

вихдів, а також світовим досвідом. Разом з цим заходи з організації укриття населення у фонді захисних споруд мають бути доцільними, економічно обґрунтованими і не призводити до надмірних витрат суб'єктів господарювання усіх форм власності на їх реалізацію.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Аналіз регуляторного впливу до проекту постанови Кабінету Міністрів України “Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 10 березня 2017 року № 138”. ДСНС України. URL: <https://dsns.gov.ua/upload/1/3/4/7/4/2021-8-9-arv-dopostanovi-korigovane.pdf>.

2. Майже 75 % українських шкіл мають укриття. Офіційний сайт МОН України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/majzhe-75-ukrayinskih-shkil-mayut-ukrittja-sergij-shkarlet>.

3. 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>.

4. Порядок створення, утримання фонду захисних споруд цивільного захисту та ведення його обліку: Постанова Кабінету Міністрів України від 10 березня 2017 р. № 138 / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/138-2017-%D0%BF#Text>.

5. Про затвердження вимог з питань використання та обліку фонду захисних споруд цивільного захисту: Наказ МВС від 09.07.2018 № 579, зареєстрований у Міністерстві юстиції України 30 липня 2018 р. за № 879/32331. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0879-18#Text>.

6. Висновок на проєкт Закону України “Про внесення змін до Кримінального кодексу України щодо порушень законодавства у сфері цивільного захисту, вчинених в умовах воєнного стану”: Головне науково-експертне управління Апарату Верховної Ради України. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/pubFile/1442245>.

7. Пропозиції Державної служби України з надзвичайних ситуацій до проєкту Закону України “Про внесення змін до Кримінального кодексу України щодо порушень законодавства у сфері цивільного захисту, вчинених в умовах воєнного стану» від 11.07.2022 № 7546”. URL: <https://www.kmu.gov.ua/bills/proekt-zakonu-pro-vnesennya-zmin-do-kriminalnogo-kodeksu-ukraini-shchodo-porushen-zakonodavstva-u-sferi-tsivilnogo-zakhistu-vchinenikh-v-umovakh-voennogo-stanu>

## БАЗОВІ ПІДХОДИ ДО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ДЛЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕДИЧНОЇ СЛУЖБИ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ОБОРОНИ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ В ОСОБЛИВИЙ ПЕРІОД

### BASIC APPROACHES TO THE ADMINISTRATIVE DECISION-MAKING FOR THE MEDICAL SERVICE FUNCTIONING OF THE TERRITORIAL DEFENSE OF THE ARMED FORCES OF UKRAINE DURING THE SPECIAL PERIOD

*Дана стаття має комплексний характер та охоплює низку питань, які проливають світло на організацію медичної служби та відповідного забезпечення у особливий період. Предметом дослідження та аналізу стали рішення в рамках структурної та управлінської сфери в умовах невизначеності. Адже саме багатфакторність кожного окремого кроку дозволила якісно організувати діяльність служби. Наукова новизна полягає у визначенні ефективних управлінських рішень та стратегій в рамках функціонування медичної служби; розкритті сутності впливу вищезазначених рішень на діяльність медичної служби; пропозиції дискусійного характеру розв'язання зазначеної проблеми на різних рівнях.*

*Разом із тим слід зазначити, що за всієї глибини та різнобічності опрацювання досліджуваної проблеми, що пов'язана з прийняттям рішень, абсолютна більшість із цих праць опирається, як правило, на закордонний досвід. Це зумовлено тим, що, як вказано вище, концептуальні засади управління визначалися на вищих ланках державного управління, а не безпосередньо в структурних підрозділах. Крім того, різнопланово проаналізовані проблеми саме структур, що перебувають у порівняно стабільному середовищі абсолютно неадекватне тим умовам, в яких сьогодні перебуває Україна як країна. З огляду на це теоретико-методичні і практичні засади управління потребують уточнення, поглиблення і доопрацювання. Наявні нечисельні наукові публікації присвячені в основному фрагментарному розгляду та аналізу окремих аспектів управління у Збройних Силах України. Проте, в умовах реформування ЗС України, у т. ч. військово-медичної служби, виникли специфічні медико-економічні та соціально-психологічні проблеми медичного забезпечення.*

*Питання діяльності в умовах особливого періоду гостро стоїть перед багатьма структурами та структурними підрозділами як цивільних, так і військових органів управління. Безперечним є той факт, що військова структура оптимальніше підготовлена до викликів та ризиків особливого періоду, адже засадничі принципи діяльності передбачають врахування масштабної ролі несприятливих чинників. У той же час цінні напрацювання цивільних органів управління можуть допомогти розкрити альтернативні засоби оптимізації діяльності.*

**Ключові слова:** медична служба, медичне забезпечення, управлінські рішення, військово-

*вослужбовці, стратегія, здоров'язбереження, управління.*

*This article has a comprehensive nature and covers several issues that shed light on the organization of medical services and supply support in a special period. The research focuses on decisions within the framework of the structural and managerial sphere under conditions of uncertainty. After all, it was the multifactorial nature of each step that made it possible to organize the service's activities in a high-quality manner. The scientific novelty lies in the determination of effective management decisions and strategies within the framework of the functioning of the medical service; disclosure of the essence of the impact of the above-mentioned decisions on the activity of the medical service; proposals of a debatable nature to solve the specified problem at different levels. At the same time, it should be noted that for all the depth and versatility of the study of the problem related to decision-making, the absolute majority of these works are based, in general, on foreign experience. This is because, as indicated above, the conceptual principles of management were determined at the highest levels of state administration, and not directly in structural subdivisions. In addition, the variously analyzed problems of the very structures that are in a relatively stable environment are completely inadequate to the conditions in which Ukraine as a country is today. Because of this, the theoretical-methodical and practical principles of management need to be clarified, deepened, and refined. The available few scientific publications are devoted mainly to a fragmentary consideration and analysis of certain aspects of management in the Armed Forces of Ukraine. However, specific medico-economic and social-psychological problems of medical care have arisen in the context of the transformation of Ukraine, including the national and medical services. The issue of activity in the conditions of a special period is acutely faced by many structures and structural subdivisions of both civil and military management bodies. The fact that the military structure is optimally prepared for the challenges and risks of a special period is indisputable because the basic principles of activity involve taking into account the large-scale role of adverse factors. At the same time, valuable experiences of civil administrations can help to reveal alternative means of optimizing activities.*

**Key words:** medical service, organization of medical support, management decisions, military personnel, legal acts, management strategies, uncertainty.

УДК 005.93:355.01:61(477)  
DOI <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2022.32.11>

**Томак О.О.**

Начальник медичної служби  
Командування Сил територіальної  
оборони Збройних Сил України,  
аспірант кафедри публічного  
управління та адміністрування  
Міжрегіональна академія управління  
персоналом

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Сьогодні в Україні питання прийняття рішень в особливий період носить надзвичайно актуальний характер. Саме тому важ-

ливу роль відіграють певні апробовані та новаторські стратегії, які дозволяють мінімізувати ризики діяльності та оптимізувати функції певних структур. Медична служба Територіальної



оборони Збройних сил України також є певною структурою до якої можливе застосування певних стратегій, які дозволять покращити як окремі компоненти діяльності, так і діяльність в цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженнями у сфері забезпечення опікуються такі вчені, як: Горяна Л., Вдовенко Н., Дмитришин Р., Коробова Н. та інші.

Діяльність в умовах невизначеності досліджували ряд науковців, серед яких Антонов С. В., Ілляшенко С. М., Микитюк П. П., Файнзільберг Л. С.

Зокрема питанням обґрунтування прикладного застосування механізмів управління створенням здоров'язбережувального простору в особливий період приділяють увагу такі вчені як Вдовенко Н. М. [15], Горяна Л. Г. [16; 17] Тож, українське законодавство передбачає ряд принципів, які відіграють важливу роль при організації діяльності всіх пов'язаних структур і заходів [1, 2, 3].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується дана стаття.** Концептуальні підходи до організації стратегії розвитку та реалізації в особливий період в рамках Медичної служби.

**Мета статті** – проаналізувати шляхи прийняття управлінських стратегічних рішень Медичної служби Територіальної оборони Збройних сил України враховуючи компонент невизначеності.

#### **Виклад основного матеріалу.**

Проблематика прийняття управлінських рішень в контексті особливого періоду. Управлінські рішення в особливий період тісно пов'язані з діяльністю в умовах невизначеності. Тому ці рішення – це результат аналізу, прогнозування, оптимізації, обґрунтування і вибору альтернативи в умовах недостатньої кількості відомостей, повної або часткової відсутності інформації.

Оцінка рішення в умовах невизначеності – набір методів і прийомів для відображення конкретних ситуацій в показниках ефективності. На стадії підготовки управлінських рішень одним з найбільш важливих вимог є визначення критеріїв ефективності. Критерій ефективності в процесі прийняття рішень – це правило (мірило), що дозволяє оцінювати і вибирати кращий (щодо даного критерію) варіант рішення з безлічі допустимих альтернатив. Формування критеріїв ефективності – одна з найбільш складних проблем теорії і практики менеджменту, пов'язана з перетворенням цілей і ідеального бачення особи, що приймає рішення, в вимірні величини. Разом з тим значимість цього інструменту в справі станов-

лення культури прийняття рішень, перш за все, як усвідомлена необхідність застосування критерію ефективності як засобу подолання зростаючої невизначеності зовнішнього середовища все більше зростає.

Виділяють дві сфери практичного використання критеріїв ефективності:

1) для оцінки минулого (фактично dokonаних подій), наприклад, для вимірювання рівня ефективності діяльності структурних підрозділів;

2) в процесі прийняття рішень для оцінки майбутніх результатів, як правило, вибору кращого варіанту рішення з ряду альтернативних [9].

При цьому сутнісна характеристика використання критерію ефективності в обох випадках має загальну частину і відмінні риси. Загальна частина пов'язана з призначенням критеріїв ефективності як мірила властивостей і відносин в системі, а також з вимогами в процесі вимірювання орієнтуватися на кінцеві цілі даної організації. Для оцінки майбутнього при формуванні критеріїв ефективності слід враховувати дві особливості майбутніх результатів в процесі розробки управлінського рішення: швидко зростаючу інформаційну невизначеність по мірі «проникнення» в майбутнє і зростання різноманітності можливих альтернатив розвитку в просторі. З цього можна сформулювати дві закономірності: зростання різноманітності по мірі збільшення прогностичного періоду; зміну в часі інформаційного потенціалу.

Основоположними принципами формування критеріїв ефективності є:

1. В умовах системної кризи для вирішення назрілих проблем потрібна відповідна система критеріїв і обмежень;

2. Формування системи критеріїв та обмежень має відповідати принципу послідовного зменшення невизначеності, пов'язаного з поетапним звуженням безлічі рішень;

3. Формування критеріїв ефективності повинно бути обумовлено місією та кінцевою метою, а також відповідними цільовими нормативами;

4. Принцип органічної убудованості системи критеріїв ефективності і обмежень в людино-машинну систему, де людська складова є визначальною.

Теорія прийняття рішень в умовах ризику і невизначеності ґрунтується на наступних вихідних положеннях [11]:

1. Об'єкт ухвалення рішення чітко детермінований і по ньому відомі основні з можливих факторів ризику.

2. По об'єкту прийняття рішення обраний показник, який найкращим чином характеризує ефективність цього рішення.



3. По об'єкту прийняття рішення обраний показник, що характеризує рівень його ризику.

4. Мається кінцева кількість альтернатив прийняття.

5. Мається кінцеве число ситуацій розвитку події під впливом зміни факторів ризику.

6. По кожному поєднанню альтернатив прийняття рішень і ситуацій розвитку події може бути визначений кінцевий показник ефективності рішення.

7. По кожній з ситуації, що розглядається можлива або неможлива оцінка ймовірності її реалізації. Можливість здійснення оцінки ймовірності розділяє всю систему прийнятих ризикових рішень на раніше розглянуті умови їх обґрунтування («умови ризику» або «умови невизначеності»).

8. Вибір рішення здійснюється за найкращою з розглянутих альтернатив.

Основні критерії, які використовуються в процесі прийняття рішень в умовах невизначеності: критерій Вальда (критерій «максіміна»); критерій «максімакс»; критерій Гурвіца (критерій «оптимізму-песимізму» або «альфа-критерій»); критерій Севіджа (критерій втрат від «мінімакса») [10].

Для прийняття ефективних управлінських рішень, необхідно, перш за все, вивчити причини, джерела і наслідки ризиків. Як правило, проблема управління ризиком не повинна бути періодичною, однак оцінка ризику та розробка програм його зниження повинна бути частиною повсякденної управлінської роботи, однією із функцій управління підприємством поряд з управлінням фінансами, кадрами, якістю. Управління ризиками ґрунтується на результатах оцінки ризику, аналізі потенціалу та середовища. Існують такі методи управління ризиками, як: уникнення ризику, що означає відмову від реалізації заходу, яке пов'язане з ризиком. Воно є найбільш простим і радикальним напрямком в системі управління ризиком, дозволяє повністю уникнути можливих втрат і невизначеності; зниження ступеня ризику передбачає скорочення або розмірів можливого збитку, або ймовірності настання несприятливих подій; прийняття ризику означає, що керівник не ухиляється від відповідальності за рішення, яке є ризикованим. Збереження ризику не завжди означає відмову від будь-яких дій, які спрямовані на компенсацію збитку, проте така можливість передбачена.

Роботи з даною тематикою передбачає проведення досліджень з вирішенням наступних завдань:

- Проаналізувати кадрові та організаційні рішення, які були апробовані в ході створення та діяльності медичної служби.

- Висвітлити теоретичні аспекти прийняття рішень в умовах невизначеності.

- Розкрити сутність та зміст різних використаних концепцій управлінських рішень та їх наслідки.

- Окреслити та описати існуючі питання діяльності та стратегії сьогодення медичної служби.

Маємо всі підстави розглянути існуючі стратегії організації роботи структури. Майкл Барбер пропонує декілька концепцій стратегій, які можуть бути ефективними, залежно від умов та засобів їх втілення [6]. Стратегії передбачають широкий підхід до досягнення мети. Автор використовує цю класифікацію для аналізу дії урядів різних країн, проте можлива і екстраполяція підходу для розгляду та організації діяльності будь-якої структури, яка передбачає поділ на відомств та підрозділи.

Перший підхід може бути описаний як «довіра та альтруїзм» [6, с. 83]. Його суть полягає у тому, що потрібно делегувати повноваження стосовно своїх посад професіоналам, які перебувають на цих посадах і зосередити управлінський контроль над фінансуванням та забезпеченням оптимальних умов праці. Цей підхід носить ліберальний характер та передбачає мінімальне втручання у дії працівників. Як функціональний підхід він має ряд як переваг, так і недоліків. До переваг можна віднести результати праці, проте лише за певних умов. Ці умови – високий рівень усвідомлення, здоров'язбереження, професіоналізм та гуманістичні якості працівників.

Другий підхід передбачає жорсткий варіант командування та контролю. «Ієрархія та цілі» [6, с. 96]: його суть полягає у чіткому формулюванні цілей перед командою та абсолютним контролем за їх виконанням. Як зазначає автор – цей підхід властивий структурам, де важливе вдосконалення служб, діяльність яких перебуває у незадовільному стані. До основних переваг такого підходу можна віднести: чіткі показники успішності, залежність діяльності від якостей керівника тощо. Проте основним недоліком є неможливість покращення діяльності вище, ніж задовільний рівень та нехтування потенційними можливостями працівників.

Третій підхід носить назву «вибір і конкуренція» [6, с. 100]. Він розрахований на сфери діяльності. Які передбачають декілька надавачів послуг. Тому в даному контексті казати про нього недоцільно. Проте короткий його опис полягає у відображенні принципів ринкової економіки у кожній окремій сфері. Наглядна ілюстрація функціонування цього підходу – сучасна система медичного забез-

печення України з її принципом «гроші слідують за пацієнтом».

Четвертий підхід: «передача та прозорість» [6, с. 104] передбачає надання широких повноважень виконавцям і в той же час чіткий контроль методом прозорої статистики. Для діяльності Медичної служби Територіальної оборони Збройних сил України цей підхід реалізувати важко, адже показники та критерії ефективності потребують ґрунтовного пояснення та дефініцій. Також питання пов'язане з секретністю даних.

Останній підхід: «приватизація» [6, с. 115]. Його теж можливо лише окреслити, проте не застосовувати, адже він передбачає зміну форми власності для деяких структур. Його подальше теоретичне застосування можливе в більш широкому контексті взаємодії Збройних сил України з різними організаціями, наприклад, у питаннях медичної реабілітації, здоров'язбереження, наданні психологічної допомоги. Тобто державна структура, при цьому підході, віддає вирішення певних питань 3-тім структурам, залишаючи за собою функцію контролю та регуляції. Застосовані підходи до управління та мінімізації ризиків наведено на рис. 1.

В ході діяльності Медичної служби було декілька етапів становлення управлінських підходів та комбінування стратегій. Основними установниками принципами виступали положення Закону України від 27.10.2022 Основи законодавства України про охорону здоров'я [1], Закон України від 12.06.2022 Про основи національного спротиву [2] та Постанова Кабінету Міністрів від 31.10.2018 № 910 Про затвердження Воєнно-медичної доктрини України. Маємо всі підстави навести ці принципи [3] рис. 2.

Для найефективнішого забезпечення дотримання цих засад та оптимізації діяльності було використано такі підходи: «ієрархія та цілі» з поступовою трансформацією у «довіру та альтруїзм», проте зі збереженням функції контролю.

На початкових етапах діяльності Медичної служби існувала велика кількість ризиків та невизначеностей, що могли призводити до неефективних управлінських рішень. Саме тому перевага надавалась стратегії мінімізації ризиків, яких неможливо було уникнути з широкими повноваженнями керівника. Постановка жорстких та зрозумілих цілей та критеріїв ефективності допомогла мінімізувати можливі ризики та оперативно реагувати на ті, що виникли.

На початковому етапі роботи це було надзвичайно важливо, адже новостворена струк-

тура потребувала чіткої ієрархії та постановки зон відповідальності.

Стабілізація ситуації та збільшення компетентностей працівників дозволило застосувати новий підхід до організації діяльності з подальшою орієнтацією на стратегію «довіри та альтруїзму», що призвело до можливості росту ефективності. Саме ці принципи дозволили креативно підходити до виконання поставлених завдань і формувати компетентну команду, яка оптимально реагувала на виникнення ризиків та труднощів.

**Висновки.** Дія чинників динамічного навколишнього середовища, що констатують феномени ризиків і невизначеності, помітним чином може впливати на процес дифузії інновації і його кінцеві результати. У зв'язку з цим дослідники наполягають на тому, що значну увагу необхідно приділити вдосконаленню методів визначення результатів інноваційних процесів. Особливий стан – найкраща ілюстрація концепту поля ризиків, адже передбачає широке поле невизначеності. Саме тому діяльність під час цього періоду має бути спрямована на мінімізацію ризиків, а не їх уникнення. Зусилля, які зорієнтовані на керування ризиками таким чином дозволяють діяти відповідно про принципів, які є засадничими для певної структури. Врахування цих факторів дозволило якісно налагодити діяльність Медичної служби Сил територіальної оборони Збройних сил України та використати різні стратегії розвитку та керування, що, в свою чергу, призвело до якісної організації всіх процесів, які безпосередньо впливають на надання медичної допомоги військовослужбовцям в особливий період. Правильне використання принципу інтеграції системи медичного забезпечення Збройних сил України та цивільних структур дозволило якісно покращити надання медичної допомоги на всіх рівнях: від екстреної до спеціалізованої.

Запропонована у статті стратегія управління працівниками, у перспективі призведе до максимального використання їх потенціалу та реалізації різних ініціатив від формування безперервного процесу навчання та підвищення кваліфікації і до тісної співпраці з іноземними партнерами, обґрунтуванні прикладного застосування механізмів управління створенням здоров'язбережувального простору. Таким чином, і надалі пропонуємо досліджувати проблемні аспекти висвітлення питання діяльності в умовах особливого періоду (підвищених ризиків та невизначеностей) та стратегії (їх реалізації та вплив) на функціонування Медичної служби Територіальної оборони Збройних сил України.

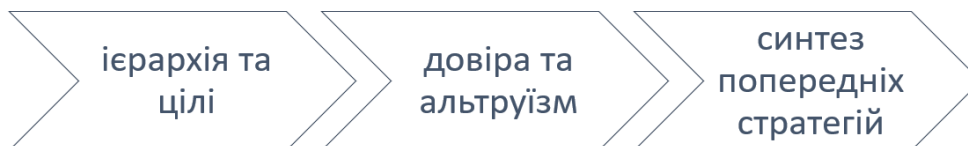


Рис. 1



Рис. 2

**ЛИТЕРАТУРА:**

1. Основи законодавства України про охорону здоров'я : Закон України від 19.11.1992 № 2801-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text> (дата звернення: 18.11.2022).
2. Про основи національного спротиву : Закон України Закон України від 16.07.2021 № 1702-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-20#Text> (дата звернення 25.11.2022).
3. Про затвердження Воєнно-медичної доктрини України : Постанова Кабінету Міністрів України від 31 жовтня 2018 р. № 910. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/910-2018-%D0%BF#Text> (дата звернення 25.11.2022).
4. Акіліна О. В., Ільч Л. М. Економіка праці та соціально-трудова відносини : навч. посіб. – Вид. 2-ге, переробл. і допов. – Київ : Алерта, 2012. 820 с.
5. Антонов С. В. Особливості трудових відносин у закладів охорони здоров'я. Управління закладом охорони здоров'я. 2008 р. №3. URL: <http://www.med-lawcenter.com.ua/ru/publications/77.html> (дата звернення 28.11.2022).

6. Барбер Майкл Як керувати урядом. На користь громадян ті для спокою платників податків / пер. з англ. Катерина Диса. Київ, 2019. 360 с.
7. Ілляшенко С. М. Маркетинг. Менеджмент. Інновації : монографія. Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2010. 623 с.
8. Ілляшенко С. М., Микитюк П. П., Файнзільберг Л. С. Інноваційна діяльність : навч. посіб. – Київ, 2009. 392 с.
9. Організація медичного забезпечення військ : підруч. для студ. вищ. мед. закл. освіти України III-IV рівнів акредитації / За редакцією професора Паська В.В. Київ : "М П Леся", 2005. 430 с.
10. Рей Гаррісон. Управлінський облік / пер. з англ. О. В. Чумаченко. Київ : Companion Group, 2009. 1024 с.
11. Файнзільберг, Л. С. Теорія прийняття рішень [Електронний ресурс] : підручник / Л. С. Файнзільберг, О. А. Жуковська, В. С. Якимчук : КПІ ім. Ігоря Сікорського. Електронні текстові дані (1 файл: 2,38 Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 250 с. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/21197/1/>

Navch\_pos\_TPR.PDF (дата звернення 01.12.2022)

12. Invitation to Tender for Research and Innovation Information System Issuu : веб-сайт. URL: <http://issuu.com/jiscinfonet/docs/riis-itt> (дата звернення 02.12.2022).

13. Ford L. R. Flows in Networks / L. R. Ford, D. R. Fulkerson. Princeton : Prinseton Press, 2000. P. 151–161.

14. Вдовенко Н. М., Горяна Л. Г. Забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку системи механізмів управління здоров'язбережувального простору освіти в Україні. Публічне адміністрування та національна безпека. 2022. № 1 (23). URL: <http://>

[www.inter-nauka.com/uploads/public/1660540651934.pdf](http://www.inter-nauka.com/uploads/public/1660540651934.pdf) (дата звернення 23.11.2022).

15. Горяна Л., Вдовенко Н., Дмитришин Р., Коробова Н. Механізми управління створенням здоров'язбережувального освітнього простору для забезпечення конкурентоспроможності та розвитку самоврядування. Економічний аналіз. 2022. Т. 32. № 1. С. 14–22.

16. Vdovenko N., Gorjana L., Dmytryshyn R. Ensuring competitiveness and development of self-government through mechanisms of management of health and sustainable education / Креативний простір України та світу. Харків : Новий курс, 2022. 264 с.



## СЕКЦІЯ 6

# АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

### ІМІДЖ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ У КОНТЕКСТІ ІМІДЖУ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

### THE IMAGE OF THE CIVIL SERVANT IN THE CONTEXT OF THE IMAGE OF THE STATE AUTHORITY: THEORETICAL ASPECT

У статті розкрито зміст поняття «імідж державного службовця», окреслено теоретичні аспекти проблеми формування позитивного іміджу державного службовця та позитивного іміджу державної служби. Охарактеризовано принципи формування позитивного іміджу державного службовця: принцип законності; принцип прозорості професійної діяльності державного службовця; принцип відкритості; принцип справедливості; принцип системності; принцип соціальної орієнтації; принцип, об'єктивності дії державних службовців; принцип гарантування прав та свобод людини і громадянина; принцип комунікативної компетентності; принцип стратегічної далькоглядності; принцип безперервного навчання; принцип рівності інтересів; принцип державної підтримки.

Зазначено, що позитивний імідж державних службовців – надзвичайно важливий чинник ефективної та результативної діяльності органів державної влади, оскільки він сприяє формуванню довіри та поваги до органів державної влади з боку громадян, формуючи у населення бажання до взаємодії та співпраці з державними службовцями або ж, навпаки – стан недовіри до органів державної влади. Тому формування позитивного іміджу – актуальне завдання для кожного державного службовця. Зауважено, що найбільше враження громадяни одержують від органу державної влади під час особистого контакту з посадовими особами та державними службовцями цього органу.

Підкреслюється, що імідж державного службовця є показником довіри до нього населення, тому він завжди повинен відчувати особливу відповідальність як представника влади. Діяльність державного службовця має бути спрямована на підвищення авторитету органу державної влади та загального позитивного іміджу державної служби. Акцентується на тому, що формування позитивного іміджу державних службовців в Україні сприяє розробці та впровадженню нових концептуальних підходів до управління іміджем органів державної влади, направлених на забезпечення сприятливих умов для встановлення рівноправних партнерських взаємин між державою та суспільством.

**Ключові слова:** громадяни, держава, державна служба, державне управління, імідж, імідж державного службовця, позитивний

імідж, принципи формування позитивного іміджу державного службовця професійна діяльність.

The article reveals the meaning of the concept of "public servant image", outlines the theoretical aspects of the problem of forming a positive public servant image and a positive public service image. The principles of forming a positive image of a civil servant are characterized: the principle of legality; the principle of transparency of the professional activity of a civil servant; the principle of openness; principle of justice; the principle of systematicity; the principle of social orientation; the principle of objectivity of the actions of civil servants; the principle of guaranteeing the rights and freedoms of a person and a citizen; the principle of communicative competence; the principle of strategic foresight; the principle of continuous learning; the principle of equality of interests; the principle of state support. It is noted that the positive image of civil servants is an extremely important factor in the effective and efficient activity of state authorities, as it contributes to the formation of trust and respect for state authorities on the part of citizens, forming in the population a desire for interaction and cooperation with civil servants or, on the contrary, a state of distrust in state authorities. Therefore, forming a positive image is an urgent task for every civil servant. It was noted that citizens get the greatest impression from a state authority during personal contact with officials and civil servants of this body. It is emphasized that the image of a civil servant is an indicator of the public's trust in him, therefore he should always feel a special responsibility as a representative of the government. The activity of a civil servant should be aimed at increasing the authority of the state authority and the overall positive image of the civil service. Emphasis is placed on the fact that the formation of a positive image of civil servants in Ukraine contributes to the development and implementation of new conceptual approaches to the management of the image of state authorities aimed at ensuring favorable conditions for the establishment of equal partnership relations between the state and society.

**Key words:** citizens, state, public service, public administration, image, image of a public servant, positive image, principles of forming a positive image of a public servant, professional activity.

УДК 351

DOI <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2022.32.12>

**Покатаєв П.С.**

доктор наук з державного управління,  
професор,  
перший проректор

Класичного приватного університету

**Білюк А.В.**

кандидат наук з державного управління,  
доцент кафедри публічного управління  
та землеустрою

Класичного приватного університету

**Постановка проблеми.** Імідж державної влади розпочинається з формування професійного іміджу державного службовця як

представника соціально-правового та державно-управлінського інституту суспільства – працівника державної служби. Оскільки пози-

тивний імідж окремо взятого державного службовця сприяє підвищенню авторитету державної влади загалом серед громадян, то в умовах публічної діяльності працівник, який перебуває на державній посаді, повинен дбати про імідж державного управління загалом. До того ж, суспільно-політичні зміни в українському суспільстві висувають нові вимоги до іміджу державного службовця як представника держави.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням іміджеології приділяли увагу К. Єргідзей, О. Єргідзей, А. Зборчий [4] (феномен іміджу: історія виникнення та сьогодення), А. Лаврентій [9] (імідж як предмет наукового аналізу) та ін.

Проблемі формування професійного іміджу державної служби загалом і державного службовця зокрема присвячено праці багатьох дослідників, в тому числі таких, як: О. Андрійчук [2] (формування позитивного іміджу органів державної влади), С. Верех [1] (етика поведінки у контексті іміджу державних службовців); Т. Гаман [2] (роль і значення зв'язків з громадськістю у формуванні позитивного іміджу органів державної влади), С. Денисюк [3] (імідж політичного лідера в контексті розвитку української політичної культури: особливості формування та механізми реалізації), О. Западинчук [5] (формування іміджу державної служби в умовах розвитку інформаційного суспільства), І. Колосовська [6] (засоби впливу на формування іміджу місцевих державних адміністрацій), В. Кононенко [7] (особливості іміджу державного службовця та його ділового етикету), І. Кринична [8] (сучасні підходи до формування іміджу державного службовця), Ю. Малик [10] (формування іміджу влади через розвиток комунікативної культури державних службовців), Я. Мельничук [12] (теоретичні та практичні аспекти іміджу державних службовців), Ю. Падафет [13] (загальна характеристика іміджу державного службовця), І. Пантелейчук (теорія, методологія, практика формування позитивного іміджу органів державної влади), І. Рушелюк [15] (формування позитивного іміджу державного службовця), С. Серьогін [16] (підвищення якості надання адміністративних та соціальних послуг як шлях формування позитивного іміджу органів влади), І. Сімашко [17] (засоби створення позитивного іміджу працівників державної служби), М. Шульга [17] (імідж керівника у сфері державної служби) та ін.

**Мета статті** – розкрити зміст поняття «імідж державного службовця», окреслити теоретичні аспекти проблеми формування позитивного іміджу державного службовця та

позитивного іміджу державної служби, охарактеризувати принципи формування позитивного іміджу державного службовця.

**Виклад основного матеріалу.** Формування позитивного іміджу державної влади розпочинається з іміджу державного службовця й залежить від його «професійної спроможності та професійно-комунікативної діяльності, передусім її професійно-мовленнєвого аспекту. Це пов'язано з тим, що професія державного службовця відноситься до так званих «вербальних» професій, де мова і мовлення є основними інструментами діяльності» [10, с. 69].

Загалом, імідж визначають як враження, отримане від організації чи окремої людини й зафіксоване у свідомості громадян у вигляді емоційно забарвлених думок, образів, суджень, стереотипів. Громадяни, аналізуючи рівень професіоналізму, чесності, порядності, професійної відповідальності окремих державних службовців, до яких вони звертаються, у своїй свідомості формують імідж усієї державної служби.

Як зауважує В. Кононенко, в контексті наукових досліджень термін «імідж» можна тлумачити як думку, яка склалася у людей про когось або щось під впливом його рис, характеристик, дій та манер. Фактично, це враження та емоції про когось, які фіксуються в свідомості людей у вигляді певних емоційно забарвлених понять [7, с. 12].

Науковець І. Пантелейчук [14] пропонує класифікацію іміджу за емоційним сприйняттям:

– позитивний – імідж, який викликає повагу, симпатію, соціальне схвалення та позитивні емоції;

– негативний – заснований на негативних асоціаціях, установках та емоціях (ворожості, зневазі тощо), найчастіше створюється конкурентами або суперниками;

– нечіткий – виникає у випадку, коли ставлення до конкретної людини є неоднаковим (одна соціальна група ставиться і відгукується позитивно, інша ж, навпаки, зневажає особу і відмовляється мати з нею справу).

Як слушно зауважує С. Денисюк [4], створення та підтримання правильного іміджу – це процес складний, який вимагає отримання та використання спеціальних теоретичних знань і навичок, а тому повинен бути побудований з використанням відповідних принципів та технологій. Імідж – категорія широкоаспектна, що постійно уточнюється й коригується.

Як зазначає Ю. Малик, сутність поняття «імідж» складається «з багатьох аспектів, серед яких основні – професіоналізм, компетентність та комунікативна культура» [10, с. 71].

При створенні іміджу слід врахувати такі моменти:

- людина за своєю природою є частиною соціуму, що, своє чергою, означає її залежність від соціального оточення;

- поведінка людини в соціумі регулюється наявними в ньому стереотипами та правилами;

- ставлення переважної більшості соціуму до певної особи максимально впливає на те, як на неї реагуватимуть нові, незнайомі з нею раніше люди;

- у різних соціальних групах людина може поводитись по-різному, а тому її імідж та репутація будуть значно різнитися;

- якщо людина відчуває позитивне ставлення до себе, схвалення своїх дій збоку, вона буде більш розкутою, що допоможе їй швидше розв'язувати поставлені перед нею задачі [там само, с. 189].

За словами І. Пантелейчука, імідж державного службовця «демонструє рівень авторитету такого органу як всередині країни, так і за її межами. Також науковець вважає, що позитивний імідж є одним з ключових показників, які демонструють впливовість держави, її економічний потенціал, вміння швидко адаптуватися до міжнародних роблем та викликів, а також показують рівень добробуту та комфорту життя населення. Адже саме глобальні процеси та виклики нині є основним фактором, який впливає на розвиток усіх держав без винятку; такі процеси вимагають скоординованості та ефективної взаємодії органів державної влади в країні, що, в свою чергу, можна отримати лише у випадку підтримки, довіри та співпраці з громадянами своєї країни» [14, с. 5].

Дослідник С. Серьогін нагошує на взаємозв'язку понять «імідж державного службовця», «імідж державного органу», «імідж країни», представником яких є цей службовець. Як зауважує дослідник, в основі іміджу державного службовця – його моральні та професійні якості й характеристики, а сам імідж є соціальним конструктом [16].

Імідж працівника державної служби – це уявлення широкого кола громадськості про риси характеру та професійні ознаки носіїв цієї професії. Вираження його іміджу може відбуватися в тому, як державний службовець реалізує соціальні функції та виконує професійні завдання, виражає інтереси установи, яку він представляє.

Оскільки будь-який орган державного управління представлений людьми, яких об'єднують професійні цінності й компетентності та спільні інтереси – державними служ-

бовцями, від їхньої службової відповідальності й порядності та від ефективності їхньої фахової діяльності залежить імідж управлінського органу влади, в якому ці люди працюють, обіймаючи державні посади. Адже переважна більшість громадян формує імідж органу державної влади, спираючись на власне враження від спілкування з державними службовцями. Відтак, доцільно зауважити, що на ефективність державного управління впливають, насамперед, якісна професійна підготовка державних службовців, в тому числі – керівника; їхня фахова компетентність; мотивація працювати у сфері державної служби.

Імідж створюється на основі уявлення населення про представника державної служби, ставлення суспільства до політики держави та способів її реалізації. В уяві людей державний службовець не просто спеціаліст, це – людина, яка виступає від імені держави. Його поведінка, відношення до справ громадян формує не лише власний авторитет, а й авторитет органу державної влади.

Серед особистісних ознак державного службовця виокремлюють: чесність, професіоналізм, демократичність, гуманність, порядність, соціальну справедливість, професійну компетентність, інтелектуальність, організаторські здібності, сумлінність, працездатність, придатність до роботи в особливих умовах, доброзичливість, уміння слухати людей, здатність налагоджувати ділові контакти, вміння регулювати міжособисті відносини, ініціативність, здатність приймати та поважати іншу думку, вміння переконувати, інноваційність мислення, гтовність до постійного професійного самовдосконалення.

Оскільки державний службовець є представником інтересів держави, він повинен спрямовувати свої професійні дії на вирішення проблемних питань громадян, які звернулися за допомогою чи консультацією. Професіоналізм державного службовця – запорука якісного виконання ним посадових обов'язків та стабільність державної служби загалом. Його професіоналізм забезпечує постійну готовність до підготовки та реалізації рішень різних завдань у сфері державного управління.

Ілюструючи суб'єктивне враження від професійної діяльності посадових осіб у сфері державної служби, імідж в суспільній створює певний образ державних службовців, що є певним маркером ефективності діяльності державної служби загалом.

У контексті потужного розвитку інформаційного суспільства критеріями оцінки професійного іміджу державного службовця висту-



пають цифрові компетентності (інформаційна грамотність, уміння працювати, використовуючи ІКТ, здатність користуватися цифровими медіа тощо).

Державний службовець діє від імені органу державної влади, а, отже, і від держави, що означає, що вона фактично представляє її. Тому зовнішній вигляд державного службовця, його поведінка, стиль спілкування, манери та вчинки формують не лише його особистий авторитет серед колег та населення, а також авторитет та імідж органу, в якому він займає посаду та працює [1].

Як зазначає І. Рушелюк, професія «державний службовець» є надзвичайно важливою та перспективною, а інститут державної служби постійно вдосконалюється та розвивається, тому вимоги до державних службовців та їхньої поведінки постійно збільшуються. Адже зростання довіри громадян до органів державної влади, покращення стосунків між держслужбовцями, посадовими особами органів місцевого самоврядування та населенням можливі лише у тому випадку, коли репутація та імідж державних службовців будуть позитивними [15, с. 806].

Як стверджує А. Лаврентій, «на побудову іміджу державного службовця впливають кризові стани в розвитку суспільства, що, своєю чергою, провокує деградацію моральної сфери життя суспільства, куди належить і сфера державного управління» [9, с. 34].

Науковець І. Сімашко вказує на те, що імідж державного службовця є «своєрідним показником підтримки та схвалення дій, рішень і вчинків діючої влади з боку населення. Тому створення позитивного іміджу державного службовця є запорукою успішної та ефективної роботи органів державної влади, а його формування набуває важливого значення для усіх державних службовців без винятку» [17, с. 817].

Слід зазначити, що у формуванні позитивного іміджу особистості державного службовця суттєву роль відіграє підвищення його управлінської культури, зокрема в процесі професійної підготовки фахівців державної служби та постійному підвищенню їхньої кваліфікації впродовж усього періоду державної служби. Адже підвищення рівня професійної культури державних службовців – суттєвий чинник зростання ефективності процесу державного управління загалом.

Виокремимо основні принципи формування позитивного іміджу державного службовця:

- принцип законності;
- принцип прозорості професійної діяльності державного службовця;

- принцип відкритості (передбачає доступність усіх членів суспільства до інститутів влади, всі основні заходи інформаційної політики мають відкрито обговорюватися суспільством, держава має враховувати громадську думку);

- принцип справедливості;
- принцип системності;
- принцип соціальної орієнтації (спрямування на забезпечення суспільних інтересів);

- принцип, об'єктивності дій державних службовців, який полягає у відсутності корисливих мотивів у державних службовців;

- принцип гарантування прав та свобод людини і громадянина;

- принцип комунікативної компетентності (передбачає підвищення якості комунікативної діяльності персоналу публічної служби; формування позитивного іміджу органів державної влади в умовах розвитку громадянського суспільства, залежить від професійної здатності державних службовців до професійно-комунікативної діяльності);

- принцип стратегічної далекоглядності, що полягає в тому, що будь-який орган державної влади має здійснювати свою діяльність, прогнозуючи тенденції та вимоги майбутнього, щоб бути готовим до нових викликів суспільства та труднощів;

- принцип безперервного навчання, що є практичним прикладом європейського досвіду (полягає у постійному професійному вдосконаленні державних службовців упродовж усього життя, спрямованим на підвищення ефективності та якості послуг, які надаються ними громадянам);

- принцип рівності інтересів (рівномірне та справедливе врахування в контексті державної політики інтересів усіх учасників інформаційної діяльності незалежно від їх положення в суспільстві, форми власності та державної приналежності);

- принцип державної підтримки (фінансування державою заходів інформаційної політики, щодо розвитку соціальної сфери).

На думку В. Малиновського, найбільше враження громадяни одержують від органу державної влади під час особистого контакту з посадовими особами та державними службовцями цього органу; як відомо, зв'язки з громадськістю органів державної влади ґрунтуються на враженнях громадян про роботу на місцях та ефективну роботу різних посадових осіб [11].

Як зазначають О. Андрійчук та Т. Гаман, імідж державного службовця суттєво впливає на результати його діяльності, адже «цей механізм є одним з основних важелів впливу



на емоції, переконання та дії як окремих осіб, так і суспільства в цілому. Очевидно, що імідж можна розглядати як спосіб досягнення та реалізації певних цілей, зокрема державних. Тому для політології та державного управління, як наук, його вивчення є особливо актуальним, адже дозволяє керувати поведінкою населення, формувати повагу та довіру до органів державної влади [2, с. 415].

На думку дослідників, «імідж не формується стихійно чи раптово: для того, щоб він був позитивним, а уявлення про державного службовця у свідомості громадян було приємним, над ним треба старанно та наполегливо працювати, обдумуючи і плануючи кожен свою дію» [там само].

Державного службовця, який має позитивний імідж, більше поважають, аніж того, який має нейтральний або негативний імідж, оскільки працівник державної служби з позитивним іміджем зазвичай демонструє вміння усунути бар'єри між поколіннями, більшу здатність до комунікації з громадянами, спроможність вибирати адекватну модель поведінки відповідно до ситуації та очікувань громадян, з якими вона взаємодіє, вона може швидше встановити з ними контакт, не відчуваючи труднощів через різницю у соціальному статусі чи різницю у віці [3].

Формування позитивного іміджу державних службовців в Україні сприяє розробці та впровадженню нових концептуальних підходів до управління іміджем органів державної влади, направлених на забезпечення сприятливих умов для встановлення рівноправних партнерських взаємин між державою та суспільством.

На думку І. Криничної, базовими частинками іміджу державного службовця виступають: професіоналізм, управлінська культура та психологічний клімат організації [8, с. 5].

Сьогодні актуальним є питання підвищення престижу професійної державної служби та підвищення її соціальної ефективності, оскільки це в кінцевому результаті стимулюватиме розвиток громадянського суспільства та сприятиме формуванню позитивного іміджу державної служби (В. Кононенко [7]).

Серед ознак іміджу державного службовця як представника державної влади Ю. Падафет викремлює наявність зовнішньої та внутрішньої форм прояву, цілісність (нерозривна єдність елементів), неоднорідність аудиторії сприйняття, взаємозв'язок з іншими іміджовими системами [13].

Позитивний імідж державних службовців – надзвичайно важливий чинник ефективної та результативної діяльності органів державної влади, оскільки він сприяє формуванню довіри

та поваги до органів державної влади з боку громадян, формуючи у населення бажання до взаємодії та співпраці з державними службовцями або ж, навпаки – стан недовіри до органів державної влади. Саме через це формування позитивного іміджу – актуальне завдання для кожного державного службовця.

#### Висновки.

Імідж державного службовця є показником довіри до нього населення, тому він завжди повинен відчувати особливу відповідальність як представника влади. Імідж – результат вмілої орієнтації в конкретній ситуації, правильний вибір моделі своєї поведінки. У широкому сенсі імідж державного службовця суттєво впливає на управління соціальними процесами в суспільстві, сприяючи цифровізації та впровадженню важливих державних програм, інноваційному розвитку держави в сучасних умовах глобалізації та трансформаційних процесів тощо.

Своєю діяльністю державний службовець має намагатися підвищити авторитет органу державної влади, в якому він працює, та виконанням службових обов'язків і особистою поведінкою повинен сприяти створенню загального позитивного іміджу державної служби загалом.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Верех С. М. Етика поведінки державних службовців: стан, проблеми і шляхи їх вирішення. URL: <http://kds.org.ua/ru/blog/etika.povedinkiderzhavnih-sluzhbovtsiv-stan-problemi-i-shlyahi-ih-virishennya> (дата звернення 27. 01.2022).
2. Гаман Т. В., Андрійчук О. А. Роль і значення зв'язків з громадськістю у формуванні позитивного іміджу органів державної влади. *Університетські наукові записки*. 2011. № 4 (40). С. 408–416.
3. Денисюк С. Г. Імідж політичного лідера в контексті розвитку української політичної культури: особливості формування та механізми реалізації : автореф. дис... канд. політ. наук: 23.00.03 / Національний педагогічний ун-т ім. М. П. Драгоманова. Київ, 2007. 18 с.
4. Єргідзей К. В., Єргідзей О. О., Зборчий А. С. Феномен іміджу: історія виникнення та сьогодення. *Інноваційна педагогіка*. 2019. Вип. 11 Том 1. С. 185–189.
5. Западинчук О. П. Формування іміджу державної служби в умовах розвитку інформаційного суспільства. *Державне управління та місцеве самоврядування* : зб. наук. пр. 2012. № 3(14). С. 239–240.
6. Колосовська І. І. Засоби впливу на формування іміджу місцевих державних адміністрацій. *Ефективність державного управління в контексті європейської інтеграції* : матеріали науково-практичної конференції 23 січня 2004 р. / за заг. ред. А. О. Чемериса. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2004. Ч. 2. С. 194–197.
7. Кононенко В. І. Діловий етикет та імідж державного службовця: навч. посіб. Київ : Знання, 2012. 160 с.

8. Кринична І. П. Сучасні підходи до формування іміджу державного службовця. URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2013-01\(9\)/13kipids.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2013-01(9)/13kipids.pdf) (дата звернення 29.08.2022).
9. Лаврентій А. С. Імідж як предмет наукового аналізу. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія: Державне управління.* 2019. № 3. С. 30–38.
10. Малик Ю. І. Формування іміджу влади через розвиток комунікативної культури державних службовців. *Інвестиції: практика та досвід.* 2009. № 22. С. 69–70.
11. Малиновський В. Я. Державне управління : навчальний посібник. Вид. 2-ге, доп. та перероб. Київ : Атіка. 2003. С. 29–30.
12. Мельничук Я. Імідж державних службовців. *Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування.* 2011. № 1. С. 40–41.
13. Падафет Ю. Г. Характеристика іміджу державного службовця. *Актуальні проблеми державного управління* : науковий збірник (спеціальний випуск). Харків : УАДУ (ХФ), 1999. № 2(4). С. 23–25.
14. Пантелейчук І. В. Формування позитивного іміджу органів державної влади: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : Альтерпрес, 2011. 316 с.
15. Рушелюк І. О. Формування позитивного іміджу державного службовця. *Публічне управління та адміністрування* : матеріали наук.-практ. конф., присвяч. проблемам публічного управл. (Житомир, 15 травня 2020 р.) Житомир, 2020. С. 806.
16. Серьогін С. М. та ін. Формування позитивного іміджу органів влади через підвищення якості надання адміністративних та соціальних послуг : наук. розробка; за заг. ред. С. М. Серьогін. Київ : НАДУ, 2009. 32 с.
17. Сіماشко І. П. Формування позитивного іміджу державного службовця. *Публічне управління та адміністрування* : матеріали наук.-практ. конф., присвяч. проблемам публічного управл. Житомир, 2020. С. 817.
18. Шульга М. Імідж керівника. *Вісник державної служби України.* 2003. № 2. С. 34–36.

## ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ СУЧАСНОГО ВИКЛАДАЧА В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ

### FORMATION OF THE IMAGE OF A MODERN LECTURER IN THE CONDITIONS OF DISTANCE LEARNING

У статті досліджуються питання формування іміджу сучасного викладача в умовах дистанційного навчання. Розкривається сутність іміджу (образу) викладача, що складається: при взаємодії його зі студентами, колегами, адміністрацією. Так, завдяки здатності до продуктивної інноваційної діяльності, яка передбачає власну креативність. Створений імідж – відображає яскраві риси особистості викладача, його якості тощо. Проаналізовано можливості та перспективи його формування в умовах дистанційної освіти. Запропоновано комплексний Проект "Імідж сучасного викладача в умовах дистанційної освіти". Проект включатиме розробку Кодексу, що включатиме перелік норм, правил і складників іміджу викладача в умовах дистанційного навчання; курсу підвищення кваліфікації "Імідж сучасного викладача в умовах дистанційної освіти"; навчального посібника "Імідж сучасного викладача в умовах дистанційної освіти: методичні рекомендації" та освітньої платформи "Імідж сучасного викладача в умовах дистанційної освіти".

На основі аналізу науково-теоретичних джерел з'ясовано, що імідж – це символічний образ суб'єкта, який характеризується динамічністю, емоційністю, активністю, функціональністю, єдністю зовнішнього вигляду й поведінки та відтворює потреби соціальної групи; досліджено підходи до класифікації іміджу та встановлено типи: функціональний (дзеркальний, поточний, бажаний, корпоративний, множинний імідж); контекстний (самоімідж, сприйманий імідж, потрібний імідж); порівняльний (порівняння іміджевих характеристик); що стейкхолдери (Зацікавлені сторони, зацікавлені особи, заінтересовані сторони, причетні сторони (від англ. stakeholders) – це фізичні та юридичні особи, які мають легітимний інтерес у діяльності організації, тобто певною мірою залежать від неї або можуть впливати на її діяльність.) будуть педагоги, здобувачі вищої освіти, середньої освіти, аспіранти, освітяни та інші зацікавлені особи. Забезпечуватимуть наш проєкт будуть фахівці з наступних спеціальностей: іміджмейкер, правознавець, психолог, IT-фахівець, філолог, бухгалтер, інші фахівці з поставленої проблематики. У формі: дискусійної панелі, проведення вебінарів, тренінгів, майстер-класів, гостьових лекцій тощо. Також, зроблено поетапний аналіз Проєкту, шляхи залучення ресурсів та його реалізації.

Зроблено висновок, що раніше вважалося, що професійний успіх викладача визначається зовнішнім показником діяльності – сумою знань студентів, а проблема іміджу як відображення внутрішніх якостей та зовнішнього образу її носія не досліджувалася. У зв'язку з переосмисленням процесів професійного становлення сучасного викладача виникла необхідність не тільки теоретично розглянути всі складові його іміджу, а й створити дієвий інструментарій формування його особистісно-професійного іміджу.

**Ключові слова:** викладач, дистанційна освіта, дистанційне навчання, імідж викладача, педагогічні іміджологія, стейкхолдери.

The article examines the issue of image formation of a modern teacher in the conditions of distance learning. The essence of the image (image) of the teacher is revealed, which is formed: during his interaction with students, colleagues, administration. Yes, thanks to the ability for productive innovative activity, which involves one's own creativity. The created image reflects the bright features of the teacher's personality, his qualities, etc. The possibilities and prospects of its formation in the conditions of distance education are analyzed. A comprehensive Project "The image of a modern teacher in the conditions of distance education" is proposed. The project will include the development of the Code, which will include a list of norms, rules and components of the teacher's image in conditions of distance learning; advanced training course "Image of a modern teacher in the conditions of distance education"; of the educational manual "The image of a modern teacher in the conditions of distance education: methodical recommendations" and the educational platform "The image of a modern teacher in the conditions of distance education".

Based on the analysis of scientific and theoretical sources, it was found that the image is a symbolic image of the subject, which is characterized by dynamism, emotionality, activity, functionality, unity of appearance and behavior and reproduces the needs of a social group; approaches to image classification were investigated and types were established: functional (mirror, current, desired, corporate, multiple image); contextual (self-image, perceived image, desired image); comparative (comparison of image characteristics); that stakeholders (Interested parties, interested parties, interested parties, involved parties (from English stakeholders) are natural and legal persons who have a legitimate interest in the organization's activities, i.e. depend on it to a certain extent or can influence its activities.) will teachers, students of higher education, secondary education, graduate students, educators and other interested persons. Our project will be supported by specialists from the following specialties: image maker, lawyer, psychologist, IT specialist, philologist, accountant, and other specialists in the given issue. In the form of: discussion panel, holding webinars, trainings, master classes, guest lectures, etc. Also, a step-by-step analysis of the Project, ways of attracting resources and its implementation was made.

It was concluded that previously it was believed that the professional success of a teacher is determined by an external indicator of activity - the sum of students' knowledge, and the problem of image as a reflection of internal qualities and the external image of its bearer was not investigated. In connection with the rethinking of the processes of professional development of a modern teacher, it became necessary not only to theoretically consider all the components of his image, but also to create an effective toolkit for the formation of his personal and professional image.

**Key words:** lecturer, distance education, distance learning, teacher's image, pedagogical imageology, stakeholders.

УДК 351

DOI <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2022.32.13>

**Кащица Гражина**

кандидат політичних наук,  
Вища суспільно-економічна школа  
у місті Пшеворськ (Польща)

**Целуйко О.І.**

к. наук з держ. управ.,  
доцент кафедри публічного управління,  
Класичний приватний університет  
ORCID ID: 0000-0002-9782-5011

**Постановка проблеми.** Глобальні зміни у суспільстві країни, політичних, економічних та соціокультурних процесах, модернізація освіти вимагають нових підходів до рівня професійних знань, умінь, педагогічної культури, особистісних якостей викладача. Ділова ініціатива, інноваційність мислення, комунікативна компетентність, здатність викликати симпатію, здійснювати сприятливе враження і позитивно впливати на тих, хто оточує, створювати обстановку психологічного комфорту та довіри виступають основними ознаками їхнього педагогічного професіоналізму.

Бурхливі зміни у сучасному суспільстві висувують все нові вимоги до викладачів, в тому числі постійне підвищення кваліфікації та креативність, сприйнятливості до нововведень, готовності до пошуку нових підходів тощо. В умовах тотальної диджиталізації освітніх процесів формувати імідж викладача "нового покоління"; навчати викладачів самопрезентації (посилити представленість викладача в соціальних медіа, створення особистих гугл-сайтів із досягненнями). Викладач – професія особлива. Це люди, що постійно удосконалюються бо постійно повинні відповідати вимогливим запитам молоді. Для якої, в тому числі, є прикладом.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Різні аспекти проблеми розглядалися багатьма українськими та зарубіжними вченими та науковцями з галузі, так, зокрема, великий вклад у розроблення питань сутності, типології, структури іміджу організації та особистості дістали відображення в роботах Л. Брауна, І. Ісаєва, Л. Попової, Г. Почепцова та інших. Науковці Н. Барна, А. Калюжний, О. Петрова, Н. Тарасенко, В. Черепанова, В. Шепель та інші розробили ключові поняття, пов'язані з терміном «імідж», та започаткували нову галузь педагогічної науки – педагогічну іміджологію, в рамках якої імідж педагога розглядається як фактор успіху в професійній діяльності, як інструмент, який допомагає будувати відносини з оточуючими людьми, як елемент конкурентоспроможності і просування на ринку освітніх послуг. У сучасних наукових працях приділено увагу дослідженню змісту, функцій і мотивації створення іміджу особистості учителя: А. Калюжний, Л. Качалова, А. Кононенко, Ж. Попова; виявленню шляхів і умов формування мовленнєвого іміджу спеціаліста професії типу «людина – людина» (В. Орешкін). Управлінський аспект проблеми іміджу відображено у працях Ж. Ковалів, Ю. Падафет, А. Панасюка, О. Скориніної, Т. Хомуленко та інших. Діяльність керівника зі створення іміджу організації та персоналу розглядаються

у дослідженнях А. Ананьєвої, В. Волкової, Л. Даниленко, Г. Почепцова та інших. Важливість проблеми формування іміджу навчального закладу висвітлено у роботах Л. Даниленко, О. Мармази, Ю. Палехи та інших науковців. Сутність професійного іміджу фахівця та особливості його ефективної самопрезентації розглянуто у дослідженнях П. Берд, В. Королько, Т. Скорик та інших науковців. Інші питання, пов'язані з формуванням іміджу викладача, розкривали: Г. Бороздіна, Е. Гофман, А. М. Громова, С. Джуард, Ю. Жуков, Г. Золотухін, Н. Казаринова, О. М. Кетова, А. Коджаспіров, Г. Коджаспірова, В. Куніцина, Т. Ю. Ляховська, Д. Майерс, О. Михайлова, О. Кузнецова, Н. Мельникова, В. В. Талаш, Р. Хмелюк, В. М. Шафарчук, О. Шумейко та інші. Не дивлячись на це, якість освіти в Україні потребує подальшого вдосконалення, у тому числі за рахунок розробки нових проєктів з урахуванням досвіду європейських країн. Тому нашою метою є підвищення якості освіти, використовуючи для цього не лише новітні технології, а й розробка та впровадження вітчизняної системи з національними "інструментами і методиками" підвищення на шляху реформування освітньої сфери.

**Метою статті** є дослідження сучасних проблем формування іміджу сучасного викладача в умовах дистанційного навчання та відповідно розробка *Проєкту "Імідж сучасного викладача в умовах дистанційної освіти"*.

**Виклад основного матеріалу.** Сьогодні, на шляху реалізації положень низки нормативних актів України, що регулюють напрямки розвитку національної системи вищої освіти (Закону України «Про освіту» [1], Закону України «Про вищу освіту» [2] та Національної доктрини розвитку освіти України у XXI столітті [3] тощо), постає завдання щодо її інтеграції в європейський і світовий соціокультурний простір. У зв'язку з цим позитивний імідж викладача починає набувати властивості одного з основних ресурсів, що забезпечують і високий соціальний престиж та успішність функціонування національної системи вищої освіти в цілому, і конкретного закладу вищої освіти (далі ЗВО) зокрема. Проблема позитивного іміджу викладача (педагога) стає актуальною ще й тому, що в наш час висувуються принципово нові вимоги до його особистості. Усе це пов'язано з реформами в освіті, переходом до гуманізації й демократизації, Covid [4], умови війни [5], орієнтацією на розвиток особистості здобувачів вищої освіти, а не тільки на просту передачу знань. Крім того, в освітній процес упроваджуються нові концепції й сучасні технології навчання [6; 7].



Імідж - це стиль і форма поведінки людини (частіше мається на увазі зовнішня сторона поведінки в суспільстві). Також, іміджем називають набір значень і вражень, завдяки яким у людей складається уявлення про об'єкт, вони запам'ятовують його й починають ставитися до нього певним чином, або завдяки яким об'єкт стає відомим (при цьому, під об'єктом іміджу або носієм іміджу мається на увазі людина, група людей або організація) [8-10].

З метою реалізації проекту формування іміджу сучасного викладача в умовах дистанційної освіти необхідно розробити Кодекс, що включатиме перелік норм, правил і складників іміджу викладача в умовах дистанційного навчання; курс підвищення кваліфікації "Імідж сучасного викладача в умовах дистанційної освіти"; навчальний посібник "Імідж сучасного викладача в умовах дистанційної освіти: методичні рекомендації" та освітню платформу "Імідж сучасного викладача в умовах дистанційної освіти".

У сучасних реаліях впровадження такого комплексного проекту, необхідно планувати враховуючи наступні ризики, силу їхнього впливу та ймовірність їхнього настання: продовження війни з росією (~5/5); висока конкуренція на ринку освітніх послуг (~4/5) (швидкість реалізації, якість); нестійкий Інтернет (~2/5 / ~1/5) (пункти незламності, генератори, провайдери); надмірна забюрократизованість процесу ліцензування освітніх послуг (~3/5 / ~2/5) (необхідність вивчати проекти документів, обізнаність, моніторинг), шляхом обговорення документів та внесення пропозицій; низька мотивація цільової аудиторії (~2/5 / ~4/5) (презентація, реклама, популяризація, доступність курсу, зв'язок з випускниками курсів); перманентні зміни нормативно-законодавчої бази (~3/5 / ~1/5) (обізнаність, моніторинг, лобіювання інтересів через зв'язок з департаментом, МОН) та взаємодія з партнерами (~4/5 / ~3/5) (постійне інформування, запрошувати на дистанційну панель, форум за їх участю, наша участь в форумах для залучення партнерів).

Ймовірні сумніви, це сумніви в ефективності та сумніви доцільності, сумніви в реалізації і попиту проекту партнерами. Що найгірше може статися? 1. Відсутність грантових пропозицій на проблематику проекту. 2. Часткове задоволення бюджетної пропозиції проекту. 3. Повна відсутність інтересу до проекту.

Перспективи нашого проекту (або непрямий результат): зростання якості освітніх послуг (викладача, навчального закладу); зросте конкурентноспроможність (викладача, навчального закладу); зросте спроможність викладача. Сформувати власну освітню траек-

торію; зростання інтересу здобувачів до дисципліни випускника курсу.

В ході впровадження проекту – регулярно оптимізувати кількість задіяних членів команди, удосконалення анкетних форм та співпраці із запрошеними фахівцями.

У перспективі реалізації проекту – проведення Всеукраїнської конференції з міжнародною участю "Імідж Викладача XXI століття: теоретико-методологічні та прикладні аспекти" та проведення курсу підвищення кваліфікації (1 раз на квартал).

Правила роботи в команді по розробці та впровадженню проекту: по-перше, правила встановлює команда; повага (до часу, роботи та ідей колег; повідомляти, якщо можливе запізнення чи відсутність; правило піднятої руки); консенсус щодо всіх основних командних рішень; відкрита комунікація (виявлення ініціативи, генерування ідей; командна робота над проблемами та допомога учасників команди за потреби); конструктивний зворотній зв'язок (коментарі – стислі висловлювання розбіжностей – професійне і тактовне); виконання поставлених завдань; дотримання термінів; гнучкий графік зустрічей (організація зустрічей за потреби).

Треба враховувати вплив соціальних мереж на способи життя викладачів і студентів ЗВО.

У межах педагогічної іміджології [11, с. 213] імідж викладача кваліфікують як чинник успішності в професійній діяльності та як інструмент створення міжособистісних зав'язків і соціальних відносин.

Унікальність нашого Проекту полягає в тому, що буде вперше проаналізовано імідж викладача саме крізь призму дистанційного навчання – через візуальні (образи у соціальних мережах і водночас через аналізи наукових профілів як підтвердження професійності та компетентності).

Задачі: це перш за все – створення позитивного іміджу сучасного педагога в умовах дистанційного навчання та формування навичок використання цифрових інструментів у професійній діяльності.

Платформою реалізації нашого Проекту будуть заклади вищої освіти; заклади середньої освіти, заклади післядипломної освіти та інше освітянське середовище.

Проект "Формування іміджу сучасного викладача в умовах дистанційної освіти" спрямований на:

- курс підвищення кваліфікації;
- спецкурс для майбутніх педагогів;
- курс для аспірантів;
- науково-методичний посібник та підручник з іміджології;
- створення сайту *Проекту*.

Проект буде затребуваний під час навчання, під час підвищення кваліфікації, за запитом.

Стейкхолдерами (Зацікавлені сторони, зацікавлені особи, заінтересовані сторони, причетні сторони (від англ. stakeholders) - фізичні та юридичні особи, які мають легітимний інтерес у діяльності організації, тобто певною мірою залежать від неї або можуть впливати на її діяльність.) [12, с. 96] будуть педагоги, здобувачі вищої освіти, середньої освіти, аспіранти, освітяни та інші зацікавлені особи. Забезпечуватимуть цей проект будь-які фахівці з наступних спеціальностей: іміджмейкер, правознавець, психолог, IT-фахівець, філолог, бухгалтер, інші фахівці з поставленої проблематики. У формі: дискусійної панелі, проведення вебінарів, тренінгів, майстер-класів, гостьових лекцій тощо.

Потенційні студенти – цільова аудиторія, яка здобуває інформацію про викладача та оцінює його імідж на основі апікаційної форми.

Адміністративний персонал – люди, які відповідають за збір та обробку документів, таких як апікаційні форми.

Керівництво навчального закладу – люди, які визначають стратегію та політику навчального закладу, тому їм може бути важливо, щоб імідж викладача відповідав загальній стратегії закладу.

Колеги та викладачі – люди, які працюють в тому ж навчальному закладі та можуть оцінити імідж викладача на основі свого досвіду співпраці з ним.

Партнери та спонсори – компанії, які співпрацюють з навчальним закладом та можуть оцінювати викладача як потенційного партнера або співробітника. Управління освіти – обласні та міські.

Викладачі з інших навчальних закладів. Вони можуть ділитися своїм досвідом і знаннями про те, як краще формувати імідж сучасного викладача в дистанційній освіті.

Студенти. Вони можуть бути важливими стейкхолдерами, оскільки їхні враження про викладача можуть сильно впливати на його імідж. Студенти можуть ділитися своїми думками про те, які риси викладача є важливими для них.

Представники роботодавців. Вони можуть мати свої вимоги та очікування від викладачів, тому вони можуть бути важливими стейкхолдерами у формуванні іміджу викладача.

Експерти з галузі дистанційної освіти та маркетингу. Вони можуть допомогти у формуванні стратегії просування іміджу викладача та надати поради з маркетингового планування [13].

Адміністрація вищого навчального закладу. Вони можуть бути зацікавлені у

формуванні позитивного іміджу викладача, оскільки це може вплинути на репутацію навчального закладу. Вони можуть надати підтримку та ресурси для тренінгу щодо іміджу викладача.

При співпраці зі стейкхолдерами, треба враховувати в чому він зацікавлений, які його цілі в проекті; як зміниться його життя якщо проект буде успішним/неуспішним; чому він знаходиться саме в цьому проекті в цій ролі (можливий його перехід у іншу групу); як він може допомогти чи нашкодити проекту; як не дати нашкодити (у разі настання негативних наслідків, як їх нейтралізувати); як посилити його загальний позитивний вплив тощо.

Це шлях до руйнування стереотипного сприйняття викладача шляхом створення позитивного іміджу сучасного педагога та формування здатності використовувати цифрові інструменти у професійній діяльності в умовах дистанційного навчання. У результаті ми отримаємо зручний та ефективний курс підвищення кваліфікації, спецкурс для майбутніх педагогів, курс для аспірантів, навчально-методичний посібник та підручник з іміджології, буде створено корисний сайт та функціонуватиме нова освітня платформа.

Не дивлячись на відсутність великого досвіду, ми отримаємо: курс підвищення кваліфікації, де буде розроблено ефективний курс підвищення кваліфікації "Імідж як складова професійної діяльності педагогічних працівників", для груп слухачів в кількості 25 осіб, протягом 6 кредитів (оптимальний варіант); фахівці з поставленої проблеми (іміджмейкер, правознавець, психолог, IT-фахівець, філолог тощо); провести зазначений курс для групи педагогів в серпні-вересні 2023 року на базі груп вишів на електронних платформах (типу ZOOM, Teams, Web, Mobile, Google Classroom, Онлайн дошка Padlet, Telegram, Viber, Google Meet, YouTube, Moodle, iSpring Learn, Memberlux, Teachbase, GetCourse, WebTutor, Blog тощо), а також корисної платформи для обміну досвідом.

SWOT-аналіз (сильні сторони): актуальність проблематики проекту; унікальність проекту; можливості використання онлайн навчання; практична спрямованість проекту.

SWOT-аналіз (слабкі сторони): недостатність досвіду членів команди; фінансова нестабільність та нестійкий Інтернет.

SWOT-аналіз (можливості): співпраця з закладами освіти України; використання європейського досвіду: популяризація української освіти, зростання запиту на педагогів нової формації; доступність проекту за допомогою онлайн-сервісів.

SWOT-аналіз (загрози): продовження війни з росією; висока конкуренція на ринку освітніх послуг, нестійкий Інтернет.

Щодо фандрайзингу ресурсів [14, с. 92] для реалізації цього проєкту: формування цілей та завдань заходів з фандрайзингу; розроблення стратегії/плану залучення ресурсів для реалізації проєкту; реалізація стратегії плану залучення ресурсів для реалізації проєкту.

Щодо реалізації проєкту, то це перш за все його технічна реалізація формування та затвердження технічного завдання; вибір виконавців технічної реалізації; укладання договорів на технічну реалізацію проєкту; виконання договору на технічну реалізацію проєкту; перевірка якості виконаних робіт; прийом робіт (програмного продукту). Експлуатація реалізується у запуску в експлуатацію (оприлюднення у мережі), технічний супровід програмного продукту; удосконалення програмного продукту. Просування програмного продукту відбувається завдяки просування у мережі Інтернет; рекламним компаніям; цільовим зверненням до партнерів та інших представників цільової аудиторії; організації інших заходів (конференцій, семінарів, круглих столів тощо).

**Висновки.** Таким чином, дійсно високий рівень викладацького мистецтва, як показник позитивного іміджу вищого навчального закладу, буде досягнуте завдяки реалізації Проєкту "Імідж сучасного викладача в умовах дистанційної освіти". Проєкт включатиме розробку Кодексу, що включатиме перелік норм, правил і складників іміджу викладача в умовах дистанційного навчання; курсу підвищення кваліфікації "Імідж сучасного викладача в умовах дистанційної освіти"; навчального посібника "Імідж сучасного викладача в умовах дистанційної освіти: методичні рекомендації" та освітньої платформи "Імідж сучасного викладача в умовах дистанційної освіти". Впровадження такої системи допоможе викладачам досягти висот педагогічної майстерності, удосконалити або створити позитивний імідж викладача вищої школи; мати постійну динамічну платформу для подальшого підвищення кваліфікації тощо.

Традиційно вважалось, що професійний успіх викладача визначається зовнішнім показником діяльності – сумою знань студентів, а проблема іміджу як відображення внутрішніх якостей та зовнішнього образу її носія не досліджувалося. У зв'язку з переосмисленням процесів професійного становлення сучасного викладача виникла необхідність не тільки теоретично розглянути всі складові його іміджу, а

й створити дієвий інструментарій формування його особистісно-професійного іміджу.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Закон України "Про освіту" від 5 вересня 2017 року № 2145-VIII. *Верховна Рада України. Законодавство України.* URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
2. Закон України "Про вищу освіту" від 1 липня 2014 року № 1556-VII. *Верховна Рада України. Законодавство України.* URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
3. Указ Президента України Про Національну доктрину розвитку освіти від 17 квітня 2002 року № 347/2002. *Верховна Рада України. Законодавство України.* URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2002#Text>
4. Коронавірус в Україні Офіційний інформаційний портал Міністерства охорони здоров'я України ВАКЦИНАЦІЯ від COVID-19. Міністерство охорони здоров'я України. URL : <https://covid19.gov.ua/>
5. Російське вторгнення в Україну (2022). *Вікіпедія. Вільна енциклопедія.* URL : [https://uk.wikipedia.org/wiki/Російське\\_вторгнення\\_в\\_Україну\\_\(2022\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Російське_вторгнення_в_Україну_(2022))
6. Жердєва І. С., Рашидова С. С. Методика формування іміджу викладача вищої школи. *Духовність особистості: методологія, теорія, практика.* 2016. № 4(73). С. 48-61.
7. Романовська О. Поняття і структура іміджу сучасного викладача вищої школи. *Теорія і практика управління соціальними системами.* 2016. №2. С. 135-146.
8. Попова Л. Імідж сучасного педагога. *Відкритий урок : Розробки. Технології. Досвід.* 2008. № 3. С. 41.
9. Романовский А. Г., Михайличенко В. Е., Грень Л. Н. Педагогика успеха : учеб. для студентов высш. учеб. заведений. Нац. техн. ун-т "Харьковский политехнический институт". Харьков : НТУ "ХПИ", 2012. 371 с.
10. Якушева А. Значущі якості особистості педагога. *Відкритий урок : розробки, технології, досвід.* 2013. № 6. С. 88.
11. Ковальова І. О. Педагогічна іміджологія: сутність, етимологія, шляхи креативного використання у сучасному вищому навчальному закладі. *Міжнародний науковий форум: соціологія, психологія, педагогіка, менеджмент.* Вип. 6 : збірник наукових праць. Київ : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2011. С. 213-227.
12. Ворончак І. Соціальна відповідальність бізнесу як соціально-економічний феномен. *Відповідальна економіка.* 2009. № 1. С. 90–103.
13. Бондаренко В. М., Поліщук І. І., Шарко В. В. Маркетинговий менеджмент : навчальний посібник. Вінниця : Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2016. 224 с.
14. Куц С. ФАНДРАЙЗИНГ АВС : посібник для початківців. Київ : Центр філантропії, 2008. №1. С. 92.



РОЗВИТОК ЕКОСИСТЕМ ПІДТРИМКИ МАЛОГО  
ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІDEVELOPMENT OF THE ECOSYSTEM SUPPORT  
FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES IN UKRAINE

УДК 336:332

DOI <https://doi.org/10.32782/pma26663-5240-2022.32.14>**Колтун В.С.**

доктор наук з державного управління,  
професор, завідувач кафедри  
регіональної політики,  
Навчально-науковий інститут  
публічного управління та державної  
служби Київського національного  
університету імені Тараса Шевченка  
ORCID ID: 0000-0001-8432-873X

**Замазєєва Г.В.**

кандидат економічних наук,  
Голова Державного агентства  
з енергоефективності  
та енергозбереження України  
(Держенергоефективності)

**Липовська Н.А.**

доктор наук з державного управління,  
професор, професор кафедри  
державного управління  
і місцевого самоврядування  
Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»  
ORCID ID: 0000-0002-9288-4733

Проаналізовано сутнісні характеристики екосистем підтримки малого та середнього бізнесу в Україні. Досліджено переваги розвитку енергоефективних підприємств. Визначено бар'єри розвитку енергоефективних технологій в сегменті малого та середнього бізнесу, зокрема брак інформації та знань, відсутність кваліфікованого персоналу, відповідального за енергетичні питання, системного способу роботи з енергоефективністю.

На думку авторів, на сьогодні процеси створення, збереження або відновлення МСП певною мірою мають некерований характер, а в деяких випадках виконують роль скоріше адаптаційно-виживальницьких стратегій, ніж довгострокових проєктів.

Визначено, що перспективним інструментом державного регулювання, здатним надати розвитку МСП поступальної керуваності, є створення екосистем підтримки МСП, під якими автори розуміють комплекс суб'єктів та факторів, які забезпечують продуктивне підприємництво на певній території.

В контексті публічноуправлінського дискурсу зазначений підхід пропонує розуміння розробки політики, що сприяє високому рівню підприємництва, сприяє подальшому створенню зайнятості та економічному зростанню. Автори поділяють думку, що цей тип підприємництва є важливим джерелом інновацій, продуктивності, зростання та зайнятості.

До мотиваторів залучення підприємств до екосистем підтримки віднесено наступні: нетворкінг та співпраця, комунікація та обмін знаннями, доступ до ресурсів, формальна та неформальна підтримка, доступ до ринків, спільні цілі та спільні цінності. На думку авторів, інтеграція малого та середнього бізнесу в громадах в екосистемі підтримки сприятиме підвищенню їх стійкості, інноваційності та уможливить розширення спектру технологій енергоефективності.

**Ключові слова:** державне регулювання, малий та середній бізнес, енергоефектив-

ність, енергозбереження, екосистема підтримки малого та середнього бізнесу.

The essential characteristics of small and medium-sized business support ecosystems in Ukraine are analyzed. The advantages of the development of energy-efficient enterprises have been studied. Barriers to the development of energy-efficient technologies in the segment of small and medium-sized businesses have been identified, in particular, a lack of information and knowledge, a lack of qualified personnel responsible for energy issues, and a systematic way of working with energy efficiency.

According to the authors, today the processes of creation, preservation or restoration of SMEs have to some extent an unmanaged character, and in some cases they play the role of adaptation and survival strategies rather than long-term projects.

It was determined that a promising instrument of state regulation capable of providing progressive control to the development of SMEs is the creation of ecosystems of support for SMEs, by which the authors understand a complex of subjects and factors that ensure productive entrepreneurship in a certain territory.

In the context of public management discourse, the mentioned approach offers an understanding of policy development, which promotes a high level of entrepreneurship, contributes to the further creation of employment and economic growth. The authors agree that this type of entrepreneurship is an important source of innovation, productivity, growth and employment. The motivators for the involvement of enterprises in support ecosystems include the following: networking and cooperation, communication and knowledge sharing, access to resources, formal and informal support, access to markets, common goals and common values. According to the authors, the integration of small and medium-sized businesses in communities into support ecosystems will help increase their sustainability, innovativeness and enable the expansion of the spectrum of energy efficiency technologies.

**Key words:** state regulation, small and medium business, energy efficiency, energy saving, small and medium business support ecosystem.

**Постановка проблеми.** Жорстокий неспровокований напад росії на Україну в 2022 р. став причиною і каталізатором не тільки руйнування економіки країни, знищення значної кількості промислових, аграрних, енергетичних підприємств, але й світових ланцюгів постачання, що порушило глобальний бізнес-клімат, поставило під загрозу енергетичну та продовольчу безпеку тощо. Крім глобальної невизначеності, підприємства можуть зіткнутися з загрозами іризиками в результаті внутрішньої державної політики. Буфери ризику, доступні великим корпораціям, можуть бути недоступними для мікро- і малих підприємств.

Пошук джерел поповнення державного бюджету, можливих напрямів повоєнного відновлення актуалізує проблематику стимулювання розвитку мікро-, малого та середньобізнесу (МСП), які розглядаються як стратегічні партнери у розвитку економік, що розвиваються або відновлюються. Саме тому у фокусі уваги уряду постало питання ініціалізації розвитку підприємництва, наслідком чого стало прийняття низки важливих рішень: запроваджено великий проєкт грантової безповоротної підтримки нових бізнесів під загальною назвою «єРобота», популярна програма надання мікрогрантів для запуску нового або розвитку діючого бізнесу («Власна



справа»; постанова Кабінету Міністрів від 21.06.2022 № 738) та ін. Проте пошук драйверів розвитку малого та середнього бізнесу в Україні й надалі не втрачає своєї актуальності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми становлення, розвитку, державного регулювання малого та середнього бізнесу розглядаються у працях З.Варналії [1], С. Каюна [2], О.Стешенка [3], Т.Таукешеві, Г. Даудові, В. Прасол[4], О.С. Трегубова [5], Т. М. Фертікової [6] та інших науковців. У той час як у більшості досліджень обговорювалися інновації у великих організаціях, лише деякі з них зосереджувалися на мікро- та малих підприємствах. Так, аналізуючи Національну економічну стратегію 2030 [7], науковці зазначають, «що серед основних векторів розвитку малого бізнесу в державі визначено: розвиток екосистеми підтримки бізнесу; розширення доступу до фінансування; спрощення регуляторного середовища; сприяння доступу на нові ринки» [5]. На думку О.О. Стешенко, «державне регулювання малої підприємницької діяльності є системою економічного, соціального, організаційного, правового та політичного забезпечення сприятливого бізнес-клімату для формування й розвитку малого підприємництва» [3]. Проте той потенціал відновлення країни, який має розвиток МСП, потребує подальших наукових розвідок в контексті інституціоналізації місцевих екосистем підтримки МСП.

**Мета статті** – виокремити драйвери розвитку екосистем підтримки мікро-, малих та середніх підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Потужний поштовх розвитку МСП надало схвалення Кабінетом Міністрів України у 2017 р. Стратегії розвитку малого та середнього підприємництва в Україні [8]. У 2020 р. Постановою Кабінету Міністрів України від 27.05.2020 № 534 затверджено Державну програму стимулювання економіки для подолання негативних наслідків, спричинених обмежувальними заходами щодо запобігання виникненню і поширенню гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, на 2020 – 2022 роки для допомоги МСП [9]. Наразі стимулювання розвитку підприємництва стало стратегією та практикою. Як вже зазначалось, у 2022 р. були запропоновані різноманітні програми для підтримки та фінансування розширення малого та середнього бізнесу. В результаті, були запроваджені інші законодавчі акти, які пропонують малим та середнім підприємствам фінансову та технічну допомогу для забезпечення їх сталого розвитку. Тільки у 2022 р. державною під-

тримкою в межах реалізації програми «Власна справа» скористалось 3321 осіб – стільки позитивних рішень про надання мікрогрантів було прийнято Державним центром зайнятості на суму 776,8 млн гривень (загалом біло подано 16 173 заявки для одержання мікрогрантів на суму 3 704 млн гривень) [10].

Протягом 2023 року станом на 11.09.2023 подано 15 673 заявки на отримання мікрогранту на започаткування чи розвиток бізнесу за програмою «Власна справа» на загальну суму 3 645 млн гривень, з яких прийнято рішення про надання мікрогрантів 4 044 отримувачам на загальну суму 961 млн гривень [10].

Щодо надання грантів на створення або розвиток власного бізнесу учасникам бойових дій, особам з інвалідністю внаслідок війни та членам їх сімей: на розгляд до Державного центру зайнятості уповноваженим банком було направлено 284 заявки отримувачів гранту на створення або розвиток власного бізнесу на загальну суму 112 млн грн. з яких прийнято позитивних рішень по 88 отримувачам на загальну суму 32,5 млн грн. (станом на 11.09.2023) [10].

Проте на сьогодні процеси створення, збереження або відновлення МСП певною мірою мають некерований характер, а в деяких випадках виконують роль скоріше адаптаційно-виживальницьких стратегій, ніж довгострокових проєктів.

Важливим інструментом державного регулювання, здатним надати розвитку МСП поступальної керованості, є створення екосистем підтримки МСП.

Дослідження підприємницьких екосистем останнім часом знаходиться в центрі наукового мейнстріму [11]. Загалом екосистема підтримки МСП описується як орієнтований на результат комплекс суб'єктів та факторів, які забезпечують продуктивне підприємництво на певній території [12]. Процвітаюча екосистема дозволяє підприємцям визначати неосвоєні ринкові ніші та залучати місцеві ресурси для перетворення нових підприємств у конкурентоспроможні на світовому рівні фірми [13].

В контексті публічноуправлінського дискурсу зазначений підхід пропонує розуміння розробки політики, що сприяє високому рівню підприємництва, сприяє подальшому створенню зайнятості та економічному зростанню [13]. На думку науковців, цей тип підприємництва є важливим джерелом інновацій, продуктивності, зростання та зайнятості [14].

Отже, необхідно більше знань про фактичні драйвери, які спонукають компанії працювати в екосистемах підтримки МСП. Підприємці

дійсно є ключовими агентами змін, і розуміння їхньої поведінки та мотивації залучення до місцевої екосистеми забезпечує важливе та нове розуміння динаміки цього явища.

На наш погляд, новою динамічною сферою бізнесу, яка може запропонувати різноманітні нові бізнес-можливості для різних суб'єктів, є енергоефективні технології. Зокрема, малі та середні підприємства у сфері зеленої енергетики можна розглядати як інноваційні компанії, які прагнуть до зростання, які можуть отримати вигоду від роботи в екосистемах підтримки МСП.

Міністерство економіки України ініціювало громадський діалог щодо розвитку ринку енергозбереження та енергоефективності для МСП. Зокрема, на платформі ефективного регулювання зазначено: «На сьогодні структура паливно-енергетичного балансу в Україні економічно недоцільна і несе загрозу для її енергетичної та національної безпеки. Перш за все, необхідне удосконалення державної політики, яка б спонукала споживачів до належного обліку та ощадного використання паливно-енергетичних ресурсів, впровадження енергозберігаючих технологій, використання альтернативних і поновлюваних джерел енергії. Саме енергозбереження дозволить отримати потрійний ефект:

- раціоналізувати витрати енергетичних ресурсів у процесі продукування ВВП та підвищити конкурентоспроможність енергоринку;
- забезпечити економію фінансових ресурсів домогосподарств, які споживають енергоресурси;
- знизити техногенне навантаження на навколишнє природне середовище[15].

30 вересня 2023 р. закінчилась третя хвиля проєкту «Кліматичні інноваційні ваучери» – однієї з найбільших грантових програм в Україні, що підтримують «зелені» інновації та просувають створення кліматичноорієнтованих технологій за підтримки Європейського Банку Реконструкції та Розвитку та Європейського Союзу, в межах якої представники малого та середнього бізнесу можуть отримати до 50 000 EUR на розробку проєктів, спрямованих на зменшення викидів парникових газів та підвищення енергоефективності [16].

У січні 2023 р. У Міністерстві фінансів України відбулось підписання Кредитної угоди між Фондом розвитку підприємництва та Банком Львів, за умовами якої близько 120 млн грн спрямовуються на фінансування інвестицій малих та середніх підприємств у сфері енергозабезпечення та енергоефективності [17]. Взаємодія відбуватиметься у межах

проєкту «Рефінансування енергоефективних інвестицій МСП України через фінансовий сектор». Проєкт фінансується за підтримки Уряду Німеччини через Німецький банк розвитку KfW за сприянням Міністерства фінансів України. Завдяки фінансовій підтримці від ЄС Фонд розвитку підприємництва має можливість запропонувати банкам України та МСП кредитний ресурс у національній валюті, який може бути поєднаний з Державною програмою «Доступні кредити 5-7-9%», для забезпечення доступності енергоефективних інвестицій для МСП[17].

Кукерц[18] описує екосистему підтримки МСП як складну агломерацію регіональної підприємницької діяльності та різних форм неформальної підтримки на користь свого економічного та соціального середовища. Таким чином, ці екосистеми складаються із взаємопов'язаних суб'єктів підприємницької діяльності, підприємницьких організацій (наприклад, фірм, венчурних капіталістів, бізнес-інкубаторів та банків), установ державного сектору та фінансових установ) та підприємницьких процесів, які пов'язують, опосередковують та регулюють результати діяльності в місцевому підприємницькому середовищі[14]. Спробуємо виокремити, спираючись на аналіз наукових досліджень, систему мотиваторів для МСП, які сприяють їх залученню до підприємницької екосистеми. На наш погляд, саме енергоефективні МСП мають стати основою таких екосистем, зважаючи на наявні ризики в енергетичній системі країни. Підтримуємо думку, що мотиваторами МСП, що беруть участь в екосистемі енергетичних технологій можуть стати: нетворкінг та співпраця, комунікація та обмін знаннями, доступ до ресурсів, формальна та неформальна підтримка, доступ до ринків, спільні цілі та спільні цінності. Ці мотиватори можуть бути додатково класифіковані за трьома основними драйверами: соціальні, ресурсні та когнітивні.

Відомо, що українське суспільство організовано за мережевим принципом. Аналіз позитивного досвіду функціонування екосистем підтримки дозволяє дійти висновку, що соціальні драйвери репрезентують соціальні зв'язки між різними суб'єктами, такими як МСП, групи або окремі особи. Екосистема надає малим та середнім підприємствам можливості для нетворкінгу та співпраці, а також спілкування та обміну знаннями з іншими МСП. Андрій Волков, засновник та керуючий партнер групи компаній «Інвестохіллс» стверджує, що власники бізнесу в Україні, якщо й готові витратити хоч якісь кошти, то лише на релокацію, енергоефективність, логістику та

підвищення інтенсивності виробництва [19]. У данському дослідженні [20] середні та малі підприємства були визначені як найцікавіші цільові групи для розробки ініціатив з енергоефективності. Деякі з середніх компаній мають досить високі витрати на електроенергію, щоб виправдати залучення внутрішнього персоналу та комерційних консультантів до планування управління енергоспоживанням. До цієї групи компаній входять, наприклад, молочні заводи, пластмасова промисловість та великі офісні будівлі. Було виявлено, що компанії з річними витратами на електроенергію від 0,5 до одного мільйона євро приділяють більше уваги просуванню енергоефективності. Малим МСП, як правило, не вистачає як ресурсів, так і компетенцій для підвищення енергоефективності, і вони, як правило, зосереджуються на найбільш термінових і, можливо, обов'язкових заходах. Мікро-малі та середні підприємства, до складу яких, як правило, входять, наприклад, невеликі магазини, виявилися неможливими або, принаймні, дуже витратними для залучення до підвищення енергоефективності. Їм не вистачає знань, ресурсів і грошей для інвестицій [20].

Взагалі, якщо уявити конструкцію місцевої екосистеми підтримки МСП, то саме енергоефективні підприємства можуть стати її стрижнем, навколо якого будуть концентруватися інші підприємства.

Тісно пов'язані з мережею та співпрацею, партнери в екосистемі можуть виступати важливими джерелами технологій, ринку та знань про клієнтів. Дозволяючи мобілізувати різноманітні негласні знання, екосистема також може допомогти прискорити інновації та покращити обслуговування клієнтів.

Підводячи підсумок, можна сказати, що співпраця в партнерських відносинах, які компанії можуть придбати за допомогою нетворкінгу в екосистемі, надає різні багатогранні переваги і, таким чином, є важливим фактором для бізнесу та успіху МСП.

Малі та середні підприємства отримують вигоду від того, що вони є членами екосистеми, оскільки вони можуть регулярно отримувати доступ до необхідної інформації та обмінюватися знаннями. Крім того, активна участь в екосистемі зменшує інформаційну та комунікаційну асиметрію, оскільки всі партнери можуть постійно спілкуватися.

Драйвери ресурсів стосуються тих ресурсних переваг, які МСП можуть отримати від участі в екосистемі. До них відносяться фактичний доступ до ресурсів, як матеріальних (наприклад, перевірка продукту, кваліфікованих співробітників і фінансових ресурсів), так

і нематеріальних (таких як інформація або негласні знання). Особливої уваги у цьому аспекті заслуговує енергетичний кооператив. У Законі України «Про альтернативні джерела енергії» [21] шляхом внесення змін надане визначення енергетичного кооперативу як юридичної особи, заснованої відповідно до Закону України «Про кооперацію» або Закону України «Про споживчу кооперацію» для здійснення господарської діяльності з виробництва, заготівлі або транспортування паливно-енергетичних ресурсів, а також для надання інших послуг з метою задоволення потреб його членів або територіальної громади, а також з метою отримання прибутку, відповідно до вимог законодавства. Встановлено також особливості нарахування та диференціації «зеленого» тарифу для енергетичних кооперативів, що виробляють енергію з різних відновлюваних джерел (вітер, сонце, біогаз).

На думку М. Кузьміної [22], енергетичний кооператив може бути двох видів: виробничий та споживчий. Виробничий енергетичний кооператив створюється лише фізичними особами з метою одержання прибутку. Наприклад, фізичні особи спільними зусиллями будуючи сонячну електростанцію на дахах своїх будинків задовольняють власні потреби в енергії, але також можуть її продавати третім особам, у тому числі територіальній громаді в особі органів місцевого самоврядування для задоволення місцевих потреб. Споживчий енергетичний кооператив може створюватися як фізичними, так і юридичними особами, але основною його метою є задоволення власних потреб та досягнення соціального ефекту. Енергетичні кооперативи дають можливість громадам забезпечувати свої потреби в енергоресурсах, використовувати місцеві види палива, ставати енергонезалежними і, що цікаво, бути активними учасниками енергетичного ринку [22, с. 41]. Крім того, рушійними силами ресурсів є формальна та неформальна підтримка, отримана від екосистеми, та доступ до ринків, як національних, так і міжнародних. Ці три типи драйверів описані нижче.

Кваліфіковані працівники важливі для нових малих і середніх підприємств, що швидко розвиваються. Розвиток високотрендових компетенцій вимагає часу та зусиль, які можна отримати за допомогою екосистеми. Екосистема підтримки надає компаніям доступ до кваліфікованих кадрів.

Компанії можуть бути мотивовані брати участь в екосистемі на основі власних інтересів або зовнішніх причин, таких як отримання різних видів формальної та неформальної підтримки від екосистеми [18].



Екосистема дає навчання та рекомендації щодо законодавства та має певний менталітет «допомагати один одному», що є дуже важливим. За допомогою екосистеми малі та середні підприємства також можуть отримати відповіді на свої запитання та навіть конкретні рішення своїх бізнес-проблем. Це може бути одним із найважливіших факторів, який мотивує МСП брати участь та працювати в екосистемі.

У контексті підприємництва когнітивні аспекти відносяться до того, як фірми намагаються осмислити складний світ навколо них, тобто як вони думають, міркують, приймають рішення і використовують інформацію [14]. Розвиток спільних цілей та спільних цінностей може допомогти МСП у розвитку їхнього бізнесу за допомогою екосистеми навколо них. Таким чином, крім своїх індивідуальних цілей, члени екосистеми повинні працювати разом для досягнення своїх цілей. Це означає, що МСП повинні змінити своє ставлення з індивідуально-центричних поглядів на екосистемоцентричні, щоб мати можливість реалізувати весь потенціал екосистеми.

Дозволяючи мобілізувати різноманіття негласних знань, екосистема може допомогти прискорити інновації та інноваційність серед членів [23]. Співпрацюючи та спільно створюючи цінність, компанії можуть досягти інновацій, які вони не змогли б зробити поодиножці.

Як стверджує Ізенберг [24], компанії повинні знати, в якій частині екосистеми вони існують і як розвивати свою позицію та відносини в межах екосистеми.

Малі та середні підприємства застосовують відкритий екосистемний підхід, щоб отримати вигоду від припливу зовнішніх і внутрішніх знань. У зв'язку зі швидкими змінами бізнес-середовища клієнти все частіше вимагають складних, інтегрованих рішень, а не стандартизованих продуктів і послуг, що надаються у великих обсягах. Відповіддю на це є відкриття екосистеми.

Екосистема сприяє згуртованості та довірі – саме це потрібно нашому суспільству, щоб зберегти консолідованість та стійкість. В екосистемі учасники пов'язані спільними інтересами та цілями та піклуються про розвиток та екосистеми.

**Висновки.** Перспективним інструментом сприяння розвитку МСП в Україні є організація екосистем підтримки МСП. Серед мотиваторів участі постають соціальні, ресурсні та когнітивні драйвери, які мотивують МСП брати участь в екосистемі. Включаючись до екосистеми, МСП отримують переваги, пов'язані з мережею та співпрацею, а також комунікацією та обміном знаннями, що включають

різні аспекти, пов'язані з соціальною взаємодією між суб'єктами екосистеми, які допомагають зростати та розвивати їхній бізнес. Драйверами також є доступ до ресурсів, формальна та неформальна підтримка та доступ до ринку. Нарешті, когнітивні драйвери пов'язані зі спільними цілями та спільними цінностями суб'єктів екосистеми.

Врахування різних драйверів для участі в екосистемі МСП дозволяє усунути певні бар'єри, які наразі стримують розвиток енергоєфективних МСП, зокрема брак інформації та знань, відсутність кваліфікованого персоналу, відповідального за енергетичні питання, системного способу роботи з енергоєфективністю.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Варналій З. Фіскальна політика та її вплив на розвиток малого і середнього бізнесу в Україні. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2018. № 5. С. 28-51. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2018/257/pdf/28-51.pdf>
2. Каюн С. В. Особливості державного регулювання у сфері розвитку малого та середнього бізнесу в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6. № 11-12. С. 56-63.
3. Стешенко О.О. Державне регулювання розвитку малого бізнесу в сучасних умовах. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 3(08). С. 82-88
4. Таукешева Т.Д., Даудова Г.В., Прасол В.М. Механізми стимулювання розвитку підприємницької діяльності. *Вчені записки НТУ ім. В.Вернадського*. Серія: Економіка та управління. 2020. Том 31 (70). № 4. С. 8-14.
5. Трегубов О. С., Клочковська В. О., Клочковський О. В. Державне регулювання розвитку малого бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-62>
6. Фертікова Т.М. Напрями вдосконалення державного регулювання малого бізнесу в Україні. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. DOI: [10.32702/2307-2105-2021.5.89](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.5.89)
7. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>
8. Про схвалення Стратегії розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.05.2017 № 504-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504-2017-%D1%80#Text>
9. Про затвердження Державної програми стимулювання економіки для подолання негативних наслідків, спричинених обмежувальними заходами щодо запобігання виникненню і поширенню гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, на 2020 – 2022 роки: поста-



нова Кабінету Міністрів України від 27.05.2020 № 534 для допомоги МСП. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/534-2020-%D0%BF#Text>

10. Інформація про реформу розвитку підприємництва. (2023). Міністерство економіки України: офіційний сайт. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=31f9c075-3504-4113-b42d-48c2de248b76&title=InformatsiiaProReformuRozvitokPidprimnitstva&isSpecial=true>

11. Kansheba, J.M.P. and Wald, A. (2020). Entrepreneurial ecosystems: a systematic literature review and research agenda. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 27. № 6. pp. 943-964

12. Stam, E. (2015). Entrepreneurial ecosystems and regional policy: a sympathetic critique. *European Planning Studies*. Vol. 23 №. 9. pp. 1759-1769.

13. Spigel, B. and Harrison, R. (2018). Toward a process theory of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*. Vol. 12. № 1. pp. 151-168

14. Mason, C. and Brown, R. (2014). Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship. *Final Report to OECD*. Vol. 30. № 1. pp. 77-102.

15. Ринок енергоефективності та енергозбереження для малого і середнього бізнесу: Платформа ефективного регулювання. URL: <https://regulation.gov.ua/dialogue/energetika/10-rinok-energoefektivnosti-ta-energozberezenna-dla-malogo-i-serednogo-biznesu>

16. До 50 000 євро – гранти в рамках третьої хвилі проекту «Кліматичні інноваційні ваучери»: Центр розвитку «Час змін». URL: <http://www.chaszmin.com.ua/do-50-000-yevro-granty-v-ramkah-tretoy-hvyli-proyektu-klimatychni-innovatsijni-vauchery-3/>

17. 120 млн грн від KfW спрямують на енергозабезпечення малих та середніх підприємств. Фінансовий клуб. 27.01.2023. URL: <https://finclub.net/ua/news/120-mln-hrn-vid-kfw-spriamuiut-na-enerhozabezpechennia-malykh-ta-serednikh-pidpriemstv.html>

18. Kuckertz, A. (2019). Let's take the entrepreneurial ecosystem metaphor seriously. *Journal of Business Venturing Insights*. Vol. 11. e00124.

19. Власники бізнесу в Україні готові інвестувати лише у релокацію, енергоефективність, логістику та підвищення ефективності виробництва. EUEA. 29.01.2023. URL: <https://www.enms-award.com.ua/uk/novynu-ta-podiyi/vlasnyky-biznesu-v-ukrayini-gotovi-investuvaty-lyshe-u-relokatsiyu-energoefektyvnist-logistyku-ta-pidvyshhennya-intensyvnosti-vyrobnytstva/>

20. Drivsholm & Petersen (2012). A network initiative to promote energy efficiency in SMEs. ECEEE 2012 summer study on energy efficiency in industry. URL: <http://proceedings.eceee.org/visabstrakt.php?event=2&doc=1-015-12>

21. Про альтернативні джерела енергії: Закон України від 20.02.2003 № 555-IV. Дата оновлення: 09.08.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555-15>

22. Кузьміна М. Правове регулювання створення і функціонування енергетичних кооперативів в Україні. *Підприємництво, господарство і право*. 2019. № 7 (281). С. 40–45.

23. Malecki, E.J. (2018). Entrepreneurship and entrepreneurial ecosystems. *Geography Compass*. Vol. 12. № 3. pp. 1-21.

24. Isenberg, D. (2010). The big idea: how to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*. Vol. 88. № 6. pp. 40-50.

## ПОНЯТТЯ ТА ЗМІСТ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ОБ'ЄКТУ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ

### CONCEPT AND CONTENT OF BUSINESS ACTIVITY AS AN OBJECT OF STATE REGULATION

У статті розкрито поняття "підприємництво" згідно норм чинного законодавства та "державне регулювання підприємницької діяльності" як об'єкту дослідження українських та зарубіжних науковців, а також розкрито зміст підприємництва, в основу якого покладено такі основні атрибути як: самостійність, ініціативність, систематичність діяльності та можливість ризиків. Проаналізовано ряд нормативно-правових актів, які носять регуляторний характер щодо підприємницької діяльності та визначають єдину державну регуляторну політику в сфері підприємництва як діяльність, спрямовану на досягнення оптимального рівня регулювання підприємництва, усунення правових, економічних і адміністративних перешкод у реалізації права на підприємницьку діяльність та зазначено, що в Україні сформована досить стабільна законодавча база, яка є основою державного регулювання підприємництва в Україні та запропоновано вдосконалити її шляхом прийняття ряду системоутворюючих законодавчих актів. Розкрито таку функцію регуляторного впливу як застосування дозвільної системи для окремих видів господарської діяльності, метою створення якої є ефективна системи контролю зі сторони держави за використанням предметів, речовин, матеріалів, здійсненням окремих видів діяльності, виробництв, робіт, які уявляють підвищену суспільну небезпеку. Зазначено, що ліцензування певних видів господарської діяльності є одним із основних засобів державного регулювання у сфері господарювання, що спрямовано на забезпечення єдиної державної політики у цій сфері та захист економічних та соціальних інтересів держави, суспільства та окремих споживачів. Запропоновано розробити систему взаємопов'язаних нормативно-законодавчих актів щодо регулювання окремих видів та форм підприємницької діяльності, зокрема: приватного підприємництва, державного підприємництва, спільного підприємства, корпоративного підприємства, малого і середнього підприємства тощо.

**Ключові слова:** підприємництво, підприємницька діяльність, державне регулювання,

нормативно-правове регулювання, галузі економіки, суб'єкти підприємництва.

The article reveals the concept of "entrepreneurship" according to the norms of current legislation and "state regulation of entrepreneurial activity" as an object of research by Ukrainian and foreign scientists, and also reveals the content of entrepreneurship, which is based on such basic attributes as: independence, initiative, systematic activity and the possibility of risks. A number of normative legal acts are analyzed, which are regulatory in nature regarding entrepreneurial activity and define a single state regulatory policy in the field of entrepreneurship as an activity aimed at achieving the optimal level of regulation of entrepreneurship, eliminating legal, economic and administrative obstacles to the realization of the right to entrepreneurial activity, and it is noted that that a fairly stable legislative base has been formed in Ukraine, which is the basis of state regulation of entrepreneurship in Ukraine, and it is proposed to improve it by adopting a number of system-forming legislative acts. Such a function of regulatory influence as the application of a permit system for certain types of economic activity has been revealed, the purpose of which is to create an effective system of control by the state over the use of objects, substances, materials, the implementation of certain types of activities, productions, and works that represent an increased public danger. It is noted that the licensing of certain types of economic activity is one of the main means of state regulation in the field of business, which is aimed at ensuring a unified state policy in this field and protecting the economic and social interests of the state, society and individual consumers. It is proposed to develop a system of interconnected regulatory and legislative acts on the regulation of certain types and forms of entrepreneurial activity, in particular: private entrepreneurship, state entrepreneurship, joint entrepreneurship, corporate entrepreneurship, small and medium-sized entrepreneurship.

**Key words:** entrepreneurship, entrepreneurial activity, state regulation, regulatory and legal regulation, branches of the economy, business entities.

УДК 351.82

DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2022.32.15>

Щебетун І.О.

аспірант,

Класичний приватний університет,  
м. Запоріжжя

**Постановка проблеми.** Проїшовши досить тривалий шлях до становлення ринкової економіки, Україна створила підґрунтя для становлення та розвитку підприємницької діяльності. Розвиток підприємництва, як невід'ємного елементу сучасної системи господарської діяльності в країні, відповідає проголошеним вищим законодавчим органом держави цілям реформ, запроваджених в Україні, створенню ефективної конкурентної економіки, що забезпечить високий рівень і якість життя населення та функціонуванні світової економічної системи. Теоретичне осмислення та вдосконалення дер-

жавного регулювання підприємницької діяльності в умовах глобальних змін зовнішнього середовища зумовлені перш за все необхідністю визначення оптимального ступеню державного втручання у підприємницьку діяльність з метою забезпечення, з одного боку, ефективного функціонування приватного сектору економіки, а з іншого – створення передумов для збалансованого росту економіки країни в цілому та підвищення рівня добробуту громадян.

**Метою статті** є розкрити терміни, що характеризують підприємницьку діяльність та систему її державного регулювання, а також

розглянути напрями її вдосконалення шляхом прийняття ряду системоутворюючих законодавчих актів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасний стан та перспективи розвитку підприємництва в Україні пов'язані з удосконаленням державного регулювання цих процесів. Це є основним напрямом наукового пошуку багатьох вітчизняних науковців, серед яких Бакуменко В.Д., Варналій З.С., Дегтяр А.О., Комарницький І.М., Кульгавець Х.Ю., Надолішний П.І., Шабліста Л.М., Хомко Л. В. та ін.. Наявні наукові напрацювання щодо державного регулювання підприємництва стосуються здебільшого огляду та окреслення загальної проблематики розвитку підприємницької діяльності в Україні та за її межами. Вважаємо, що наразі потребують більш детального вивчення методи та засоби державного регулювання підприємницької діяльності, з врахування сучасних реалій, використання яких спроможне активізувати розвиток підприємництва в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Серед основних напрямів державної економічної політики України є створення умов становлення та розвитку суб'єктів підприємницької діяльності, які наразі є основним виробником продукції, надають послуги населенню, разом з тим створюють робочі місця. Можна стверджувати, що підприємництво це той "кіт" на якому стоїть і розвивається економіка країни, а відтак не можна заперечувати важливість створення умов зі сторони держави для забезпечення розвитку підприємницької діяльності та для мотивації працювати підприємствам приватного сектору не лише забезпечуючи власний прибуток, а й на благо країни та населення в цілому. Крім того, підприємництво відіграє важливу роль у процесі формування ринкової конкуренції рівноваги цін, забезпеченні зайнятості населення, заповнює ринкові "ніші", неефективні для великих підприємств. Незважаючи на розвиток, боротьбу за конкурентоспроможність, запровадження у свою діяльність інновацій, підприємницька діяльність як і будь-яка сфера потребує державного регулювання.

Згідно норм чинного законодавства до основних ознак підприємництва відносять самостійність і ініціативність господарюючих суб'єктів. Підприємці на власний ризик планують і провадять свою діяльність, враховуючи попит і кон'юктуру ринку, самостійно розпоряджаються прибутками. Водночас самостійність підприємців не є безмежною, підприємництво не може здійснюватися без контролю, регулювання та координуючого

впливу держави. Значення впливу держави на розвиток економіки загалом та підприємництво зокрема визначається ефективністю механізмів, методів та засобів, за допомогою яких вирішуються соціально-економічні та інші завдання, з обов'язковим урахуванням охорони публічних і приватних інтересів. У цьому й полягає головне завдання такого державного регулювання. Основою ефективного державного регулювання підприємницької діяльності є поєднання економічних, правових та управлінських функцій.

Становлення та розвиток підприємництва в Україні починається з 1991 року, з прийняттям Закону України "Про підприємство" (втратив чинність), тобто фактично підприємство, як об'єкт державного регулювання, бере свій початок від народження України як незалежної держави. Зазначений закон визначив підприємство як безпосередню самостійну, систематичну, на власний ризик діяльність по виробництву продукції, виконанню робіт, наданню послуг з метою отримання прибутку, яка здійснюється фізичними та юридичними особами, зареєстрованими як суб'єкти підприємницької діяльності у порядку, встановленому законодавством. Наразі основним актом, що регулює підприємницьку діяльність є Господарський кодекс України, який визначає дефініцію поняття "підприємство", як самостійну, ініціативну, систематичну, на власний ризик господарську діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку [2]. Тобто, у зміст поняття "підприємство" покладено такі основні атрибути як: самостійність, ініціативність, систематичність діяльності та можливість ризиків. Також визначено основну мету підприємницької діяльності - прибутковість, що є важливим, адже наразі серед переліку юридичних осіб значне місце посідають і неприбуткові організації.

Необхідність державного регулювання підприємницької діяльності по-різному обґрунтовується в економічній і юридичній літературі. Зокрема теорія економічної школи Дж. М. Кейнса (кейнсіанство) зводиться до того, що ринкова економіка нездатна до повної самоорганізації і тому потребує суттєвого державного втручання. Дж. М. Кейнс пояснив необхідність державного регулювання економічних процесів, основою яких є ринкові відносини [10].

Наковець Шабліста Л.М. розглядає державне регулювання підприємницької діяльності як систему економічного, соціального, організаційного, правового та політичного

забезпечення державою сприятливого середовища для формування і стійкого розвитку сучасного підприємництва й послаблення негативних тенденцій цього процесу. Держава як регулятор підприємництва повинна створювати режим найбільшого сприяння для використання потенціалу підприємців і здійснювати таку функцію як формування суб'єктів сучасного підприємництва, здатних до інноваційно-ризикованої діяльності в усіх сферах економіки. Цю функцію вона може ефективно виконувати шляхом забезпечення економічної свободи підприємницької діяльності; створення чітких «правил гри» на всьому економічному просторі країни [3].

Необхідність державного регулювання підприємницької діяльності обумовлена перш за все важливістю формування економіки підприємницького типу, відсутністю нормальних макроекономічних умов для бізнесу тощо. Механізм впливу держави на діяльність підприємства включають такі складові: формування нормативно-правового поля; державна підтримка підприємництва; адміністративно-економічне регулювання (податки, нормативи, державні контракти тощо); організаційно-економічна та інформаційна допомога [11]. Серед складових зазначеного механізму впливу можна виділити формування нормативно-правового поля, яке включає закони, формальні і неформальні розпорядження і допоміжні правила, що встановлюються державою, а також недержавними організаціями або організаціями саморегулювання, яким держава делегує регуляторні повноваження.

На сьогодні в Україні сформована досить стійка нормативно-правова основа, яка є основою державного регулювання підприємництва в Україні. Відтак правові основи господарської діяльності (господарювання) визначає Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV, який має на меті забезпечити зростання ділової активності суб'єктів господарювання, розвиток підприємництва і на цій основі підвищення ефективності суспільного виробництва. Крім того, є ряд нормативно-правових актів, які носять регуляторний характер щодо підприємницької діяльності та визначають єдину державну регуляторну політику в сфері підприємництва як діяльність, спрямовану на досягнення оптимального рівня регулювання підприємництва, усунення правових, економічних і адміністративних перешкод у реалізації права на підприємницьку діяльність. Також можемо відмітити Указ Президента України від 15.07.2000 р. № 906/2000 «Про заходи щодо забезпечення підтримки та дальшого розвитку підприєм-

ницької діяльності», який закріпив додаткові заходи розвитку бізнесу, спрямовані на зняття перешкод, які перешкождали підприємству, обмеження втручання органів державної влади у підприємницьку діяльність, активізацію діяльності об'єднань підприємців, власників, роботодавців.

Формою державного регулювання підприємницької діяльності в Україні є державна реєстрація, порядок проведення якої визначено Законом України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців» від 15.05.2003 р. № 755-IV [7]. З одного боку, державна реєстрація виступає одним із етапів створення юридичних осіб і закріплення статусу фізичних осіб-підприємців, з іншого – це певна процедура, пов'язана з діяльністю органів державної реєстрації, що здійснюють попередній державний контроль за входженням суб'єктів у господарський обіг.

Держава, як регуляторний орган діяльності підприємств, серед інших функцій застосовує дозвільну систему для окремих видів господарської діяльності, керуючись при цьому Законом України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності» № 2806-IV від 6 вересня 2005 року, який характеризує і визначає організаційно-правові основи щодо дозвільної системи у діяльності підприємств та організацій і затверджує порядок діяльності дозвільних органів, які мають право видавати документи дозвільного характеру [8]. Метою функціонування дозвільної системи є створення ефективної системи контролю зі сторони держави за використанням предметів, речовин, матеріалів, здійсненням окремих видів діяльності, виробництв, робіт, які уявляють підвищену суспільну небезпеку. Дозволи є одним із найпоширеніших інструментів регулювання суспільних відносин у сфері державного управління. Вони застосовуються органами виконавчої влади під час установлення державою спеціальних стандартів, умов і вимог здійснення відповідної діяльності або використання ресурсів під контролем держави, які вводяться зазвичай із метою забезпечення безпеки і стабільності економічних та інших соціальних процесів.

Крім того, засобом державного регулювання у сфері господарювання, що спрямовано на забезпечення єдиної державної політики у цій сфері та захист економічних та соціальних інтересів держави, суспільства та окремих споживачів є ліцензування певних видів господарської діяльності. Правове регулювання ліцензування підприємницької діяльності здійснюється Законом України від 02.03.2015 р. № 222-VIII «Про ліцензування



видів господарської діяльності» [9], відповідно якого ліцензування визначається як засіб державного регулювання провадження видів господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню, спрямований на забезпечення реалізації єдиної державної політики у сфері ліцензування, захист економічних і соціальних інтересів держави, суспільства та окремих споживачів.

Зважаючи, що визначальну роль підприємництва в перспективному розвитку економіки країни, виникає потреба у формуванні та прийнятті системоутворюючого законодавства України, а саме Закону України «Про основи підприємницької діяльності», в якому доцільно дати визначення підприємницької діяльності, розкрити її організаційно-правові форми, критерії для виділення малого, середнього і великого підприємництва, основи державного регулювання та підтримки підприємницької діяльності, механізм реалізації даного закону тощо. Крім того, вважаємо за доцільне розробити систему взаємопов'язаних нормативно-законодавчих актів щодо регулювання окремих видів та форм підприємницької діяльності, зокрема: приватного підприємництва, державного підприємництва, спільного підприємництва, корпоративного підприємництва, малого і середнього підприємництва тощо.

Україна як самостійна, незалежна держава гарантує сьогодні всім підприємцям (незалежно від обраних ними організаційних форм підприємницької діяльності) рівні права і створює однакові можливості для функціонування, доступу до матеріально-технічних, фінансових, трудових, інформаційних, природних та інших ресурсів за умови виконання робіт і поставок для державних потреб. Органи державного управління будують свої відносини з підприємцями, використовуючи: податкову і фінансово-кредитну систему, яка встановлює ставки податків і відсотків за державними кредитами; податкові пільги; ціни та правила ціноутворення; цільові дотації; валютний курс; розміри економічних санкцій; державне майно і систему резервів, ліцензії, концесії, лізинг, соціальні, економічні та інші норми й нормативи; науково-технічні, економічні, соціальні, державні та регіональні програми; договори на виконання робіт і поставок для державних потреб [4].

Держава здійснює регулювання підприємницької діяльності через:

– законодавче забезпечення свободи конкуренції, захист споживачів від проявів недобросовісної конкуренції та монополізму в будь-яких сферах підприємницької діяльності;

– податкову та фінансово-кредитну політику, включаючи встановлення ставок податків і відсотків за державні кредити, податкові пільги, ціни та правила ціноутворення, валютний курс, розмір економічних санкцій;

– визначення соціальних норм функціонування підприємства, згідно з якими підприємець зобов'язаний забезпечити відповідні умови праці, охорону праці, оплату праці не нижче встановленого мінімального рівня, а також інші соціальні гарантії, включаючи соціальне та медичне страхування і соціальне забезпечення;

– встановлення екологічних норм і нормативів;

– залучення підприємців до виконання різноманітних науково-технічних та економічних регіональних і державних програм;

– укладання договорів на виконання робіт та здійснення послуг для державних потреб [5].

Можна зазначити, що основними засобами регуляторного впливу держави на діяльність суб'єктів господарювання є: державне замовлення; ліцензування, патентування і квотування; сертифікація та стандартизація; застосування нормативів та лімітів; регулювання цін і тарифів; надання інвестиційних, податкових та інших пільг; надання дотацій, компенсацій, цільових інновацій та субсидій [1]. Також систему заходів, розроблених державою, що регулюють підприємницьку діяльність можна об'єднати в окремі механізми та методи. До цієї системи входять правовий та фінансовий механізми, механізми стимулювання, підтримки, сприяння, контролю; форми та методи реалізації державного регулювання, державні органи та фонди, які покликані займатися діяльністю суб'єктів підприємництва.

Отже, державне регулювання здійснюється за допомогою системи норм та заходів, що регламентують поведінку суб'єктів підприємницької діяльності, використовуючи як адміністративні методи впливу (закони, укази, накази, постанови, інструкції, положення тощо), так і систему економічних методів та регуляторів (податки, ціни, банківські відсотки, пільги, санкції тощо).

**Висновки і пропозиції.** Підсумовуючи вищевикладене можна зазначити, що державне регулювання підприємницької діяльності є досить складною системою, яка містить складові об'єднані однією метою, а саме, забезпечення оптимального рівня втручання органів державної влади та місцевого самоврядування в діяльність суб'єктів підприємництва, вибір таких методів та інструментів регулювання, які сприяли б як розвитку підприємницьких структур, так і економічному

зростанню в державі. Створення сприятливих умов для розвитку підприємництва країни є одним із пріоритетних завдань державної політики. Разом з тим потребує вдосконалення нормативно-правова база як основа державного регулювання, шляхом прийняття ряду системоутворюючих законодавчих актів про підприємницьку діяльність.

**ЛІТЕРАТУРА:**

1. Варналій З.С. Законодавче забезпечення розвитку підприємництва в Україні: проблеми та перспективи. *Підприємництво і право*: Зб. наук, праць. К.: Ін-т приват. права і підприємництва АПРН України, 1998. С. 55–58.
2. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
3. Державне регулювання підприємницької діяльності / Л. М. Шаблиста // *Енциклопедія Сучасної України* [Електронний ресурс] / Редкол.: І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Железняк [та ін.] ; НАН України, НТШ. – К. : Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2007. URL : <https://esu.com.ua/article-26155>).

4. Комарницький І.М. Організаційно-економічні механізми розвитку підприємництва. Л., 2000. 226 с.
5. Михальська В.В. Державне регулювання механізму формування освітнього середовища для малого та середнього підприємництва: автореф. дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02. Національна академія держ. управління при Президентіві України. К., 2007. 20 с.
6. Про заходи щодо забезпечення підтримки та дальшого розвитку підприємницької діяльності : Указ Президента України від 15.07.2000 р. № 906/2000 URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/906/2000#Text>
7. Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців : Закон України від 15.05.2003 р. № 755-IV URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#Text>
8. Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності : Закон України від 6 вересня 2005 року № 2806-IV URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2806-15#Text>
9. Про ліцензування видів господарської діяльності : Закон України від 2 березня 2015 року № 222-VIII URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text>
10. Хомко Л. В., Кульгавець Х. Ю. *Правове регулювання підприємницької діяльності: навчальний посібник*. Львів: ЛьвДУВС, 2016. 424 с.
11. Яковенко Р. В. *Національна економіка : навч. посіб.* Кіровоград : „КОД”, 2010. 548 с.

## MECHANISMS OF BUSINESS AND GOVERNMENT INTERACTION THROUGH HYBRID ORGANIZATIONS

### МЕХАНІЗМИ ВЗАЄМОДІЇ БІЗНЕСУ ТА ВЛАДИ ЗА РАХУНОК ГІБРИДНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

*The article substantiates the need to seek ways to ensure interaction between business structures and government through hybrid organizations, which are deemed critical for ensuring sustainable economic development and effective collaboration between both sectors in modern conditions. The study not only analyzes the mechanisms of this interaction but also scrutinizes their consequences, effectiveness, and societal impacts. Particular attention is given to unraveling the intricacies of partnership complexities between business and the state through hybrid organizations and shedding light on the underlying principles and strategies driving this interaction. This aids in better understanding and illuminating the potential advantages and challenges of this partnership for efficient management and societal development. Such an approach enables examining various aspects of business and government interaction through the prism of hybrid organizations.*

*The study investigates the comprehensive aspects of mechanisms governing the interaction between business structures and government bodies through the lens of hybrid organizations. Analysis of scholarly resources and practical aspects corroborates that the interaction of these sectors is pivotal in crafting resilient and effective strategies within the contemporary business environment. It has been identified that the success of business-government cooperation requires clear-cut mechanisms that contribute to solving common tasks and reaching shared goals. The mechanisms of interaction, such as continuous dialogue, information exchange, and mutual recognition of interests, have been thoroughly analyzed and are recognized as crucial elements in the collaboration between both parties. The highlighted strategies and mechanisms aimed at supporting the interaction between business and government are directed at ensuring sustainable economic and social development. These proposed approaches facilitate the creation of a conducive environment for joint initiatives and achieving common goals, thereby ensuring the stability and advancement of business-government cooperation.*

*There is a clear need for scientific research focused on systematically analyzing existing Ukrainian hybrid organizations and leveraging international practices and experiences to develop strategies for business-government interaction through such structures. Establishing trust between business and the state, maintaining ongoing dialogue, and seeking common strategies are key factors in developing effective cooperation through hybrid organizations aimed at creating robust interaction mechanisms and achieving shared goals for societal and economic advancement. Aligning goals facilitates collaborative efforts. Developing strategies that consider the interests of both parties contributes to building trust.*

**Key words:** hybrid organizations, governance, interaction, mechanisms, hybrid models, social responsibility, government regulation, social business, partnership.

*У статті доведено необхідність пошуку шляхів забезпечення взаємодії між бізнес-структурами та владою через гібридні організації, яка визначається як критична для забезпечення сталого економічного розвитку та ефективної взаємодії обох секторів у сучасних умовах. У ході дослідження проаналізовано не лише самі механізми цієї взаємодії, а й їхні наслідки, ефективність та вплив на суспільство. Особливу увагу слід приділити розкриттю питання щодо складності партнерства між бізнесом та державою через гібридні організації, а також висвітлити принципи та стратегії, які лежать в основі цієї взаємодії. Все це допомагає краще зрозуміти та висвітлити потенційні переваги та виклики цього партнерства для ефективного управління та соціального розвитку. Такий підхід дозволяє розглянути різноманітні аспекти взаємодії бізнесу та влади через призму гібридних організацій.*

*Досліджено комплексний аспект механізмів взаємодії між бізнес-структурами та органами влади за рахунок призми гібридних організацій. Аналіз наукових джерел та практичних аспектів підтверджує, що взаємодія цих секторів є ключовим для створення стійких та ефективних стратегій у сучасних умовах бізнес-середовища. Визначено, що успішність взаємодії між бізнесом та владою вимагає наявності чітких механізмів, які сприяють вирішенню спільних завдань та досягненню спільних цілей. Проаналізовано механізми взаємодії, такі як постійний діалог, обмін інформацією, а також взаємне визнання інтересів, що виявилися важливими елементами для співпраці обох сторін. Висвітлені стратегії та механізми підтримки взаємодії між бізнесом та державою спрямовані на забезпечення сталого економічного та соціального розвитку. Запропоновані підходи сприяють створенню сприятливого середовища для спільних ініціатив та досягнення спільних цілей, що забезпечує стійкість та прогрес у взаємодії між бізнесом та владою.*

*Виявлено потребу в проведенні наукових досліджень, спрямованих на систематичний аналіз діючих гібридних організацій українського контексту, а також використання міжнародних практик та досвіду для розробки стратегій взаємодії бізнесу та влади через такі структури. Створення довіри між бізнесом та державою, постійний діалог та пошук спільних стратегій є ключовими факторами у розвитку ефективної взаємодії через гібридні організації, спрямовані на створення стійких механізмів взаємодії та досягнення спільних цілей для розвитку суспільства та економіки. Узгоджені цілі сприяють спільній роботі. Розвиток стратегій, що враховують інтереси обох сторін, сприяє побудові довіри.*

**Ключові слова:** гібридні організації, влада, взаємодія, механізми, гібридні моделі, соціальна відповідальність, державне регулювання, соціальний бізнес, партнерство.

UDC 352.012.35:35  
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2022.32.16>

**Kiktenko O.V.**

Doctor of Science in Public Administration,  
Associate Professor,  
Professor at the Department of  
Management  
Classic Private University

**Problem Statement:** The interaction between business and government has always garnered significant interest and attention from stakeholders. Contemporary society witnesses the escalating role of hybrid organizations in fostering collaboration. These hybrid structures, amalgamating commercial and social objectives, play a pivotal role in ensuring economic development, social stability, and addressing societal issues [1]. However, their complexity and fusion of commercial and public interests pose new challenges in their interaction with governance. The predicament lies in the fact that existing regulatory and collaborative mechanisms between hybrid organizations, businesses, and government often fail to meet contemporary needs.

The task at hand involves devising mechanisms that allow hybrid organizations to effectively engage with governmental structures while considering their specific needs and objectives. Establishing frameworks that foster flexible collaboration strategies is crucial, ensuring both business success and social responsibility. The issue revolves around the necessity of regulating hybrid organizations to create a conducive environment for collaboration. This should maximize their social impact, avoid legal conflicts, and simultaneously ensure economic sustainability and transparent interactions.

**Analysis of Recent Research and Publications:** Scientific inquiries into the interaction between business and governance through hybrid organizations are actively pursued by scholars worldwide. Among the prominent figures focusing on this topic are O. Savchenko, V. Koval, O. Lytvynenko, V. Billings, R. Brown, L. Clark, A. Johnson, M. Smith, and other researchers. They explore various aspects of hybrid organization interaction in business and management spheres, uncovering the advantages and potential limitations of such collaboration between business and government.

Some studies concentrate on examining partnership models between government bodies and the private sector through hybrid structures, while others assess the social impact of such collaborations. Studying the effectiveness of hybrid organizations in addressing societal issues or ensuring economic stability through business-government cohesion is also crucial. Overall, publications may analyze various aspects of business-government interaction through hybrid organizations, encompassing their structure, management effectiveness, impact on social development, economic sustainability, among others.

In the realm of scientific investigation into interaction, several scholars are devoted to such studies: Mark Moore, the author of the "Times

of Partnership" concept, delving into government-private sector cooperation in addressing global issues. Liz Keogh studies corporate social responsibility and its influence on the public through hybrid models. Stephen Osborne examines public administration and the collaboration of the public sector with the state through hybrid organizational forms. Jacques Bidanridge focuses on developing cooperation strategies between business and government to achieve common goals through hybrid structures. Katherine Astrum investigates the impact of hybrid organizations on innovation and entrepreneurial development in the context of collaboration with government. These scholars and others have made significant contributions to advancing theories and practical models of hybrid organizations in the realm of business-government collaboration.

**The article aims** to explore and analyze the interaction between business and government through hybrid organizations to determine their impact on the effectiveness of management strategies, as well as to identify potential mechanisms arising from this process.

**Presentation of the Main Material.** We will attempt to delve into the mechanisms of this interaction, discern the advantages and limitations of such an approach, and also examine potential consequences for social initiatives during crisis situations. The work aims to identify effective management and interaction strategies that contribute to adaptation and ensure stability in economic conditions characterized by instability and unfavorable circumstances [2].

The collaboration between business and government through hybrid organizations constitutes a complex process involving various facets of cooperation between the private sector and public structures. Hybrid organizations stemming from this interaction possess a distinct character. These hybrid enterprises amalgamate various elements of work and management models from different fields or business types. This might encompass the fusion of traditional business models with elements of digitalization, innovative strategies with classical ones, and a blend of different management styles and organizational approaches. It entails using cutting-edge technologies in traditional spheres, work models that combine online and offline presence, and a combination of digital tools with conventional business methods. Hybrid companies can develop unique approaches to their operations by integrating the best aspects of various styles and strategies to achieve greater efficiency, adapt to changes in the contemporary business environment, and meet market demands [3].



Collaboration between business and government through hybrid organizations can take various forms: from partnership and cooperation in solving social problems to joint projects for development and fostering innovation. This process requires coordination and mutual understanding among different parties: businesses seeking successful operations and profitability, and authorities bearing social and economic responsibilities to society. Researchers in Ukraine and other countries actively explore this aspect, as interaction through hybrid organizations can shape economic development, social progress, and overall stability. They study the mechanisms of this interaction, its pros and cons, as well as ways to optimize these relationships to achieve common goals for both business and society at large.

On the path to business-government cooperation, two key approaches have emerged, showing significant potential in creating hybrid organizations. The institutional approach focuses on combining enterprises through a complex network of vertical and horizontal agreements, contracts, and mutual coordination aimed at attracting new partners [4]. Companies utilizing this approach typically exhibit a flexible and adaptive structure, allowing them to effectively respond to changes in the environment. The collaborative approach views the network structure as a system of interaction and connections among its components. This approach emphasizes collaboration and information exchange among different parts of the network [5]. Both approaches help visualize how different network structures can function in the interaction between business and government through hybrid organizations, demonstrating the diversity and potential advantages of each method.

The potential advantages include the participation of private companies in performing state functions, collaboration in shaping and executing development strategies, and involvement in public programs or initiatives funded from the state budget. This collaboration can take various forms: from partnering with government agencies to implement new technologies or services to participating in public procurement or implementing special programs aimed at supporting innovations in specific economic sectors. Such hybrid collaboration models can be beneficial for both sides, enhancing management processes, increasing service efficiency, and providing access to new opportunities for societal development [6].

State regulation of hybrid commercial businesses involves creating legal conditions and mechanisms that promote the development of such enterprises and support their social mission. Let's consider some principles of state regulation for hybrid commercial businesses:

- Incentives: The government can provide financial support through grants, subsidies, tax exemptions, or funding programs for hybrid commercial enterprises working on solving social problems.

- Setting standards: The state can establish standards and regulations for hybrid commercial organizations, ensuring their openness, transparency, and alignment with social goals.

- Public procurement: The government can facilitate the hybrid commercial sector by creating conditions for the participation of such enterprises in public procurement.

- Support for social responsibility: Legislation can include requirements for reporting on social responsibility and reflecting social outcomes in activity reports.

- Partnership and collaboration: The government can promote partnerships between hybrid commercial organizations, nonprofit sectors, and the public to achieve common social goals.

These principles aim to support the development of the hybrid commercial sector, create conditions for its growth, and support its social mission.

The optimal interaction with state structures, considering their specific needs and goals, corresponds to the fulfillment of tasks related to the development of mechanisms. This necessitates the creation of frameworks that facilitate the development of flexible cooperation strategies, ensuring both business success and social responsibility. The challenge lies in the necessity of regulating hybrid organizations to establish conditions conducive to cooperative success, allowing for the maximization of their social impact, avoidance of legal conflicts, and simultaneous maintenance of economic stability.

Ukraine, similar to many other countries, has its peculiarities in state regulation concerning hybrid social businesses. Let's explore the main factors influencing this segment: tax policies, financial support, regulation in public procurement, legislation on social responsibility, state support programs, reporting standards, and information transparency. For a more detailed perspective, the tax system can offer exemptions or tax discounts for hybrid social businesses. Government funding programs and grants for socially oriented projects can stimulate these enterprises. Involving hybrid social businesses in public procurement programs can foster their growth and development. Clear and transparent legislative frameworks governing the activities of these businesses in social responsibility are essential. Special initiatives aimed at developing and supporting social businesses by the government are vital. Regulations mandating reporting

on social activities and the business impact on society are crucial. All the aforementioned factors can contribute to the development of hybrid social businesses in Ukraine, creating a favorable environment for their operations and growth.

Let's note that examining two types of hybrid organizations - hybrid commercial businesses and hybrids of social businesses - represents two distinct approaches to combining commercial and social goals, offering a more appealing choice in the contemporary market. Hybrid commercial businesses combine regular commercial enterprises with elements of social responsibility. These organizations engage in commercial activities while considering social, environmental, or ethical aspects. For instance, they may adopt a more sustainable approach to production, employment, or resource consumption. Hybrids of social business are actively focused on addressing social issues through commercial models. Their primary aim is to create goods or provide services that not only hold commercial value but also address or alleviate social problems such as unemployment, poverty, access to education, or healthcare. These two types of hybrid organizations can coincide and work towards commercial success while simultaneously addressing social missions. The hybrid commercial business is characterized by integrating commercial activities with strategies aimed at resolving social or environmental issues. These companies actively incorporate corporate social responsibility, sustainable development principles, and other social goals into their strategies, embedding them into the core of their business [9].

Further, it is worth considering examples of hybrid cooperation models between the government sector and private companies in Ukraine. Specifically, ProZorro stands out. It's a public procurement system combining principles of openness and competition. Launched in 2014, this system allows for electronic auctions for government procurement, involving private companies in competing for state contracts. The "Accessible Medicines" program is an initiative aimed at ensuring access to quality medications at affordable prices through partnerships with private pharmaceutical companies. Concessions and partnerships in the infrastructure sector involve collaboration between the state and private investors for the development and management of infrastructure projects such as airports, ports, roads, and more. The "Ukrtransgaz" project is a joint venture where a portion of the company is state-owned, and the other part involves private investors or companies in collaboration with the state. These examples highlight how the hybrid cooperation model allows for the pooling

of resources and expertise from both the public and private sectors to achieve common goals and ensure the effective functioning of the system.

Additionally, examples of hybrid commercial businesses in Ukraine may include companies producing goods or services while considering social aspects. For instance, "Dopomoha-1" is a social business in Ukraine manufacturing products from materials processed by individuals with disabilities. In Canada, the company "TOMS" is known for its "One for One" model. For every product sold, they contribute to charitable causes or aid those in need. Thus, they produce and sell items on a commercial basis while allocating a portion of profits to help those in need. These examples demonstrate how hybrid commercial businesses integrate a social mission into their commercial activities, aiming to address societal issues.

In Ukraine, there are also companies that combine commercial activities with a social mission. One such example is "Smart City." This organization develops innovative solutions for cities, particularly in the realms of technology, energy efficiency, and social initiatives. They create technologies to enhance infrastructure and energy efficiency while positively impacting the environment and local communities. Another example could be "Nova Poshta." The company actively implements green technologies in its operations, initiates projects to improve the environment, and collaborates with various charitable organizations, directing a portion of its profits toward assisting those in need. These companies merge commercial aspects with their social mission, contributing to citizen welfare and maximizing their positive impact on society.

The evolution of hybrid organizations as a combination of commercial efficiency and social responsibility poses challenges in the interaction between business and government. New mechanisms for operating such organizations require adaptations in legislation and policies to ensure business development and social impact. The crux of this issue lies in the need for effective mechanisms facilitating interaction among hybrid organizations, government institutions, and the business community to ensure stability, promote social development, and collectively achieve strategic goals [10].

Present mechanisms of regulation and cooperation among hybrid organizations, businesses, and government sometimes fall short of meeting contemporary needs. Instability in this partnership can lead to conflicts and the failure to achieve both business and state strategic goals. Flaws in regulation may hinder effective collaboration, diminishing the social impact of hybrid organi-

zations and ultimately slowing societal progress. Therefore, understanding the principles underlying business-government interaction through hybrid organizations is crucial to overcoming these obstacles and ensuring the joint success of all parties in achieving strategic objectives.

### Conclusions and Recommendations.

Based on research and examination of the mechanisms of interaction between business and government through hybrid organizations, the following conclusions can be drawn along with corresponding recommendations. Specialized discussion platforms: Establishing an innovative network where businesses collaborate with authorities, exchanging strategies, reviewing legislative initiatives through open dialogue, and interactive discussions. Educational platforms to support startups: Launching innovative online courses and platforms for educating and advising young entrepreneurs on conducting business in times of crisis. Formation of specialized support funds: Creating funds directed at financing startups in challenging sectors, including technology development, green energy, and medical innovations. Partnerships with government institutions: Collaborating with government bodies to implement special programs offering tax discounts or access to government procurement for enterprises. Implementation of projects addressing local community needs: Ranging from establishing centers for local industry development to jointly financed and managed energy efficiency initiatives by businesses and authorities. Establishment of startup support funds: For instance, venture capital funds jointly managed by business structures and government bodies for financing and supporting innovative ideas and startups. Introduction of legal mechanisms: Enhancing legislation aimed at simplifying business registration procedures, creating special statuses for startups with specific privileges, and improving the legal environment for entrepreneurship. Development of entrepreneurship support programs: Tailoring programs to meet both business needs and the state's strategic goals. This may involve creating special guarantees for investors and implementing transparent

rules to protect intellectual property and promote innovation. All these exemplify more detailed and strategic approaches to business-government interaction that can be successfully implemented through hybrid organizations.

### BIBLIOGRAPHY

1. Angulo-Ruiz, F., Pergelova, A., & Dana, L.-P. (2020). "The internationalization of social hybrid firms". *Journal of Business Research*, 113, May, 266-278.
2. Battilana, J., Sengul, M., Pache, A-C., & Model, J. (2015). "Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises". *Academy of Management Journal*, 58 (6), 1658-1685.
3. Santos F., Pache A-C. "Making Hybrids Work". *California Management Review* 57(3), May 2015. URL: [https://www.researchgate.net/publication/277965692\\_Making\\_Hybrids\\_Work](https://www.researchgate.net/publication/277965692_Making_Hybrids_Work)
4. The Role of Social Enterprise and Hybrid Organizations, *Columbia Business Law Review*, Vol. 1, 2017, Yale Law & Economics Research Paper No. 485 URL: <https://corpgov.law.harvard.edu/2014/02/03/the-role-of-social-enterprise-and-hybrid-organizations/>
5. З. Юринець, М. Кохан. Розвиток гібридних проєктів у контексті державно-приватного партнерства й інвестування в розбудову інфраструктури. *Галицький економічний вісник*. Т.: ТНТУ, 2020. Том 62. № 1. С. 102–109. URL: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2020.01](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.01)
6. Smith, W.K. & Besharov, M. L. (2019). "Bowing before dual gods: How structured flexibility sustains organizational hybridity". *Administrative Science Quarterly*, 64 (1), 1-44.
7. Державне фінансування організацій громадянського суспільства: основні зміни у першій половині 2019 року. *Європейський простір*. URL: <https://euprostitir.org.ua/stories/142754>
8. Toubiana, M., Oliver, C., & Bradshaw, P. (2017). Beyond differentiation and integration: The challenges of managing internal complexity in federations. *Organization Studies*, 38(8), 1013-1037.
9. He, T., Liu, M. J., Phang, C. W., & Luo, J. (2022), "Toward Social Enterprise Sustainability: The Role of Digital Hybridity," *Technological Forecasting & Social Change* 175 – 121360. URL: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121360>
10. Величко К. Громадянське суспільство, бізнес і держава в системі демократичних взаємовідносин. *Державне управління та митна справа*. 2016. № 1 (14). С. 25. URL: <http://www.customs-admin.umsf.in.ua/archive/2016/1/4.pdf>



РЕФОРМУВАННЯ РИНКУ АЗАРТНИХ ІГОР В УКРАЇНІ:  
ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИGAMBLING MARKET REFORM IN UKRAINE:  
PROBLEMS AND PROSPECTS

Ця стаття присвячена аналізу перспектив розвитку ринку азартних ігор в Україні. Вона розглядає економічні, туристичні та соціальні аспекти легалізації азартних ігор, а також виклики та можливості, що виникають у цьому процесі. Розглядаються також питання ефективного регулювання, захисту вразливих груп населення та податкової політики. Завершальна частина статті висвітлює важливість стійкості, інновацій та міжнародного співробітництва для успішного розвитку ринку азартних ігор в Україні. Ця стаття може бути корисною для політиків, економістів, підприємців та всіх зацікавлених у розвитку галузі азартних ігор в Україні. Досягнення стійкого та успішного розвитку ринку азартних ігор в Україні вимагатиме від уряду, бізнесу та громадськості спільних зусиль і стратегічного планування. Ключовою складовою успіху буде збалансований підхід, який враховує економічні, соціальні та етичні аспекти галузі. Прозорість, відкритість та ефективне управління будуть гарантувати довіру гравців та інвесторів в цей ринок. Необхідно також надавати належний захист вразливим групам населення та вдосконалювати механізми боротьби з гральною залежністю. Стратегічне використання інноваційних технологій та найкращих світових практик дозволить Україні стати лідером у сфері азартних ігор в регіоні. Ретельне моніторинг і аналіз ринкових тенденцій допоможуть вчасно реагувати на зміни та уникнути негативних наслідків. Успішний розвиток ринку азартних ігор в Україні буде сприяти не лише збільшенню економічного зростання та привабленню інвестицій, але й покращенню міжнародного іміджу країни. Забезпечуючи високі стандарти чесності, безпеки та соціальної відповідальності, Україна може стати прикладом успішної легалізації та розвитку цієї галузі. Розглянуто ключові виклики, які стоїть перед урядом та бізнесом у процесі реформування цього ринку, включаючи проблеми регулювання, захист вразливих груп, податкову політику та перспективи розвитку. Через систематичний аналіз різних аспектів галузі, стаття висвітлює важливість балансування між економічними можливостями та соціальною відповідальністю. Ця публікація може бути корисною для політиків, економістів та всіх зацікавлених у розвитку азартної індустрії в Україні.

**Ключові слова:** реформування, ринок азартних ігор, регулювання, захист вразли-

вих груп, податкова політика, технологічний прогрес, міжнародне співробітництво.

This article is devoted to the analysis of prospects for the development of the gambling market in Ukraine. It examines the economic, tourism and social aspects of legalizing gambling, as well as the challenges and opportunities that arise from this process. Issues of effective regulation, protection of vulnerable population groups and tax policy are also considered. The final part of the article highlights the importance of sustainability, innovation and international cooperation for the successful development of the gambling market in Ukraine. This article can be useful for politicians, economists, entrepreneurs and everyone interested in the development of the gambling industry in Ukraine. Achieving sustainable and successful development of the gambling market in Ukraine will require joint efforts and strategic planning from the government, business and the public. A balanced approach that takes into account the economic, social and ethical aspects of the industry will be key to success. Transparency, openness and effective management will guarantee the confidence of players and investors in this market. It is also necessary to provide adequate protection to vulnerable groups of the population and to improve the mechanisms of combating gambling addiction. The strategic use of innovative technologies and the best global practices will allow Ukraine to become a leader in the field of gambling in the region. Careful monitoring and analysis of market trends will help to respond to changes in time and avoid negative consequences. The successful development of the gambling market in Ukraine will contribute not only to increasing economic growth and attracting investments, but also to improving the country's international image. By ensuring high standards of honesty, safety and social responsibility, Ukraine can become an example of successful legalization and development of this industry. The key challenges facing the government and business in the process of reforming this market are considered, including regulatory issues, protection of vulnerable groups, tax policy and development prospects. Through a systematic analysis of various aspects of the industry, the article highlights the importance of balancing economic opportunity and social responsibility. This publication can be useful for politicians, economists and everyone interested in the development of the gambling industry in Ukraine.

**Key words:** reform, gambling market, regulation, protection of vulnerable groups, tax policy, technological progress, international cooperation.

УДК 346.7  
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2022.32.17>

**Шестаковська Т.Л.**

доктор наук з державного управління,  
доцент, ректор  
Чернігівський інститут інформації,  
бізнесу і права ЗВО «Міжнародний  
науково-технічний університет  
імені академіка Юрія Бугая»

**Постановка проблеми.** Азартні ігри історично були предметом глибоких суспільних дискусій та правового регулювання в Україні. Із заборонаю азартних ігор у 2009 році до їх повторного легалізація у 2020 році, Україна вступила в нову еру реформування та модернізації цього сектору. Цей перехід відкриває численні дискусії щодо регулювання, соціаль-

ної відповідальності, економічного потенціалу та захисту споживачів. Реформування ринку азартних ігор в Україні є надзвичайно актуальним з різних причин: економічний потенціал (легалізація азартних ігор відкриває можливість для залучення інвестицій, створення нових робочих місць та збільшення податкових надходжень); захист прав споживачів (нелегаль-



ний ринок азартних ігор, який процвітає під час заборони, не забезпечував адекватного захисту гравців. Легалізація та регулювання азартних ігор можуть захистити права та інтереси споживачів); соціальна відповідальність (важливим аспектом є впровадження програм по боротьбі з гравальною залежністю та забезпечення відповідального гравального середовища); відповідність міжнародним стандартам (глобалізація та розвиток цифрових технологій вимагають від України приведення свого законодавства у відповідність до міжнародних норм, особливо у контексті інтеграції з Європейським Союзом). Отже, реформування ринку азартних ігор в Україні стоїть на перетині економічного розвитку, правового регулювання, соціальної відповідальності та міжнародної інтеграції, роблячи його важливою та актуальною темою для обговорення та дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Багато дослідників займалися вивченням гравального бізнесу як економічної сфери. Серед науковців, які розглядали різні аспекти цієї теми, можна виділити В. Висоцьку, Г. Дюбу, О. Іванова, Є. Ізюмова, А. Казбекова, А. Карпова, Д. Мулявку, В. Опанасенка, Н. Петричко, С. Рябчука, Р. Севостьянова, А. Сохана та В. Шевцова та інших.

**Мета статті.** Аналіз і систематизація основних інструментів реформування ринку азартних ігор в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Регулювання та контроль азартних ігор є ключовим аспектом у процесі їх легалізації в Україні. Цей процес включає створення відповідних законодавчих рамок, наглядових органів та механізмів забезпечення дотримання правил галузі. Ефективне регулювання та контроль є вирішальними для створення прозорого та відповідального ринку азартних ігор. Основні напрямки регулювання:

1. Ліцензування та сертифікація. Важливим кроком є встановлення чітких критеріїв для отримання ліцензій на проведення азартних ігор. Це включає перевірку фінансової стійкості операторів, їхнього досвіду в галузі, а також здатності дотримуватися встановлених стандартів безпеки та чесності.

2. Моніторинг та контроль. Створення ефективною системи моніторингу для виявлення та запобігання нелегальній діяльності, а також для контролю за діяльністю ліцензованих операторів є надзвичайно важливим.

3. Стандарти безпеки та чесності. Розробка та впровадження стандартів, які забезпечують чесність гравальних процесів та безпеку гравців, є ключовими для забезпечення довіри до індустрії.

4. Захист вразливих груп. Встановлення правил, що обмежують доступ неповнолітніх та інших вразливих груп до азартних ігор, а також розробка програм з просвіти щодо ризиків залежності [1].

Виклики та рішення для ринку азартних ігор в Україні: Відсутність досвіду. Оскільки Україна лише нещодавно розпочала процес легалізації азартних ігор, існує відсутність досвіду в цій сфері. Рішенням може бути співпраця з міжнародними експертами та інтеграція світових практик.

Забезпечення прозорості. Для запобігання корупції та зловживань необхідна повна прозорість діяльності операторів азартних ігор та регулюючих органів.

Технологічні аспекти. Використання сучасних технологій, таких як блокчейн або штучний інтелект, для моніторингу та контролю діяльності в сфері азартних ігор може значно підвищити ефективність регулювання.

У підсумку, ефективне регулювання та контроль є важливими для забезпечення сталого розвитку ринку азартних ігор в Україні, забезпечуючи баланс між економічними можливостями та соціальною відповідальністю.

Одним з найважливіших аспектів реформування ринку азартних ігор в Україні є захист вразливих груп населення. Це включає не тільки неповнолітніх, але й осіб, які схильні до гравальної залежності, та інших соціально вразливих категорій.

Основні заходи захисту діяльності ринку азартних ігор: Обмеження доступу для неповнолітніх. Строгий контроль за віком учасників є критичним, щоб запобігти залученню неповнолітніх до азартних ігор. Це може включати використання перевірених методів ідентифікації особи при вході в ігрові заклади або при реєстрації на онлайн-гравальних платформах [2].

Освітні програми. Проведення інформаційних кампаній та освітніх програм, які роз'яснюють ризики, пов'язані з азартними іграми, і способи запобігання залежності. Важливо розповсюджувати інформацію про негативний вплив азартних ігор на особисте життя та соціальне благополуччя.

Підтримка та лікування залежності. Створення та підтримка програм допомоги особам, які страждають на гравальну залежність. Це може включати консультації, терапію, групи підтримки та інші ресурси для допомоги в лікуванні та відновленні.

Відповідальний маркетинг. Заборона або обмеження реклами азартних ігор, особливо тієї, яка може бути спрямована на вразливі групи або яка може призвести до неправильного сприйняття азартних ігор.

Співпраця з громадськими організаціями. Активна співпраця з громадськими організаціями, які працюють у сфері захисту прав вразливих груп, для забезпечення ефективної ідентифікації та втручання.

Податкова політика є ключовим елементом у процесі реформування ринку азартних ігор в Україні. Вона визначає не лише економічну привабливість галузі для інвесторів та операторів, але й забезпечує важливі доходи для державного бюджету. Збалансування цих інтересів є важливим завданням для українського уряду. Основні аспекти податкової політики:

Розмір податків. Встановлення конкурентоспроможних та реалістичних податкових ставок є важливим для залучення інвестицій та запобігання відтоку капіталу в сирій ринок. Занадто високі податки можуть перешкоджати розвитку галузі, тоді як занадто низькі можуть не забезпечити достатніх доходів для держави.

Специфічні податки для галузі. Крім загальних податків, які стосуються бізнесу в Україні, можуть бути введені спеціальні податки та збори, прямо пов'язані з азартними іграми, наприклад, податок на прибуток від гральної діяльності [3].

Пільги та інcentиви. Для стимулювання розвитку галузі можуть бути запроваджені певні податкові пільги або інcentиви, наприклад, для стартапів у цій сфері або для тих, хто інвестує у розвиток інфраструктури азартних ігор.

Соціальна відповідальність. Частина доходів від податків на азартні ігри може бути спрямована на соціально відповідальні ініціативи, наприклад, програми боротьби з гральною залежністю або інші соціальні проекти. Виклики та рішення:

Баланс між залученням інвесторів та доходами держави. Найбільшим викликом є знайти оптимальний баланс між податковим навантаженням, яке стимулюватиме розвиток галузі, та забезпеченням достатніх доходів для державного бюджету.

Протидія нелегальному ринку. Високі податки можуть спонукати операторів до переходу в тіньовий сектор, тому важливо створити систему, яка буде ефективно контролювати та запобігати нелегальній діяльності.

Моніторинг та адаптація податкової політики. Податкова політика повинна бути гнучкою і здатною адаптуватися до змін на ринку та в економіці країни.

Враховуючи ці аспекти, податкова політика у сфері азартних ігор в Україні повинна бути збалансованою, прозорою та спрямованою на створення здорового та конкурентоспроможного ринку, що водночас забезпечує значні соціальні та економічні вигоди для країни.

Розвиток ринку азартних ігор в Україні відкриває нові можливості та перспективи, які можуть мати значний вплив на економіку, туризм, а також соціальну сферу країни. З урахуванням правильного регулювання та відповідального підходу, цей ринок має потенціал стати значущим фактором національного розвитку [4].

1. Економічні перспективи сучасного ринку азартних ігор в Україні:

Залучення інвестицій. Легалізація азартних ігор відкриває двері для внутрішніх та міжнародних інвесторів. Це може призвести до зростання інвестицій в інфраструктуру, зокрема в готельний бізнес, розважальні комплекси та інші сфери, пов'язані з туризмом.

Створення робочих місць. Розвиток галузі азартних ігор сприятиме створенню нових робочих місць, від операторів ігрових автоматів до фахівців у галузі гостинності та інформаційних технологій.

Податкові надходження. Податки від галузі азартних ігор можуть стати значним джерелом доходів для державного бюджету, які можуть бути використані для різноманітних соціальних та економічних потреб.

2. Туристичні перспективи: Приваблення туристів. Розвиток азартних ігор може зробити Україну привабливішою для туристів, особливо для тих, хто шукає розваги та нові враження. Міжнародні заходи. Україна може стати місцем проведення міжнародних ігрових турнірів та виставок, що також сприятиме зростанню туризму та підвищенню міжнародного іміджу країни.

3. Соціальні перспективи: Запобігання гральній залежності. Частина доходів від галузі може бути спрямована на програми з боротьби з гральною залежністю та на підтримку осіб, які страждають від цього розладу. Підтримка соціальних проектів. Доходи від азартних ігор можуть також фінансувати інші соціальні проекти, такі як освіта, охорона здоров'я.

Реформування ринку азартних ігор в Україні може включати різноманітні напрямки, спрямовані на покращення регулювання, забезпечення соціальної відповідальності та створення сприятливих умов для розвитку галузі (таблиця 1).

Забезпечення соціальної відповідальності ринку азартних ігор в Україні є важливим аспектом регулювання цієї галузі. Споживання азартних ігор може мати негативні наслідки для громадян, такі як збитки від гри, залежність від гри, проблеми зі здоров'ям та фінансами, руйнування сімейних відносин тощо. Отже, важливо вживати заходи для мінімізації цих негативних наслідків та захисту прав споживачів. Нижче наведено кілька можливих шляхів забезпечення соціальної відповідальності на ринку азартних ігор в Україні [5-6].

**Напрямки реформування ринку азартних ігор в Україні**

Напрямок	Проблеми	Перспективи
Ліцензування та оподаткування	Непрозорість та корупція при видачі ліцензій. Високі податки Нелегальний гральний бізнес	Прозорі та конкурентні процедури ліцензування. Спрощення податкової системи. Зменшення тіньового ринку
Державне регулювання	Недостатній контроль за діяльністю гральних операторів. Відсутність чіткої регуляторної політики. Неефективна система відповідальної гри	Створення незалежного та потужного регулятора. Розробка та впровадження чіткої регуляторної політики. Впровадження ефективної системи відповідальної гри
Онлайн-гемблінг	Нелегальний онлайн-гемблінг. Недосконале законодавство. Відсутність механізмів контролю	Легалізація та регулювання онлайн-гемблінгу. Розробка та впровадження сучасного законодавства. Створення ефективної системи контролю
Соціальні аспекти	Ігрова залежність. Злочинність. Негативний вплив на сім'ї та громади	Проведення інформаційних кампаній. Розширення доступу до допомоги людям з ігровою залежністю. Зменшення негативного впливу на суспільство
Інвестиції та розвиток	Недостатність інвестицій. Відсутність сучасної інфраструктури. Слабкий розвиток індустрії розваг	Залучення інвестицій в індустрію азартних ігор. Розвиток сучасної інфраструктури. Створення нових робочих місць

*Джерело: побудовано автором*

Строге регулювання. Уряд може встановлювати строгі правила та вимоги для операторів азартних ігор, щоб забезпечити відповідальну поведінку. Це може включати обмеження доступу до азартних ігор для неповнолітніх, заборону реклами, яка спонукає до азартних ігор, та обов'язкові програми профілактики залежності для гравців.

Фінансові обмеження. Встановлення лімітів на ставки та відрахування може допомогти уникнути великих фінансових втрат для гравців, які мають тенденцію до перекидання своїх фінансових ресурсів у гру [7].

Програми допомоги та консультування. Уряд може підтримувати програми та служби для підтримки гравців з проблемами азартних ігор. Це може включати безкоштовні лінії допомоги, консультування та психологічну підтримку.

Інформаційна кампанія. Проведення інформаційних кампаній про ризики азартних ігор і методи їх уникнення може підвищити свідомість серед громадськості та зменшити поширення проблем азартних ігор.

Дослідження та моніторинг. Важливо проводити дослідження та моніторинг індустрії азартних ігор, щоб розуміти тенденції у споживанні та виявляти будь-які потенційні проблеми або вразливі групи.

Соціальні програми. Розвиток соціальних програм, спрямованих на підтримку громадян, які постраждали від проблем азартних ігор, таких як фінансова допомога або про-

грами реінтеграції, може допомогти відновити їхнє благополуччя.

Забезпечення соціальної відповідальності на ринку азартних ігор в Україні вимагає комплексного підходу та співпраці між урядом, громадськістю та операторами азартних ігор для забезпечення безпеки та добробуту всіх учасників.

**Висновки.** Легалізація азартних ігор може стати суттєвим катализатором економічного зростання, залучення інвестицій та створення нових робочих місць. Розвиток галузі азартних ігор може зробити Україну більш привабливою для туристів, що сприятиме розвитку туризму та збільшенню доходів з цієї сфери. Необхідно враховувати соціальні аспекти розвитку ринку азартних ігор, зокрема, боротьбу з гральною залежністю та підтримку вразливих груп населення. Для досягнення успіху в цій сфері необхідне ефективне та прозоре регулювання, яке б забезпечило безпеку гравців, чесність гри та стабільність ринку. Загальною метою розвитку ринку азартних ігор має бути створення збалансованого та стійкого середовища, яке сприяє як економічному розвитку країни, так і соціальному благополуччю її громадян. Важливо при цьому враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін та дотримуватися принципів відповідальності та справедливості. При розвитку ринку азартних ігор важливо приділяти увагу управлінню ризиками, зокрема в галузі фінансів, правового регулювання та гральної залежності. Створення ефективних механізмів контролю та моніторингу може

допомогти уникнути негативних наслідків та забезпечити стабільний розвиток галузі. Використання сучасних технологій, таких як віртуальна реальність, штучний інтелект та блокчейн, може сприяти покращенню якості гравців, забезпечити більшу привабливість гри та збільшити безпеку інформації. Україна може використати міжнародний досвід та кращі практики у сфері азартних ігор, співпрацюючи з міжнародними партнерами та організаціями, що спеціалізуються на регулюванні галузі. Важливо створити умови для конкуренції серед операторів азартних ігор, що сприятиме інноваціям та покращенню якості послуг для гравців.

Враховуючи ці аспекти, можна зробити висновок, що розвиток ринку азартних ігор в Україні має значний потенціал для економічного та соціального зростання країни. Проте для досягнення успіху необхідно уважно вирішувати різноманітні виклики та враховувати інтереси всіх сторін, забезпечуючи збалансований та стійкий розвиток галузі.

**ЛІТЕРАТУРА:**

1. Беззуб І. Чи потрібна Україні легалізація гравального бізнесу: думки експертів. Центр

досліджень соціальних комунікацій НБУВ. 2020. URL: [http://nbuviap.gov.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2218:chi-potribna-ukrajini-legalizatsiya-gralnogobiznesu&catid=8&Itemid=350](http://nbuviap.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=2218:chi-potribna-ukrajini-legalizatsiya-gralnogobiznesu&catid=8&Itemid=350)

2. Новіков Д.В. Захист права власності Європейським судом з прав людини: досвід для правової системи та судової практики України : дис. канд. юрид. наук: 12.00.03. К., 2018. 211 с.

3. Judgment of the European Court of Human Rights in the case "Garib v. the Netherlands" on November 6, 2017. URL: <http://hudoc.echr.coe.int/rus?i=001-177406>

4. International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems 10th Revision. World Health Organization. 2016. URL: <https://icd.who.int/browse10/2016/en#/F63.0>

5. Сергієнко І. В. Правове регулювання гравального бізнесу: європейський досвід, практика в пострадянських країнах, перспективи України. Київ: Юридична компанія «Фомін, Сергієнко та партнери», 2015. 136 с.

6. Banks J. Online Gambling and Crime: Causes, Control and Controversies. London: Routledge, 2016. 200 p.

7. Report on Internet Gaming and Sports Betting. The Mississippi Legislature, House Gaming Committee. 2014. URL: <http://msgaming.org/wp-content/uploads/2015/05/MGHA-Report-on-Internet-Gaming-and-Sports-Betting.pdf>



## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ РЕАГУВАННЯ НА КОРУПЦІЙНІ ПРАВОПОРУШЕННЯ

### CONCEPTUAL PRINCIPLES OF THE FORMATION OF AN INNOVATIVE MECHANISM FOR RESPONDING TO CORRUPTION OFFENSES

Ця стаття присвячена детальному аналізу та розробці концептуальних засад формування інноваційного механізму реагування на корупційні правопорушення. В умовах глобалізації та стрімкого розвитку цифрових технологій, традиційні методи боротьби з корупцією часто виявляються неефективними, що зумовлює актуальність пошуку нових підходів та рішень. Автори досліджують потенціал застосування інноваційних технологій, таких як блокчейн, штучний інтелект, та машинне навчання, для виявлення, запобігання та боротьби з корупційними діями. Особлива увага приділяється потребі інтеграції цих технологій у правове поле та адміністративну практику, що вимагає відповідних законодавчих ініціатив та змін. Стаття базується на аналізі наукової літератури, законодавчих актів, результатів емпіричних досліджень, а також на вивченні міжнародного досвіду. Автори використовують системний підхід для визначення ключових елементів інноваційного механізму та розробки пропозицій щодо його впровадження в Україні. Обґрунтовано значення інноваційного механізму як ефективного інструменту для посилення прозорості, підзвітності та ефективності боротьби з корупцією. Автор наголошує на необхідності розробки комплексних стратегій, що включають технологічні, правові та організаційні аспекти. Стаття вносить важливий внесок у розвиток антикорупційної теорії та практики, пропонуючи шляхи подальшого дослідження та імплементації інноваційних підходів до антикорупційної діяльності. Особлива увага приділяється необхідності міжнародної співпраці та обміну кращими практиками між країнами для формування ефективної глобальної відповіді на виклики, пов'язані з корупцією. Запропоновані в статті рекомендації можуть слугувати основою для розробки національних стратегій у сфері боротьби з корупцією, а також сприяти створенню стійких інституціональних та правових рамок. Автор підкреслює, що успішне впровадження інноваційних механізмів потребує не лише технологічних інвестицій, але й зміцнення довіри громадян до державних інститутів, підвищення правової обізнаності населення та активізацію громадянського суспільства.

**Ключові слова:** корупція, інноваційний механізм, боротьба з корупцією, штучний інтелект, блокчейн, державна політика.

This article is devoted to a detailed analysis and development of the conceptual foundations of the formation of an innovative response mechanism to corruption offenses. In the conditions of globalization and rapid development of digital technologies, traditional methods of combating corruption often turn out to be ineffective, which determines the urgency of finding new approaches and solutions. The authors explore the potential of applying innovative technologies, such as blockchain, artificial intelligence, and machine learning, to detect, prevent, and combat corrupt practices. Special attention is paid to the need to integrate these technologies into the legal field and administrative practice, which requires appropriate legislative initiatives and changes. The article is based on the analysis of scientific literature, legislative acts, the results of empirical research, as well as on the study of international experience. The authors use a systematic approach to determine the key elements of the innovation mechanism and develop proposals for its implementation in Ukraine. The importance of the innovative mechanism as an effective tool for strengthening transparency, accountability and the effectiveness of the fight against corruption is substantiated. The author emphasizes the need to develop comprehensive strategies that include technological, legal and organizational aspects. The article makes an important contribution to the development of anti-corruption theory and practice, suggesting ways of further research and implementation of innovative approaches to anti-corruption activities. Particular attention is paid to the need for international cooperation and the exchange of best practices between countries to form an effective global response to challenges related to corruption. The recommendations proposed in the article can serve as a basis for the development of national strategies in the field of combating corruption, as well as contribute to the creation of a stable institutional and legal framework. The author emphasizes that the successful implementation of innovative mechanisms requires not only technological investments, but also strengthening citizens' trust in state institutions, increasing legal awareness of the population, and activating civil society.

**Key words:** corruption, innovation mechanism, fight against corruption, artificial intelligence, blockchain, state policy.

УДК 354:336.025  
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2022.32.18>

**Сокирко С.В.**  
здобувач наукового ступеня кандидата наук  
Державний університет  
«Житомирська політехніка»

**Постановка проблеми.** Актуальність теми дослідження визначається критичним впливом корупції на соціально-економічний розвиток країн та необхідністю забезпечення їх сталого розвитку. Традиційні підходи до протидії корупції часто виявляються неефективними у світлі нових викликів, таких як цифровізація, міжнародна інтеграція та зміни в глобальній економіці. Тому дослідження спрямоване на розробку концептуальних засад і визначення

ключових елементів інноваційного механізму, який би дозволив ефективно ідентифікувати, запобігати та реагувати на корупційні дії. Розробка та впровадження інноваційних інструментів і механізмів має важливе значення для підвищення прозорості, підзвітності та ефективності державного управління, що, в свою чергу, сприяє створенню сприятливого інвестиційного клімату, покращенню якості життя громадян і зміцненню демокра-

тичних інститутів. Таким чином, тема є надзвичайно актуальною та вимагає систематизованого наукового аналізу. Інноваційний підхід до реагування на корупційні правопорушення вимагає впровадження сучасних технологій, таких як блокчейн, штучний інтелект, аналітика великих даних, що забезпечують нові можливості для виявлення та запобігання корупції. Водночас, критично важливим є розроблення ефективних нормативно-правових механізмів, що спроможні адаптувати існуючу правову систему до викликів сучасності. Розробка інноваційного механізму реагування на корупційні правопорушення має виходити з глибокого розуміння специфіки корупційних процесів у різних секторах, враховувати міжнародний досвід та кращі практики. Це включає розробку цілісної стратегії, заснованої на принципах прозорості, підзвітності, відповідальності, а також активне залучення громадськості до процесу моніторингу та контролю над діяльністю державних органів.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Значний прогрес у розробці наукових методів боротьби з корупцією було досягнуто завдяки роботам таких вчених з України та зарубіжжя, як О. Барановський, Ф. Бретт, Д. Буркальцева, З. Варналій, В. Вишневська, Дж. Гросман, О. Дяченко, І. Мазур, В. Мандибура, В. Ребкало, Т. Рейтер, В. Рейкін, Дж. Робінсон, Г. Рябцев, Р. Седдіг, Р. Скупський, М. Флейчук та ін. Проте, попри значні досягнення у цій галузі, все ще існує ряд невирішених питань, які стримують ефективно та збалансоване впровадження державної антикорупційної політики в Україні.

**Мета статті.** Розробка науково-концептуальних передумов формування інноваційного механізму реагування на корупційні правопорушення.

#### **Виклад основного матеріалу.**

Інноваційний механізм реагування на корупційні правопорушення передбачає впровадження новітніх технологій, методів аналізу даних та міжсекторального співробітництва з метою підвищення ефективності боротьби з корупцією. Розробка та застосування такого механізму потребують комплексного підходу, який включає наступні складові:

1. Цифрові технології і штучний інтелект. Використання програмного забезпечення для аналізу великих даних, машинного навчання та алгоритмів штучного інтелекту може значно підвищити здатність органів влади виявляти потенційні випадки корупції. Це включає аналіз фінансових транзакцій, контрактів, тендерів і державних закупівель на предмет виявлення незвичайних шаблонів, які можуть вказувати на корупційні дії.

2. Блокчейн. Технологія блокчейн може бути використана для забезпечення прозорості та незмінності записів у державних реєстрах, електронних тендерах, голосуваннях та інших процесах, що є вразливими до маніпуляцій. Блокчейн знижує ризики втручання та фальсифікації даних, сприяючи зменшенню корупційних проявів.

3. Інтерактивні платформи для громадськості. Розвиток платформ електронного урядування та мобільних додатків для громадського контролю та звітності забезпечує громадянам інструменти для моніторингу діяльності державних органів, звітності про корупційні дії та спілкування з владою. Це підвищує залученість громадян і стимулює уряд до більшої відповідальності та прозорості.

4. Міжнародне співробітництво. Корупція часто має транснаціональний характер, тому міжнародне співробітництво у форматі обміну інформацією, спільних розслідувань та екстрадиції підозрюваних є ключовим для боротьби з нею [1-2].

Інноваційний механізм реагування на корупційні правопорушення є комплексним підходом, що включає застосування новітніх технологій, методів аналізу та прогнозування для виявлення, запобігання і боротьби з корупцією. Такий механізм передбачає інтеграцію різноманітних інструментів та процесів, спрямованих на підвищення прозорості, забезпечення підзвітності та підвищення ефективності антикорупційних заходів.

Серед ключових елементів інноваційного механізму можна виділити використання технологій блокчейн для забезпечення незмінності та прозорості реєстрів, що містять інформацію про державні закупівлі, власність та інші ключові аспекти, які часто є об'єктами корупційних дій. Штучний інтелект та машинне навчання можуть бути застосовані для аналізу великих обсягів даних з метою виявлення аномалій, які можуть вказувати на корупційні схеми.

Розробка та впровадження цифрових платформ для скарг і звернень громадян дозволяє збільшити кількість каналів для повідомлень про можливі корупційні дії, а також спростити процес їх реєстрації та обробки. Це також включає створення систем онлайн-моніторингу та оцінювання діяльності державних службовців і організацій.

Застосування передових методів аналітики даних і прогнозування дозволяє ідентифікувати потенційні ризики та вразливі місця в системах державного управління, що можуть бути використані для корупційних цілей. Це також сприяє розробці більш ефективних

стратегій боротьби з корупцією на основі аналізу існуючих тенденцій.

Формування інноваційного механізму реагування на корупційні правопорушення вимагає комплексного підходу, що включає стратегічне планування, застосування новітніх технологій та активізацію міжнародної співпраці. Нижче наведено ключові шляхи формування такого механізму [3-4]:

1. Інтеграція передових технологій. Впровадження блокчейн-технологій: забезпечення прозорості та незмінності даних у публічних реєстрах. Розвиток систем штучного інтелекту: аналіз великих даних для виявлення корупційних схем. Цифровізація процесів: створення електронних платформ для державних закупівель, подання звітності та ведення реєстрів.

2. Законодавчі ініціативи. Оновлення антикорупційного законодавства: приведення національного законодавства у відповідність до міжнародних стандартів. Забезпечення правової бази для інновацій: створення законодавчих умов для використання новітніх технологій у боротьбі з корупцією.

3. Міжнародна співпраця. Обмін досвідом та технологіями: співпраця з міжнародними організаціями та іншими країнами для обміну кращими практиками. Участь у міжнародних антикорупційних ініціативах: активна участь в глобальних програмах та проектах, спрямованих на боротьбу з корупцією.

4. Розширення громадської участі. Стимулювання громадського контролю: заохочення громадськості до контролю за діяльністю державних органів та використання публічних ресурсів. Розвиток платформ для взаємодії з громадянами: створення електронних сервісів для подання скарг, звернень та пропозицій.

5. Освітні та профілактичні програми. Розробка освітніх програм: підвищення рівня обізнаності серед населення та державних службовців про корупцію та способи її запобігання. Проведення тренінгів та семінарів: навчання застосуванню інноваційних інструментів та методів виявлення та боротьби з корупційними діями.

6. Розвиток внутрішніх механізмів контролю. Удосконалення внутрішньої перевірки: зміцнення механізмів внутрішнього аудиту і контролю в державних установах для виявлення та запобігання корупції. Створення системи ризик-менеджменту: аналіз і оцінка корупційних ризиків для розробки ефективних заходів запобігання.

7. Залучення приватного сектору. Співпраця з бізнесом: залучення представників приватного сектору до розробки та впровадження

антикорупційних ініціатив. Розробка кодексів етики та стандартів поведінки: встановлення чітких правил та стандартів для бізнесу щодо взаємодії з державними органами.

8. Посилення ролі антикорупційних органів. Забезпечення незалежності та повноважень: зміцнення статусу та ресурсної бази антикорупційних органів для ефективного виконання їх функцій. Підвищення кваліфікації співробітників: організація постійного навчання та підвищення кваліфікації співробітників антикорупційних органів.

9. Використання аналітичних інструментів для моніторингу та оцінки. Розробка індикаторів ефективності: визначення критеріїв для оцінки результативності антикорупційних заходів. Моніторинг та оцінка: регулярний аналіз досягнень і недоліків існуючих антикорупційних програм для їх оптимізації [5].

Реалізація зазначених шляхів вимагатиме злагодженої роботи уряду, громадянського суспільства, приватного сектору та міжнародної спільноти. Ключ до успіху полягає у створенні умов для постійного діалогу між усіма зацікавленими сторонами, гнучкості в підходах та готовності до швидкого адаптування до змінюваних умов (таблиця 1).

Ціль зниження корупції можна досягти через втілення державної стратегії, спрямованої на зменшення участі економіки в тіншовому секторі. Це передбачає очікуване зниження рівня корупції та створення ефективного комплексу заходів, спрямованих на запобігання та боротьбу з корупційними діями в Україні. У формуванні політики детінізації економіки ключовими напрямками діяльності стануть науково-інформаційні дослідження, законодавча робота, заснування інституцій, контроль-но-наглядові функції, забезпечення діяльності правоохоронних органів, а також профілактика та освітні ініціативи.

Наразі завдання України у сфері детінізації економіки стають все більш складними. Серед пріоритетних стратегічних цілей в області боротьби з корупційними правопорушеннями вирізняються [6-7]:

- забезпечення відкритості фінансових операцій;
- ерадикація криміналізації та виведення економічних процесів з тіні;
- виявлення та знищення механізмів легалізації нелегальних доходів і фінансування тероризму;
- покращення міжнародного іміджу країни;
- збільшення привабливості України для іноземних інвесторів;
- розвиток взаємовідносин між українськими банками та фінансовими інституціями

## Процес формування інноваційного механізму реагування на корупційні правопорушення

Етап	Опис	Відповідальні	Термін	Очікувані результати
1. Аналіз	Вивчення кращих світових практик та існуючих проблем в Україні	Експертні групи, громадськість	3 місяці	Звіт з аналізом та рекомендаціями
2. Розробка	Створення нового механізму реагування на корупційні правопорушення	Експертні групи, за участю громадськості	6 місяців	Проект закону/іншого нормативного акту
3. Впровадження	Прийняття та впровадження нового механізму	Верховна Рада України, Уряд України	3 місяці	Затверджений закон/інший нормативний акт, створені необхідні інституції
4. Моніторинг	Відстеження ефективності нового механізму	Незалежні експерти, громадськість	Постійно	Звіти про ефективність нового механізму, внесення необхідних змін

Джерело: систематизовано автором

країн, які є членами Міжнародної організації з боротьби проти відмивання грошей.

Побудова та реалізація засобів державної політики реагування на корупційні правопорушення потребує урахування ряду головних концептуальних заходів. Ось кілька ключових аспектів, які можна врахувати:

1. Прозорість та доступність інформації. Створення ефективної системи збору та розповсюдження інформації щодо корупційних правопорушень сприяє залученню громадськості та формуванню громадянського контролю.

2. Законодавча база. Потрібно розвивати та удосконалювати законодавство щодо протидії корупції, включаючи суворі покарання за корупційні діяння, заохочення до декларування майна, заборону конфлікту інтересів тощо.

3. Система контролю та нагляду. Ефективний механізм контролю та нагляду за владними структурами, включаючи аудиторські та правоохоронні органи, є необхідним для виявлення, розслідування та покарання корупційних правопорушень.

4. Співпраця з громадськістю та міжнародними партнерами. Залучення активної участі громадськості, громадських організацій та міжнародних партнерів у протидії корупції допомагає збільшити ефективність заходів.

5. Превентивні заходи. Поряд з реагуванням на виявлені факти корупції, важливо розвивати превентивні механізми, такі як етичний кодекс для посадових осіб, антикорупційна освіта, політики в сфері закупівель тощо.

6. Ефективна судова система. Забезпечення незалежності судів та ефективності судочинства у вирішенні корупційних справ є важливим аспектом боротьби з корупцією.

7. Електронне урядування та інновації. Впровадження сучасних технологій у державні структури може зробити процеси більш прозорими, ефективними та менш вразливими до корупції.

Ці концептуальні заходи можуть бути в основі стратегії державної політики реагування на корупційні правопорушення, спрямованої на подолання цієї серйозної проблеми.

**Висновки.** Дослідження підтвердило, що інноваційний механізм реагування на корупційні правопорушення є ключовим фактором у підвищенні ефективності антикорупційної діяльності. Інтеграція передових технологій, таких як блокчейн, штучний інтелект, та машинне навчання, може значно зміцнити прозорість, підзвітність та відповідальність у державному управлінні. Ефективне формування та впровадження інноваційного механізму вимагає злагодженої взаємодії між урядом, громадянським суспільством, приватним сектором та міжнародними партнерами. Спільні зусилля та обмін досвідом підвищують шанси на успіх у боротьбі з корупцією. Актуалізація та адаптація законодавства під сучасні виклики та можливості є необхідною умовою для ефективного застосування інноваційних інструментів і механізмів у протидії корупції. Регулярний аналіз ефективності інноваційних механізмів дозволяє вчасно виявляти та усувати недоліки, адаптувати стратегії до змінюваних умов та викликів, що забезпечує сталість та динамічність розвитку антикорупційних заходів. Рекомендується проводити постійні дослідження щодо потенціалу нових технологій у боротьбі з корупцією, зокрема, вивчення міжнародного досвіду та його адаптація до національних умов.



**ЛІТЕРАТУРА:**

1. Буркальцева Д. Д. Методологія розрахунку інтегральних показників безпеки за сферами економіки. Проблеми економіки транспорту : Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. 2013. Вип. 6. С. 107-111.
2. Леонова О.О. Умови реалізації державної політики у сфері детінізації економіки України. Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. Х.: Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2018. Вип. 1 (53). С. 52-57.
3. Скупський Р.М. Теоретичні аспекти та тенденції тінізації економіки України. *"The genesis of genius" Scientific and educational journal; Geneva, Switzerland, December.* 2016. 7. P. 145-150. ISSN 7634-567X
4. Шматковська Т. О. Тіньова економіка: дефініція, структура, причини виникнення та шляхи мінімізації. *Вісник Запорізького національного університету: збірник наукових праць. Економічні науки.* Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2014. С. 177-185.
5. Тищук Т. Тінізація економіки України у контексті кризових тенденцій. Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби. № 2. 2011. С. 279-291.
6. Валюшко І. Антикорупційна політика: концептуальні підходи. Стратегічні пріоритети. 2013. № 4 (29). С. 101–105.
7. Рейкін В.С. Оцінка рівня тінізації як індикатора макроекономічної безпеки України. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* 2017. Випуск 22. Частина 1. С.113-116.

## ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ТА ПУБЛІЧНА КОМУНІКАЦІЯ У МІСЦЕВОМУ САМОВРЯДУВАННІ

### DIGITALIZATION AND PUBLIC COMMUNICATION IN LOCAL SELF-GOVERNMENT

Ключовими аспектами сучасного управління та взаємодії з громадою на сьогодні виступає діджиталізація та публічна комунікація на всіх рівнях державного управління. Використання цифрових технологій та інструментів комунікації сприяє підвищенню ефективності роботи органів місцевого самоврядування, покращує доступ громадян до інформації та послуг та забезпечує відкритість та прозорість владних процесів. Саме це не тільки змінює інституційне середовище надання місцевих послуг, адміністрування та управління, а і виступає важливою тенденцією реформ на місцевому рівні. Незважаючи на вагомі переваги та можливість впровадження та реалізації електронної демократії, основними проблемами реалізації електронної демократії вважають: дезінформування, вторгнення у приватне життя, цифрову дискримінацію. Саме ці ризики доцільно враховувати при розробці нових форм використання інформаційних технологій у різних сферах.

Основною метою діджиталізації органів місцевого самоврядування є розширення можливостей комунікації між громадськістю і органами місцевого самоврядування та підвищення ефективності у прийнятті публічно-управлінських рішень. Незважаючи на те, що діджиталізація активно впроваджується у діяльність органів місцевого самоврядування, виникає ряд проблем, а саме: недостатня кількість заходів щодо підвищення кваліфікації працівників, внаслідок чого службовці користуються застарілими знаннями та технологіями у сфері PR та комунікацій; відсутність єдиної «мови спілкування» із громадськістю, тобто стилю комунікації; низька спрямованість діяльності органів місцевого самоврядування на отримання зворотного зв'язку від населення; розповсюдження недостовірної інформації та «фейкових новин», що призводить до інфодемії.

Широкі можливості соціальних медіа дозволяють органам влади не тільки швидко та ефективно отримувати актуальну інформацію від мешканців, але й розповідати їм про свої плани, наміри та прийняті управлінські рішення в режимі реального часу. Проте управлінці не реалізують повною мірою широкі інтерактивні можливості інструментів публічної комунікації (наприклад, популярні соціальні мережі, цифрові платформи, офіційні сайти та чат-боти).

Ключові слова. Діджиталізація, цифровізація, електронний уряд, електронна демократія,

публічне управління, органи місцевого самоврядування, територіальна громада.

The key aspects of modern management and interaction with the community today are digitalization and public communication at all levels of public administration. The use of digital technologies and communication tools contributes to improving the efficiency of the work of local self-government bodies, improves citizens' access to information and services and ensures openness and transparency of power processes. This not only changes the institutional environment of local services, administration and management, but also acts as an important reform trend at the local level.

Despite the significant advantages and possibilities of introducing and implementing e-democracy, the main problems of implementing e-democracy include: misinformation, invasion of privacy, digital discrimination. There are risks that should be taken into account when developing new forms of using information technologies in various fields.

The main purpose of digitalization of local self-government bodies is to expand the possibilities of communication between the public and local self-government bodies and increase the efficiency in making public management decisions.

Despite the fact that digitalization is actively being introduced into the activities of local self-government bodies, a number of problems arise, namely: an insufficient number of measures to improve the skills of employees, as a result of which employees use outdated knowledge and technologies in the field of PR and communications; lack of a single "language of communication" with the public, that is, the style of communication; low focus of activity of local self-government bodies on receiving feedback from the population; dissemination of false information and "fake news," which leads to infodemia.

The wide possibilities of social media allow the authorities not only to quickly and effectively receive relevant information from residents, but also to tell them about their plans, intentions and management decisions in real time.

However, managers do not fully implement the wide interactive capabilities of public communication tools (for example, popular social networks, digital platforms, official sites and chatbots).

**Key words:** Digitization, digitalization, public administration, local self-government bodies, local community.

УДК 351+347.43  
DOI <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2022.32.19>

#### Бондарчук Н.В.

д. наук з держ. упр., професор,  
завідувачка кафедри менеджменту,  
публічного управління  
та адміністрування,  
Дніпровський державний  
аграрно-економічний університет

#### Дуброва Н.П.

к.е.н., доцент, доцентка кафедри  
менеджменту і права,  
Дніпровський державний  
аграрно-економічний університет

**Постановка проблеми.** В умовах глобалізаційних процесів та впровадження цифрових технологій у різні сфери суспільного життя відбувається трансформація публічного управління. Діджиталізація та публічна комунікація у місцевому самоврядуванні є ключовими аспектами сучасного управління та взаємодії з громадою. Використання цифрових технологій та

інструментів комунікації дозволяє підвищити ефективність роботи органів місцевого самоврядування, покращити доступ громадян до інформації та послуг, а також забезпечити відкритість та прозорість владних процесів [1-4].

Це все, у свою чергу, докорінно змінює інституційне середовище надання місцевих послуг, адміністрування та управління. Загалом, циф-

ровізація місцевого самоврядування є важливою тенденцією реформ на місцевому рівні. Тому важливо дослідити як відбувається процес реалізації діджиталізації та наявних перешкод, а також з'ясувати, як цифровізація впливає на роботу органів місцевого самоврядування та територіальні громади. Цілком зрозуміло, що цифровізація торкається також етичних питань і питань перепідготовки громадян та працівників органів місцевого самоврядування, оскільки надання державних послуг стає для громадян самообслуговуванням [10].

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

За останні роки спостерігається зростання рівня зацікавленості до дослідження та аналізу ефективності діджиталізації та публічної комунікації у місцевому самоврядуванні. Серед вчених, які займалися даною проблематикою можна виокремити наступних: Белл Д., Винер Н., Гнатовську А, Клименко І, Клімушин П., Євсюкову О., Линьову К., Токар М., Тоффлер О. та інші.

**Метою статті** є дослідження процесу діджиталізації та публічної комунікації у місцевому самоврядуванні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Цифровізація, як правило розглядається крізь призму таких концепцій, як електронний уряд та електронна демократія. Під електронним урядом слід розуміти організацію відносин державних органів та суспільства на основі інформаційно-комунікативних технологій з метою оптимізації послуг, підвищення залучення суспільства до питань державного управління та вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів [5]. Під електронною демократією слід розуміти: «форму суспільних відносин, за якої громадяни та організації залучаються до державотворення та державного управління, а також до місцевого самоврядування шляхом широкого застосування інформаційно-комунікаційних технологій в демократичних процесах, що дає змогу: посилити участь, ініціативність та залучення громадян на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівні до публічного життя; поліпшити прозорість процесу прийняття рішень, а також підзвітність демократичних інститутів; поліпшити зворотну реакцію суб'єктів владних повноважень на звернення громадян; сприяти публічним дискусіям та привертати увагу громадян до процесу прийняття рішень» [7].

Незважаючи на вагомі переваги та можливість впровадження та реалізації електронної демократії, залишається невирішеним комплекс питань, які у свою чергу породжують певне поле для дискусій. Так, до проблем реалізації електронної демократії можна віднести:

– дезінформування – складність встановлення особи суб'єкта та верифікації його статусу;

– вторгнення у приватне життя. Розвиток нових форм комунікацій та переходу багатьох сфер у цифрове середовище містить у собі великі ризики порушення прав недоторканності особистого життя та розголошення персональних даних;

– цифрова дискримінація, під якою розуміється відсутність можливості рівного використання своїх прав за допомогою інформаційних технологій через різний рівень володіння пристроями доступу до інформації. Тому ці ризики слід враховувати при розробці нових форм використання інформаційних технологій у різних сферах.

Для початку слід визначити, які завдання має виконувати діджиталізація публічного управління. Вважаємо що основною метою діджиталізації органів місцевого самоврядування є розширення можливостей комунікації між громадськістю та органами місцевого самоврядування, а також підвищення ефективності у прийнятті публічно-управлінських рішень [8].

Окрім того, діджиталізація у цій сфері спрямована на:

- пошук нових форм комунікації;
- аналіз механізму надання послуг громадянам та підвищення його ефективності;
- підвищення політичної та суспільної активності громадян;
- зміцнення горизонтальних та транспарентних зв'язків між громадянами, органами влади та іншими суб'єктами суспільно-політичної діяльності;
- зниження адміністративних бар'єрів та рівня корупції;
- підтримку інститутів та процедур публічної самоорганізації громадян;
- популяризацію серед населення законних практик застосування ІКТ у політичному процесі.

За останній час діджиталізація активно впроваджується у діяльність органів місцевого самоврядування та чинить активний вплив на організацію громадських комунікацій із населенням. Однак у ході дослідження ведення цифрових комунікацій органів місцевого самоврядування виникають наступні проблемні зони, які потребують вирішення:

1. Недостатня кількість заходів щодо підвищення кваліфікації працівників, внаслідок чого службовці користуються застарілими знаннями та технологіями у сфері PR та комунікацій. Розвиток штучного інтелекту, масове використання соціальних мереж та мессе-

нджерів зумовило необхідність виникнення управлінця «нового покоління», який повинен володіти навичками он-лайн-комунікацій та ведення офіційного облікового запису; навичками написання текстів та модерації коментарів; створення корисного контенту; роботу з місцевими блогерами.

Серед оновлених компетенцій управлінців особливого значення набувають емоційний інтелект, ефективна комунікація та підтримка довіри.

2. Відсутність єдиної «мови спілкування» із громадськістю, тобто стилю комунікації, який простежується у взаємодії муніципальних структур з громадою.

3. Низька спрямованість діяльності органів місцевого самоврядування на отримання зворотного зв'язку від населення (крім інформування про діяльність органів влади, важливих компонентів PR-діяльності, необхідною є двостороння взаємодія із суспільством: відпрацювання негативу з боку мешканців, відповіді на запитання користувачів);

4. Розповсюдження недостовірної інформації та «фейкових новин», що призводить до інфодемії. В епоху цифрової трансформації сучасні технології надають місцевим органам влади принципово нові можливості щодо взаємодії з громадою та пропонують велику кількість інструментів, які дозволяють ефективно спілкуватися з громадянами [9].

Широкі можливості соціальних медіа дозволяють органам влади не тільки швидко та ефективно отримувати актуальну інформацію від мешканців, але й розповідати їм про свої плани, наміри та прийняті управлінські рішення в режимі реального часу. Проте управлінці не реалізують повною мірою широкі інтерактивні можливості інструментів публічної комунікації (наприклад, популярні соціальні мережі, цифрові платформи, офіційні сайти та чат-боти). Безліч сайтів та облікових записів у соціальних медіа служать переважно сучасним та технологічним аналогом дошки оголошень, що використовується для інформування чи пропаганди.

Враховуючи важливість ведення нового каналу взаємодії із суспільством, органи місцевого самоврядування створюють майданчики для обговорення актуальних проблем, ведуть інформування та комунікацію через різні канали. Однак стрімке підвищення ступеня відкритості управлінських процесів та розширення спілкування з громадянами несуть у собі приховані іміджеві ризики, пов'язані з некоректними відповідями на запитання користувачів, отриманням доступу до облікових записів третіх осіб (інформаційна без-

пека), відпрацюванням негативу з боку мешканців, поширенням недостовірної інформації та фейкових новин.

Грамотне та коректне використання цифрових можливостей безпосередньо впливає на імідж управлінців, яке впливає на формування образу сучасного урядовця. Керівники та співробітники органів місцевої влади заводять облікові записи у соціальних мережах або ведуть блоги, забуваючи про те, що неграмотність у цифровому світі може серйозно ускладнити управлінську діяльність чи зовсім її зупинити.

Швидкість поширення інформації в сукупності з проблемою фейків можуть миттєво зруйнувати репутацію управлінця, а випадкові обіцянки назавжди залишать слід у інформаційному просторі. Не лише співробітники прес-служб, а й керівники підрозділів повинні мати навички управління каналами комунікацій, а головним їх завданням стає залучення аудиторії до процесу прийняття управлінських рішень на місцевому рівні.

У громадян з'являється можливість активно залучатися до обговорення соціальних питань та вступати до інтерактивної взаємодії з органами влади. Оскільки населення перебуває у близькому контакті з муніципальним рівнем влади, главам муніципальних утворень насамперед необхідно стати центральним джерелом інформації та лідерами думок для мешканців громади. [6].

Все це зумовлює необхідність органів місцевого самоврядування бути «в курсі» нових технологій та їх переваг і своєчасно реагувати на впровадження нових способів взаємодії із громадськістю. В якості пропозицій щодо вдосконалення ведення цифрових комунікацій органів публічної влади на місцевому рівні можна виділити такі:

- проведення якісної підготовки офіційних інформаційних матеріалів щодо актуальної соціальної проблематики та їх поширення у ЗМІ та офіційних пабліках у соціальних мережах;

- створення нових механізмів збирання зворотного зв'язку на місцевий рівень;

- підвищення доступності офіційних сайтів органів місцевого самоврядування, а саме: забезпечення простоти використання, легкості освоєння та доступності інтерфейсу для користувача. Органам місцевого самоврядування слід регулярно перевіряти всі посилання на коректність їх роботи, використовувати текстові пояснення, наочні графічні та відеоматеріали, а також інтелектуальні карти, які б дозволяли розуміти зміст нормативно-правових актів та управлінських рішень, що приймаються на місцевому рівні.



**Висновки і пропозиції.** Отже, одним із основних викликів у процесі ведення цифрових комунікацій органів публічної влади є забезпечення цифрової безпеки, робота з персональними даними, кіберзлочинність та боротьба з фейками. Важливо оперативно реагувати на фейкову інформацію за допомогою точного, прозорого та ясного публічного пояснення, а також з урахуванням особливостей, характерних для різних соціальних груп (цільової аудиторії);

Підсумовуючи вищесказане, варто зробити висновок про те, що відмінними рисами сучасного муніципального управління стали відкритість та серйозний запит на діалог з населенням, вибудовування механізмів зворотного зв'язку та прагнення збільшити залучення людей до вирішення проблем місцевих спільнот у цифровому просторі. Зміни інформаційного середовища тягне за собою ускладнення професійного іміджу управлінців та оновлення їх компетенцій. Від успішності вирішення виявлених проблем та побудови ефективних комунікацій з жителями на територіях залежатиме майбутнє цифрової трансформації в Україні та досягнення головної цілі – покращення добробуту громадян та стабільний розвиток країни.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Бардах, О. Цифрова трансформація взаємодії влади та бізнесу: орієнтація на результат. Аспекти публічного управління. 2020. Т.8, №1. <https://doi.org/10.15421/15202>
2. Гнатовська А. Діджиталізація та інформатизація в адміністративно-територіальних одиницях: особливості та проблеми здійснення. Юридичний вісник. 2016. №6. С.112-118. DOI <https://doi.org/10.32837/yuv.v0i6.2272>
3. Євсюкова О. В. Цифрова спроможність територіальних громад в Україні: проблеми та перспективи. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 6. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2084>
4. Каламан О.Б., Пурцхванідзе О.В. Шляхи розбудови місцевої громади в діджиталізованому світі. Державне управління : удосконалення та розвиток. 2020. № 10. DOI: 10.32702/2307-2156-2020.10.30
5. Клімушин П.С., Спасібов Д.В. Механізми електронного урядування в інформаційному суспільстві: Монографія; за ред. О. В. Радченка. –Х. : Вид-во ХарPI НАДУ "Магістр", 2017. 116 с.
6. Піскоха Н. Цифрова трансформація місцевого самоврядування : визначення поняття та напрямків утворення цифрових громад. Аспекти публічного управління. 2021. Т 9. № 6. С.39-45 DOI: 10.15421/152168
7. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні. Розпорядження Кабінету міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text>
8. Токар М.Ю. Актуальність сучасної цифрової комунікації для розвитку територіальних громад в Україні. Ефективність державного управління. 2021. Вип. 2 (67) Ч. 1. С. 92-102. DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.67.2021.240258>
9. Borodin E., Piscokha N., & Demoshenko, G. (2021). Problems and advantages of digitalization of local self-government. *Public administration aspects*, 9(4), 95-103. Retrieved from <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/download/892/861/>
10. Perezhniak, B., Vasylchuk, L., Bezv, T., Pyroha, S., & Batan, Y. (2022). Digitization process in the local self-government: International-legal experience. *Amazonia Investiga*, 11(59), 79-85. <https://doi.org/10.34069/AI/2022.59.11.7>

## 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 забезпечить 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 32**

Коректура • Я. Вишнякова  
Комп'ютерна верстка • Ю. Ковальчук

Формат 60x84/8. Гарнітура Pragmatica.  
Папір офсетний. Цифровий друк. Обл.-вид. арк. 6,61. Ум. друк. арк. 7,68.  
Підписано до друку 27.12.2022. Замов. № 0123/052. Наклад 100 прим.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»  
65101, м. Одеса, вул. Інглєзі, 6/1  
Телефони: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08  
E-mail: mailbox@helvetica.ua  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
ДК № 7623 від 22.06.2022 р.