

ПРИЧОРНОМОРСЬКИЙ НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ІНСТИТУТ  
ЕКОНОМІКИ ТА ІННОВАЦІЙ

# ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ

Науковий журнал

**Випуск 36**



Видавничий дім  
«Гельветика»  
2023

**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 № 9 від 26.09.2023 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****Баштанник О.В.**ВИМІРИ РОЗБУДОВИ НАЦІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ СТІЙКОСТІ  
У КОНТЕКСТІ ВНУТРІШНЬО  
ТА ЗОВНІШНЬОПОЛІТИЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ УКРАЇНИ.....7**Дорош І.М.**ДЖЕНТРИФІКАЦІЯ: УСУНЕННЯ ЧИ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ СОЦІАЛЬНОЇ НЕРІВНОСТІ У  
ГРОМАДІ.....12**СЕКЦІЯ 2  
МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ****Бобось О.Л.**ДЕРЖАВНІ ГАРАНТІЇ СПОЖИВАЧІВ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ:  
ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ.....18**Бондарець Є.М.**ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СПОРТУ: НАЙКРАЩІ  
ПРАКТИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ..... 23**Васільєва Л.М., Іжболдін М.М.**МЕХАНІЗМИ ТА ПІДХОДИ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ  
БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
ЯК ЕЛЕМЕНТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ..... 28**Васільєва Л.М., Макаренко С.Ю.**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ РИЗИКАМИ  
В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ.....33**Демкова Т.О.**ІНСТИТУЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ  
У СФЕРІ АГРАРНОГО СЕКТОРА.....38**Крамаренко С.Б.**ГЕНЕЗИС ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО  
УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВІСТЮ..... 43**Купрійчук В.М., Градівський В.М.**ТЕОРЕТИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ДОСЛІДЖЕНЬ ГУМАНІТАРНОЇ СФЕРИ  
ЯК ОБ'ЄКТУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ..... 47**Маркус І.В.**

ЛОБІЮВАННЯ: МЕХАНІЗМИ СПІВПРАЦІ ДЕРЖАВИ ТА БІЗНЕСУ.....51

**Марченко А.В.**АНТИКОРУПЦІЙНА РЕФОРМА В УКРАЇНІ  
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....59**Мельниченко О.Є.**ПРОБЛЕМИ ТА ВИКЛИКИ У МОВЛЕННЄВОМУ ЕТИКЕТІ  
ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ..... 66**Никоньонко А.В.**ОСОБЛИВОСТІ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ В СФЕРІ БУДІВНИЦТВА  
ОБ'ЄКТІВ СПОРТИВНОГО ПРИЗНАЧЕННЯ В УКРАЇНІ.....71**Таргоній А.В.**ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ  
У ПОЛІЦЕЙСЬКИХ ЗА ДОПОМОГОЮ КОУЧИНГУ.....76**Чокля О.І.**ОСОБЛИВОСТІ ВИРІШЕННЯ СПОРІВ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ  
І СПОРТУ: ПУБЛІЧНІ ТА ПРИВАТНІ АСПЕКТИ.....80

<b>Шалько М.Н.</b> ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	87
<b>СЕКЦІЯ 3</b> <b>МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ</b>	
<b>Ковтуненко О.В.</b> ВЗАЄМОДІЯ ГРОМАДСЬКОСТІ ТА ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОСТУПНОСТІ ІНФРАСТРУКТУРИ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ДЛЯ МАЛОМОБІЛЬНИХ ГРУП НАСЕЛЕННЯ.....	90
<b>СЕКЦІЯ 4</b> <b>АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ</b>	
<b>Яровой Т.С., Бондаренко О.Г.</b> ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ЦИВІЛІЗОВАНОГО ЛОБІЗМУ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ.....	95
<b>Колтун В.С., Бурик З.М.</b> ЗАГРОЗИ СТАЛОМУ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЮ ЯКОСТІ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ В УМОВАХ УРБАНІЗАЦІЇ.....	100
<b>Горник В. Г., Євмєшкіна О. Л., Сімак С. В.</b> НАПРЯМИ АДАПТАЦІЇ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ ЗДІЙСНЕННЯ КОНТРОЛЮ У СФЕРІ МІСТОБУДУВАННЯ.....	107
<b>Кіктенко О.В., Покатаєв П.С.</b> РЕАЛІЗАЦІЯ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ТУРИЗМУ: ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ.....	112
<b>Пеньков М.С.</b> ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ПЕРІОД КРИЗИ.....	118
<b>Страшко Л. В.</b> ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДОЛАННЯ ЯВИЩА НЕЗАДЕКЛАРОВАНОЇ ПРАЦІ В УКРАЇНІ.....	123
<b>Семенець-Орлова І.А., Щур Н.О.</b> ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ: СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНА.....	130
<b>Сокирко С.В.</b> НАПРЯМКИ РЕАЛІЗАЦІЇ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ У КОНТЕКСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ.....	135
<b>Ніколаєв К.Д.</b> АНАЛІЗ МОЖЛИВОСТЕЙ АДАПТАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ ДО УКРАЇНСЬКИХ РЕАЛІЙ У СФЕРІ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ.....	140
<b>Титаренко О.М.</b> ТЕОРЕТИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА.....	145
<b>Драган І.О., Драган І.В.</b> УМОВИ ТА ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ БУДІВНИЦТВА.....	151
<b>Баштанник В.В.</b> ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ У КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ: ПРОТИДІЯ ВИКЛИКАМ ВІЙНИ.....	155

## CONTENTS

**SECTION 1  
THE THEORY AND HISTORY OF PUBLIC ADMINISTRATION****Bashtannyk O.V.**DIMENSIONS OF THE NATIONAL SYSTEM  
OF RESILIENCE DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF DOMESTIC  
AND FOREIGN POLITICAL PRIORITIES OF UKRAINE.....7**Dorosh I.M.**GENTRIFICATION: ELIMINATION OR SOLUTION OF THE PROBLEMS  
OF SOCIAL INEQUALITY IN COMMUNITY.....12**SECTION 2  
MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION****Bobos O.L.**STATE GUARANTEES OF CONSUMERS IN THE DIGITAL ENVIRONMENT:  
PROBLEMS AND DEVELOPMENT PROSPECTS IN UKRAINE.....18**Bondarets Ye.M.**FOREIGN EXPERIENCE OF STATE MANAGEMENT  
OF SPORTS DEVELOPMENT: BEST PRACTICES FOR UKRAINE.....23**Vasilieva L.M., Izhboldin M.M.**MECHANISMS AND APPROACHES TO ENSURE INFORMATION SECURITY  
OF BUSINESS ACTIVITY AS AN ELEMENT  
OF STATE INFORMATION SECURITY.....28**Vasilieva L.M., Makarenko S.Yu.**MANAGEMENT OF BUSINESS RISKS IN THE SYSTEM  
OF ECONOMIC SECURITY OF THE STATE.....33**Demkova T.O.**INSTITUTIONAL MECHANISM OF STATE POLICY FORMATION  
IN THE SPHERE OF THE AGRICULTURAL SECTOR.....38**Kramarenko S.B.**GENESIS AND DEVELOPMENT TRENDS OF THE STATE MANAGEMENT  
OF INDUSTRY.....43**Kupriichuk V.M., Hradivskyi V.M.**THEORETICAL PREREQUISITES FOR RESEARCH  
IN THE HUMANITARIAN SPHERE AS AN OBJECT OF STATE ADMINISTRATION.....47**Markus I.V.**LOBBYING: COOPERATIVE MECHANISM BETWEEN STATE  
AUTHORITIES AND BUSINESS.....51**Marchenko A.V.**ANTI-CORRUPTION REFORM  
IN UKRAINE DURING MARTIAL LAW.....59**Melnychenko O.Ye.**PROBLEMS AND CHALLENGES IN SPEECH ETIQUETTE  
OF PUBLIC SERVANTS IN UKRAINE.....66**Nykononok A.V.**DISTINCTIVE ASPECTS OF NORMATIVE-LEGAL REGULATION  
IN THE FIELD OF SPORTS FACILITY CONSTRUCTION IN UKRAINE.....71**Tarhonii A.V.**INCREASING OF COMMUNICATIVE COMPETENCES  
IN THE POLICE WITH THE HELP OF COACHING.....76

<b>Choklia O.I.</b> PECULIARITIES OF RESOLVING DISPUTES IN THE FIELD OF PHYSICAL CULTURE AND SPORTS: PUBLIC AND PRIVATE ASPECTS.....	80
<b>Shalko M.N.</b> FORMATION OF STATE POLICY IN THE FIELD OF HEALTH CARE.....	87
<b>SECTION 3 PUBLIC SERVICE</b>	
<b>Kovtunenکو O.V.</b> INTERACTION BETWEEN SOCIETY AND PUBLIC GOVERNMENT BODIES REGARDING ENSURING ACCESSIBILITY OF TERRITORIAL COMMUNITY INFRASTRUCTURE FOR PEOPLE WITH REDUCED MOBILITY.....	90
<b>SECTION 4 CURRENT PROBLEMS IN THE SPHERE OF PUBLIC ADMINISTRATION</b>	
<b>Yarovoi T.S., Bondarenko O.H.</b> PROSPECTS FOR THE FORMATION OF MECHANISMS OF CIVILIZED LOBBYING IN THE STATE AUTHORITIES OF UKRAINE.....	95
<b>Koltun V.S., Buryk Z.M.</b> THREATS TO SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES AND ENSURING THE QUALITY OF PUBLIC SERVICES IN UKRAINE UNDER THE CONDITIONS OF URBANIZATION.....	100
<b>Hornyk V. H., Yevmieshkina O. L., Simak S. V.</b> WAYS OF IMPLEMENTATION OF THE FOREIGN EXPERIENCE OF CONTROL IN THE FIELD OF URBAN PLANNING.....	107
<b>Kiktenko O.V., Pokataiev P.S.</b> IMPLEMENTATION AND TRANSFORMATION OF STATE POLICY IN THE TOURISM SECTOR: PROSPECTS FOR UKRAINE.....	112
<b>Penkov M.S.</b> THEORETICAL ASPECT OF THE STATE MANAGEMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES IN THE CRISIS PERIOD.....	118
<b>Strashko L. V.</b> PROBLEMS AND PROSPECTS OF OVERCOMING THE PHENOMENON OF UNDECLARED LABOR IN UKRAINE.....	123
<b>Semenets-Orlova I.A., Shchur N.O.</b> PROBLEMATIC ISSUES OF STATE REGULATION OF CIVIL PROTECTION: WORLD EXPERIENCE AND UKRAINE.....	130
<b>Sokyrko S.V.</b> DIRECTIONS OF ANTI-CORRUPTION POLICY IMPLEMENTATION IN THE CONTEXT OF NATIONAL SECURITY.....	135
<b>Nikolaiev K.D.</b> ANALYSIS OF THE POSSIBILITIES OF ADAPTATION OF INTERNATIONAL EXPERIENCE TO UKRAINIAN REALITIES IN THE SPHERE OF ENVIRONMENTAL SAFETY.....	140
<b>Tytarenko O.M.</b> THEORETICAL PREREQUISITES OF THE CONCEPTUALIZATION OF INNOVATIVE LEADERSHIP.....	145
<b>Drahan I.O., Drahan I.V.</b> CONDITIONS AND PRINCIPLES OF IMPROVING THE STATE REGULATION OF THE DEVELOPMENT OF THE CONSTRUCTION INDUSTRY.....	151
<b>Bashtannyk V.V.</b> PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF SOCIAL SECURITY IN THE CONTEXT OF FORMING SOCIAL PROTECTION MECHANISMS RESISTANCE TO THE CHALLENGES OF WAR.....	155

## СЕКЦІЯ 1 ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

### ВИМІРИ РОЗБУДОВИ НАЦІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ СТІЙКОСТІ У КОНТЕКСТІ ВНУТРІШНЬО ТА ЗОВНІШНЬОПОЛІТИЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ УКРАЇНИ

### DIMENSIONS OF THE NATIONAL SYSTEM OF RESILIENCE DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF DOMESTIC AND FOREIGN POLITICAL PRIORITIES OF UKRAINE

У статті аналізуються основи формування національної стійкості відповідно до визначення, затвердженого в Рішенні Ради національної безпеки і оборони Про запровадження національної системи стійкості. В українських наукових дослідженнях концепт національної стійкості, актуальність аналізу якого з початку повномасштабного вторгнення на територію України значно зросла, розглядається вченими поки що не досить активно. Метою даної роботи є конкретизація актуальних вимірів розбудови національної системи стійкості на прикладі України та аналіз змістовного наповнення досліджуваних складових.

У результаті проведеного дослідження було виокремлено два основних виміри розбудови національної системи стійкості, що кореспондують до внутрішньої та зовнішньої спрямованості функціонування політичної системи України. Внутрішній вимір є актуалізованим дослідженнями проблематики екологічної безпеки держави як важливого елементу національної системи стійкості. Зовнішній вимір спрямований на вивчення потенціалу національної стійкості в контексті процесів європейської та євроатлантичної інтеграції України.

Акцентовано також на тому, що поряд із зазначеними складовими національної системи стійкості слід також залучити до аналізу інші аспекти її підтримання, що зосереджені на врегулюванні окремих напрямів реалізації державної політики. Серед них у якості основних можливо виокремити сприяння усталенню економічної безпеки як формування підґрунтя для національної безпеки в цілому, розробку державної системи захисту для гарантування безпеки критичної інфраструктури, захист прав і свобод людини в аспекті підтримання необхідної публічної безпеки та порядку. Зауважено, що до проблематики стійкості звертаються у гострий період розгортання кризової ситуації, або для врегулювання її наслідків, втім більш виваженим підходом є попередня діагностика кризових станів та оцінка вірогідності розгортання ситуації ризику в тих чи інших умовах.

**Ключові слова:** національна стійкість, національна система стійкості, національна безпека, екологічна безпека, європейська та євроатлантична інтеграція.

The article analyses the foundations of the national resilience formation in accordance with the definition approved in the Decision of the National Security and Defence Council on the introduction of a national resilience system. In Ukrainian scientific studies, the concept of national resilience, the relevance of the analysis of which has increased significantly since the beginning of the full-scale invasion of the territory of Ukraine, is not yet considered actively enough by scientists. The purpose of this work is to specify the actual dimensions of the development of the national resilience system on the example of Ukraine and to analyse the content of the studied components.

As a result of the research, two main dimensions of the national system of resilience development were identified, which correspond to the internal and external orientation of the political system of Ukraine functioning. The internal dimension is actualized by studies of the issues of the state environmental security as an important element of the national system of resilience. The external dimension is aimed at studying the potential of national resilience in the context of the processes of European and Euro-Atlantic integration of Ukraine.

It is also emphasized that, along with the specified components of the national resilience system, other aspects of its maintenance should also be included in the analysis, which are focused on the regulation of individual areas of state policy implementation. Among them, as the main ones, it is possible to highlight the promotion of economic security as a basis for national security as a whole, the development of a state protection system to guarantee the security of critical infrastructure, the protection of human rights and freedoms in the aspect of maintaining the necessary public security and order.

**Keywords:** national resilience, national resilience system, national security, environmental security, European and Euro-Atlantic integration.

УДК 351:34.95

DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.36.1>

**Баштанник О.В.**

к. політ. наук, доцент,  
доцент кафедри історії  
та політичної теорії  
Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»

**Постановка проблеми.** Указом Президента України від 27 вересня 2021 р. № 479/2021 було введено в дію Рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 р. «Про запровадження націо-

нальної системи стійкості». У вказаному рішенні національна стійкість визначається як «здатність держави і суспільства ефективно протистояти загрозам будь-якого походження і характеру, адаптуватися до змін безпекового



середовища, підтримувати стале функціонування, швидко відновлюватися до бажаної рівноваги після кризових ситуацій» [11]. Таким чином, ще до початку повномасштабного вторгнення на територію України в системі нормативно-правових актів були закріплені приписи щодо необхідності розбудови національної системи стійкості для забезпечення національної безпеки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В наукових дослідженнях концепт національної стійкості, актуальність аналізу якого з початку повномасштабного вторгнення на територію України значно зросла, розглядається у більш розширеному контексті, із значним акцентуванням на гуманітарній складовій проблематики. Зокрема, у національній доповіді Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України «Національна стійкість України: стратегія відповіді на виклики та випередження гібридних загроз», рекомендованої до друку 23 грудня 2021 р., національна стійкість країни характеризується як «така стратегія її існування, коли вона здатна зберігати збалансованість розвитку та успішно відповідати на зовнішні і внутрішні виклики, протистояти загрозам і кризам, більше того, зусиллями політичної та інтелектуальної еліти вчасно передбачати й ефективно реагувати на них заради гідної самореалізації та гуманістичного розвитку людини, які забезпечує держава в балансі з громадянським суспільством» [10, с. 19]. Окрім цього, дослідження щодо окремих аспектів національної системи стійкості реалізовані Криловою С., Пирожковим С., Лепіховим А. та деякими іншими аналітиками, але значущість проблематики потребує подальшого поглибленого наукового опрацювання.

**Мета.** Метою даної роботи є конкретизація актуальних вимірів розбудови національної системи стійкості на прикладі України та аналіз змістовного наповнення досліджуваних складових національної стійкості.

**Виклад основного матеріалу.** У вже згадуваному нами указі Президента України визначається поняття національної системи стійкості як «комплексу цілеспрямованих дій, методів та механізмів взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій, інститутів громадянського суспільства, які гарантують збереження безпеки і безперервності функціонування основних сфер життєдіяльності суспільства і держави до, під час і після настання кризової ситуації» [11]. Таким чином підкреслюється, що для підтримання достатнього рівня національної стійкості необ-

хідно застосовувати системний підхід щодо як подолання так і попередження кризових ситуацій. У результаті цього може бути сформований комплекс заходів щодо діяльності залучених суб'єктів у кризових умовах, організаційна структура взаємодії різного роду інституцій у кризовий період, а також основ підтримання сталого суспільного розвитку навіть під впливом деструктивних чинників. Як вказує в даному контексті О. Резнікова, «різні загрози і кризові ситуації можуть здійснювати неоднакові за характером й інтенсивністю негативні впливи на об'єкти національної стійкості, деформуючи і їх, і системні зв'язки. Проте функціонування системи забезпечення національної стійкості покликане зберегти цілісність як об'єктів, так і системних зв'язків, наділяючи їх здатністю поглинати такі впливи, протидіяти їм, адаптуватися до впливів без значної втрати функціональності, відновлюватися та розвиватися після криз» [12, с. 43].

Зазвичай, до проблематики стійкості звертаються у гострий період розгортання кризової ситуації, або для врегулювання її наслідків, втім більш виваженим підходом є попередня діагностика кризових станів та оцінка вірогідності розгортання ситуації ризику в тих чи інших умовах. Так, І. Антипенко у своїй статті конкретизує «структуру інституційного забезпечення проведення національної оцінки політичних та інших ризиків національної безпеки з урахуванням положень проекту Концепції забезпечення національної стійкості». Даний дослідник у своїй статті не просто підкреслює актуальність даного аспекту, а детально розкриває «практичну необхідність використання міжвідомчого підходу до проведення національної оцінки ризиків у форматі взаємодії Спеціальної міжвідомчої групи з її проведення – як виконавця та Головного суб'єкту системи державного управління національними ризиками – як замовника і координатора реалізації проекту національної оцінки ризиків» [1, с. 83]. Важливе значення також має уточнення О. Резнікової, що словосполучення «національна система стійкості» використовується в нормативно-правових документах України у значенні «система забезпечення національної стійкості», що є організаційним і нормативно-правовим механізмом, який упорядковує діяльність суб'єктів системи в рамках визначеної моделі та національних інтересів [12, с. 329].

Аналіз масиву вітчизняних наукових і прикладних розробок з проблематики функціонування національної системи стійкості показав, що в даному контексті можливо виокремити два основних виміри її розбудови:



1) внутрішній вимір, актуалізований дослідженнями складової екологічної безпеки держави як важливого елементу національної системи стійкості (але може реалізуватися щодо аналізу інших аспектів, наприклад, загроз економічної безпеки держави). Дослідження тут можуть бути представлені комплексом розробок, що стосуються широкого кола проблематики, але зосереджені навколо національної системи стійкості як основоположної платформи їх реалізації.

2) зовнішній вимір, що спрямований на вивчення потенціалу національної стійкості в контексті процесів європейської та євроатлантичної інтеграції України (взаємопов'язаний із особливостями внутрішньо системних суспільно-політичних процесів та ресурсного забезпечення).

Новітні дослідження внутрішньо системного виміру формування національної системи стійкості зосереджені переважно навколо проблематики екологічної складової національної безпеки України. В. Гандзюра та Л. Гандзюра з цього приводу зазначають, що «в концепції «Національної стійкості» екобезпекова складова ще не посіла належного для національної безпеки місця. Екобезпека є невід'ємною складовою національної безпеки держави, яка повинна її гарантувати поряд із військовою, економічною та особистою безпекою. Всі складові природного оточення мають бути оптимальними для нормального функціонування і розвитку людської цивілізації, що можливо лише за якісного стану довкілля» [3, с. 134]. Варто зазначити, що в нашій країні наявна достатня кількість кваліфікованих фахівців, які мають намір актуалізувати наукові дослідження та прикладні розробки в даному напрямі – наприклад, «проблемою удосконалення національної системи стійкості, активно займається Центр європейської та євроатлантичної інтеграції Державної екологічної академії післядипломної освіти (ДЕА) та управління Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України, який тісно співпрацює з фахівцями як України, так і низки інших країн, творчо використовуючи їхній досвід у розбудові національної системи стійкості» [2, с. 11].

Як впливає з назви даної організації, функціонування Центру європейської та євроатлантичної інтеграції ДЕА спрямоване не тільки на вирішення екологічних проблем внутрішнього походження, але також виводить даний аспект на рівень міжнародного співробітництва. «Намічені шляхи удосконалення природоохоронних заходів у секторі оборони, розроблені фахівцями Центру європейської та євроатлантичної інтеграції Державної екологічної акаде-

мії післядипломної освіти увійшли до Річних національних програм Україна-НАТО-2019, 2020 та 2021 рр.» [4]. В цілому ж, як конкретизують експерти вказаної організації, «співробітництво між Україною та ЄС і НАТО у природоохоронній сфері має на меті: збереження, захист, поліпшення і відтворення якості навколишнього середовища; захист громадського здоров'я; розсудливе та раціональне використання природних ресурсів; заохочення заходів на міжнародному рівні, спрямованих на вирішення регіональних і глобальних проблем навколишнього природного середовища; зменшення впливу на довкілля, спричиненого діяльністю складових сектору безпеки та оборони України» [4].

Зовнішній вимір розбудови національної системи стійкості спрямовує зусилля фахівців та увагу дослідників на, відповідно, зовнішньополітичні вектори національної політики. В першу чергу, вчені зазвичай звертаються до тематики інтеграційної політики, події новітнього періоду історії України також вносять свої корективи дослідницький процес. Так, Т. Герасимчук у своїй роботі приходить до висновку, що «національна стійкість України має аналізуватися у двох вимірах, по-перше, як важлива складова протидії російській військовій агресії та захисту суверенітету України, по-друге, як необхідна умова реалізації Україною політики європейської інтеграції» [5, с. 18]. Загальнодержавний курс на європейську інтеграцію був проголошений нашою країною досить давно, проте в умовах повномасштабної збройної агресії РФ проти України і зростанні потреби у різноплановій зовнішній допомозі цей орієнтир зовнішньої політики набув нової актуальності. Як підкреслює Т. Герасимчук, «стійкість України – це здатність до протистояння, адаптації та до відновлення задля збереження суверенітету та територіальної цілісності, здатність до реалізації європейського вибору. Солідарність ЄС з Україною – це наша стійкість, безпека і наша спільна боротьба за європейські цінності, свободу та демократію» [5, с. 18].

Окрім проблематики європейської інтеграції, в даному контексті актуалізується також напрям співпраці України з НАТО та подальшої євроатлантичної інтеграції України. Так, було проведено «курс практичних семінарів з розбудови національної системи стійкості згідно з принципами та рекомендаціями НАТО, організований Урядовим офісом з координації європейської та євроатлантичної інтеграції за підтримки Офісу оборонного співробітництва США. Темою стали підходи НАТО та окремих країн до забезпечення стій-

кості, роль і місце у системі стійкості кожного з державних органів, їхні функції та розподіл відповідальності» [14]. Таким чином, важливість розбудови національної системи стійкості зумовлена, окрім всього іншого, необхідністю підтримання на достатньому рівні системи національної безпеки і оборони України, особливо в умовах посилення зовнішніх загроз. Як підкреслює В. Ліпкан, «звернення Україною уваги до завдань стійкості та готовності не є новелізацією старих проблем, а слугує відлунням врахування міжнародного досвіду, а також необхідності розроблення нових підходів до реагування та профілактику нових викликів та загроз сучасності, тобто фактично відбувається чіткий наголос на необхідності практичного впровадження проактивної державної політики в рамках реалізації геостратегії сучасної Української держави» [8].

Поряд із зазначеними складовими національної системи стійкості варто залучити до аналізу, на нашу думку, також інші аспекти її забезпечення, що зосереджені на врегулюванні окремих напрямів реалізації державної політики. Ю. Луцик у своєму дослідженні поглиблено аналізує категорію «економічна безпека», яка розглядається як «фундамент створення та забезпечення національної та інших видів безпеки. Саме за умови стійкого розвитку економіки, можливе створення і забезпечення усіх інших видів національної безпеки» [9, с. 80]. Вчена приходить до висновку, що в Україні утверджується розуміння важливості економічної складової загальної національної безпеки, що виражається у вибудуванні нормативної та організаційної системи її гарантування: «проведений аналіз свідчить про поступове подолання неузгодженостей, розмитості відповідальності в системі економічної безпеки країни, появу ряду концептуальних і доктринальних нормативно-правових актів та нових органів виконавчої ланки, які займаються формуванням державної політики в сфері економіки та економічної безпеки» [9, с. 80].

С. Теленик у своєму дисертаційному дослідженні зосереджується на вивченні адміністративно-правового регулювання державної системи захисту критичної інфраструктури України і в результаті проведеного аналізу формулює визначення категорії ««інфраструктурного потенціалу» – ефективно функціонуючі елементи системи інфраструктури держави, інфраструктурний комплекс, матеріальні та людські резерви, які в сукупності відповідають мінімальному рівню інфраструктурної достатності, що забезпечує стійкість, спроможність і готовність держави до ефективного управ-

ління об'єктами інфраструктури в умовах перманентного впливу чинників різного характеру, порушення функціонування яких може завдати шкоди національним інтересам» [13, с. 27]. Як показує досвід розгортання кризових ситуацій в даній сфері, функціонування об'єктів критичної інфраструктури є важливою складовою національної безпеки і безпосередньо може бути ціллю для спричинення шкоди державі, тому захист даної системи є важливим для підтримання національної стійкості.

Також, вважаємо за необхідне залучити до нашого огляду аспект забезпечення публічної безпеки, що є актуальним як у мирний час так і у період дії правового режиму воєнного стану. У даному контексті І. Дрок пропонує ще проект Концепції забезпечення національної стійкості доповнити таким базовим елементом, який передбачає забезпечення національної системи стійкості, як «готовність органів та підрозділів Національної поліції України виконувати завдання щодо забезпечення охорони прав і свобод людини, протидії злочинності, підтримання публічної безпеки і порядку в умовах загрози чи виникнення надзвичайних ситуацій» [7, с. 206]. На цю проблему звертає увагу також С. Гордієнко, який у своєму дослідженні 2022 р. зазначав, що проблему представляє собою той факт, що у нормативно-правових актах «феномен публічної безпеки, а тим більше при воєнному стані не визначається навіть термінологічно на відміну від державної безпеки» [6, с. 95]. Дослідник вважає коректним «визначити основні ознаки стану «публічна безпека та порядок»: 1) захищеність життєво важливих для суспільства й особи інтересів; 2) наявність почуття безпеки й суспільного спокою щодо різного роду загроз, а також відсутність страху перед ними; 3) державний характер забезпечення запобігання порушенням публічної безпеки та порядку» [6, с. 96]. Публічна безпека як складова національної безпеки найбільш безпосередньо стосується захисту прав і свобод людини і громадянина, тому включення положень щодо неї в Концепцію забезпечення національної системи стійкості має важливе гуманітарне значення.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження було виокремлено два основних виміри розбудови національної системи стійкості, що кореспондують до внутрішньої та зовнішньої спрямованості функціонування політичної системи України. Внутрішній вимір є актуалізованим дослідженнями проблематики екологічної безпеки держави як важливого елементу національної системи стійкості. Зовнішній вимір спрямований на вивчення

потенціалу національної стійкості в контексті процесів європейської та євроатлантичної інтеграції України. Поряд із зазначеними складовими національної системи стійкості слід також залучити до аналізу інші аспекти її підтримання, що зосереджені на врегулюванні окремих напрямів реалізації державної політики. Серед них у якості основних можливо виокремити сприяння усталенню економічної безпеки як формування підґрунтя для національної безпеки в цілому, розробку державної системи захисту для гарантування безпеки критичної інфраструктури, захист прав і свобод людини в аспекті підтримання необхідної публічної безпеки та порядку.

#### ЛИТЕРАТУРА:

1. Антипенко І. В. Перспективи запровадження національної оцінки ризиків у контексті розбудови національної системи стійкості в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 12. С. 80-84. DOI: 10.32702/23066814.2021.12.80
2. Бондар О. І., Гандзюра В. П., Матвієнко М. Г. Екобезпекова складова національної системи стійкості. *Екологічні науки*. 2022. № 4. С. 7-11. DOI: 10.32846/2306-9716/2022.есо.4-43.1
3. Гандзюра В. П. Екобезпека в національній системі стійкості. *Стратегія розвитку держави в умовах новітніх викликів міжнародному порядку: політичний, правовий, економічний, гуманітарний, екологічний виміри* : зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф., м. Тернопіль, 5 травня 2020 р. Тернопіль, 2020. С. 132-142.
4. Гандзюра В. П., Матвієнко М. Г. Розбудова національної системи стійкості як складова європейської та євроатлантичної інтеграції України. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/01/60.pdf> (дата звернення: 02.09.2023).
5. Герасимчук Т. Ф. Національна стійкість як детермінанта європейської інтеграції України. *Політикус*. 2022. № 4. С. 18-28. DOI: 10.24195/2414-9616.2022-4.3
6. Гордієнко С. Методики визначення поняття публічної безпеки і порядку. *Забезпечення публічної безпеки і порядку в умовах воєнного стану* : матеріали всеукр. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 1 липня 2022 р. Кропивницький, 2022 р. С. 94-100.
7. Дрок І. Місце національної поліції України у забезпеченні національної стійкості. *Міжнародна та національна безпека: теоретичні і прикладні аспекти* : матеріали V міжнар. наук.-практ. конф., м. Дніпро, 12 березня 2021 р. Дніпро, 2021 р. С. 205-206.
8. Ліпкан В. Національна стійкість як новітній концепт геостратегічного ландшафту. URL: <https://goal-int.org/natsionalna-stijkist-yak-novitnij-kontsept-geostrategichnogo-landshaftu/> (дата звернення: 02.09.2023).
9. Луцик Ю. Економічна безпека в умовах глобальних викликів та загроз. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 15. С. 74-83. DOI: 10.32782/2708-0366/2023.15.9
10. Національна стійкість України: стратегія відповіді на виклики та випередження гібридних загроз: національна доповідь / ред. кол. С. І. Пирожков, О. М. Майборода, Н. В. Хамітов та ін.. Київ : Інститут політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2022. 552 с.
11. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року «Про запровадження національної системи стійкості» : Указ Президента України від 27.09.2021 р. № 479/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479/2021#Text> (дата звернення: 02.09.2023).
12. Резнікова О. О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища. Київ : НІСД, 2022. 532 с.
13. Теленик С.С. Адміністративно-правове регулювання державної системи захисту критичної інфраструктури України : дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.07. Запоріжжя, 2021. 467 с.
14. У Києві за підтримки США розпочалися семінари з розбудови системи національної стійкості за принципами НАТО. URL: <https://www.ispc.org.ua/archives/5683> (дата звернення: 02.09.2023).

## ДЖЕНТРИФІКАЦІЯ: УСУНЕННЯ ЧИ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ СОЦІАЛЬНОЇ НЕРІВНОСТІ У ГРОМАДІ

## GENTRIFICATION: ELIMINATION OR SOLUTION OF THE PROBLEMS OF SOCIAL INEQUALITY IN COMMUNITY

У цій статті досліджено, яким чином джентрифікація впливає на проблеми соціальної нерівності у громаді. Ключові характеристики процесу джентрифікації розглянуто з точки зору складної взаємодії економічних, соціокультурних і політичних чинників. Важливість усунення соціальної нерівності в громадах виокремлено як актуальну проблему, враховуючи вагомість впливу джентрифікації на життя мешканців громади.

Проаналізовано економічні та соціально-культурні чинники, що сприяють джентрифікації. Акцентовано увагу на ринку нерухомості та житла, оскільки вони відіграють ключову роль у формуванні траєкторії джентрифікації.

У статті розглянуто позитивні аспекти джентрифікації, такі як: збереження та реставрація історичних районів та архітектурних пам'яток, створення громадських майданчиків, парків, садів та інших публічних просторів, зростання інвестицій, комерційних можливостей та споживчої активності. Більш широко визначено негативні наслідки джентрифікації: виселення традиційних мешканців, втрата соціокультурної ідентичності, зростання цін на нерухомість та вартості оренди, поглиблення соціальної нерівності та розриву між різними соціальними групами, зміна характеру та атмосфери району, втрата культурної ідентичності та спадщини, зміна демографічного складу тощо.

У статті досліджено можливості джентрифікації як засобу подолання соціальної нерівності громади. Для цього наведено потенційні стратегії, такі як програми соціальної підтримки, інклюзивні ініціативи розвитку, соціальне партнерство, спрямовані на вирішення несприятливих наслідків джентрифікації, зберігаючи при цьому позитивні трансформації, які вона несе.

Наголошено на важливості соціального партнерства між урядом, громадами та бізнесом для забезпечення справедливого доступу до ресурсів. Розглянуто стратегії збалансованого розвитку та збереження соціокультурного різноманіття, а також розумного зростання міст.

Підсумовано, що джентрифікація є складним та багатограним процесом, який має як позитивні, так і негативні наслідки. Попри сприяння відродженню міст та економічному зростанню, подолання соціальної нерівності, яку вона посилює, залишається актуальним викликом. Потрібні ефективні стратегії та політика, що посилють позитивні аспекти джентрифікації, водночас мінімізуючи її негативні наслідки, працюючи в напрямку більш інклюзивного та справедливого міського майбутнього.

**Ключові слова:** джентрифікація, соціальна нерівність, громада, соціальне партнерство, органи публічної влади, бізнес.

This article examines how gentrification affects the problems of social inequality in the community. The key characteristics of the gentrification process are considered from the point of view of the complex interaction of economic, socio-cultural and political factors. The importance of eliminating social inequality in communities is singled out as an urgent problem, taking into account the importance of the impact of gentrification on the lives of community residents. Economic and socio-cultural factors contributing to gentrification are analyzed. Attention is focused on the real estate and housing market, as they play a key role in shaping the trajectory of gentrification.

The article examines the positive aspects of gentrification, such as: the preservation and restoration of historic districts and architectural monuments, the creation of public squares, parks, gardens and other public spaces, the growth of investments, commercial opportunities and consumer activity.

The negative consequences of gentrification are more widely defined: eviction of traditional residents, loss of socio-cultural identity, increase in real estate prices and rental costs, deepening of social inequality and gap between different social groups, change in character and atmosphere of the district, loss of cultural identity and heritage, change in demographic composition, etc.

The article explores the possibilities of gentrification as a means of overcoming social inequality in the community. For this purpose, potential strategies such as social support programs, inclusive development initiatives, social partnership, aimed at solving the adverse effects of gentrification, while preserving the positive transformations that it brings, are presented.

The importance of social partnership between government, communities and business to ensure equitable access to resources is emphasized. Strategies for balanced development and preservation of socio-cultural diversity, as well as smart growth of cities, are considered.

It is concluded that gentrification is a complex and multifaceted process that has both positive and negative consequences. Despite promoting urban regeneration and economic growth, overcoming the social inequality it exacerbates remains a pressing challenge. Effective strategies and policies are needed to enhance the positive aspects of gentrification while minimizing its negative effects, working towards a more inclusive and equitable urban future.

**Key words:** gentrification, social inequality, community, social partnership, public authorities, business.

УДК 005.591.452  
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.36.2>

**Дорощ І.М.**

д. філос.,  
доцент кафедри адміністративного та фінансового менеджменту  
Національний університет  
«Львівська політехніка»

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Проблема соціальної нерівності в громадах є критично важливою з точки зору суспільного розвитку та сталого функціо-

нування. Вона має значущий вплив на різні аспекти життя людей і суспільства загалом. Разом з тим, доволі розхитане українське суспільство відчуває гостру потребу у вирішенні



першочергових питань щодо згладження гострих соціальних нерівностей, які виникають не внаслідок трудової чи суспільної діяльності, а через низку форс-мажорних обставин, пов'язаних з війною. У цьому контексті джентрифікація як процес трансформації вулиць, районів або цілих міських областей, який відбувається зазвичай внаслідок приїзду більш заможних індивідів або груп населення в ці регіони, що призводить до зміни соціальної структури, архітектури та економічної обстановки не вирішить цієї проблем. Адже явище джентрифікації попри реновацію будівель, а також покращення інфраструктури та послуг часто спричиняє зростання цін на нерухомість. Вона також може мати негативні наслідки, такі як виселення менш заможних мешканців та втрата культурної різноманітності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Термін «джентрифікація» має французьке походження *gentrise* – «народжений благородним». В англійській мові використовувалось словосполучення «*landed gentry*», що перекладається як «помісне дворянство» – соціальна група, що складається з джентельменів. Вперше поняття «джентрифікація» виникло в 1960-х рр., коли британська соціологиня Рут Гласс використала його у своїй книзі «Лондон: аспекти змін» («*London: Aspects of Change*») для пояснення процесу переміщення середнього класу в райони (переважно центральні), в яких тривалий час проживали представники робітничого класу. Схожі процеси відбувалися в багатьох містах США (Бостоні, Чикаго, Сіетлі та Вашингтоні) та Канади (Торонто, Монреаль) [9].

Поняття «джентрифікація» активно досліджувалося в архітектурі, містобудуванні (Ле Корбюзьє, Д. Перро, Ф. Л. Райт, Р. Роджерс, Н. Фостер, Т. Анготті), соціології (О. Бурова), проте воно є доволі новим для галузі публічного управління та адміністрування [1-11].

У сучасній літературі джентрифікація розглядається у економічному та культурному контексті. У культурному контексті джентрифікація зумовлюється витісненням білими комірцями сфери обслуговування синіх комірців сфери виробництва, внаслідок чого споживання та комфорт стають важливішими за роботу [11, с. 146]. Що ж до економічного контексту, та тут варто враховувати співвідношення ціни на щойно збудоване житло, а також його відстань від центру, до вартості відновлення внутрішньоміських, зокрема центральних районів.

За результатами аналізування останніх досліджень і публікацій підсумуємо основні

рисиджентрифікації, котрі можуть вплинути на соціальну нерівність у громаді [2, 9, 10]:

1) Приїзд нових, часто більш заможних мешканців, що призводить до зміни соціальної композиції району. Це можуть бути молоді сім'ї, митці, представники творчих професій та підприємців.

2) Збільшення інвестицій у реконструкцію та реновацію будівель та інфраструктури. Старі будинки відновлюються, а нові будівлі будуються для висококласних житлових комплексів та комерційних приміщень.

3) Під впливом попиту більш заможних покупців ціни на нерухомість суттєво підвищуються. Така ситуація витісняє менш заможних мешканців через нездатність оплатити витрати на житло, що зросло.

4) Нарощення комерційної активності внаслідок появи більш висококласних ресторанів, магазинів, галерей та інших комерційних закладів для задоволення потреб нового, більш заможного населення.

5) Великі потоки нового населення можуть суттєво вплинути на соціальні та культурні аспекти району, включаючи зміни стилю життя, заходів та традицій громади.

Ці рисиджентрифікації, здебільшого, мають комплексний вплив на соціальну нерівність у громаді, а дискусія навколо того, чи джентрифікація допомагає вирішити цю проблему або ж, навпаки, поглиблює її, є ключовою частиною дослідження.

**Метою статті** є визначення, яким чином джентрифікація впливає на проблеми соціальної нерівності у громаді. Оскільки джентрифікація є процесом, спрямованим на відновлення економічної та соціальної привабливості району, важливо з'ясувати чи вирішуються при цьому проблеми незахищених верств населення.

**Виклад основного матеріалу.** Джентрифікація в країнах пострадянського простору має свої особливості. Це, перш за все, наявність промислових районів із закритими промисловими об'єктами, внаслідок зміни форм власності, приватизації та банкрутства, котрі потребують додаткових капіталовкладень. Ще однією особливістю є відсутність у цих районах великої кількості житлових помешкань, оскільки «спальні райони» будувались окремо. Разом з тим, у промислових районах окрім маргінальних груп населення, все ж таки є мешканці, які можуть відчути на собі негативний вплив джентрифікації.

Отже, джентрифікація депресивних промислових районів та кварталів міст із часом призводить до витіснення з них малозабезпечених жителів і заселення туди пред-

ставників привілейованих груп суспільства. Адже ці квартали і райони перетворюються на елітні об'єкти, художні студії, торгові центри, кінотеатри, спортклуби і бізнес-центри з доглянутими, чистими і безпечними вулицями та, відповідно, з вищою вартістю житла. Урізноманітнення просторових функцій – для роботи, життя, та дозвілля – притягують людей різних соціальних прошарків, але здебільшого, середнього чи заможного класу [2].

Досліджуючи вплив джентрифікації на проблеми соціальної нерівності у громаді, варто виокремити основні чинники цього процесу та наслідки, які він несе для конкретної громади. Отже, джентрифікація – це складний процес, який спричиняється взаємодією різних економічних, соціокультурних та політичних факторів. Серед найвагоміших економічних факторів варто виділити наступні [5]:

- Стрімке зростання попиту на нерухомість. Зазвичай, джентрифікація починається саме зі зростання попиту на житло в конкретному районі, оскільки нові жителі, здебільшого заможні, виявляють інтерес до зручного розташування та інфраструктури.

- Забудова територій та реконструкція існуючих будівель. Інвестори та забудовники вбачають сприятливі можливості для будівництва нового житла або відновлення існуючих будівель у регіоні з потенціалом джентрифікації.

- Формування ринку преміального житла. Ринок високовартісного житла приваблює більш заможних жителів, які шукають преміальний рівень комфорту та якості життя.

- Зростання цін на нерухомість, що може спричинити підвищення вартості житла та збільшення обсягів інвестицій у відновлення та реновацію будівель конкретного району.

Не менш важливими є соціокультурні фактори джентрифікації [5, 6]:

- Наявність художніх та креативних спільнот. Поява митців, художників, творчих професій та інших креативних спільнот призводить до формування особливої атмосфери та привабливості району для нових мешканців.

- Потреба у зміні стилю життя. Цільова аудиторія джентрифікації може бути зацікавлена в житті в історичних районах, з більш доступними культурними та розважальними можливостями.

- Ініціювання розвитку інфраструктури. Саме нові мешканці ініціюють заходи щодо покращення інфраструктури, наприклад, створення нових об'єктів розваг, відкриття ресторанів та магазинів тощо.

- Організація громадських просторів. Створення громадських майданчиків, парків,

арт-просторів та інших спільних зон суттєво збільшує привабливість району для різних верств населення.

Ці фактори можуть посилювати один одного та взаємодіяти, створюючи умови для розвитку процесу джентрифікації. Проте важливо враховувати, що джентрифікація може мати як позитивний, так і негативний вплив на «корінних» мешканців та соціокультурну різноманітність району.

До позитивних факторів варто віднести збереження та відновлення історичних районів та архітектурних пам'яток. Адже у процесі джентрифікації відбувається інвестування в реновацію та відновлення старих, занедбаних будівель, що сприяє покращенню архітектурної цінності та вигляду району. Нові мешканці, часто більш заможні та культурно активні, ініціюють створення та розвиток художніх галерей, музеїв, культурних заходів та фестивалів, що сприяє збагаченню культурного життя громади. Внаслідок джентрифікації активно створюються громадські майданчики, парки, сади та інші публічні простори, де мешканці можуть збиратися та спілкуватись. Покращення зовнішнього вигляду та стану району у майбутньому сприятиме розвитку туристичної індустрії та інвестиційній привабливості. Зростання інвестицій, комерційних можливостей та споживчої активності, своєю чергою, позитивно вплине на економічний стан громади та забезпечить додаткові ресурси для її розвитку.

Зростання економічної активності та підвищення якості інфраструктури також є одними з потенційних позитивних наслідків джентрифікації. Відкриття нових бізнесів, таких як ресторани, кафе, магазини, галереї та інші комерційні заклади, сприятиме створенню нових робочих місць та збільшенню платоспроможного попиту на товари та послуги. Разом з тим, інвестиції в інфраструктуру, що включають в себе покращення доріг, транспортних систем, водопостачання, водовідведення та інші інфраструктурні проекти, зумовлять підвищення комфорту та зручності життя. З прибуттям нових мешканців може підвищитися також попит на громадські послуги, такі як школи, дитячі садки, медичні заклади та інші, що стимулюватиме їх розвиток та покращення якості.

Серед негативних наслідків джентрифікації особливо відчутними є витіснення «корінних» мешканців та втрата соціокультурної ідентичності. Адже зростання ціни на нерухомість і вартості оренди може призвести до виселення людей, які вже довгий час живуть у районі, проте не можуть собі дозволити відповідні витрати на житло. Окрім цього джентрифікація



часто поглиблює соціальну нерівність, адже нові мешканці зазвичай є більш заможнішими. Це призводить до розриву між різними соціальними групами та обмеження можливостей для менш заможних представників громади.

Не менш актуальною проблемою є зміна характеру та атмосфери району, порушення його традиційного соціокультурного ландшафту, що, своєю чергою, може призвести до втрати ідентичності та спадщини. Саме тому у «корінних» мешканців можна виникнути відчуття відчуження від свого власного району через зміни в соціальному середовищі та структурі. Поява нових мешканців також може призвести до зміни демографічного складу району, що, безумовно, вплине на культурний та соціальний баланс. Наслідком цього можуть стати соціальні невдоволення та конфлікти в громаді.

Окремої уваги потребує також поява новобудов серед старого житлового фонду, так звана «вбудована джентрифікація». Такий вид джентрифікації характерний для Києва та Львова. І хоч цей процес не змушує жителів покидати район, вони, зазвичай, відчувають певний тиск, наприклад, через зміну споживчої інфраструктури. Окрім того, мешканці тепер змушені ділити громадський простір, транспорт, інфраструктуру, садочки і школи з численними новими сусідами. В результаті часто виникають конфлікти, від яких місто і забудовник відсторонюються, перекладаючи відповідальність на людей [3, 7].

Що ж до економічних наслідків джентрифікації, то підвищення вартості оренди зробить місцеві малі підприємства менш конкурентоспроможними. Під тиском нового бізнесу вони змушені будуть припинити свою діяльність.

Для того, щоб зменшити ці негативні наслідки, важливо запропонувати актуальні та дієві програми підтримки мешканців, які можуть бути вразливими перед впливом джентрифікації. Такі програми можуть включати створення доступного житла, соціальну підтримку, психологічну допомогу та працевлаштування для соціально вразливих та безпритульних тощо.

Ще одним дієвим інструментом для забезпечення рівного доступу до ресурсів у джентрифікованих районах та боротьби із соціальною нерівністю є соціальне партнерство між владою, громадою та бізнесом. Представники влади, громади та бізнесу можуть працювати разом над розробкою стратегій розвитку району, що враховуватимуть потреби та інтереси всіх сторін. Це допоможе забезпечити усім мешканцям рівний доступ до ресурсів. Також бізнес може надавати фінансову підтримку для реалізації програм соціальної

підтримки та розвитку, а також інвестувати в проекти, спрямовані на вдосконалення інфраструктури та доступ до послуг.

Що ж стосується органів публічної влади, то важливо забезпечити можливість представникам усіх груп громадськості бути залученими в процес прийняття рішень та програму моніторингу. Відповідні ініціативи реалізуються через громадські обговорення, консультації та участь у плануванні. Таке партнерство сприятиме розробці та впровадженні програм соціальної підтримки, які спрямовані на забезпечення рівних можливостей та зменшення соціальної нерівності. Влада, громада та бізнес можуть спільно працювати над поширенням інформації про доступні ресурси та можливості для мешканців та підвищення рівня свідомості.

Не менш важливим є правове врегулювання наслідків джентрифікації. Важливо покласти обов'язки на забудовника щодо покращення соціальної інфраструктури території. Тут варто розробити чіткий механізм розрахунку величини додаткового навантаження на інфраструктуру району внаслідок здачі житлового комплексу. Забудовник повинен компенсувати витрати на розширення інфраструктурних об'єктів.

Використання інструментів земельного адміністрування також може бути дієвим методом подолання негативних наслідків джентрифікації. Наприклад, використання системи зонування землі, присвоєння житлового, комерційного, промислового та іншого призначення земельних ресурсів, що допоможе забезпечити різноманітність та баланс у розміщенні різних типів об'єктів на території регіону. Встановлення обмежень висоти будівель, своєю чергою, допоможе зберегти характер історичних районів та запобігти домінуванню нових багатоповерхових будівель. Розробка громадських парків, скверів та зелених зон покращить якість життя громади.

Поряд із поняттям «джентрифікація» у 2000-их роках з'явилась концепція розумного зростання. Розумне зростання на противагу джентрифікації має на меті створення більш сталих та зручних для життя міст і районів, зберігаючи їхню специфіку та розвиваючи їх інтелектуально та екологічно, розглядаючи при цьому три взаємопов'язані сфери: щільність забудови, використання землі, а також зручність транспортних маршрутів. Зосередження на цих трьох ключових питаннях міського розвитку дає змогу раціонально використовувати простір, створювати вільний доступ громадян до територій загального користування та комунальних послуг, вносить систему в про-

цес житлової забудови через формування кластерів. Результатом розумного зростання а підтримання збалансованої міської моделі розвитку, створення інклюзивного житла, підтримка підприємництва та самозайнятості, просторове визначення громадської сфери, полегшення пішохідної доступності, мінімальне використання автомобіля [4, 8]. Варто зазначити, що концепція розумного міста є сприятливою для громади, разом з тим, вона є менш комерційною як для компаній-забудовників, так і для місцевої влади.

Попри усі переваги джентрифікації, цей процес не лише не вирішує проблем соціальної нерівності у громадах, а сприяє витісненню соціально незахищених верств населення, створюючи їм додаткові виклики. Серед таких викликів гомогенізація громади і, як наслідок, соціальний тиск. Процес подолання проблем джентрифікації та соціальної нерівності в джентрифікованих районах включає в себе велику кількість невирішених питань, котрі носять більше юридичний та практичний характер, а ніж науковий:

- Забезпечення збалансованого розвитку, який би враховував інтереси всіх мешканців є доволі складним завданням, адже певні ринкові сили та економічні чинники можуть сприяти гомогенізації громади.

- Реалізація програм та стратегій подолання соціальної нерівності вимагає додаткових фінансових ресурсів, які не завжди є наявними, особливо в джентрифікованих районах.

- Ринкові умови, такі як вартість житла, ускладнюють впровадження стратегій доступного житла та соціальної підтримки.

- Потреби нових мешканців та «корінних» громадян часто суперечать один одному, спричиняючи конфлікти та напругу.

- Доволі важко залучити усі верстви населення громади до процесів планування, особливо якщо є конфлікти та проблеми з представництвом.

Отже, подолання проблем соціальної нерівності внаслідок джентрифікації вимагає комплексного підходу, в якому будуть враховані потреби та інтереси всіх верств населення, а також активна участь громади та спільна дія громади, влади та бізнесу

**Висновки.** Визначення напрямків подальших наукових досліджень та розвитку стратегій джентрифікації можуть включати глибше розуміння та вирішення складних викликів, пов'язаних з цим явищем. Оскільки джентрифікація має багатогранний вплив на громаду, економіку та культуру, дослідження та стратегії розвитку повинні бути комплексними та міждисциплінарними.

По-перше, проведення соціологічного дослідження серед мешканців з метою визначення впливу джентрифікації на життя різних груп громади, їх потреби, ставлення та сприйняття змін. Це сприятиме розробленню більш точних та цілеспрямованих стратегій.

По-друге, аналізування впливу джентрифікації на ринок житла, економічну активність та зайнятість, що може розкрити відповідні економічні можливості та виклики.

По-третє, географічне моделювання шляхом використання географічних інформаційних систем (ГІС) дозволить аналізувати просторовий розподіл джентрифікації та знаходити оптимальні місця для впровадження стратегій.

По-четверте, дослідження впливу джентрифікації на екологічний баланс, використання ресурсів та забезпечення стійкості розвитку допоможе сформулювати шляхи зменшення негативного екологічного впливу.

По-п'яте, дослідження можливих сценаріїв соціокультурної інтеграції між різними групами мешканців сприятиме розробці стратегій для підтримки багатокультурності та уникнення конфліктів.

По-шосте, вивчення можливостей для партнерства та співпраці між владою, бізнесом, громадою та громадськими організаціями створить умови для розробки комплексних та ефективних стратегій.

По-сьоме, вивчення досвіду інших міст, які стикалися з джентрифікацією для імплементації успішних стратегій.

Ці напрями дослідження та розвитку сприятимуть розробці більш ефективних та цілеспрямованих стратегій для подолання негативних наслідків джентрифікації та забезпечення сталого та справедливого розвитку.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Бурова О. Джентрифікація як феномен сучасного світу. *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти*. 2019. (3). С. 154–164. <https://doi.org/10.31866/2616-745x.3.2019.159116>
2. Гулей Д. В. Джентрифікація як перспективний шлях оновлення історичних та промислових районів міста. *Сучасні проблеми архітектури та містобудування*. Випуск 62. 2022, С. 171–180. URL: <http://archinform.knuba.edu.ua/article/view/255347/252482>
3. Ляшева А., Опенько Я. Джентрифікація та просторова нерівність по-київськи: випадок Оболоні. *Спільне*. 2019. URL: <https://commons.com.ua/uk/dzhentrifikaciya-ta-prostorova-nerivnist-po-kiyivski/>
4. Сич О. Теоретичні підходи до ревіталізації постпромислових територій. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 4 (65). С. 68–73. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/865.pdf>
5. Федорів П. Що таке джентрифікація і чи є вона в Україні. *Mistosite*. 2019. URL: <https://mistosite.com/>

org.ua/articles/shcho-take-dzhentryfikatsiia-i-chy-ie-vo-na-v-ukraini

6. Фицик Л. А. Трансформація культурного простору європейського глобального міста: сучасні тенденції. *Південний архів (історичні науки)*. 2022. (37). С. 98–105. <https://doi.org/10.32999/ksu2786-5118/2022-37-13>

7. Що таке джентрифікація і чи загрожує вона Києву? 2020. URL: <https://hmarochos.kiev.ua/2020/03/05/chy-zagrozhuye-kyuevu-dzhentryfikatsiya-ni-ale-v-nas-ye-inshi-problemy/>

8. Geller A. L. Smart Growth: A Prescription for Livable Cities. *Am J Public Health*. 2003. 93(9). P. 1410–1415. <https://doi.org/10.2105/AJPH.93.9.1410>

9. Glass R. Centre for Urban Studies: London Aspects of Change: University College. London, 1964. 342 p.

10. Glass R. Penetrating academic research into far-reaching social change. Obituaries. *The Times*. London, 1990. No 63649, p. 14.

11. Lipton, M. Why Poor People Stay Poor: Urban Bias in Developing Countries. Temple Smith, London, 1977.

СЕКЦІЯ 2  
МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯДЕРЖАВНІ ГАРАНТІЇ СПОЖИВАЧІВ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ:  
ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ В УКРАЇНІSTATE GUARANTEES OF CONSUMERS IN THE DIGITAL ENVIRONMENT:  
PROBLEMS AND DEVELOPMENT PROSPECTS IN UKRAINE

Стаття присвячена дослідженню державних гарантій споживачів у цифровому середовищі в Україні, з фокусом на виявленні проблем та перспектив розвитку. Викладено основні проблеми, такі як кібербезпека, захист персональних даних, якість цифрових товарів та інформованість споживачів. Запропоновано ряд перспективних рішень, включаючи удосконалення законодавства, інформаційні кампанії та стимулювання саморегулювання бізнесу. Визначено, що підвищення обізнаності та забезпечення безпечного та захищеного цифрового середовища для споживачів в Україні. Досліджено ключові проблеми, з якими зіштовхуються споживачі в цифровому середовищі, а саме, кібербезпеку та захист персональних даних. Зростання кількості кібератак і порушень безпеки в цифровому просторі ставить під загрозу приватність і фінансові активи користувачів. Виявлено проблему недостатньої якості цифрових товарів та послуг, яка може призвести до несправедливих угод та незадовільного досвіду для споживачів. Ця проблема стає особливо актуальною в умовах швидкого розвитку цифрових технологій та зростання кількості онлайн-торгівлі. Крім того, стаття звертає увагу на проблему недостатньої інформованості споживачів про їхні права у цифровому середовищі. Багато користувачів не мають достатньої інформації про захист своїх прав під час взаємодії з цифровими продуктами та послугами, що може призвести до вразливості та некоректної поведінки. З'ясовано ряд перспективних рішень для покращення захисту прав споживачів у цифровому середовищі. Серед них - удосконалення законодавства, що регулює захист даних та прав споживачів, забезпечення високої кібербезпеки та ефективного контролю за дотриманням норм, проведення інформаційних кампаній для підвищення обізнаності споживачів про їхні права та застосування інноваційних технологій у цифрових продуктах та послугах. Підкреслено, що має на меті сприяти створенню стабільного та безпечного цифрового середовища для споживачів в Україні, що, в свою чергу, сприятиме розвитку цифрової економіки та підвищенню якості життя населення. Передбачається, що застосування рекомендованих рішень допоможе забезпечити захист прав споживачів та впорядковане функціонування цифрового ринку в Україні.

**Ключові слова:** державні гарантії, споживачі, цифрове середовище, проблеми, пер-

спективи, законодавство, кібербезпека, персональні дані.

The article is devoted to the study of state guarantees of consumers in the digital environment in Ukraine, with a focus on identifying problems and prospects for development. Key issues such as cyber security, personal data protection, quality of digital goods and consumer awareness are outlined. A number of promising solutions have been proposed, including improvement of legislation, information campaigns and stimulation of business self-regulation. It was determined that raising awareness and providing a safe and secure digital environment for consumers in Ukraine. The key issues facing consumers in the digital environment are explored, namely cyber security and personal data protection. The growing number of cyberattacks and security breaches in the digital space puts users' privacy and financial assets at risk. The problem of insufficient quality of digital goods and services has been identified, which can lead to unfair deals and an unsatisfactory experience for consumers. This problem becomes especially relevant in the conditions of the rapid development of digital technologies and the growth of the number of online trade. In addition, the article draws attention to the problem of insufficient awareness of consumers about their rights in the digital environment. Many users do not have sufficient information about protecting their rights when interacting with digital products and services, which can lead to vulnerability and inappropriate behavior. A number of promising solutions for improving the protection of consumer rights in the digital environment have been identified. Among them are the improvement of legislation regulating the protection of data and consumer rights, ensuring high cyber security and effective control over compliance with norms, conducting information campaigns to increase consumer awareness of their rights, and the use of innovative technologies in digital products and services. It is emphasized that it aims to contribute to the creation of a stable and safe digital environment for consumers in Ukraine, which, in turn, will contribute to the development of the digital economy and increase the quality of life of the population. It is assumed that the application of the recommended solutions will help ensure the protection of consumer rights and the orderly functioning of the digital market in Ukraine.

**Key words:** state guarantees, consumers, digital environment, problems, prospects, legislation, cyber security, personal data.

УДК 351  
DOI <https://doi.org/10.32782/ptm2663-5240-2023.36.3>

**Бобось О.Л.**

здобувач наукового ступеня доктора наук з публічного управління та адміністрування, головний спеціаліст відділу прикордонного інспекційного контролю «Бориспіль»  
Північне міжрегіональне головне управління Державної служби України з питань безпеки харчових продуктів та захисту споживачів на державному кордоні



**Постановка проблеми.** З появою цифрових технологій і віртуального простору виникають нові ризики та загрози для прав споживачів, які вимагають уваги держави та бізнесу. Споживачі можуть стикатися з проблемами кібербезпеки, порушенням прав на приватність та захист персональних даних, недостатньою якістю цифрових товарів та послуг, а також недостатньою інформованістю про свої права у цифровому середовищі. Отже, ці проблеми можуть призвести до негативних наслідків для споживачів, таких як фінансові втрати, крадіжка особистої інформації, порушення прав на інтелектуальну власність та незадовільні цифрові послуги. Однак відсутність чітких законодавчих норм та контролю може призвести до безкарності для порушників.

Необхідно вирішувати ці проблеми шляхом створення ефективних державних гарантій, розробки та удосконалення законодавства, забезпечення високої кібербезпеки та захисту персональних даних, підвищення інформованості споживачів та сприяння впровадженню інноваційних рішень для покращення якості та безпеки цифрових товарів та послуг. Тільки таким чином можна забезпечити стале та безпечне цифрове середовище для споживачів в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Окремі аспекти проблеми ролі державної гарантії споживачів у цифровому середовищі: проблеми і перспективи розвитку в Україні досліджували такі науковці, як: О. Гайдукова, Н. Ільків, М. Долинська, Л. Прокопенка та інші.

**Мета статті.** Мета статті полягає в розкритті проблем, пов'язаних із державними гарантіями споживачів у цифровому середовищі в Україні, та наданні перспективних рішень для покращення захисту прав споживачів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Державні гарантії споживачів у цифровому середовищі в Україні стають все більш актуальними, оскільки цифрові технології швидко розвиваються і впливають на всі аспекти життя громадян. Особливо це стосується електронної комерції, цифрових платформ, соціальних мереж, онлайн-послуг, інтернет-банкінгу та інших онлайн-проектів.

Варто наголосити, що разом з перевагами цифрової епохи з'являються й проблеми, що потребують уваги держави та захисту прав споживачів. На думку вченого Л. Меніва [4], слід зазначити основні проблеми:

– *кібербезпека та персональні дані:* цифрова економіка супроводжується загрозами кібербезпеки та зловживанням персональ-

ними даними користувачів. Відсутність належного захисту може призвести до витоку чутливої інформації, шахрайства або крадіжки ідентифікаційних даних;

– *недостатня інформованість споживачів:* багато користувачів не завжди розуміють умови використання цифрових послуг і не читають уважно правила та політику конфіденційності. Це може призводити до недоречного використання сервісів та порушення їх прав;

– *неякісні цифрові товари та послуги:* відсутність фізичного контакту з товаром чи недостатньо докладний опис можуть призвести до незадовільного якості товарів та послуг, що надаються в інтернеті;

– *порушення прав інтелектуальної власності:* цифрове середовище сприяє поширенню піратства, порушенню авторських прав, патентів та інших інтелектуальних власностей;

– *залежність від цифрових технологій:* поширеність цифрових технологій може призвести до залежності від них і зниження захисту прав споживачів, оскільки інші, нецифрові альтернативи можуть бути обмежені або відсутні.

Доречно також визначити основні перспективи розвитку:

– *законодавча база:* для захисту прав споживачів у цифровому середовищі Україні необхідно розробити та впровадити спеціальні закони та нормативні акти, які б регулювали відносини між споживачами та постачальниками цифрових послуг;

– *підвищення освіти:* зростання рівня інформованості споживачів про цифрові права та загрози допоможе зменшити кількість порушень прав споживачів та шахрайства у цифровій сфері;

– *співпраця з бізнесом:* держава повинна сприяти співпраці з бізнесом з метою встановлення стандартів якості та безпеки цифрових товарів і послуг;

– *захист персональних даних:* законодавство має передбачати механізми захисту персональних даних користувачів та належні санкції за їхнє незаконне використання;

– *ефективний контроль:* державні органи повинні забезпечити ефективний контроль за дотриманням прав споживачів у цифровому середовищі та здійснювати заходи щодо покарання порушників;

– *активна позиція споживачів:* підтримка активної позиції споживачів та їхніх об'єднань допоможе захистити їхні права в електронному середовищі [2, с.174].

Отже, розвиток цифрового середовища в Україні повинен ґрунтуватися на захисті прав споживачів, забезпеченні їхньої безпеки та

взаємоповаги між користувачами та постачальниками цифрових товарів і послуг. Це вимагатиме комплексних заходів з боку уряду, бізнесу та самої громадськості для досягнення сприятливих умов для розвитку цифрової економіки в країні.

Варто зауважити, що для досягнення успішного розвитку цифрового середовища та забезпечення державних гарантій споживачів в Україні, можна врахувати наступні аспекти. Розробку та удосконалення законодавства щодо захисту прав споживачів у цифровому середовищі, включаючи права на конфіденційність та захист персональних даних. Підвищення відповідальності за порушення прав споживачів у цифровому просторі та належні санкції для порушників.

Варто забезпечити безпеку і захищеності інформаційних систем та інфраструктури для запобігання кібератакам і витоку даних. Популяризація культури кібербезпеки серед споживачів та постачальників цифрових послуг. Забезпечення доступності і якості інтернет-з'єднання по всій території країни, щоб уникнути цифрового відчуження деяких регіонів. Крім того, створення цифрових платформ і онлайн-сервісів з урахуванням потреб інтернет-користувачів.

Необхідно звернути увагу на розвиток програм освіти для користувачів, що навчаються використовувати цифрові технології та зберігати свої права в онлайн-середовищі. Створенню механізмів підтримки споживачів у вирішенні конфліктних ситуацій з постачальниками цифрових товарів та послуг. Приєднання до міжнародних угод та стандартів з питань захисту прав споживачів у цифровому середовищі, що сприятиме створенню єдиної правової бази та забезпеченню взаємодії з іншими країнами.

Окремо необхідно звернути увагу на стимулювання розвитку інноваційних цифрових продуктів та послуг, які відповідають потребам споживачів та забезпечують їхню безпеку. Крім того, забезпечення конкурентного середовища на ринку цифрових послуг, що сприятиме покращенню якості та доступності послуг для споживачів [5].

Доречно зауважити, що усі ці аспекти взаємодіють між собою і сприяють створенню стійкого та безпечного цифрового середовища для споживачів в Україні. Ключовим є взаємодія держави, бізнесу та громадськості для забезпечення ефективного захисту прав споживачів і забезпечення сталого розвитку цифрової економіки в країні.

Також слід важливо працювати над впровадженням запропонованих рішень і стратегій

для забезпечення державних гарантій споживачів у цифровому середовищі. Для досягнення успіху, необхідно враховувати наступні кроки:

– *впровадження законодавчих змін*: уряд повинен пріоритетно розглянути та затвердити нові законодавчі акти, які регулюють захист прав споживачів у цифровому середовищі та передбачають санкції для порушників. Також важливо удосконалювати існуючі нормативні документи у відповідності до розвитку технологій;

– *створення органів контролю*: необхідно створити або зміцнити органи державного контролю, які мають відповідальність за забезпечення захисту прав споживачів у цифровому середовищі. Ці органи повинні мати необхідні повноваження для проведення перевірок та накладання санкцій на порушників;

– *освіта та інформування споживачів*: розширювати освітні програми та інформаційні кампанії, спрямовані на підвищення обізнаності споживачів про їхні права та безпеку у цифровому просторі. Запровадження курсів з кібербезпеки у школах і навчальних закладах також допоможе підготувати майбутнє покоління користувачів;

– *заохочення бізнесу до впровадження стандартів*: держава може стимулювати бізнес до впровадження стандартів якості та безпеки цифрових товарів та послуг шляхом надання пільг чи підтримки фінансування для компаній, які виконують вимоги до захисту прав споживачів;

– *взаємодія з громадськістю*: важливо включити представників громадськості та неурядових організацій в процес прийняття рішень щодо захисту прав споживачів у цифровому середовищі. Їхні пропозиції та спостереження можуть забезпечити більш ефективні рішення;

– *міжнародне співробітництво*: Україна повинна активно співпрацювати з іншими країнами та міжнародними організаціями для обміну досвідом та участі у створенні глобальних стандартів захисту прав споживачів у цифровому просторі;

– *постійне оновлення стратегій*: технологічні зміни відбуваються дуже швидко, тому необхідно постійно оновлювати стратегії та підходи до захисту прав споживачів у цифровому середовищі для забезпечення їхньої актуальності та ефективності;

– *забезпечення доступу до юридичної допомоги*: важливо забезпечити доступність юридичної допомоги для споживачів, які стикаються з проблемами у цифровому середовищі, та забезпечити можливість ефективно захищати свої права [6, с.151].



Варто підкреслити, що розвиток цифрового середовища в Україні може принести багато переваг, однак важливо пам'ятати про захист прав споживачів як одну із ключових складових успіху цього процесу. Застосування цих заходів допоможе створити стійке та впевнене цифрове середовище, в якому права та інтереси споживачів будуть належним чином захищені.

Отже, регулярний моніторинг і аналіз ситуації щодо захисту прав споживачів у цифровому середовищі допоможе виявляти нові виклики та проблеми та швидко реагувати на них. Засновуючись на зібраних даних, держава може розробляти більш ефективні стратегії та політики. Використання новітніх технологій та інноваційних підходів до захисту прав споживачів допоможе ефективніше вирішувати виникаючі проблеми у цифровому середовищі. Постачальники цифрових послуг можуть створювати кодекси поведінки та саморегулюватись своєю діяльністю для забезпечення більш прозорої та довірливої взаємодії зі споживачами.

Доцільно зазначити, що держава повинна особливо звернути увагу на захист прав дітей, підлітків, осіб з обмеженими можливостями та інших вразливих груп населення у цифровому просторі. Заохочувати компанії до добровільної сертифікації своїх цифрових продуктів та послуг, що дозволить підвищити їх якість та безпеку. Співпраця з великими технологічними компаніями допоможе впроваджувати більш стандарти безпеки та захисту прав споживачів у їхніх продуктах та послугах.

Варто підкреслити, що розробка ефективної системи розв'язання спорів між споживачами та постачальниками цифрових послуг допоможе забезпечити швидке та справедливе вирішення конфліктів. Збільшення зусиль у проведенні навчань, семінарів та курсів з кібербезпеки та прав споживачів у цифровому просторі для всіх верств населення. Запозичення успішних практик та рішень із закордонних країн, які вже успішно впроваджують гарантії споживачів у цифровому середовищі. Захист прав споживачів у цифровому середовищі є постійним процесом, тому важливо постійно вдосконалювати підходи та стратегії відповідно до змін у технологічній сфері [7].

Слід додати, що забезпечення державних гарантій споживачів у цифровому середовищі – це складний процес, який потребує спільних зусиль держави, бізнесу та громадянськості. Тільки взаємодія всіх сторін може забезпечити створення безпечного та захищеного цифрового простору для всіх користувачів.

Виявлена, перша проблема, яка стосується кібербезпеки та захисту персональних даних. Запровадження законодавства та поліпшення контролю над кібератаками можуть допомогти забезпечити вищий рівень захисту даних споживачів. Разом з цим, необхідно збільшити свідомість і освіту щодо кібербезпеки серед населення та залучати міжнародні організації для боротьби з кіберзлочинами.

Існуюча, друга проблема – неякісні цифрові товари та послуги. Тут важливо стимулювати саморегулювання постачальників цифрових товарів та послуг, а також сприяти добровільним сертифікаціям, що підтверджують якість товарів. Це допоможе забезпечити більшу довіру до цифрових продуктів серед споживачів [1].

Третя проблема - недостатня інформованість споживачів, може бути подолана за допомогою розширення освітніх програм та інформаційних кампаній про права споживачів у цифровому середовищі. Залучення громадськості до цих кампаній може підвищити обізнаність населення про захист їхніх прав у цифровому просторі. Четверта проблема стосується порушення прав інтелектуальної власності. Для її подолання необхідно сприяти конкуренції в інноваційній галузі та дотриманню патентних прав, а також впроваджувати законодавчі зміни для захисту інтелектуальних прав. Щоб забезпечити більший захист прав споживачів, слід стимулювати розвиток альтернативних нецифрових варіантів та сприяти цифровій грамотності у населення [3].

Отже, слід додати, що в Україні використання перспектив допоможе створити стійке та безпечне цифрове середовище для споживачів в Україні. Активна робота уряду, бізнесу та громадськості забезпечить захист прав споживачів та сприятиме сталому розвитку цифрової економіки в країні.

**Висновок.** Проаналізувавши, вищезначене можна дійти висновку, що державні гарантії споживачів у цифровому середовищі є критично важливим аспектом розвитку цифрової економіки в Україні. Перехід до цифрової сфери збільшує ризики для споживачів, пов'язані з кібербезпекою, захистом персональних даних та якістю цифрових товарів та послуг. Однією з ключових перспектив є створення і удосконалення законодавства, що регулює захист прав споживачів у цифровому середовищі, а також контроль за його дотриманням. Освітні програми та інформаційні кампанії допоможуть підвищити обізнаність та свідомість громадян щодо їхніх прав у цифровому просторі. Крім того, важливим є стимулювання саморегулювання та добровільних сер-

тифікацій постачальників цифрових товарів та послуг, що сприятиме забезпеченню якості продуктів та послуг, які користувачі отримують в мережі.

Таким чином, застосування інноваційних технологій, співпраця з технологічними компаніями, а також навчання нового покоління цифрової грамотності є ключовими факторами для забезпечення успішного розвитку цифрового середовища та захисту прав споживачів. Успішне вирішення проблем і реалізація перспектив дозволять забезпечити стале та безпечне цифрове середовище для українських споживачів, що, у свою чергу, сприятиме сталому розвитку цифрової економіки та підвищенню якості життя населення.

### ЛІТЕРАТУРА:

1. Гайдукова О. О. Теоретичні аспекти поняття електронна торгівля. *Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка"*. № 8, 2019 р. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8\\_2019/154.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2019/154.pdf)
2. Ільків Н. В., Долинська М. С. Неюрисдикційні форми захисту прав та інтересів суб'єктів господарювання. ТОВ "Галицька видавнича спілка", 2020 р. С. 174.
3. Кількість абонентів зв'язку. Державна служба статистики України: вебсайт. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/zv/az/az\\_u/az0119\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/zv/az/az_u/az0119_u.htm). Дата звернення: 20.07.2023р.
4. Менів Л. Д. Перспективи розвитку законодавства про захист прав споживачів. *Юридичний науковий електронний журнал*. № 6, 2022р. URL : [http://www.lsej.org.ua/6\\_2022/30.pdf](http://www.lsej.org.ua/6_2022/30.pdf)
5. Проблеми захисту прав споживачів в Україні та шляхи їх вирішення. 25 травня 2018 р. URL: <https://consumerhm.gov.ua/774>
6. Прокопенка Л. Л. Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України. м. Дніпро. 2022 р. С. 151.
7. Як будуть блокувати інтернет-магазини згідно з законопроектом про захист прав споживачів. URL: <https://sud.ua/ru/news/publication/216200-yak-budut-blokovati-internet-magazini-zgidno-zakonoproektu-pro-zakhist-prav-spozhhivachiv>

## ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СПОРТУ: НАЙКРАЩІ ПРАКТИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

### FOREIGN EXPERIENCE OF STATE MANAGEMENT OF SPORTS DEVELOPMENT: BEST PRACTICES FOR UKRAINE

Спорт є важливою складовою сучасного суспільства, і правильне державне управління його розвитком має стратегічне значення для країни. Україна стикається з численними викликами у цій сфері, включаючи обмежений бюджет, неефективну систему управління, та несвоєчасне оновлення спортивної інфраструктури. Державний вплив є ключовим аспектом у розвитку спорту в будь-якій країні. Зарубіжний досвід показує, що ефективне державне управління спортом може стимулювати інвестиції в цю сферу та забезпечувати сталий розвиток. Україні варто вдосконалити механізми управління, зокрема через створення спеціалізованих спортивних відомств та агентств, які будуть координувати розвиток спорту на різних рівнях.

У статті проаналізовано зарубіжний досвід державного управління розвитком спорту та ідентифікації найкращих практик, які можуть бути успішно адаптовані для України. Розглянуто уявлення про те, як зарубіжний досвід може бути використаний для вдосконалення системи управління розвитком спорту в Україні. Розкрито питання фінансування, організації спортивної інфраструктури, підвищення масовості спорту, та багато інших аспектів, які впливають на розвиток спорту. Надається читачам зрозуміле уявлення про те, як зарубіжний досвід може бути використаний для вдосконалення системи управління розвитком спорту в Україні, сприяючи таким чином покращенню якості життя населення та підвищенню міжнародного престижу країни через спорт. Виокремлено найкращі практики системи управління розвитком спорту країн, де спорт відіграє важливу роль у суспільстві та запропоновані рекомендації щодо їх впровадження в українській системі державного управління. Обґрунтовано роль державного управління у сфері спорту, для позитивного іміджу країни. Окреслено проблематику ефективності управління спортивними програмами, збільшення інвестицій у спорт та забезпечення сталого розвитку цієї галузі в Україні. Доведено важливість адаптування найкращих практик для забезпечення стабільного фінансування, розвитку кадрового потенціалу та співпраці з усіма зацікавленими сторонами задля підтримки спорту та здоров'я нації. Надано пропозиції щодо вдосконалення даного напрямку діяльності.

**Ключові слова:** державне управління, розвиток спорту, найкращі практики, спортивна інфраструктура, управління ресур-

сами, спортивна політика, соціокультурні аспекти, спортивні організації.

Sport is an important component of modern society, and proper state management of its development is of strategic importance for the country. Ukraine faces numerous challenges in this area, including a limited budget, an inefficient management system, and late renewal of sports infrastructure. State influence is a key aspect in the development of sports in any country. Foreign experience shows that effective state management of sports can stimulate investment in this area and ensure sustainable development. Ukraine should improve its management mechanisms, in particular through the creation of specialized sports departments and agencies that will coordinate the development of sports at various levels.

The article analyzes foreign experience of state management of sports development and identification of best practices that can be successfully adapted for Ukraine. The idea of how foreign experience can be used to improve the management system of sports development in Ukraine is considered. The issue of financing, organization of sports infrastructure, increasing the popularity of sports, and many other aspects that affect the development of sports are revealed. Readers are given a clear idea of how foreign experience can be used to improve the management system of sports development in Ukraine, thereby contributing to improving the quality of life of the population and increasing the international prestige of the country through sports. The best practices of the sports development management system of countries where sports play an important role in society are highlighted, and recommendations for their implementation in the Ukrainian public administration system are proposed. The role of state administration in the field of sports, for a positive image of the country, is substantiated. The problems of the effectiveness of managing sports programs, increasing investments in sports and ensuring the sustainable development of this industry in Ukraine are outlined. The importance of adapting best practices to ensure sustainable funding, human resource development and collaboration with all stakeholders to support sport and the health of the nation has been proven. Suggestions for improving this area of activity have been provided.

**Key words:** public administration, sports development, best practices, sports infrastructure, resource management, sports policy, socio-cultural aspects, sports organizations.

УДК 351:796-028.46  
DOI <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2023.36.4>

**Бондарець Є.М.**  
аспірантка кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

**Постановка проблеми.** Впровадження ефективної системи державного управління розвитком спорту є однією з ключових складових успішного функціонування спортивної індустрії в будь-якій країні. У сучасному світі спорт вже давно став не лише засобом фізичного здоров'я та розваги, але й суттєвим еко-

номічним та соціокультурним чинником. Тому питання розвитку спорту стає все більш актуальним для усіх країн, включаючи Україну.

Зарубіжний досвід у сфері державного управління розвитком спорту може слугувати важливим джерелом навчання для нашої країни. Навіть не дивлячись на різницю в історії

та культурі, існує багато загальних принципів та підходів, які можуть бути успішно адаптовані до українських реалій. Однак, важливо враховувати, що жоден підхід не є універсальним, і краще практики повинні бути відібрані та налаштовані з урахуванням конкретних вимог та умов України. Саме завдяки вивченню та впровадженню зарубіжного досвіду з найкращими практиками інших країн може підвищити рівень розвитку українського спорту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Чимало дослідників вивчали питання державного управління розвитком сфери фізичної культури та спорту та можливість запровадження зарубіжного досвіду у національну систему управління даною сферою в Україні, а саме: Гасюк І., Домбровська С., Кузьменко О., Леонова А. та інші.

Україна стикається із складнощами в організації та координації робіт з розвитку спорту, що призводить до неефективного використання ресурсів та можливого втрати потенціалу розвитку.

Фінансування спорту в Україні недостатнє та незрівнянно менше, ніж у розвинених країнах. Це ускладнює створення умов для розвитку професійного спорту, підтримки обладнання та інфраструктури.

Важливо підтримувати та розвивати масовий спорт серед населення, але українські програми та ініціативи не завжди діють ефективно для залучення більшої кількості людей до занять спортом. В Україні існують проблеми зі станом та доступністю спортивної інфраструктури, що ускладнює розвиток спорту на всіх рівнях. Необхідно забезпечити ефективне управління ресурсами, а також збільшити прозорість та відкритість у розпорядженні коштами для розвитку спорту. Аналіз зарубіжного досвіду у сфері державного управління розвитком спорту може допомогти вирішити ці та інші проблеми, що стоять перед Україною у цій важливій галузі.

**Метою статті** є узагальнення зарубіжного досвіду розвитку спорту та розроблення рекомендацій щодо поліпшення ефективності управління спортивними програмами, збільшення інвестицій у спорт та забезпечення сталого розвитку цієї галузі в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Публічне управління у сфері спорту – це система організаційних, адміністративних та стратегічних дій, спрямованих на регулювання, розвиток і підтримку спортивної сфери в державі чи регіоні. Це важливий аспект суспільного життя, який ставить перед собою завдання сприяти здоровому способу життя громадян, підтримувати та розвивати спортивні досягнення

та впливати на соціокультурний розвиток суспільства [3, с. 244].

Основні компоненти публічного управління у сфері спорту включають в себе:

- розробка та впровадження законодавчих актів і політичних стратегій, що стосуються спорту, включаючи правила та регуляції, фінансування та інші аспекти спортивної сфери;

- створення та управління спеціалізованими спортивними органами, які відповідають за розвиток та координацію різних видів спорту;

- забезпечення фінансових ресурсів для розвитку спортивних програм, будівництва та обслуговування спортивної інфраструктури, фінансової підтримки спортсменів та команд;

- розробка та будівництво спортивних об'єктів, спортивних комплексів, стадіонів, спортивних закладів тощо;

- підтримка та розвиток спортивних програм, тренерської бази, підготовки спортсменів, організація спортивних заходів та змагань;

- популяризація спорту серед населення, організація спортивних заходів для громадян, стимулювання здорового способу життя;

- взаємодія з міжнародними спортивними організаціями, участь у міжнародних змаганнях і забезпечення виконання міжнародних стандартів та правил;

Держава відіграє важливу роль у розвитку спорту та спортивної інфраструктури, забезпечуючи фінансову підтримку та стратегічне керівництво. Держава виділяє фінансові ресурси для будівництва спортивних об'єктів, стадіонів, спортивних комплексів та їх обслуговування. Вона також встановлює нормативи та стандарти безпеки для спортивних споруд і гарантує їх дотримання. Крім того, держава розробляє та впроваджує стратегії розвитку спорту, підтримує спортивні програми та заходи для населення, сприяючи здоровому способу життя. Вона також взаємодіє з міжнародними спортивними організаціями і забезпечує участь своїх спортсменів у міжнародних змаганнях, сприяючи популяризації країни через спорт. Таким чином, держава відіграє ключову роль у створенні сприятливих умов для розвитку спорту та забезпечення фізичної активності населення [6, с. 194].

Країни Європейського Союзу активно впроваджують програми підтримки спорту на різних рівнях. Однією з ключових ініціатив є фінансова підтримка для спортсменів, тренерів та спортивних організацій, яка включає в себе стипендії, гранти та субсидії. Країни також розробляють програми з популяризації фізичної активності серед населення, особливо серед



молоді. Існує різноманітність організацій, які відповідають за управління спортом. Зазвичай це включає національні спортивні органи, міністерства спорту та регіональні управління спортом. Національні спортивні органи розробляють та впроваджують стратегії розвитку спорту, а міністерства спорту забезпечують координацію та фінансову підтримку. Країни Європейського Союзу активно інвестують у розвиток спорту та спортивної інфраструктури. Це включає в себе будівництво та модернізацію стадіонів, спортивних комплексів та інших спортивних об'єктів. Фінансування надходить з бюджетів національних та регіональних рівнів, а також з приватних джерел, таких як спонсори та інвестори.

У Німеччині існує програма підтримки «Допомога спорту» (Sportförderung), яка надає фінансову підтримку спортсменам, тренерам та спортивним організаціям. Також у країні існують федеральні та регіональні спортивні органи, такі як Німецький олімпійський комітет (Deutscher Olympischer Sportbund), які сприяють розвитку спорту та підтримці спортивних заходів [2, с. 467].

Франція інвестує значні кошти у будівництво спортивних об'єктів та реконструкцію існуючих. Наприклад, в рамках підготовки до Літніх Олімпійських ігор 2024 року в Парижі активно розробляється проект Grand Paris Sport (Великий Париж для спорту), який передбачає створення спортивних об'єктів та інфраструктури [2, с. 467].

У Швеції існує програма «Здоровий спорт для всіх» (Friskvårdsbidrag), яка надає фінансову підтримку громадянам для здійснення фізичної активності та спорту. Ця програма сприяє популяризації активного способу життя серед населення.

У Іспанії існує національна програма «Школа та спорт» (Escuela y Deporte), яка спрямована на розвиток спорту серед школярів і студентів. Ця програма надає фінансову підтримку шкільним та університетським спортивним командам, організовує спортивні заходи та змагання [2, с. 467].

Загалом, досвід країн Європейського Союзу в управлінні розвитком спорту свідчить про важливість державної підтримки та інвестицій у спорт для підтримки фізичного здоров'я, соціокультурного розвитку та спортивних досягнень. Такий підхід сприяє популяризації спорту серед населення і розвитку власних спортивних талантів, а також сприяє позиціонуванню країн на міжнародній спортивній арені [2, с. 467].

Досвід країн Північної Америки у публічному управлінні спортом добре відомий світові і

характеризується великою увагою до спорту, регулюванням спортивної діяльності та розвитком спортивної інфраструктури.

УСША, наприклад, існують федеральні і державні органи, які регулюють спортивну діяльність. Федеральна комісія з комерційних ігор та спорту (Federal Trade Commission, FTC) відповідає за контроль за рекламою, агентською діяльністю і фінансовою прозорістю в спорті. Додатково, в кожній державі є органи, які видають ліцензії і надають дозволи для спортивних заходів. Наприклад, Каліфорнійська комісія з атлетичного контролю (California State Athletic Commission, CSAC) регулює професійний бокс та інші бойові види спорту в штаті.

Канада має великий досвід у розвитку спортивної інфраструктури, оскільки була господарем Олімпійських ігор 1976 року та 1988 року. У місті Ванкувер була побудована нова спортивна інфраструктура для Олімпійських ігор 2010 року, включаючи стадіони, льодові арени та інші спортивні об'єкти. Ці інвестиції вплинули на розвиток спорту та популяризацію фізичної активності.

В США і Канаді існують багато спортивних організацій, які співпрацюють з державними органами управління спортом. Наприклад, Олімпійський комітет США (United States Olympic Committee, USOC) співпрацює з федеральними та місцевими владами для підтримки спортивних програм та змагань. В Канаді Канадський олімпійський комітет (Canadian Olympic Committee, COC) взаємодіє з урядом та іншими спортивними організаціями для розвитку спорту та популяризації олімпійського руху [4, с. 38-39].

Ці приклади демонструють, як країни Північної Америки дбають про регулювання спорту, розвиток спортивної інфраструктури та взаємодію з громадськістю та спортивними організаціями. Цей досвід є важливим для забезпечення ефективного управління спортивною сферою та підтримки розвитку фізичної активності у громадян.

В багатьох країнах, включаючи Україну, спорт потребує значних фінансових ресурсів. Спорт фінансується з бюджетів держави, а також з приватних джерел, таких як спонсори та інвестори. Спільним патерном є потреба в пошуку стабільних джерел фінансування для підтримки спортивних програм.

Будівництво та підтримка спортивних об'єктів є важливим елементом розвитку спорту. Країни, включаючи Україну, інвестують у стадіони, спортивні комплекси та інші спортивні об'єкти для забезпечення спортсменів та громадян відповідною інфраструктурою. Багато країн активно беруть участь у міжнародних

спортивних змаганнях та олімпійських іграх. Це створює можливості для відзначення талановитих спортсменів та популяризації країни через спорт.

В Україні та багатьох інших країнах рівень державного фінансування спорту може значно відрізнятись. Деякі країни виділяють більше коштів на спорт, що сприяє розвитку інфраструктури та підтримці спортсменів. Структура управління спортом може бути різною в різних країнах. Деякі країни мають централізовані системи, де державні органи мають значний контроль над спортом, в той час як інші надають більше автономії спортивним організаціям [5, с. 211].

В Україні та інших країнах рівень взаємодії громадськості та громадських організацій з урядом може бути різним. У деяких країнах громадськість активно впливає на прийняття рішень у сфері спорту, в той час як у інших цей вплив менший.

Україна активно розробляє та модернізує спортивну інфраструктуру. На таких об'єктах проводиться реконструкція або будівництво. Спортивні комплекси призначені для проведення всеукраїнських та міжнародних змагань, навчально-тренувальних зборів спортсменів та спортивних команд.

В Україні спорт не завжди отримує достатній бюджет. Крім того, існують скарги на корупцію в області фінансування спорту. В українському державному управлінні спортом існують проблеми з бюрократією та неефективністю, які ускладнюють процес прийняття рішень та виконання спортивних програм. Наприклад, плани будівництва спортивних об'єктів можуть затягуватися через бюрократичні перешкоди. Україна стикається з низькою популярністю фізичної активності серед населення, особливо серед молоді [1, с. 15].

Ще однією суттєвою сферою державного впливу є створення сприятливого правового середовища для розвитку спорту. Зарубіжний досвід свідчить, що чітке регулювання, антикорупційні заходи та прозорість у видачі грантів та дозволів допомагають запобігти зловживанням і забезпечують ефективну роботу системи. Застосування найкращих зарубіжних практик українськими органами влади в сфері спорту може допомогти покращити управління та розвиток спорту в Україні.

#### *Ефективне фінансування:*

Можливість: Використання зарубіжних моделей фінансування спорту, таких як спортивні лотереї, благодійні фонди та меценатська підтримка.

Приклад: Модель фінансування спорту в Німеччині, де існують спеціальні спортивні

лотереї та благодійні організації, які збирають кошти для розвитку спорту.

#### *Організаційна структура та управління:*

Можливість: Удосконалення системи управління та створення централізованих координаційних органів для спорту.

Приклад: Модель Норвезького спортивного агентства, яке координує та спрямовує розвиток спорту в країні.

#### *Розвиток спортивної інфраструктури:*

Можливість: Співробітництво з іноземними інвесторами та використання зарубіжних практик у будівництві спортивних об'єктів.

Приклад: Модель розвитку спортивної інфраструктури в Китаї перед Олімпіадою 2008 року, де було споруджено численні сучасні спортивні комплекси та об'єкти.

#### *Розвиток молодіжного спорту:*

Можливість: Впровадження програм підтримки та розвитку молодіжного спорту на зразок іноземних ініціатив.

Приклад: Програма «Активні діти» в Швеції, яка спрямована на популяризацію фізичної активності серед дітей та молоді.

#### *Антидопінговий контроль:*

Можливість: Використання найкращих світових практик у проведенні антидопінгового контролю та забезпеченні чесності в спорті.

Приклад: Система антидопінгового контролю в Канаді, яка включає у себе ретельний моніторинг та санкції проти порушників.

*Залучення громадськості та спортивних організацій:*

Можливість: Співпраця з громадськими організаціями та спортивними федераціями для спільного розвитку спорту.

Приклад: Модель Сполучених Штатів Америки, де спортивні організації мають значний вплив на управління спортом.

Досягнення та недоліки українського державного управління розвитком спорту показують, що є позитивні аспекти, які можна підтримати та розвивати, але також існують проблеми, які потребують уваги та корекції. Україна може перейняти досвід інших країн, як вирішувати деякі з цих проблем, а також використовувати свій спортивний потенціал для підняття рівня розвитку спортивної сфери в країні.

Ще одним аспектом є співпраця між державою, громадськістю та спортивними організаціями, яка є ключовою для успіху. Важливо враховувати інтереси всіх стейкхолдерів і забезпечувати їхню активну участь у прийнятті рішень. Україні слід інвестувати у модернізацію спортивної інфраструктури, зокрема, створення сучасних спортивних об'єктів та тренувальних баз. Це підвищить привабли-



вість країни для організації міжнародних спортивних подій.

Важливо інвестувати в створення та покращення спортивних об'єктів та інфраструктури. Розвиток спортивних клубів, стадіонів, спортивних шкіл та спортивних майданчиків сприяє розвитку масового та професійного спорту.

Ефективна система кадрового розвитку в спорті вимагає внесення змін у структуру тренерських програм та освітніх закладів. Зарубіжні приклади свідчать про важливість навчання тренерів на міжнародних курсах та підтримку їхнього професійного росту. Також, створення спеціалізованих спортивних академій і центрів допомагає виявляти талановитих спортсменів та розвивати їхні здібності.

Необхідно залучати громадськість до розвитку спорту через різноманітні програми, включаючи масові спортивні заходи та фізичну активність. Крім того, співпраця з міжнародними спортивними організаціями може сприяти обміну досвідом, презентації нашої країни та отриманню підтримки для розвитку спорту в Україні. Ці рекомендації спрямовані на створення системи, яка сприятиме подальшому розвитку спорту в Україні.

**Висновки.** Зарубіжний досвід доводить, що високий рівень публічного управління у сфері спорту сприяє розвитку спортивної індустрії та підвищенню спортивного рівня країни. Держава повинна бути активним учасником у розвитку спорту. Країни Європейського Союзу мають багатий досвід у розбудові спортивної інфраструктури та підтримці спорту на рівні держави. Україна може взяти на озброєння їхні підходи до фінансування та організації спортивних заходів.

Україна може скористатися досвідом зарубіжних фахівців та тренерів для підвищення якості спортивного тренування та розвитку молодих талантів. Для забезпечення тривалого розвитку спорту, Україні слід активно працювати над стимулюванням масового спорту серед населення, включаючи дітей та молодь. Для успішного розвитку спорту, Україні потрібно забезпечити стабільне та достатнє фінансування спортивних програм та проєктів на всіх рівнях. Необхідно розглядати можливості залучення інвестицій з приватного сектору та розвивати програми спонсорства. Також важливо ефективно розподіляти дер-

жавні кошти для розвитку інфраструктури та підтримки спортсменів.

Підтримка та розвиток талановитих спортсменів є важливим завданням. Для цього потрібно створити систему тренувань, забезпечити доступ до високоякісних тренерів та спортивної медицини. Крім того, важливо розвивати програми підтримки молодих спортсменів та стипендій.

Після проведення дослідження на тему «Зарубіжний досвід державного управління розвитком спорту: найкращі практики для України» виникають численні можливості для подальших досліджень та дослідницької роботи в цій області. Проведення дослідження щодо того, наскільки успішно Україна впроваджує рекомендації, отримані з зарубіжного досвіду, і як це впливає на розвиток спорту в країні. Розгляд аспектів, таких як здоров'я, соціальна інтеграція, виховання молоді тощо, та як спорт може впливати на різні сфери суспільства. Дослідження можливостей використання спорту як інструменту зміцнення міжнародних стосунків, а також обміну досвідом та спортивними програмами з іншими країнами.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Гасюк І. Л. Механізми державного управління фізичною культурою та спортом в Україні. Київ, 2013. 36 с.
2. Гасюк І. Л. Нормативно-правові засади державного управління фізичною культурою та спортом у країнах Європи. *Українські наукові записки*. № 4(48). С. 462–472.
3. Домбровська С. М., Вавренюк С. А., Палюх В. В. Державне регулювання фізичної культури та спорту в Україні: монографія. Харків, 2020. 313 с.
4. Кузьменко О. О. Сучасний стан державного управління фізичною культурою й спортом в Україні та Європі. *Держава та регіони*. 2011. № 3. С. 36–41.
5. Леонова А. О. Ефективність державного управління в контексті євроінтеграції України: навч.-метод. посіб. 2007. 390 с.
6. Рибчич І. Є. Організаційно-правові механізми управління системою надання фізкультурно-спортивних послуг в державі. *Ефективність державного управління* : зб. наук. праць. 2018. № 42. С. 191–197.
7. Smith, J. The Role of Government in Sports Development: A Comparative Analysis of International Practices. *Journal of Sports Management*. 2020. № 42(3), P. 321–335.

## МЕХАНІЗМИ ТА ПІДХОДИ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ЕЛЕМЕНТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

### MECHANISMS AND APPROACHES TO ENSURE INFORMATION SECURITY OF BUSINESS ACTIVITY AS AN ELEMENT OF STATE INFORMATION SECURITY

У статті досліджено та узагальнено наукові уявлені щодо механізмів та підходів до забезпечення інформаційної безпеки підприємницької діяльності як елемента інформаційної безпеки держави. Зазначено, що забезпечення інформаційної безпеки підприємницької діяльності є надзвичайно важливою складовою загальної системи інформаційної безпеки держави. Інформаційна безпека підприємств впливає на економічну стійкість та конкурентоспроможність країни, а також на загальний стан її інформаційної інфраструктури та кібербезпеки. Визначено основні причини, чому інформаційна безпека підприємницької діяльності є важливою для держави: захист економічних інтересів; запобігання витокам конфіденційної інформації; підтримка критичної інфраструктури; збереження довіри споживачів; забезпечення національної безпеки; міжнародна конкурентоспроможність. Наголошено, що забезпечення інформаційної безпеки підприємницької діяльності - це процес застосування різних заходів, політик, технологій та практик з метою забезпечення конфіденційності, цілісності та доступності інформації, а також захисту від інших загроз та ризиків. Встановлено, що забезпечення інформаційної безпеки підприємницької діяльності вимагає дотримання таких принципів: проактивність; повне забезпечення; мінімізація ризиків; визначення відповідальності; захист від внутрішніх і загальних загроз; постійна оцінка і покращення; свідомість та навчання; співпраця і обмін інформацією; суворе дотримання законодавства. Визначено механізми та підходи до забезпечення інформаційної безпеки підприємницької діяльності як складової інформаційної безпеки держави: законодавча база; стандарти і рекомендації; спільні проекти та обмін інформацією; навчання і освіта; створення інфраструктури безпеки; моніторинг та відгук на інциденти; співробітництво з міжнародними організаціями; заохочення до інвестицій в інформаційну безпеку; тестування на проникнення та аудит безпеки; публічні освітні кампанії.

**Ключові слова:** інформація, інформаційна безпека, державна інформаційна політика,

загрози інформаційній безпеці, механізми, підприємницької діяльності.

The article examines and summarizes scientific ideas about the mechanisms and approaches to ensuring information security of business activity as an element of state information security. It is noted that ensuring the information security of business activities is an extremely important component of the general information security system of the state. Information security of enterprises affects the economic stability and competitiveness of the country, as well as the general state of its information infrastructure and cyber security. The main reasons why information security of business activity is important for the state are identified: protection of economic interests; prevention of leaks of confidential information; support of critical infrastructure; maintaining consumer trust; ensuring national security; international competitiveness. It is emphasized that ensuring information security of business activity is a process of applying various measures, policies, technologies and practices to ensure confidentiality, integrity and availability of information, as well as protection from other threats and risks. It was established that ensuring the information security of entrepreneurial activity requires compliance with the following principles: proactivity; full support; risk minimization; definition of responsibility; protection against internal and general threats; constant evaluation and improvement; consciousness and learning; cooperation and exchange of information; strict compliance with the law. The mechanisms and approaches to ensuring the information security of business activities as a component of the information security of the state are defined: the legislative framework; standards and recommendations; joint projects and information exchange; training and education; creation of security infrastructure; monitoring and response to incidents; cooperation with international organizations; encouragement of investments in information security; penetration testing and security auditing; public education campaigns.

**Key words:** information, information security, state information policy, threats to information security, mechanisms, entrepreneurial activity.

УДК 340:351  
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.36.5>

#### Васільєва Л.М.

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

#### Іжболдін М.М.

магістр управління фінансово-  
економічною безпекою  
Дніпровський державний аграрно-  
економічний університет

**Постановка проблеми.** Забезпечення інформаційної безпеки підприємницької діяльності є важливою частиною загальної системи інформаційної безпеки держави. Інформаційна безпека характеризується мірою захищеності держави (суспільства) та стійкості основних сфер життєдіяльності (економіки, науки, техносфери, сфери управління, військової справи тощо) відносно небезпечних (дестабілізуючих, деструктивних, що уража-

ють державні інтереси і таке інше) інформаційних впливів, причому як з упровадження, так і добування інформації. Інформаційна безпека держави визначається здатністю нейтралізувати такі впливи. Інформаційна безпека підприємства визначається комплексом заходів, політик і процедур, спрямованих на забезпечення конфіденційності, цілісності та доступності інформації, а також на захист від інших ризиків, які можуть впливати на інформаційні

активи та операції підприємства. Держави і підприємства можуть взаємодіяти та співпрацювати для забезпечення ефективної захисту важливої інформації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематику інформаційної безпеки як склад національної безпеки, а також різноманітні аспекти щодо забезпечення інформаційної безпеки підприємницької діяльності як елемента інформаційної безпеки держави розглядали в своїх працях вітчизняні вчені, насамперед, Горник В.Г., Кравченко С.О., Домбровська С.М., Нашинець-Наумова А.Ю., Панченко О.А., Рогова Є.І. та інші. Проте, незважаючи на вагомий напруження вчених, питання щодо механізмів забезпечення інформаційної безпеки підприємницької діяльності в системі інформаційної безпеки держави вимагають подальшого вивчення.

**Формулювання цілей дослідження** – дослідження та узагальнення наукових уявлень щодо механізмів та підходів до забезпечення інформаційної безпеки підприємницької діяльності як елемента інформаційної безпеки держави.

**Виклад основного матеріалу.** У загальному розумінні, інформаційна безпека означає захист інформації від ризиків, загроз, а також забезпечення її конфіденційності, цілісності і доступності. Іншими словами, це набір заходів і стратегій, спрямованих на забезпечення безпеки інформаційних активів, що можуть бути даними, системами, програмами або будь-якими іншими компонентами інформаційних технологій. Інформаційна безпека є важливою для будь-якого суб'єкта, який має інформаційні активи, включаючи як підприємства, так і держави. Ця безпека допомагає запобігати фінансовим збиткам, порушенню конфіденційності та захищати національні та економічні інтереси.

Підтримуємо думку про те, що «задоволення в будь-якій мірі потреб в інформації призводить до оволодіння відомостями про навколишній світ та процеси, що протікають в ньому, тобто інформованості особистості, суспільства та держави» [3].

Забезпечення інформаційної безпеки підприємницької діяльності є надзвичайно важливою складовою загальної системи інформаційної безпеки держави. Інформаційна безпека підприємств впливає на економічну стійкість та конкурентоспроможність країни, а також на загальний стан її інформаційної інфраструктури та кібербезпеки.

Основні причини, чому інформаційна безпека підприємницької діяльності є важливою для держави, включають:

1. **Захист економічних інтересів:** Успішна підприємницька діяльність впливає на економічний розвиток держави. Захист від кіберзагроз та інших інцидентів, що можуть завдати фінансових збитків підприємствам, є важливим для забезпечення стабільності економіки країни.

2. **Запобігання витокам конфіденційної інформації [1]:** Підприємства можуть мати доступ до конфіденційної інформації, такої як технологічні розробки, інтелектуальна власність та клієнтські дані. Захист цієї інформації є критичним для убезпечення національних інтересів.

3. **Підтримка критичної інфраструктури:** Багато підприємств забезпечують критичну інфраструктуру, таку як енергетичні системи, телекомунікаційні мережі та транспорт. Захист цих систем є важливим для безперервності функціонування держави.

4. **Збереження довіри споживачів:** Інформаційні витоки та кібератаки можуть пошкодити репутацію підприємств та викликати втрату довіри споживачів. Захист інформаційної безпеки допомагає зберігати довіру споживачів і інвесторів.

5. **Забезпечення національної безпеки:** Деякі підприємства можуть бути ключовими для національної безпеки країни, наприклад, у виробництві важливої військової техніки або комунікаційних систем для правоохоронних органів. Захист їхньої інформаційної безпеки має критичне значення для держави.

6. **Міжнародна конкурентоспроможність [5]:** Країни з високим рівнем інформаційної безпеки мають перевагу в міжнародному бізнесі. Підприємства можуть приваблювати інвесторів і клієнтів, якщо демонструють надійний захист інформації.

З цих причин державикладають значні зусилля в розробку і впровадження стратегій та політик інформаційної безпеки, а також у співпрацю з підприємствами для забезпечення належного рівня захисту інформації. Все це сприяє створенню ефективної системи інформаційної безпеки на національному рівні.

Інформаційна безпека підприємства визначається комплексом заходів, політик і процедур, спрямованих на забезпечення конфіденційності, цілісності та доступності інформації, а також на захист від інших ризиків, які можуть впливати на інформаційні активи та операції підприємства [7]. Забезпечення інформаційної безпеки підприємницької діяльності - це процес застосування різних заходів, політик, технологій та практик з метою забезпечення конфіденційності, цілісності та доступності інформації, а також захисту від інших загроз та ризиків. Цей процес є важливим для збере-



ження репутації, фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Нижче подані ключові кроки та підходи до забезпечення інформаційної безпеки в підприємницькій діяльності:

- Оцінка ризиків. Проведення оцінки ризиків допомагає ідентифікувати потенційні загрози та визначити, як вони можуть вплинути на підприємство. Це включає в себе аналіз зовнішніх і внутрішніх загроз, таких як кібератаки, втрати даних, невірні поведінки співробітників тощо.

- Розробка політики інформаційної безпеки. Розробка політики, яка визначає правила і стандарти для збереження інформаційної безпеки на підприємстві. Політика повинна включати в себе вимоги до паролів, правила роботи з конфіденційною інформацією, правила доступу до мереж і систем тощо.

- Захист інформаційної інфраструктури. Захист мереж, серверів, комп'ютерів і інших технічних ресурсів від несанкціонованого доступу та кібератак. Включає в себе встановлення вогнепровідних стін, антивірусного програмного забезпечення, систем виявлення вторгнень і регулярне оновлення програм і патчів.

- Захист даних. Забезпечення конфіденційності та цілісності даних. Це включає в себе шифрування даних, створення резервних копій даних, контроль доступу до конфіденційної інформації та інші заходи.

- Аудит і моніторинг [9]. Регулярний аудит і моніторинг інформаційної безпеки для виявлення вразливостей та аномалій. Це допомагає вчасно реагувати на потенційні загрози.

- Навчання і свідомість персоналу: Навчання співробітників з питань інформаційної безпеки та підвищення їх свідомості щодо правил безпеки та їх відповідальності.

- Відповідь на інциденти [6]. Розробка планів відповіді на інциденти та тренування персоналу щодо їх виконання. Це допомагає ефективно реагувати на порушення безпеки і відновлювати нормальну роботу після інциденту.

- Співпраця з іншими суб'єктами. Взаємодія з іншими підприємствами, державними органами та правоохоронними службами для обміну інформацією про загрози та інциденти.

- Законодавство і регулювання: Дотримання відповідного законодавства і нормативів щодо інформаційної безпеки.

- Збереження репутації [4]. Важливий аспект, який включає в себе публічну інформацію та відносини з клієнтами, постачальниками і партнерами.

- Відновлення після інцидентів. Розробка планів відновлення та контингенції в разі інцидентів або втрати доступу до інформації.

- Соціальний чинник. Врахування людського фактору, так як багато загроз пов'язані з соціальним інжинірингом та невідомими діями працівників.

Забезпечення інформаційної безпеки підприємницької діяльності вимагає дотримання таких принципів [8]: проактивність: підприємство повинно передбачати можливі загрози та ризики і приймати заходи для їх попередження, замість чекання, поки вони стануть критичними проблемами; повне забезпечення: інформаційна безпека повинна бути вбудована в усі аспекти діяльності підприємства, включаючи технічні, організаційні та кадрові аспекти; мінімізація ризиків: підприємство повинно визначити і оцінити потенційні загрози та ризики і приймати заходи для їх зниження до прийняттого рівня; визначення відповідальності: ясне визначення відповідальності за інформаційну безпеку на всіх рівнях організації. кожен працівник повинен розуміти свої обов'язки щодо захисту інформації; захист від внутрішніх і загальних загроз: націлювання заходів захисту не лише на зовнішні загрози (наприклад, хакерські атаки), але і на внутрішні фактори ризику, такі як недбале ставлення персоналу до безпеки; постійна оцінка і покращення: постійна моніторинг та оцінка ефективності заходів інформаційної безпеки і внесення змін для поліпшення системи захисту; свідомість та навчання: навчання персоналу щодо загроз та правил безпеки, а також підвищення їх свідомості; співпраця і обмін інформацією: співпраця з іншими підприємствами, органами та групами, які можуть сприяти обміну інформацією про загрози та інциденти безпеки; суворе дотримання законодавства: Дотримання всіх відповідних законів і нормативів щодо інформаційної безпеки. Ці принципи сприяють створенню системи інформаційної безпеки, яка є надійною, ефективною і відповідає потребам і можливостям підприємства. Забезпечення інформаційної безпеки вимагає постійної уваги та дії на всіх рівнях організації.

Забезпечення інформаційної безпеки – це сукупність заходів, призначених для досягнення стану захищеності потреб особистостей, суспільства і держави в інформації [2]. Забезпечення інформаційної безпеки підприємницької діяльності є важливою частиною загальної системи інформаційної безпеки держави. Держави і підприємства можуть взаємодіяти та співпрацювати для забезпечення ефективної захисту важливої інформації. Ось деякі механізми та підходи до забезпечення інформаційної безпеки підприємницької діяльності як складової інформаційної безпеки держави (рис. 1).

Механізми та підходи до забезпечення інформаційної безпеки підприємницької діяльності як складової інформаційної безпеки держави	Законодавча база. Держави можуть приймати закони та регуляції, які обов'язково вимагають від підприємств дотримуватися стандартів інформаційної безпеки. Ці закони можуть включати в себе вимоги до звітування, захисту конфіденційної інформації та покарання за порушення.
	Стандарти і рекомендації. Держави можуть розробляти стандарти та рекомендації з інформаційної безпеки, які б підприємства могли використовувати для розробки своїх політик і практик безпеки.
	Спільні проекти та обмін інформацією. Держави можуть співпрацювати з підприємствами у сфері інформаційної безпеки, розробляти спільні проекти та обмінюватися інформацією про поточні загрози та вразливості.
	Навчання і освіта. Держави можуть сприяти підвищенню обізнаності та кваліфікації персоналу підприємств у сфері інформаційної безпеки шляхом організації навчальних курсів і тренінгів.
	Створення інфраструктури безпеки. Держави можуть сприяти створенню та розвитку інфраструктури для обміну інформацією про загрози та інциденти безпеки між підприємствами та органами державного управління.
	Моніторинг та відгук на інциденти. Держави можуть створити системи моніторингу та реагування на інциденти безпеки, які допомагали б вчасно виявляти та вирішувати загрози.
	Співробітництво з міжнародними організаціями. Держави можуть співпрацювати з міжнародними організаціями, такими як Інтерпол, Європейська агенція з інформаційної безпеки (ENISA) та інші, для обміну інформацією та ресурсами у сфері інформаційної безпеки.
	Заохочення до інвестицій в інформаційну безпеку. Держави можуть надавати стимули для інвестицій у заходи з підвищення інформаційної безпеки підприємств, такі як податкові пільги або субсидії.
	Тестування на проникнення та аудит безпеки: Підприємства можуть проводити тестування на проникнення та аудити безпеки, щоб виявити вразливості та ризики та вжити заходів для їх усунення.
	Публічні освітні кампанії. Держави можуть запускати публічні освітні кампанії щодо інформаційної безпеки для підвищення обізнаності суспільства.

**Рис. 1. Механізми та підходи до забезпечення інформаційної безпеки підприємницької діяльності як складової інформаційної безпеки держави**

Ці механізми спільно допомагають забезпечити інформаційну безпеку як окремих підприємств, так і держави в цілому, зменшуючи ризики кібератак і витоку конфіденційної інформації.

Таким чином, забезпечення інформаційної безпеки підприємницької діяльності є важливим елементом загальної інформаційної безпеки держави, оскільки підприємства є основними джерелами економічної активності та важливими частинами національної інфраструктури.

Як відмічають Горник В.Г., Кравченко С.О. «забезпечення інформаційної безпеки підприємницької діяльності в Україні має базуватися на таких специфічних принципах, як: превентивний характер проведення її заходів; адекватна інформованість об'єктів безпеки, в тому числі і міжнародних» [1]. Ми погоджуємося з даною тезою і відповідно виникає

потреба розробки конкретних механізмів реалізації зазначених принципів, що зумовлює перспективи подальших досліджень у цьому напрямі.

**Висновки.** 1. Зазначено, що забезпечення інформаційної безпеки підприємницької діяльності є надзвичайно важливою складовою загальної системи інформаційної безпеки держави. Інформаційна безпека підприємств впливає на економічну стійкість та конкурентоспроможність країни, а також на загальний стан її інформаційної інфраструктури та кібербезпеки. Визначено основні причини, чому інформаційна безпека підприємницької діяльності є важливою для держави: захист економічних інтересів; запобігання витокам конфіденційної інформації; підтримка критичної інфраструктури; збереження довіри споживачів; забезпечення національної безпеки; міжнародна конкурентоспроможність.



2. Визначено механізми та підходи до забезпечення інформаційної безпеки підприємницької діяльності як складової інформаційної безпеки держави: законодавча база; стандарти і рекомендації; спільні проекти та обмін інформацією; навчання і освіта; створення інфраструктури безпеки; моніторинг та відгук на інциденти; співробітництво з міжнародними організаціями; заохочення до інвестицій в інформаційну безпеку; тестування на проникнення та аудит безпеки; публічні освітні кампанії.

**ЛІТЕРАТУРА:**

1. Горник В.Г., Кравченко С.О. Механізми забезпечення інформаційної безпеки підприємницької діяльності як складника інформаційної безпеки держави. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2020. № 2. С. 206-212.
2. Домбровська С.М. Механізми забезпечення інформаційної безпеки як складової державної безпеки України. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 1. С. 203-207.
3. Е-майбутнє та інформаційне право / за ред. М. Швеця. 2-е вид., доп. Київ: НДЦПІ АПРН України, 2006. 234 с.
4. Кукляк Р. Інформаційна безпека як складова національної безпеки України. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 4(18). С. 98-109.
5. Нашинець-Наумова А.Ю. Інформаційна безпека: питання правового регулювання: монографія. Київ: Видавничий дім «Гельветика», 2017. 168 с.
6. Панченко О. Інформаційна безпека в епоху турбулентності: державно-управлінський аспект: монографія. К.; КВІЦ. 2020. 332 с.
7. Панченко О. Інформаційна безпека держави як елемент соціокультури. *Аспекти публічного управління*. 2020. №1. С. 58-67.
8. Рогова Є.І. Теоретичні основи правового забезпечення інформаційної безпеки. *Актуальні проблеми держави і права*. 2020. Вип. 86. С. 190-196.
9. Сащук Г. Інформаційна безпека в системі забезпечення національної безпеки URL: [http://journ.univ.kiev.ua/trk/publikacii/satshuk\\_publ.php](http://journ.univ.kiev.ua/trk/publikacii/satshuk_publ.php).

## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

### MANAGEMENT OF BUSINESS RISKS IN THE SYSTEM OF ECONOMIC SECURITY OF THE STATE

У статті досліджено та узагальнено наукові уявлені щодо управління підприємницькими ризиками в системі економічної безпеки держави. Зазначено, що підприємницькі ризики є невід'ємною та важливою складовою системи економічної безпеки держави. Підприємництво відіграє важливу роль у створенні робочих місць, забезпеченні росту економіки та підвищенні життєвого рівня населення. Однак підприємництво також пов'язане з різними видами ризиків, які можуть загрожувати економічній безпеці держави. Економічна безпека держави полягає в забезпеченні стабільності та стійкості її економіки, і підприємницькі ризики можуть серйозно піддавати цю стійкість сумніву. Наведено основні підприємницькі ризики, які впливають на економічну безпеку держави: економічні коливання; фінансові ризики; політичні ризики; технологічні ризики; ризики виробництва та постачання; соціальні ризики; екологічні ризики. Наголошено, що для забезпечення економічної безпеки держави необхідно розвивати ефективну систему регулювання, стимулювання підприємництва та зменшення підприємницьких ризиків. Це може включати в себе політику фінансової стабільності, підтримку малого та середнього бізнесу, заохочення інновацій та ефективного управління ризиками. Визначено, що управління підприємницькими ризиками є постійним ітеративним процесом, оскільки ризики постійно змінюються в зв'язку зі змінами внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Ефективне управління ризиками допомагає підприємствам досягати своїх цілей і зберігати стійкість навіть у складних умовах. Визначено основні аспекти управління підприємницькими ризиками в системі економічної безпеки держави: аналіз ризиків, оцінка ризиків, розробка стратегій управління ризиками; регуляційне регулювання; сприяння навчанню та консультаціям; моніторинг і реагування; міжнародне співробітництво.

**Ключові слова:** держава, економічна безпека, загрози, механізми, підприємницькі ризики.

The article examines and summarizes scientific ideas on business risk management in the system of economic security of the state. It is noted that business risks are an integral and important component of the state's economic security system. Entrepreneurship plays a crucial role in creating jobs, ensuring economic growth and raising the standard of living of the population. However, entrepreneurship is also associated with various types of risks that may threaten the economic security of the state. The state economic security lies in ensuring the stability and sustainability of economy, and entrepreneurial risks can seriously challenge sustainability. The main business risks affecting the economic security of the state are given: economic fluctuations; financial risks; political risks; technological risks; production and supply risks; social risks; environmental risks. It was emphasized that in order to guarantee the economic security of the state, it is necessary to develop an effective system of regulation, stimulation of entrepreneurship and reduction of entrepreneurial risks. This may include financial stability policies, supporting small and medium-sized businesses, encouraging innovation and effective risk management. It was determined that business risk management is a constant iterative process, as risks are constantly varying due to changes in the internal and external environment of the enterprise. Effective risk management helps businesses achieve their goals and maintain stability even in difficult conditions. The main aspects of business risk management in the system of economic security of the state are determined: risk analysis, risk assessment, development of risk management strategies; regulatory regulation; facilitating training and consulting; monitoring and response; international cooperation.

**Key words:** state, economic security, threats, mechanisms, business risks.

УДК 330.131.7  
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.36.6>

#### Васільєва Л.М.

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

#### Макаренко С.Ю.

магістр управління фінансово-  
економічною безпекою  
Дніпровський державний аграрно-  
економічний університет

**Постановка проблеми.** Підприємницькі ризики є важливою складовою системи економічної безпеки держави. Економічна безпека держави передбачає захист економічних інтересів країни від різних загроз і ризиків, включаючи ті, які виникають в сфері підприємницької діяльності.

Для забезпечення економічної безпеки держави необхідно вживати різноманітних заходів, таких як регуляція, страхування, підтримка підприємництва, розвиток інфраструктури та технологічних засобів безпеки, а також

сприяння інноваціям і розвитку освіти. Також важливо співпрацювати з міжнародними партнерами і створювати міжнародні механізми для управління глобальними ризиками.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематику підприємницьких ризиків як складової системи економічної безпеки держави розглядали в своїх працях вітчизняні вчені, насамперед, Вигівська І., Грабчук І., Євтушенко Н., Захаржевська А., Зеленіна О., Зінченко М., Коваленко В., Кравченко В., Кривов'язюк І., Мусієнко В., Фдулова І. та

інші. Проте, незважаючи на вагомості напрацювання вчених, питання щодо управління підприємницькими ризиками в системі економічної безпеки держави вимагають подальшого вивчення.

**Формулювання цілей дослідження** – дослідження та узагальнення наукових уявлень щодо управління підприємницькими ризиками в системі економічної безпеки держави.

**Виклад основного матеріалу.** Підприємницькі ризики – це небезпеки та потенційні негативні наслідки, які виникають в процесі підприємницької діяльності. Підприємництво завжди пов'язане з несвоєчасністю, невизначеністю і можливими втратами, і важливо розуміти та управляти цими ризиками для досягнення успіху в бізнесі.

Відмітимо, що підприємницькі ризики є невід'ємною та важливою складовою системи економічної безпеки держави. Підприємництво відіграє важливу роль у створенні робочих місць, забезпеченні росту економіки та підвищенні життєвого рівня населення. Однак підприємництво також пов'язане з різними видами ризиків, які можуть загрожувати економічній безпеці держави.

Як зазначає Кривов'язюк І. [5] підприємницькі ризики дійсно є важливою складовою системи економічної безпеки держави. Економічна безпека держави полягає в забезпеченні стабільності та стійкості її економіки, і підприємницькі ризики можуть серйозно піддавати цю стійкість сумніву.

Ось деякі причини, які пояснюють, чому підприємницькі ризики є важливою складовою економічної безпеки держави: створення робочих місць: підприємства є важливим джерелом створення робочих місць, і будь-які загрози для підприємництва можуть призвести до втрат робочих місць та збільшення безробіття, що загрожуює соціальній стабільності; економічний ріст: підприємства сприяють економічному росту, і загрози їхній діяльності можуть призвести до спаду ВВП та загального економічного добробуту; податкові надходження: підприємства сплачують податки до бюджету держави, і втрата прибутків підприємств може призвести до бюджетних дефіцитів і фінансових труднощів для уряду; конкурентоспроможність: зміни в регуляторному середовищі, тарифах, торговельних відносинах тощо можуть вплинути на конкурентоспроможність підприємств на міжнародному ринку; інновації: підприємства зазвичай є основними джерелами інновацій та технологічного розвитку, і ризики, пов'язані з їхньою діяльністю, можуть вплинути на науково-технічний прогрес; соціальний ефект: підприємства часто

підтримують соціальні і культурні ініціативи, і втрата цього підтримки може вплинути на розвиток громад та культурну спадщину.

У зв'язку з цим важливо, щоб держава приділяла увагу розвитку підприємництва, створювала сприятливе регуляторне середовище, надавала фінансову та консультативну підтримку підприємствам і розвивала стратегії управління ризиками для зменшення впливу підприємницьких ризиків на економічну безпеку держави.

Також, підприємницькі ризики є важливою складовою системи економічної безпеки держави, оскільки підприємництво є основним джерелом створення робочих місць, росту ВВП та загального економічного добробуту. Однак підприємництво також піддається різним ризикам і загрозам, які можуть мати серйозний вплив на економіку держави. Ось деякі з основних підприємницьких ризиків, які впливають на економічну безпеку держави:

1. Економічні коливання: Підприємства піддаються ризику економічних коливань, таких як рецесії, інфляція та дефляція. Ці коливання можуть вплинути на прибутковість підприємств і призвести до їхньої банкрутства.

2. Фінансові ризики: Фінансові ризики включають кредитний ризик, ліквідність, валютний ризик і ризик процентних ставок. Нездатність ефективно управляти цими ризиками може призвести до фінансових проблем підприємств

3. Політичні ризики: Зміни в законодавстві, політичні нестабільності та корупція можуть суттєво вплинути на підприємницьку діяльність. Це може включати в себе зміни в регуляторному середовищі, податкові реформи та інші політичні рішення.

4. Технологічні ризики: Швидкий технологічний прогрес може призвести до застаріння продуктів і послуг підприємств і змусити їх конкурувати на ринку. Також існує ризик кібератак і втрати конфіденційної інформації.

5. Ризики виробництва та постачання: Припинення постачання сировини, зміни в цінах на сировину та проблеми виробництва можуть призвести до зупинки виробництва і збитків для підприємств.

6. Соціальні ризики: Соціальні фактори, такі як демографічні зміни, зміни в споживчих уподобаннях і ставлення до брендів, можуть вплинути на попит на продукцію і послуги підприємств.

7. Екологічні ризики: Зміни в природних умовах та екологічні кризи можуть мати серйозний вплив на підприємницьку діяльність, особливо для компаній, що залежать від природних ресурсів.

Для забезпечення економічної безпеки держави необхідно розвивати ефективну систему регулювання, стимулювання підприємництва та зменшення підприємницьких ризиків. Це може включати в себе політику фінансової стабільності, підтримку малого та середнього бізнесу, заохочення інновацій та ефективного управління ризиками.

Як зазначає Коваленко В.В. [3] управління підприємницькими ризиками є важливою складовою системи економічної безпеки держави, оскільки допомагає зменшити загрози для підприємств і сприяє стійкості економіки. Кравченко В. відмічає, що управління підприємницькими ризиками – це процес ідентифікації, оцінки, зменшення і контролю ризиків, які можуть вплинути на діяльність підприємства і його результативність [4]. Ефективне управління ризиками допомагає зберегти стійкість та стабільність підприємства, зменшити можливі втрати і підвищити здатність до адаптації до змінних умов.

Управління підприємницькими ризиками – це процес прийняття заходів для ідентифікації, оцінки, зменшення та контролю ризиків, які можуть виникнути в результаті підприємницької діяльності. Ефективне управління ризиками допомагає забезпечити стабільність і стійкість підприємства та зменшити можливі втрати.

Виділимо основні аспекти управління підприємницькими ризиками в системі економічної безпеки держави (рис. 1).

Відмітимо, що кожен з виділених аспектів є важливим, проте розробка стратегій управління ризиками є критично важливою для забезпечення стійкості і успішності підприємства. Нижче наведено кроки, які можна виконати під час розробки стратегій управління ризиками:

1. Визначення цілей і обсягу ризиків. Почніть зі зрозуміння мети розробки стратегії управління ризиками і обсягу ризиків, які ви хочете включити в цю стратегію. Розгляньте всі аспекти діяльності підприємства, які можуть бути вразливими перед ризиками.

2. Ідентифікація та оцінка ризиків [1]. Визначте всі потенційні ризики, які можуть вплинути на ваше підприємство. Враховуйте як внутрішні, так і зовнішні ризики, такі як фінансові, операційні, технологічні, ринкові, політичні, природні катастрофи і т.д. Оцініть потенційний вплив і ймовірність настання кожного ризику. Використовуйте кількісні та якісні методи оцінки ризиків для прийняття обґрунтованих рішень.

3. Розробка стратегій управління ризиками: На основі ідентифікованих і оцінених ризиків розробіть конкретні стратегії для їх управління.

Це може включати в себе наступні можливості:

- запобіжні заходи. Розробка планів та процедур для попередження виникнення ризиків;
- прийняття ризику. Визнання, що деякі ризики приймаються і не потребують додаткових заходів;

- передача ризику. Застосування страхових полісів або інших фінансових інструментів для передачі фінансового обтяження ризику іншій стороні;

- диверсифікація портфелю. Розподіл активів або операцій на різні види бізнесу або ринки для зменшення залежності від конкретного джерела ризику;

- розробка планів надзвичайних ситуацій. Створення планів дій у випадку виникнення негативних ситуацій.

4. Впровадження стратегій [6]. Застосовуйте розроблені стратегії в практиці. Це може включати в себе внутрішні зміни в управлінні, страхові поліси, заключення контрактів і так далі.

5. Моніторинг і контроль. Постійно моніторте ризики та контролюйте їх. Відслідковуйте зміни у ризиках та адаптуйте стратегії управління ризиками, якщо необхідно

6. Оцінка результатів. Періодично оцінюйте ефективність стратегій управління ризиками і виправляйте недоліки.

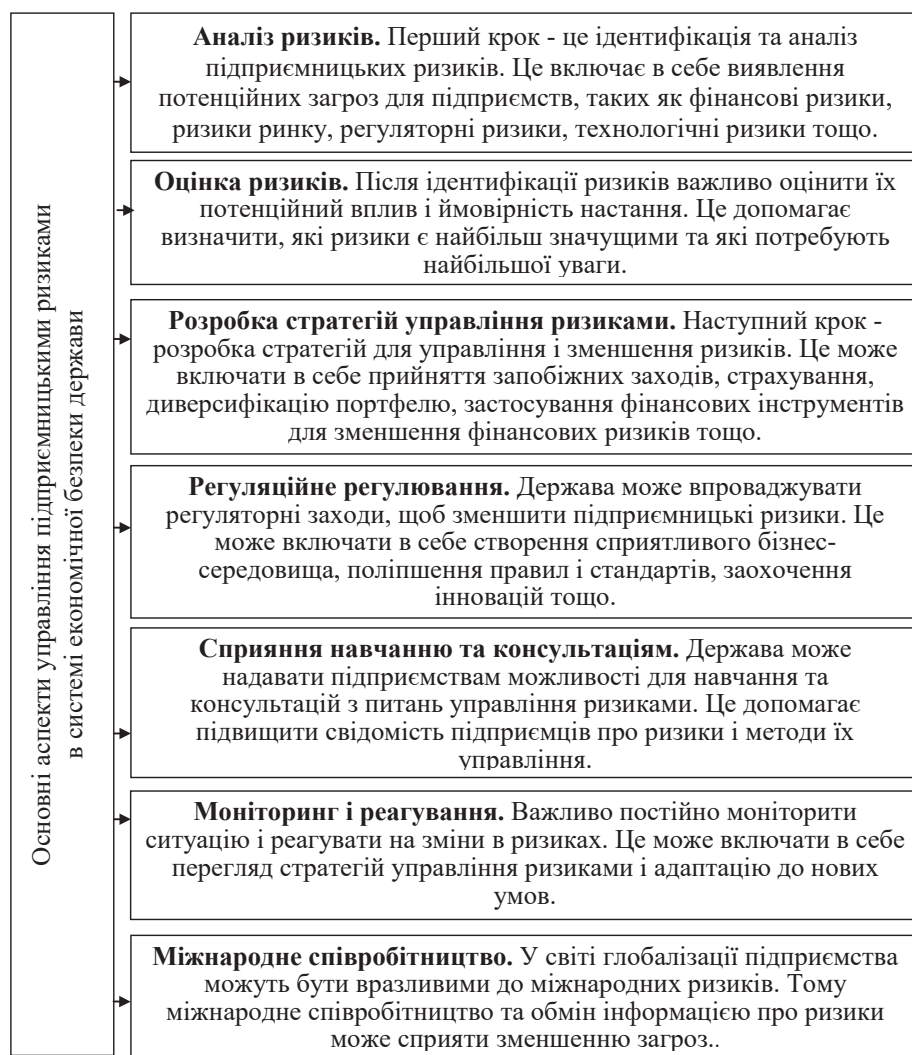
Працівники підприємства мають бути обізнані з цією стратегією і вміти діяти відповідно до неї в умовах, коли ризики виникають. Управління ризиками – це постійний ітеративний процес, оскільки ризики постійно змінюються в зв'язку зі змінами внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.

Управління підприємницькими ризиками є постійним ітеративним процесом, оскільки ризики постійно змінюються в зв'язку зі змінами внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства [7]. Ефективне управління ризиками допомагає підприємствам досягати своїх цілей і зберігати стійкість навіть у складних умовах.

Таким чином, управління підприємницькими ризиками – це складний та багатогранний процес, який вимагає співпраці між урядовими органами, підприємствами та іншими зацікавленими сторонами. Впровадження ефективних стратегій управління ризиками може сприяти підвищенню економічної безпеки держави та стабільності її економіки.

**Висновки.** 1. Підприємницькі ризики є невід'ємною та важливою складовою системи економічної безпеки держави. Підприємництво відіграє важливу роль у створенні робочих місць, забезпеченні росту економіки та підвищенні життєвого рівня насе-





**Рис. 1. Основні аспекти управління підприємницькими ризиками в системі економічної безпеки держави**

лення. Однак підприємництво також пов'язане з різними видами ризиків, які можуть загрожувати економічній безпеці держави. Економічна безпека держави полягає в забезпеченні стабільності та стійкості її економіки, і підприємницькі ризики можуть серйозно піддавати цю стійкість сумніву.

2. Наведено основні підприємницькі ризики, які впливають на економічну безпеку держави: економічні коливання; фінансові ризики; політичні ризики; технологічні ризики; ризики виробництва та постачання; соціальні ризики; екологічні ризики. Наголошено, що для забезпечення економічної безпеки держави необхідно розвивати ефективну систему регулювання, стимулювання підприємництва та зменшення підприємницьких ризиків. Це може включати в себе політику фінансової стабільності, підтримку малого та середнього бізнесу, заохочення інновацій та ефективного управління ризиками.

3. Зазначено, що управління підприємницькими ризиками є постійним ітеративним процесом, оскільки ризики постійно змінюються в зв'язку зі змінами внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Ефективне управління ризиками допомагає підприємствам досягати своїх цілей і зберігати стійкість навіть у складних умовах. Визначено основні аспекти управління підприємницькими ризиками в системі економічної безпеки держави: аналіз ризиків, оцінка ризиків, розробка стратегій управління ризиками; регуляційне регулювання; сприяння навчанню та консультаціям; моніторинг і реагування; міжнародне співробітництво.

**ЛІТЕРАТУРА:**

1. Вигівська І.М., Грабчук І.Л., Зеленіна О.О. Обліково-аналітичне забезпечення управління підприємницькими ризиками. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2015. Вип. 1(31). С. 67–79.

2. Євтушенко Н., Захаржевська А. (2022). Особливості формування механізму розвитку управління ризиками в підприємствах. *Економічний простір*. 2022. №182. С. 61–66.

3. Коваленко В.В. Ризики в системі економічної безпеки підприємства та засоби їх нейтралізації. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. №3 (51). С. 175–180.

4. Кравченко В. Управління підприємницькими ризиками: сутність та сучасна методика. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2008. № 99. С. 70–72.

5. Кривов'язюк І. Управління підприємницькими ризиками підприємств оптової торгівлі. *Економічний форум*. 2023. №1(2). С. 81–90.

6. Мусієнко В.О., Зінченко М.Е. Технологія ризик-менеджменту як елемент системи забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання. *Економічний вісник*. 2020. №3. С. 98–106.

7. Федулова І. Ідентифікація господарських ризиків. *Вісник КНТЕУ*. 2017. № 4. С. 89–103.

8. Чуйко В. Механізми управління підприємницькими ризиками на підприємстві URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/\\_2022\\_Chuyko\\_V-Business\\_risk\\_management\\_mechanisms\\_94-96.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/_2022_Chuyko_V-Business_risk_management_mechanisms_94-96.pdf)

ІНСТИТУЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ  
У СФЕРІ АГРАРНОГО СЕКТОРАINSTITUTIONAL MECHANISM OF STATE POLICY FORMATION  
IN THE SPHERE OF THE AGRICULTURAL SECTOR

У статті проведено систематичний аналіз складових інституційного механізму, який використовується для реалізації державної політики у сфері аграрного розвитку в Україні. Дослідження спрямоване на визначення та розуміння ключових аспектів цього механізму з метою підвищення ефективності та досягнення позитивних результатів у галузі аграрного розвитку в країні, що дозволить досягти успіху в формуванні та реалізації державної політики у сфері аграрного розвитку в Україні. Перш за все, в статті детально розглядається структура і компоненти інституційного механізму в контексті аграрного розвитку. Аналіз показує, що цей механізм включає в себе різноманітні державні органи, агентства, департаменти та інші інституції, які спільно працюють для виконання аграрних програм та забезпечення ефективної державної підтримки сільськогосподарського сектору. Основні аспекти функціонування інституційного механізму також проаналізовані в статті. Це включає в себе процеси координації, спрямовані на забезпечення взаємодії між різними органами та установами, а також регулювання інституційного впливу на аграрний сектор економіки. Особливий акцент робиться на визначенні ключових учасників цього інституційного механізму. Важливо відзначити, що у реалізації державної аграрної політики в Україні відіграють важливу роль Верховна Рада України, Президент України та Кабінет Міністрів України, які мають визначені повноваження у цій сфері. Міністерство аграрної політики та продовольства України відіграє ключову роль у цьому процесі, координуючи інші уповноважені інституції. В цілому, результати дослідження свідчать про існування добре структурованого інституційного механізму в Україні, спрямованого на підтримку та розвиток сільськогосподарського сектору. Цей механізм об'єднує різні державні органи та установи та координує їхню діяльність для досягнення спільних цілей у сфері аграрного розвитку. Міністерство аграрної політики та продовольства України відіграє важливу роль у впровадженні аграрної політики країни та спільно з іншими уповноваженими інституціями сприяє подальшому розвитку сільськогосподарського сектору.

**Ключові слова:** аграрний сектор, інституційний механізм, законодавство України, публічне управління.

The article systematically analyzes the components of the institutional mechanism used to implement state policy in the field of agrarian development in Ukraine. The study is aimed at defining and understanding the key aspects of this mechanism in order to increase efficiency and achieve positive results in the field of agrarian development in the country, which will allow success in the formation and implementation of state policy in the field of agrarian development in Ukraine. First of all, the article examines in detail the structure and components of the institutional mechanism in the context of agrarian development. The analysis shows that this mechanism includes various state bodies, agencies, departments and other institutions that work together to implement agricultural programs and ensure effective state support for the agricultural sector. The main aspects of the functioning of the institutional mechanism are also analyzed in the article. This includes coordination processes aimed at ensuring interaction between various bodies and institutions, as well as regulating institutional influence on the agrarian sector of the economy. Particular emphasis is placed on identifying key participants in this institutional mechanism. It is important to note that the Verkhovna Rada of Ukraine, the President of Ukraine and the Cabinet of Ministers of Ukraine, who have specific powers in this area, play an important role in the implementation of the state agrarian policy in Ukraine. The Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine plays a key role in this process, coordinating other authorized institutions. In general, the results of the study indicate the existence of a well-structured institutional mechanism in Ukraine aimed at supporting and developing the agricultural sector. This mechanism unites various state bodies and institutions and coordinates their activities to achieve common goals in the field of agrarian development. The Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine plays an important role in the implementation of the country's agrarian policy and, together with other authorized institutions, promotes the further development of the agricultural sector.

**Key words:** agricultural sector, institutional mechanism, legislation of Ukraine, public administration.

УДК 351  
DOI <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2023.36.7>

**Демкова Т.О.**

студентка II курсу факультету права,  
публічного управління  
та адміністрування  
Вінницький державний педагогічний  
університет імені Михайла  
Коцюбинського

На шляху до формування сприятливого інституційного середовища в аграрних відносинах України основними перешкодами вважаємо слабкість взаємозв'язку між владою, суб'єктами господарювання та суспільством й недосконалість механізму реалізації завдань формування сприятливих інституційних умов. Інституційний механізм розвитку аграрного сектору повинен бути спрямований на узгодження інтересів різних рівнів, тому що аграрний сектор є комплексом вертикальних й

горизонтальних зв'язків у внутрішній структурі та мережа взаємодій із зовнішнім середовищем. Зазначена система взаємодій обумовлюється специфікою аграрного інституційного механізму, котрий повинен враховувати пріоритети розвитку й окремих груп сільськогосподарських підприємств, й аграрного сектору, й суспільства в цілому [1, с. 343].

Останнім часом в науковій літературі ведеться спроба визначити механізм формування та реалізації державної аграрної

політики України. Окремі вчені відстоюють ринкові механізми функціонування аграрного сектору, інші – надають пріоритетне значення державному регулюванню економіки. Разом з тим, оптимальне поєднання ролі держави з ринковими регуляторами в сучасних умовах зможе забезпечити найбільш прискорений вихід аграрного сектору з кризи. Зокрема, часткове формування механізмів державного управління висвітлено в роботах О. Бородіної, П. Гайдуцького, В. Гейця, М. Латиніна, С. Мочерного, Т. Осташко, П. Саблука, Г. Черевка, В. Юрчишина та інших. У сфері інституційних досліджень розвитку аграрного сектора наявні ряд наукових доробок українських вчених, а саме: В. Андрійчука, Г. Балабанова, О. Бородіної, П. Гайдуцького, В. Геєця, М. Лендел, Ю. Лопатинського, В. Месель-Веселяка, О. Онищенко, Б. Пасхавера, П. Саблука, О. Шпичака, В. Юрчишина та інших [4, с. 16-17]. Вважаємо, що налагодження ефективної взаємодії між аграрними суб'єктами господарювання є важливим аспектом формування сприятливого інституційного середовища. Вказана проблема наголошує на тому, що дослідження та розробка механізмів впливу на цей діалог є недостатньо розглянутим аспектом інституційного механізму.

**Метою статті** є окреслення складових інституційного механізму реалізації державної політики у сфері аграрного розвитку.

Механізм реалізації державної політики у сфері аграрного розвитку має власну ієрархію уповноважених державних органів. У сфері аграрної політики України розподіл владних

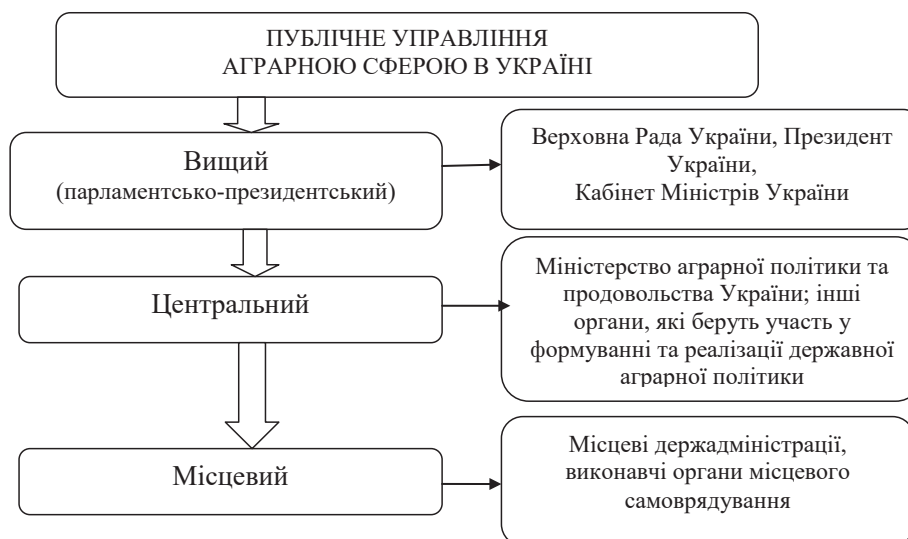
функцій регламентується Конституцією, законами України, іншими нормативно-правовими актами. Аналіз повноважень Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України, свідчить що в діяльності органів, котрі здійснюють загальне керівництво аграрною сферою переважають функції координаційно-регулюючого характеру [3, с. 14].

Відповідно до законодавства (рис. 1) Верховна Рада України, Президент України, Кабінет Міністрів України, тобто вищий рівень публічного управління, реалізує засади державної аграрної політики.

На вищому рівні приймаються закони, визначаються соціальні, економічні, юридичні гарантії їх реалізації, контролюються їх дотримання, затверджуються загальнодержавні програми розвитку, обсяг фінансування в аграрній сфері тощо.

Президент України, Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України як ключові органи державного управління мають свої ролі і повноваження у сфері аграрної політики.

Президент України: здійснює внутрішню та зовнішню політику держави, є главою держави і представником України на міжнародному рівні; виступає ініціатором аграрних реформ та розвитку аграрного сектору; президент може подавати законопроекти до Верховної Ради та активно впливати на законодавчий процес у сфері аграрного господарства; підписує закони та акти, прийняті Верховною Радою, включаючи закони, що стосуються аграрної політики, а підписані президентом закони набувають чинності; має можливість



**Рис. 1. Інституційний публічного управління у сфері аграрного розвитку України\***

\*розроблено автором на основі законодавства України [6, 7].



ветувати закони, якщо він вважає їх невідповідними національним інтересам або Конституції України. При цьому Верховна Рада може переголосувати закон та перехід до його прийняття знову [5].

Верховна Рада України є вищим законодавчим органом України, має повноваження приймати закони та інші нормативні акти. Проводить парламентські слухання, обговорення та приймання рішень з питань аграрної політики, земельної реформи, підтримки аграрних виробників, харчової безпеки тощо. Верховна Рада здійснює контроль за діяльністю виконавчої влади, у тому числі за діями уряду щодо реалізації аграрної політики.

Загалом, Президент та Верховна Рада мають вплив на створення, здійснення та контроль за реалізацією аграрної політики в Україні, забезпечуючи важливий механізм прийняття і реалізації аграрних реформ та стратегій розвитку сільського господарства [5].

Кабінет Міністрів України (уряд) відіграє ключову роль у формуванні та реалізації аграрної політики в країні. Це виконавчий орган влади, який відповідає за прийняття та реалізацію законів та програм, що стосуються аграрного сектора. Основні функції Кабінету Міністрів України в сфері аграрної політики включають: розробку та здійснення аграрних реформ – Кабінет Міністрів готує та подає законопроекти до Верховної Ради, спрямовані на покращення розвитку сільського господарства та аграрного бізнесу, удосконалення земельного законодавства, підтримку фермерських господарств та забезпечення харчової безпеки; впровадження державних програм – Кабінет Міністрів розробляє та реалізує державні програми з розвитку аграрного сектора, такі як програми підтримки аграрних виробників, розвитку сільських територій, агроіндустрії, а також заходи з протидії опустелюванню та зміні клімату; забезпечення виконання законів – Кабінет Міністрів має контролювати виконання законів та приймати заходи для їх реалізації в аграрному секторі; управління бюджетними асигнуваннями – Кабінет Міністрів розподіляє бюджетні кошти на підтримку аграрного розвитку, фінансування державних програм та проектів, пов'язаних з аграрною сферою; міжнародне співробітництво – Кабінет Міністрів узгоджує політику України в аграрному секторі з міжнародними організаціями та іншими країнами, включаючи участь в міжнародних програмах та проектах. Загалом, Кабінет Міністрів України відіграє ключову роль у формуванні та реалізації аграрної політики, забезпечуючи координацію діяльності різних міністерств та організацій для досягнення стратегічних цілей

у розвитку сільського господарства і сфери агробізнесу [5].

Аналіз законодавства свідчить про те, що інституційний механізм реалізації державної політики у сфері аграрного розвитку включає сукупність державних органів, агентств, департаментів та інших інституцій, які взаємодіють для виконання аграрних програм і забезпечення ефективної державної підтримки сільськогосподарського сектору (рис. 2).

Міністерство аграрної політики та продовольства України (Мінагрополітики) відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 17 лютого 2021 р. [8] є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України.

Міністерство аграрної політики та продовольства є відповідальним органом з питань аграрного розвитку та реалізації державної політики у цій сфері. У своїй діяльності Мінагрополітики здійснює такі функції [5]:

1. Формування та реалізація державної аграрної політики, а саме: розробляє стратегії та програми розвитку сільського господарства, агропромислового виробництва, розвитку сільських територій, садівництва, виноградарства, виноробства, хмелярства та інших галузей агропромислового комплексу.

2. Регулювання у галузях сільського господарства, а саме: здійснює регулювання у сферах рослинництва, тваринництва, рибного господарства, органічного виробництва, насінництва та розсадництва.

3. Забезпечення продовольчої безпеки: здійснює контроль якості та безпеки харчових продуктів, регулювання цін на продовольчі товари.

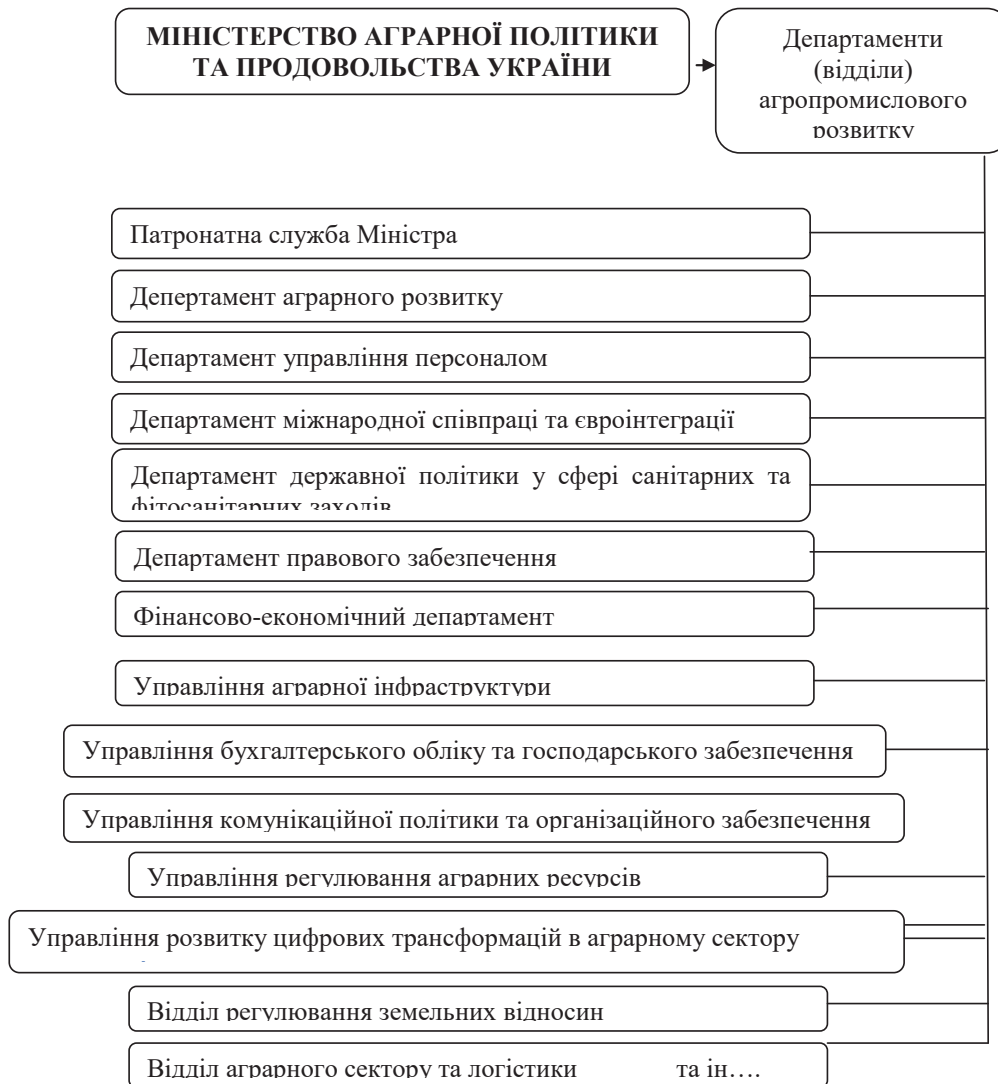
4. Контроль у сфері ветеринарної медицини: здійснює контроль за станом ветеринарної медицини та ветеринарної безпеки.

5. Управління земельними відносинами та меліорацією земель: впроваджує реформи у земельному законодавстві, розподіл земельних ділянок, а також веде діяльність у сфері меліорації земель.

6. Міжнародне співробітництво: співпрацює з міжнародними організаціями та іншими країнами в сфері аграрного розвитку та продовольства.

7. Розвиток інфраструктури геопросторових даних: відповідає за політику у сфері національної інфраструктури геопросторових даних.

8. Інженерно-технічне забезпечення та інноваційний розвиток агропромислового комплексу: розробляє політику у сфері технічного обладнання та інноваційного розвитку агропромислового комплексу.



**Рис. 2. Департаменти Міністерства аграрної політики та продовольства України\*** [5]

\*розроблено автором

Мінагрополітики у своїй діяльності керується Конституцією та законами України [8; 9; 10], указами Президента України та постановами Верховної Ради України [6; 7], прийнятими відповідно до Конституції та законів України, актами Кабінету Міністрів України, іншими актами законодавства.

Вважаємо, що важливим є те, аби інституційний механізм був добре забезпечений координацією, ефективними комунікаційними зв'язками, а також мав чітку систему моніторингу та оцінки результатів, щоб забезпечити успішність формування та реалізації державної політики у сфері аграрного розвитку.

Провівши аналіз інституційного механізму реалізації державної політики у сфері аграрного розвитку в Україні, підведемо підсумок, що інституційний механізм базується на ієрархії державних органів, які виконують координаційно-регулюючі функції у сфері аграрної полі-

тики. Згідно з законодавством, Верховна Рада України, Президент України і Кабінет Міністрів України є вищими органами публічного управління, відповідність яких засадам державної аграрної політики є важливим завданням. Інституційний механізм також включає в себе ряд інших державних органів, агентств, інституцій, які співпрацюють для виконання аграрних програм та забезпечення ефективної державної підтримки сільськогосподарського сектору. Однак успішна реалізація аграрної політики вимагає добре організованої координації, ефективних комунікаційних зв'язків та системи моніторингу та оцінки результатів. У висновку можна сказати, що важливим аспектом є забезпечення інституційного механізму державної політики у сфері аграрного розвитку необхідними ресурсами та інструментами для ефективної діяльності. Такий механізм повинен бути гнучким, адаптованим

до змін у сільському господарстві та мати можливість вчасно реагувати на виклики та потреби галузі. Тільки такий підхід дозволить досягти успіху в формуванні та реалізації державної політики у сфері аграрного розвитку в Україні.

**ЛІТЕРАТУРА:**

1. Анікієнко В. М. Інституційні засади державного регулювання аграрного ринку на регіональному рівні. *Теорія та практика державного управління*. Харків, 2010. Вип. 2(29). С. 343–352.
2. Гальцова О. Л. Інституціональна інтеграція аграрного сектора України. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 13 (1). С. 210–214.
3. Дем'яненко С. І. Концепція аграрної політики України : Українська аграрна конфедерація, Ін-т розвитку аграрного підприємництва та села, 2021. 34 с.
4. Лузан Ю. Я. Організаційно-економічний механізм забезпечення розвитку агропромислового виробництва України : автореф. дис. д-ра екон. наук : спец. 08.00.03 / Ю. Я. Лузан ; ННЦ Ін-т аграр. економіки УААН. Київ, 2010. 37 с.
5. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України. URL: <https://minagro.gov.ua> (дата звернення: 05.05.2023).
6. Проект Плану відновлення України «Нова аграрна політика». URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/new-agrarian-policy.pdf> (дата звернення: 05.01.2023).
7. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України № 695 від 5 серпня 2020 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/regionalna-politika/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvitku/derzhavna-strategiya-regionalnogo-rozvitku-na-2021-2027-roki-ta-plan-zahodiv-z-yiyi-realizaciyi> (дата звернення: 05.01.2023).
8. Про Міністерство аграрної політики та продовольства України : Постанова Кабінету Міністрів України № 124 від 17 лютого 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 05.07.2023).
9. Про державну підтримку сільського господарства України : Закон України № 1877-IV від 27.10.2022 р. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T041877> (дата звернення: 22. 02.2023).
10. Про основні засади державної аграрної політики та державної політики сільського розвитку : Закон України № 9162 від 04.10.2018 р. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/GH6AZ00A?an=8> (дата звернення: 05.01.2023).

## ГЕНЕЗИС ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВІСТЮ

## GENESIS AND DEVELOPMENT TRENDS OF THE STATE MANAGEMENT OF INDUSTRY

*Стаття присвячена комплексному аналізу еволюції публічного управління промисловістю від початку індустріалізації до сучасних тенденцій. Автор розглядає вплив різних етапів розвитку економіки, глобалізації, цифрової трансформації та змін в торговельних відносинах на парадигми управління промисловістю. Об'єкт дослідження: публічне управління промисловістю. Предмет: генезис та тенденції розвитку публічного управління промисловістю в контексті змін економічних, технологічних та соціокультурних факторів. У статті застосовано комплексний підхід, включаючи аналіз історичних джерел, порівняльний аналіз, використання статистичних даних, літературний огляд. Також запропоновано стратегічні напрямки вдосконалення публічного управління промисловістю. Стаття розпочинається історичним контекстом, де висвітлюється поява та розвиток державного втручання у промислову сферу під час індустріалізації. Далі розглядаються особливості постіндустріального періоду та реакція на глобалізацію, що привели до розмаїття методів управління. У статті окреслюються ключові фактори, які формують новий вимір публічного управління промисловістю, такі як вплив технологічних інновацій, взаємодія на міжнародному рівні та роль сталого розвитку. Зокрема, аналізується вплив глобалізації на формування регіональних стратегій та конкурентоспроможності. Завершальні розділи статті присвячені викликам та перспективам публічного управління промисловістю в майбутньому. Висновки підкреслюють необхідність гнучкості, співпраці між суб'єктами управління та адаптації до швидких змін. Автор підкреслює, що ефективне управління промисловістю вимагає розуміння і врахування специфічних особливостей країн та галузей, а також використання новаторських підходів для досягнення сталого розвитку. Стаття є актуальним внеском у вивчення динаміки публічного управління промисловістю та надає огляд перехідних етапів управлінської стратегії в контексті сучасних глобальних викликів.*

**Ключові слова:** публічне управління, промисловість, державна промислова політика.

*The article is devoted to a comprehensive analysis of the evolution of public management of industry from the beginning of industrialization to modern trends. The author examines the impact of various stages of economic development, globalization, digital transformation and changes in trade relations on industry management paradigms. Object of research: public management of industry. Subject: genesis and development trends of public management of industry in the context of changes in economic, technological and socio-cultural factors. The article uses a comprehensive approach, including analysis of historical sources, comparative analysis, use of statistical data, literature review. Strategic directions for improving public management of industry are also proposed. The article begins with the historical context, which highlights the emergence and development of state intervention in the industrial sphere during industrialization. Next, the peculiarities of the post-industrial period and the reaction to globalization, which led to a variety of management methods, are considered. The article outlines key factors shaping the new dimension of public industrial governance, such as the impact of technological innovation, international engagement and the role of sustainable development. In particular, the influence of globalization on the formation of regional strategies and competitiveness is analyzed. The final sections of the article are devoted to the challenges and prospects of public management of industry in the future. The conclusions emphasize the need for flexibility, cooperation between management entities and adaptation to rapid changes. The author emphasizes that effective management of industry requires understanding and taking into account the specific features of countries and industries, as well as the use of innovative approaches to achieve sustainable development. The article is a relevant contribution to the study of the dynamics of public management of industry and provides an overview of transitional stages of management strategy in the context of modern global challenges.*

**Key words:** public administration, industry, state industrial policy.

УДК 336.225.2(477)  
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.36.8>

**Крамаренко С.Б.**

докторант кафедри управління та бізнес-адміністрування Інститут післядипломної освіти та довузівської підготовки Державного вищого навчального закладу «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника»

**Постановка проблеми.** У сучасному світі публічне управління промисловістю відіграє важливу роль у формуванні економічної динаміки, конкурентоспроможності та сталого розвитку. Проте, зважаючи на трансформаційний економічний, технологічний та геополітичний контекст, виникає потреба у ретельному аналізі генезису та виявленні сучасних тенденцій розвитку державного управління промисловістю. Стаття спрямована на вивчення еволюції публічного управління промисловістю в істо-

ричному контексті та розкриття актуальних тенденцій, які впливають на цю сферу сьогодні. Вона має на меті розкрити важливі аспекти та виклики, пов'язані з розвитком та управлінням промисловості в умовах сучасного глобалізованого світу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналізована проблематика розглядається у науковій періодиці науковців, зокрема: Сергієнко Т.І., Крайнік О.М. [1], Липов В.В. [2], Дубик В. [3], Погрібняк М.А. [4], Ліба Н.С. [5],



Макаренко І.О. [6], Шевченко О.М. [7], Голеніщева Є.Ю. [8], що проаналізовані у статті.

**Невирішені раніше частини проблеми.**

Незважаючи на еволюцію методів публічного управління промисловістю, залишається питання про оптимальний баланс між державним втручанням та ринковою автономією, забезпечити ефективне регулювання, що сприятиме інноваціям, конкурентоспроможності та сталому розвитку. Важливим питанням є пошук шляхів підтримки малого та середнього бізнесу, створення сприятливого середовища для малих та середніх підприємств, які відіграють важливу роль у розвитку господарства. У глобальному світі співпраця з іншими країнами є ключовим чинником, що полягає у забезпеченні ефективного партнерства та координації управління промисловістю на міжнародному рівні. Проблеми зміни клімату та екологічної відповідальності вимагають нових підходів до управління промисловістю. Зі стрімким розвитком технологій, важливо забезпечити гнучкість та адаптивність промислових систем до нових вимог. Зміни у структурі населення та суспільних цінностях можуть впливати на споживчі вподобання та ринкові динаміки. Постійне підвищення рівня освіти та навичок робочої сили є ключовим для розвитку промисловості.

**Мета статті.** Метою статті є аналіз генезису та виявлення сучасних тенденцій розвитку публічного управління промисловістю. Стаття

прагне дослідити еволюцію управлінських підходів у сфері промисловості в історичному контексті та розкрити ключові виклики та можливості, які впливають на сучасне публічне управління промисловістю. Шляхом аналізу попередніх підходів та ідентифікації сучасних тенденцій, стаття спрямована на поглиблене розуміння ролі держави у розвитку промисловості та її відповідності сучасним викликам та потребам.

Відповідно до поставленої мети сформовано наступні завдання:

- дослідити історичний розвиток публічного управління промисловістю, починаючи з періоду індустріалізації до сучасності;
- виявити ключові етапи та зміни у підходах до управління в цій сфері;
- визначити сучасні тенденції та виклики, які впливають на публічне управління промисловістю;
- розкрити вплив глобалізації, цифрової трансформації, змін в торговельних відносинах та інших факторів на розвиток промисловості.

**Виклад основного матеріалу.** Історичний розвиток публічного управління промисловістю від початку індустріалізації до сучасності представляє складний процес, в якому спостерігались значні зміни у підходах та практиках. Ключові етапи та еволюція публічного управління промисловістю можна представити у вигляді наступної таблиці – табл. 1.

Таблиця 1

**Ключові етапи та еволюція публічного управління промисловістю [1–3]**

Період	Строки	Характеристика
Початок індустріалізації	18–19 століття	У цей період державне втручання в економіку було обмеженим. Промисловий розвиток відбувався в основному за рахунок приватних підприємств і місцевих підприємств. Однак уряди деяких країн намагалися стимулювати розвиток промисловості шляхом надання пільг та підтримки важливих галузей.
Промислова революція та формування ролі держави у промисловому розвитку	19 століття	З розвитком залізниць, технологічного прогресу та масового виробництва, уряди почали більше уваги приділяти регулюванню економіки. Виникали перші нормативні акти, що регулювали умови праці та безпеку на робочому місці.
Велика депресія та «New Deal»	20 століття	В період Великої депресії в США влада посилила своє втручання в економіку. Президент Франклін Рузвельт запровадив програму «New Deal», спрямовану на відновлення економіки через великі державні проекти та програми.
Період після Другої світової війни	середина 20 століття	Після війни багато країн почали активно розвивати свої власні промислові бази. Уряди здійснювали інвестиції в ключові галузі, використовуючи засоби державної підтримки та регулювання.
Епоха дерегуляції та лібералізації	20 століття – початок 21 століття	З кінцем 20 століття багато країн перейшли до політики дерегуляції та лібералізації економіки, що було спричинено зростанням впливу ринкових механізмів та зменшенням державного втручання в деякі галузі.
Сучасні тенденції: цифрова трансформація та сталість	21 століття	Сучасний розвиток публічного управління промисловістю відбувається в контексті цифрової трансформації та підвищення уваги до сталого розвитку. Уряди сприяють інноваціям, впроваджуючи технологічні рішення для покращення ефективності та конкурентоспроможності галузей.

Загалом, історичний розвиток публічного управління промисловістю показує еволюцію ролі держави в економіці від мінімального втручання до активної участі та співпраці з приватним сектором, а також вплив сучасних тенденцій, які формують нові підходи до розвитку та управління галузями.

Сучасне публічне управління промисловістю стикається з рядом важливих тенденцій та викликів, які впливають на його ефективність та розвиток:

- Розширення використання цифрових технологій у промисловості вимагає від урядів адаптації до нових реалій. Публічні органи повинні враховувати вплив цифровізації на виробництво, робочу силу та конкурентоспроможність галузей [4].

- Зростання уваги до проблем зміни клімату та екологічних викликів вимагає розробки стратегій, які поєднують промисловий розвиток зі сталістю та збереженням природних ресурсів [5].

- Публічне управління повинно узгоджувати свої підходи до регулювання промисловості з міжнародними стандартами та спільними ініціативами [4].

- Промисловість все більше залежить від наукових досліджень та інновацій. Держави повинні створити сприятливе середовище для залучення інвестицій у науково-дослідну діяльність та розвиток нових технологій [6].

- Залежність промисловості від глобальних постачальницьких ланцюгів вимагає від урядів уваги до забезпечення стабільності цих ланцюгів [7].

- Зростання впливу великих технологічних компаній може створити проблеми в

сфері конкуренції та захисту прав споживачів. Держави повинні забезпечити ефективне регулювання цих суб'єктів [8].

- Досягнення гендерної рівності та чутливості у промисловості стає все більш актуальним завданням. Держави мають сприяти рівному доступу до можливостей для всіх груп населення [6].

- Розвиток промисловості вимагає кваліфікованої робочої сили. Уряди повинні сприяти навчанню та підготовці молоді для нових вимог галузей [7].

- Корупція може негативно впливати на розвиток промисловості та підірвати довіру до державних органів. Важливо впроваджувати антикорупційні заходи для забезпечення прозорості та ефективності управління [8].

Описані вище тенденції можуть бути схематично представлені наступним чином – рис. 1.

Тенденції та виклики визначають нові підходи та стратегії управління промисловістю, які мають враховувати сучасні реалії та потреби економічного розвитку.

Отже, доцільно визначити вплив глобалізації, цифрової трансформації, змін в торговельних відносинах та інших факторів на розвиток промисловості:

1. Глобалізація:

Позитивний вплив:

- зростання світової торгівлі та обміну знаннями сприяє економічному зростанню та інноваціям;

- глобальні ринки надають можливість розширювати збут та залучати іноземні інвестиції.

Виклики:

- конкуренція з-за кордону може поставити під загрозу малі та вразливі підприємства;



**Рис. 1. Тенденції та виклики до системи публічного управління промисловістю**

Джерело: розроблено автором

- нерівність у доступі до ресурсів та технологій може зменшити конкурентоспроможність.

2. Цифрова трансформація:

Позитивний вплив:

- впровадження цифрових технологій поліпшує ефективність виробництва;  
- забезпечує нові можливості для інновацій;  
- створює зручні канали зв'язку зі споживачами.

Виклики:

- нерівність у доступі до технологій може зростати, спричиняючи розрив між розвинутими та розвиваючимися країнами;

- висока автоматизація може викликати втрату робочих місць.

3. Зміни в торговельних відносинах:

Позитивний вплив:

- укладання міжнародних торговельних угод сприяє відкриттю нових ринків для експорту та імпорту;

- вільний обіг товарів та послуг підтримує конкуренцію та стимулює ефективність.

Виклики:

- торговельні конфлікти можуть призвести до торговельних бар'єрів, що обмежують доступ до ринків;

- зміни в торговельній політиці можуть вразити національні галузі.

4. Зміни в споживацьких уподобаннях:

Позитивний вплив:

- зміна попиту на більш сталі товари може сприяти розвитку екологічно відповідальних технологій та продукції.

Виклики:

- невідповідність споживацьких уподобань може призвести до надмірного застосування ресурсів та енергії у неефективних галузях.

Отже, слід відзначити, що вплив глобалізації, цифрової трансформації, змін в торговельних відносинах та інших факторів варіюється залежно від конкретних країн та різних галузей. Кожна національна економіка має свої власні особливості, структури та рівень розвитку, що визначають специфіку та масштаб впливу цих факторів.

**Висновки та пропозиції.** Сьогоднішні тенденції в публічному управлінні промисловістю визначаються глибокими змінами в економічних, технологічних та соціокультурних аспек-

тах. Глобалізація створює нові можливості для експорту та співпраці, але також вносить виклики стосовно конкурентоспроможності та сталості. Цифрова трансформація відкриває двері до нових технологій та інновацій, однак потребує від урядів адаптації до швидких змін у виробництві та зайнятості. Забезпечення ефективної співпраці між державними органами, бізнесом та громадськістю є ключем до досягнення позитивних результатів у розвитку промисловості.

**ЛІТЕРАТУРА:**

1. Сергієнко Т.І., Крайнік О.М. Управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств на мегарівні. Промисловий потенціал складних соціально-економічних систем цифрового суспільства: макро-, мезо- та мікрорівень; колективна монографія/ за ред. д.філософ.н., проф. Воронкової В.Г., д.е.н., проф. Метеленко Н.Г. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика». 2022. С. 195–245.

2. Липов В. В. Еволюція інституційних форм конкурентних відносин: від першої до четвертої промислової революції. Економічна теорія. 2020. № 1. С. 20–40. <https://doi.org/10.15407/etet2021.01.020>

3. Дубик В. (2020). Фінансова політика держави у розвитку зовнішньоторговельних відносин України з країнами ЄС. Молодий вчений, 10 (86), 215–218. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-10-86-45>

4. Погрібняк М. А. Механізм державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності: автореф. дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02 / Погрібняк М. А.; Класич. приват. ун-т. Запоріжжя, 2008. 20 с.

5. Ліба Н.С. Формування основних цілей регіональної промислової політики. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. Вип. 22. Ч. 2. С. 63–67.

6. Макаренко І.О. Сучасні складові державної промислової політики України. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2010. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2010\\_3\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2010_3_11)

7. Шевченко О. М. Державне регулювання інвестиційної діяльності у сучасних трансформаційних умовах. Публічне адміністрування: наукові дослідження та розвиток. 2017. № 1. С. 47–58. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pandr\\_2017\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pandr_2017_1_8)

8. Голенищева Є. Ю. Особливості формування та реалізації державної інвестиційної політики в різних країнах світу. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління. 2016. Вип. 1. С. 115–122. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU\\_2016\\_1\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2016_1_19)

## ТЕОРЕТИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ДОСЛІДЖЕНЬ ГУМАНІТАРНОЇ СФЕРИ ЯК ОБ'ЄКТУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

## THEORETICAL PREREQUISITES FOR RESEARCH IN THE HUMANITARIAN SPHERE AS AN OBJECT OF STATE ADMINISTRATION

У статті проаналізовано площини наукових досліджень гуманітарної сфери. Як самостійна категорія державного управління, гуманітарна сфера розглядається автором як об'єкт державно-управлінського впливу. Зазначено, важливість розвитку європейського світоглядного інтелекту, соціальної мобільності, освіти, охорони здоров'я, як головної складової національного багатства та основними компонентами соціального розвитку. Розглянуто основні індикатори конкурентоспроможності країни, як здатність до інновацій і креативності у соціальному і професійному житті, запорукою яких є високий творчий потенціал суспільства. Окреслено, що орієнтація України на європейський простір, тільки розпочала започаткування процесу змін, поділяючи основні принципи і ідеї Конвенції про захист прав людини та основоположних свобод та Європейської соціальної хартії, покладаючи в основу розвитку країни і нації інтереси людини, її прагнення жити і гармонійно розвиватись у гармонії із своїми цінностями. Проведено змістовний аналіз підходів сучасних учених до розуміння змісту таких дефініцій: «гуманітарна сфера», «державне управління гуманітарною сферою». Важливість розуміння гуманітарної сфери як об'єкта державного управління розкриває її складну структуру, що унеможливорює визначення її як єдиного цілісного об'єкта управління. Доведено доцільність поєднання гуманітарної та соціальної сфер як двох взаємозалежних об'єктних зон державного управління. Доведено, що гуманітарну сферу як особливу сферу державного управління слід визначати через сукупність галузей такої діяльності людини й громадянина, в якій відбуваються духовний, творчий, культурний, соціальний, суспільно-політичний, науково-інтелектуальний, освітній, медико-санітарний саморозвиток і самореалізація особистості без здійснення виробничої діяльності, але з можливістю отримання прибутку від продукту (матеріального або нематеріального), створеного особою як результати її власної невиробничої діяльності та розкриття її індивідуальності. Визначено власне розуміння механізму державного управління в гуманітарній сфері, під яким розуміється імперативний спосіб підпорядкування об'єктів управління, заснований на створенні умов для людиноцентрованого розвитку та основі, якого лежить демократичне управління.

**Ключові слова:** гуманітарна сфера, державне управління, державні конструкти гуманітарної сфери, людиноцентризм.

The article analyzes the areas of scientific research in the humanitarian sphere. As an independent category of state administration, the humanitarian sphere is considered by the author as an object of state administrative influence. The importance of the development of European worldview intelligence, social mobility, education, health care as the main component of national wealth and the main components of social development is noted. The main indicators of the country's competitiveness are considered, such as the ability to innovate and creativity in social and professional life, the guarantee of which is the high creative potential of society. It is outlined that Ukraine's orientation towards the European space has only begun the initiation of the process of change, sharing the main principles and ideas of the Convention on the Protection of Human Rights and Fundamental Freedoms and the European Social Charter, placing as the basis of the development of the country and the nation the interests of man, his desire to live and develop harmoniously in harmony with their values. A meaningful analysis of the approaches of modern scientists to understanding the meaning of the following definitions: "humanitarian sphere", "state management of the humanitarian sphere" was carried out. The importance of understanding the humanitarian sphere as an object of state administration reveals its complex structure, which makes it impossible to define it as a single integral object of administration. The expediency of combining the humanitarian and social spheres as two interdependent object zones of state administration has been proven. It has been proven that the humanitarian sphere as a special sphere of state administration should be defined through the set of fields of human and citizen activity in which spiritual, creative, cultural, social, socio-political, scientific-intellectual, educational, medical and sanitary self-development and self-realization of the individual take place without carrying out production activities, but with the possibility of profiting from a product (material or immaterial) created by a person as a result of his own non-production activities and revealing his individuality. The proper understanding of the mechanism of state administration in the humanitarian sphere is defined, which means the imperative way of subordinating the objects of administration, based on the creation of conditions for human-centered development and the basis of which is democratic governance.

**Key words:** humanitarian sphere, public administration, state constructions of the humanitarian sphere, human centrism.

УДК 351:005.2+ 316.3  
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.36.9>

### Купрійчук В.М.

д. наук з держ. упр., професор,  
професор кафедри права та публічного управління  
Житомирський державний університет імені Івана Франка

### Градівський В.М.

аспірант кафедри регіональної політики  
Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Умови сучасності глобалізованого світу доводять – головний чинник розвитку країни є людський потенціал. Україна, розпочинаючи з часів незалежності спиралась на створення людиноцентричної системи цінностей, в основі якої – свобода, рівність, справедли-

вість, відповідальність тощо. Однак, російська агресія з 2014 року (АТО) і повномасштабне вторгнення у 2022 році внесла суттєві зміни до розвитку гуманітарної сфери, де фактор людяності, національної ідентичності, взаємодопомоги та інше доводить що відбулось посилення суспільно-політичного устрою, де



гарантом між людиною та суспільством є держава, яка бере на себе обов'язки по захисту, освіті, збереженню духовної сфери, національної культури тощо.

Гуманітарна сфера держави має бути спрямована на створення функціональних умов розвитку охорони здоров'я, освіти і науки, культури, духовних потреб особистості і бути максимально спрямовану на самореалізацію людини. Державна політика повинна створювати максимальні напрямки для успішної реалізації цього, а саме ефективно функціонувати реалізуючи механізми державного управління і передбачати розроблення й впровадження державних конструктивів гуманітарної сфери, щодо формування цінностей на державному, регіональному і місцевому рівні. На сьогодні, в умовах повномасштабного вторгнення, саме гуманітарна сфера потребує формування та удосконалення ефективних механізмів державного управління гуманітарної сфери.

Відзначимо, що пріоритетність розвитку гуманітарної сфери в Україні в сучасних умовах виходить на перший план. За весь час незалежності вона розвивається у досить суперечливих і нестабільних соціально-економічних та політичних умовах, які спричиняють руйнацію соціальних ефектів, бо негативними домінантами стають корупція, політизація управління, нерівність регіонального розвитку, і виходячи з цього нерівність в отриманні якісних медичних, освітніх та інших послуг. Також, важливо зазначити суттєві недоліки, які є в нормативно-правовій площині, відносно суб'єкт-суб'єктної взаємодії гуманітарної сфери. Відсутність чіткої організаційної структури державного управління, постійне реформування і недофінансування, слабка умотивованість щодо діяльності призводить до слабого соціального захисту країни.

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

Питання державного управління у гуманітарній сфері привертає чи малу увагу сучасних науковців, так у працях О. Степанко, А. Дегтяря, В. Дзюндзюк, Ю. Древаль, Е. Зінь, М. гуманітарній сфері, з точки зору, функцій управління, кадрової політики, організаційно-інформаційного забезпечення. Важливим компонентом для аналізу вчені приділяють проблемам розвитку людського потенціалу.

Людиноцентрований підхід розкривають у своїх доробках М. Черенков, М. Задорожна, О. Козларек, Х. Баурек та інші, наголошуючи на формуванні докорінно нової системи моральних цінностей та етичних норм.

У галузі державного управління вагомий внесок щодо розвитку методологічних засад системи державного управ-

ління у напрямках сегментації гуманітарної сфери зробили: охорона здоров'я (С. Вовк, В. Лобас), освіта (М. Білинська, Т. Гладка, С. Григанська, О. Демченко, Ю. Журавльова, І. Лопушинський), культурою (М. Задорожна, Л. Максим'як, Т. Безверха, О. Малишевата ін.).

Хоча, у проаналізованих наукових доробках, вчені все одно приділяють недостатньо уваги, формуванню комплексного механізму державного управління гуманітарною сферою, з точки зору системного підходу.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Державна гуманітарний розвиток країни охоплює науку, освіту, охорону здоров'я, культуру, релігію тощо, що створює розгалужене багатовекторне управління, з великою кількістю складників, подекуди не пов'язаних між собою, але в яких саме і формуються механізми управління гуманітарною сферою. Складність управління виходить зі структури об'єкта нашого дослідження, який потребує виваженого та багатоступеневого підходу. Закордонні дослідження представлені широким колом досліджень механізмів державного управління, розглядають різні складові гуманітарної сфери. Проте, комплексного розгляду механізмів державного управління гуманітарною сферою нашої країни досі залишаються недостатньо розкритими.

**Мета статі** проаналізувати теоретичні передумови до формування площин досліджень гуманітарної сфери як об'єкту державного управління.

**Виклад основного матеріалу.** Комплікація визначення повноти механізмів публічного управління гуманітарною сферою знаходиться у площині розмежування тих чи інших сфер суспільного розвитку. Наприклад, галузь гуманітарної політики та політична діяльність людини. З одного боку, це втілення політичних амбіцій, а з іншого самореалізація та саморозвиток. Натомість створення матеріальних, суспільних благ для реалізації прав, потреб, інтересів належать до економічної діяльності, виходячи за межі гуманітарної сфери і водночас належить до неї, особливо під час війни або катастроф.

За таким підходом, звертає на себе увагу думка О. Степанко та О. Чечель. Перша наголошує що «... базовими елементами гуманітарної сфери мають бути фундаментальні галузі – освіта, наука, культура та їхні підгалузі: виховання, інформаційне середовище, дозвілля, релігія, етнічні відносини» [1, с. 206]. Друга, пропанує не обмежуватися тільки такими складовими, а «...обмежуватися лише освітою, наукою та культурою недоцільно, а співвідносити релігійну сферу як підгалузь

культурної можливо лише спираючись на сучасний стан інституційного забезпечення через наявність у складі Міністерства культури України департаменту у справах релігій та національностей – некоректно» [2, с. 139].

Але, на нашу думку, обидва погляди відповідають сучасності й враховують існуюче теоретико-методологічне забезпечення гуманітарної сфери.

З іншого боку існує більш узагальнений погляд на гуманітарну сферу, як на окрему царину суспільного буття, що сприймається як певні людські цінності та пріоритети та перебуває на їх перетині [3, с. 7]. При цьому, В. Дзоз і О. Березовська-Чміль, Ю. Кобець розглядають гуманітарну сферу як особистісний розвиток людини задля створення нової суспільної якості [4–5].

Таким чином, гуманітарна сфера є ключовою для трансформаційних суспільних процесів.

Наукова праця О. Степанко «Сутність, мета, завдання та складові гуманітарної сфери» пропонує розглядати гуманітарну сферу у широкому та вузькому розумінні, де широке розуміння охоплює духовні та соціальні компоненти соціуму, а вузьке духовні та соціальні компоненти людини й суспільства [6, с. 206].

Як бачимо з різних наукових доробків, гуманітарна сфера є об'єктом державного управління [7–9]. Об'єднавши всі дослідження можна зробити підсумок, що гуманітарна сфера є єдністю всіх об'єктивних та суб'єктивних факторів суспільного життя, розгалужена та за рахунок неординарності й неоднорідності відповідає структурі моделювання та власне механізмам державного управління що потребують подальших наукових досліджень.

Розглядаючи державні конструкти гуманітарного сфери підкреслимо що, це моделі управління і розвитку, орієнтовані на розкриття найбільшого потенціалу кожної людини у соціумі та створення гідних умов для реалізації інтелектуальних, творчих можливостей людини. Державні конструкти можна розглядати у декількох площинах: політичні, економічні, соціальні, культурні.

Політичний аспект гуманітарного розвитку передбачає дослідження досягнення найвищих ступенів свободи людини і разом з тим її готовність брати відповідальність не тільки за себе, а й за родину, колектив та інше [10]. Економічний вимір наукових підходів розкриває розвиток через постійне зростання інтелектуальних продуктів та твердження інноваційності як доміанти сучасної економіки [11].

Розглядаючи гуманітарний розвиток у соціальній сфері, слід окреслити, що основним

напрямом конфігурації досліджень стала спрямованість їх на розвиток людини, як основного національного ресурсу, щодо його реалізації всіх можливостей [12]. Такий підхід, формується через професійну реалізацію, доступність сфери охорони здоров'я, можливість здобувати освіту [13, 14].

Культурний вимір частина більш загальної дискусії у царині наукових досліджень, а саме: забезпечення і розвиток творчих здібностей людини, збереження і актуалізацію історико-культурної спадщини, розвиток і збереження культурного розмаїття країни [15].

Отже, підсумовуючи, можемо окреслити, наступні площини для наукового аналізу гуманітарної сфери України, що повністю співпадають з принципами її розвитку:

людиноцентризм, який визначає цінність людини та її можливостей, як критерію оцінки якості ефективності держави та зрілості суспільно значущих інститутів, визнає право кожної людини на вільний розвиток особистості та реалізацію здібностей продовж життя;

забезпечення прав і свобод громадянина та гендерної рівності людини;

встановлення та дотримання гарантій рівності громадян перед законом та несення відповідальності посадових осіб за їх порушення;

забезпечення рівних можливостей для гармонійного розвитку людини, щодо забезпечення справедливості, гарантування права на належну якість життя незалежно від статі, віросповідання, етичної належності, регіону проживання тощо;

реалізація можливостей для підвищення соціального статусу людини, в тому числі шляхом вдосконалення її освітнього рівня та професійних здібностей;

розкриття комунікаційного потенціалу національної культури як триєдиного способу формування національної ідентичності та соціалізації людини;

розширення і утвердження свободи та гідності людини;

міжкультурна взаємодія з метою забезпечення належного місця України у глобальному і європейському гуманітарному просторі;

розбудова ефективної взаємодії між державою та громадянським суспільством, бізнесом, владою для створення необхідних соціальних умов для підвищення якості життя населення щодо всебічного гармонійного розвитку людини, захисту її прав і свобод.

Основними складовими гуманітарного розвитку України, з точки зору, механізмів державного управління є:

створення нової якості життя українського народу, шляхом створення всебічного гар-

монійного розвитку людини, реалізації всіх її професійних можливостей через досягнення високих соціальних стандартів, гармонізація людського і природного середовища, впровадження пріоритетів здорового способу життя, зміцнення і збереження здоров'я громадян України, підтримка та сприяння психологічної стабільності людини і сімей;

важливими засобами реалізації і самореалізації розвитку особистості та ключовими факторами прискорення розвитку держави і суспільства є формування суспільства знань;

розвиток соціальної активності громадян для формування розвиненого громадянського суспільства;

упровадження і розвиток креативного потенціалу людини і суспільства;

консолідацію української нації в якості модерної європейської спільноти через культурний і політичний напрямок.

Всі ці елементи спираються на ідеї та принципи Європейської Конвенції щодо захисту прав і свобод людини та Європейської соціальної хартії, що повністю повинні бути узгоджені з чинними державними та відомчими програмами і нормативними актами у сфері гуманітарного розвитку.

**Висновки.** Отже, гуманітарна сфера, з площини державного управління, повинна розбудовуватись орієнтуючись на публічну дипломатію, згуртованість та стійкість суспільних інтеграцій та реінтеграцій, формування політик реалізації розвитку гуманітарної сфери, як людино центрованого механізму. Запропоновані та проаналізовані елементи, дозволяють надалі сформувати та визначити окремі складові подальших частин досліджень гуманітарної сфери із врахуванням створення нової гуманітарної політики України.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Степанко О. В. Сутність, мета, завдання та складові гуманітарної сфери. *Теорія та практика державного управління*. 2012, № 3. С. 201–208.

1. Чечель О. М. Поняття і зміст механізмів державного управління в гуманітарній сфері. *Публічне управління та митне адміністрування*. № 3(22), 2019. С. 137–145.

2. Губерський Л. В. Ідеологія як соціально-культурний феномен. *Філософські проблеми гуманітарних наук*. 2011, № 20. С. 6–10.

3. Дзоз В. Гуманітарна політика України в контексті суспільної модернізації (соціально-філософський аналіз) : дис. ... д-ра філос. наук : 09.00.03 / Ін-т вищ. освіти АПН України. Київ, 2007. 380 с.

4. Березовська-Чміль О., Кобець Ю. Політико-управлінські аспекти розвитку сучасного соціально-гуманітарного середовища. Специфіка розвитку сучасного соціально-гуманітарного середовища: кол. монографія. Харків: СГ НТМ «Новий курс», 2021. С. 102–105.

5. Степанко О. Сутність, мета, завдання та складові гуманітарної сфери. *Теорія та практика державного управління*. 2012, № 3. С. 201–208.

6. Бех В. П. Гуманітарна політика держави – засіб досягнення злагоди в громадянському суспільстві. *Український центр політичного менеджменту*. URL: <http://www.politik.org.ua/vid/>.

7. Стельмашук Ю. Державне регулювання розвитку соціально-гуманітарної сфери: термінологічний інструментарій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016, № 20. С. 93–97.

8. Чеканова Т. Взаємодія адміністративних та політичних механізмів у системі управління охороною здоров'я : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02 / Одес. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України. Одеса, 2008. 20 с.

9. Баюк М. Формування та реалізація політики державної безпеки в гуманітарній сфері України : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.05 / Хмельниц. облрада, Хмельниц. ун-т упр. та права. Хмельницький : ХУУП, 2018. 24 с.

10. Дегтяр, А. Соціальна держава в ситуації сучасних викликів та місце в ній філантропії. *Публічне урядування*, (3(4)), 50-59. URL: <http://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/713>

11. Гошовська В. А. Соціальна держава: український вибір: монографія. К.: Друкарня ДП «Редакція журналу «Охорона праці». 2012. 221 с.

12. Вовк С.М. Системні трансформації охорони здоров'я : монографія. Кривий Ріг : ДДУУ, Вид. Р.А. Козлов, 2017. 315 с.

13. Лобас В.М. Теоретичні основи й розвиток державного соціально орієнтованого управ. ліній: Автореф. дис. д-ра наук держ. упр.: 25.00.02. / Донец. Ун-т упр. Донецьк, 2004. 36 с.

14. Кіндзерський С. Державне управління в гуманітарній сфері регіону України: стан та тенденції розвитку : дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02 / Національна академія держ. управління при Президентіві України. Київ, 2006. 20 с.



## ЛОБІЮВАННЯ: МЕХАНІЗМИ СПІВПРАЦІ ДЕРЖАВИ ТА БІЗНЕСУ

### LOBBYING: COOPERATIVE MECHANISM BETWEEN STATE AUTHORITIES AND BUSINESS

*У статті проаналізовано та узагальнено форми захисту та просування бізнес-асоціаціями інтересів компаній-членів при розгляді проектів нормативно-правових актів у контексті запровадження законодавчого регулювання лобіювання в Україні.*

*Діяльність з лобіювання розглядається як складова зворотного зв'язку між владою і суспільством. Відзначено, що для забезпечення ефективності процесів прийняття державних рішень, роз'яснення необхідності впровадження певного регулювання, здійснення постзаконодавчого контролю необхідне залучення професійно підготовлених представників недержавних організацій, зокрема бізнес-асоціацій, а також GR-менеджерів компаній, що мають значний вплив на ринку.*

*За результатами проведеного дослідження встановлено, що напрацьовані бізнес-асоціаціями протягом останніх двох десятиліть механізми взаємодії держави і бізнесу загалом виконують функцію надання державі зворотного зв'язку з приводу нормативно-правових актів, що регулюють господарську діяльність, та наближають Україну до запровадження європейських стандартів у системі державного управління.*

*Визначено, що методологічне забезпечення такої діяльності має здійснюватися шляхом законодавчого регулювання діяльності з лобіювання, впровадження кодексів етичної поведінки для політиків, державних службовців, осіб, що виконують функції місцевого самоврядування, представників бізнес-асоціацій та інших неурядових організацій. Для того щоб діяльність з лобіювання приносила користь суспільству і не сприяла вчиненню корупційних правопорушень, окрім державного регулювання, необхідні підвищення відкритості органів державної влади, вироблення усталених та нормативно затверджених практик доброчесної поведінки під час такої взаємодії та високий розвиток громадянського суспільства.*

*Окреслено пріоритетні завдання щодо наближення законодавства України до законодавства Європейського Союзу у сфері регулювання діяльності з лобіювання.*

**Ключові слова:** державне управління, лобіювання, постзаконодавчий контроль, GR-менеджмент, бізнес-асоціації.

*The article analyzes and summarizes the forms of protection and promotion of business associations' member companies' interests in considering proposed legislative initiatives in the context of introducing legislative regulation of lobbying in Ukraine.*

*Lobbying is considered to be a part of the feedback provided to the state authorities from society. It is noted that the involvement of professionally trained representatives of non-governmental organizations, including business associations, as well as GR managers of companies with significant market influence, are necessary to ensure the effectiveness of public decision-making processes, explaining the need for certain regulations, and exercising post-legislative scrutiny.*

*The study found that over the past two decades, business associations have developed mechanisms for the cooperation between the state authorities and businesses that generally perform as a feedback function to the state authorities regarding regulations governing economic activity, bringing Ukraine closer to the introduction of European standards in public administration.*

*It is determined that the methodological support of such activities should be carried out through the legislative regulation of lobbying activities, as well as introduction of codes of ethical conduct for politicians, civil servants, local self-government officials and representatives of business associations and other NGOs. In order for lobbying to benefit society and not to contribute to the corruption offenses, in addition to the state regulation the increased openness of public authorities and development of established and normatively approved practices of integrity in such interactions, and a high level of civil society development are necessary be settled.*

*Priority tasks have been outlined to approximate Ukraine's legislation to European Union legislation in the field of regulating lobbying activities.*

**Key words:** public administration, lobbying, post-legislative scrutiny, GR management, business associations.

УДК 342.56(477)  
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.36.10>

#### Маркус І.В.

аспірантка кафедри парламентаризму  
Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка

**Постановка проблеми у загальному вигляді, її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Статтею 444 Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони передбачено «сприяння процесу інституційної розбудови та консолідації організацій громадянського суспільства, у тому числі, серед іншого, лобістської діяльності» [1].

Намагання впровадження інституту лобіювання в законодавство України здійснювалися неодноразово упродовж трьох остан-

ніх каденцій парламенту, однак до сьогодні діяльність з лобіювання залишається законодавчо не врегульованою. В українському суспільстві внаслідок все ще високого рівня поширення корупції (за 2022 рік Україна мала 33 бали із 100 можливих в Індексі сприйняття корупції (Corruption Perceptions Index), посідаючи 116-те місце серед 180 країн) [2] превалює думка, що лобіювання – це негативне явище, суть якого – просування інтересів олігархів при прийнятті рішень органами державної влади. Саме тому термін «лобіювання» вживається в Україні переважно з негативною конотацією.



Натомість лобіювання загалом є складовою зворотного зв'язку між владою і суспільством. Розвиток України як незалежної держави засвідчує, що державне управління є успішним та ефективним тоді, коли до процесів прийняття державних рішень, роз'яснення необхідності впровадження певного регулювання, постзаконодавчого контролю залучаються професійно підготовлені представники недержавних організацій, зокрема бізнес-асоціацій, а також GR-менеджери великих компаній, які мають великий вплив на ринку. Це можливо у разі забезпечення належної відкритості органів державної влади, вироблення усталених та нормативно затверджених практик добросовісної поведінки під час такої взаємодії та високого розвитку громадянського суспільства.

Відсутність законодавчого унормування діяльності з лобіювання не обмежує, а сприяє розширенню інших, у тому числі корупційних, форм та методів впливу на політичних діячів, державних службовців, осіб, які здійснюють функції місцевого самоврядування, а саме протекціонізму, тіншової фінансової підтримки, хабарництва тощо, здійснювати протидію яким покликані антикорупційні органи.

У даній статті під поняттям лобіювання розуміється професійна діяльність, спрямована на представлення бізнесових (комерційних) інтересів у процесі формування державної політики.

**Аналіз останніх публікацій за проблематикою.** Проблеми законодавчого врегулювання діяльності з лобіювання включали до кола своїх наукових інтересів чимало українських вчених. Зокрема, вони досліджували лобіювання як механізм впливу неурядових організацій на державні структури (І.І. Сибіга [3]), форму діалогу з владою (І.Г. Немчинов [4]), чинник демократизації українського суспільства (С.П. Годний [5]), складову систему забезпечення національної безпеки (А.В. Стельмах [6]), підходи до визначення поняття лобіювання (В.Ф. Нестерович [7]), формування його політико-правових засад (Р.М. Мацкевич [8]), правового механізму (М.І. Бризіцький [9]), як складову міжнародного PR (Є.Б. Тихомирова [10]), вплив фінансово-політичних груп на прийняття стратегічних рішень у сфері політики та економіки (С.О. Телешун, І.В. Рейтерович [11]), вивчали кращі зразки іноземного досвіду, що пропонується до запровадження в Україні (Д.В. Лубінець [12], С.П. Сокур [13], І.В. Яковюк [14]).

**Недостатньо досліджені аспекти загальної проблеми.** Як зазначається у висновках Головного науково-експертного управління Апарату Верховної Ради України до законо-

проектів про лобістську діяльність (№ 3059, № 3059-1, № 3059-2, № 3059-3), поданих на розгляд Верховної Ради України дев'ятого скликання, «інкорпорація інституту лобіювання в чинне законодавство України та правозастосовну практику має відбуватися із широким використанням найкращого зарубіжного досвіду (США, Великої Британії, Канади, держав – членів ЄС), а також з врахуванням міжнародних (Доповідь ООН «На шляху до відповідального лобіювання» [15]) та європейських (Доповідь Комітету з економічних справ і розвитку Парламентської асамблеї Ради Європи «Лобіювання у демократичному суспільстві (Європейський Кодекс етики з лобіювання) [16]», 2010 р.; Доповідь Венеційської комісії CDL-DEM(2011)002 щодо нормативно-правової бази регулювання лобістської діяльності в державах – членах Ради Європи [17] та ін.) стандартів у даній сфері суспільних відносин» [18].

На нашу думку, нерозкриття дієвих механізмів легального лобіювання, зокрема захисту інтересів бізнесу при прийнятті державних рішень, слабке висвітлення успішного досвіду впливу неурядових організацій на формування державної політики України, у тому числі на прийняття законів, імплементацію в законодавство України положень актів законодавства Європейського Союзу, призводить до ситуації, яку описав М.І. Бризіцький: «Лобіювання порівняно з хабарництвом є вищою, можна навіть сказати «витонченою», формою впливу на прийняття офіційних правових актів ... Як наслідок, за умови перевищення в суспільстві «допустимого» рівня корупції лобіювання стає ресурсно невідповідним, а отже, незатребуваним інструментом, що використовуватиметься лише поодинокими ентузіастами» [19].

Проте таке нерозкриття дієвих механізмів легального лобіювання не сприяє формуванню суспільної думки про переваги такого регулювання. Це призводить до домінування тіншових схем впливу на владу. Тому потребують подальшого наукового аналізу питання запровадження прозорих процедур лобіювання в Україні з урахуванням найкращих європейських практик.

Відтак у суспільстві не сформувалася громадська думка про переваги, які зможе отримати Україна, запровадивши легальне лобіювання комерційних інтересів та водночас регламентуючи небажані форми відносин представників органів державної влади та бізнесу, вживаючи заходів для виявлення та припинення корупційних правопорушень.

**Формулювання мети статті.** Метою статті є дослідження механізмів впливу бізнесу на

формування державної політики України. Для цілей цієї статті обмежимо коло суб'єктів лобіювання неурядовими громадськими організаціями, що представляють інтереси бізнесу (далі – бізнес-асоціації), та фахівцями у сфері GR-менеджменту і плануємо досягти таких дослідницьких цілей:

1) розглянути сутність лобіювання як механізму взаємодії органів державної влади та бізнесу;

2) розглянути діяльність основних бізнес-асоціацій, що представляють інтереси бізнесу в органах державної влади України;

3) визначити основні механізми впливу бізнесу на формування державної політики.

### **Викладення основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих наукових результатів.**

Незважаючи на відсутність законодавчого регулювання діяльності з лобіювання, воно є важливим елементом політичного процесу, а також шляхом забезпечення суспільного договору між владою, бізнесом та громадянським суспільством. Відповідальність державної влади за цим суспільним договором полягає у забезпеченні балансу інтересів між громадянським суспільством, державою і бізнесом, гарантуванні дотримання законних прав та інтересів. Відповідальність бізнесу – у підтриманні розвитку держави, бізнес-середовища та громадянського суспільства, сумлінній сплаті податків, здійсненні ефективного інвестування в економіку держави, дотриманні принципів чесної праці та конкуренції [20].

При цьому в суспільному дискурсі майже не йде мова про те, які можливості повинні мати бізнес-асоціації для участі у процесі прийняття державних рішень.

Можемо відзначити, що протягом останніх двох десятиліть такі можливості впливу з'явилися, організаційно оформилися, напрацьовані певні механізми саме представниками громадянського суспільства та бізнесу як найбільш заінтересованими стейкхолдерами.

Взаємодія недержавних організацій та представників державної влади стає дедалі більш багатосторонньою та багаторівневою, оскільки вона є необхідною для обох сторін. Для парламенту, політичних партій, парламентських фракцій і груп, уряду співпраця з недержавними організаціями забезпечує надання необхідної інформації, аналітичної підтримки та навіть ресурсів. Представники недержавних організацій, у тому числі бізнес-асоціацій, зацікавлені у підвищенні політичної відкритості та отриманні постійного доступу до органів державної влади. Разом з тим численні корупційні скандали, низький

рівень довіри суспільства до парламенту та парламентаріїв, загалом до політичних партій змушують і політиків, і бізнес-асоціації до підвищення прозорості прийняття рішень.

Така взаємопов'язаність інтересів, а також розвиток громадянського суспільства, прагнення України до набуття членства в Європейському Союзі зумовлюють необхідність законодавчого унормування діяльності з лобіювання, що розширить можливості доступу до прийняття державних рішень ділових і торгових асоціацій, окремих корпорацій (через GR-менеджерів), профспілок та професійних об'єднань, благодійних, природоохоронних, правозахисних та інших організацій, компаній, що надають послуги з політичного консультування. Оскільки зазначені недержавні організації не мають права законодавчої ініціативи, лобіювання – це, по суті, єдиний спосіб здійснення ними легального впливу на прийняття державних рішень.

З метою вдосконалення інституційних складових процесу створення сприятливого бізнес-середовища, розширення можливостей розвитку бізнесу шляхом відкриття нових ринків для вітчизняного експорту, сприяння динамічній інтернаціоналізації українського бізнесу та інтеграції у світову економіку, вдосконалення інституційного середовища у процесі діалогу бізнесу та влади, а також для надання послуг, затребуваних бізнесом, в Україні діють Торгово-промислова палата України та система регіональних торгово-промислових палат.

Права Торгово-промислової палати України та торгово-промислових палат України регулюються Законом України «Про торгово-промислові палати»[21] та передбачають, зокрема, право:

– проводити за дорученням державних органів незалежну експертизу проектів нормативно-правових актів з питань економіки, зовнішньоекономічних зв'язків, а також з інших питань, що стосуються прав та інтересів підприємців;

– представляти і захищати законні інтереси торгово-промислової палати або за дорученням її членів їхні інтереси;

– надавати за дорученням українських та іноземних юридичних і фізичних осіб послуги, пов'язані із захистом їхніх прав та інтересів, відповідно до законодавства України та міжнародних договорів України;

– організовувати семінари, конференції, ділові переговори з економічних питань за участю українських підприємців та іноземних фірм як в Україні, так і за її межами.

Ще одним суб'єктом представництва інтересів вітчизняного бізнесу у процесі форму-

вання державної політики є Український союз промисловців і підприємців (УСПП), що веде свою історію з 1992 року та об'єднує, як зазначено на його офіційному вебсайті [22], представників великого, середнього та малого бізнесу, традиційні для країни підприємства, заводи із столітньою історією та еліту новітніх високих технологій, експортерів та виробників продукту для внутрішнього ринку. У складі УСПП діють 23 регіональні відділення.

У рамках захисту прав підприємців здійснюються:

- вивчення потреб промислової спільноти, галузевих інтересів, проблем малого, середнього бізнесу, самозайнятих осіб;
- юридична підтримка підприємців – консультації, заяви на користь суб'єктів господарювання від імені УСПП та його партнерів;
- фахові прогнози розвитку економічної і фінансової сфер, розрахунки наслідків впровадження законів, інших регуляторних актів;
- співпраця з профільними комітетами Верховної Ради України, підготовка пропозицій бізнесу до законопроектів, лобювання їх в інформаційному полі;
- спільні засідання за участю Прем'єр-міністра, керівників органів державної влади.

За останніх 10 років УСПП підготував та подав через своїх представників у парламенті близько 300 законодавчих ініціатив, з яких понад 30 знайшли втілення у відповідних законах України. Йдеться про оподаткування, закупівлі за державні кошти, регуляторну політику, малий та середній бізнес, підтримку окремих сфер економіки, інтелектуальну власність, соціальний діалог тощо [23].

Американська торговельна палата в Україні (American Chamber of Commerce Ukraine – ACC) є найвпливовішою міжнародною бізнес-асоціацією, що працює в Україні з 1992 року та об'єднує понад 600 компаній-членів, доносить об'єднаний голос американських, міжнародних та українських компаній, які інвестували більш як 50 мільярдів доларів в Україну та залишаються вірними країні і під час війни.

ACC активно працює майже з усіма парламентськими комітетами, передовсім з просування євроінтеграційних законопроектів, залучає фахівців для надання експертної оцінки законопроектів, організовує обговорення актуальних питань за участю всіх найбільших стейкхолдерів [24].

Європейська Бізнес Асоціація (European Business Association – EBA) заснована 1999 року за підтримки Європейської Комісії в Україні. На сьогодні це одне із найвпливовіших та найчисленніших (більше 1000 компаній-членів) об'єднань бізнесу в Україні. Як

стверджується на офіційному вебсайті EBA, «ми працюємо для того, аби дати своїм компаніям можливість спільними зусиллями вирішити важливі для інвестиційного клімату України питання та покращити його на користь індустрії, суспільства, економіки та країни в цілому» [25].

Основні напрями діяльності EBA:

- захист інтересів іноземних та вітчизняних інвесторів на найвищому державному рівні;
  - сприяння співпраці компаній-членів і налагодження тісних контактів між ними;
  - допомога підприємствам у розвитку на українському ринку, включаючи можливості public relations (зв'язки з громадськістю);
  - забезпечення компаній-членів комплексною інформацією про те, що відбувається в країні та її регуляторному полі.
- Серед цінностей EBA:
- захист колективних та індивідуальних інтересів компаній-членів;
  - діалог найвищого рівня з представниками влади;
  - якісні події та зустрічі, у тому числі в регіонах;
  - ефективні комунікації;
  - B2B підтримка;
  - нетворкінг.

На даний час усі бізнес-асоціації, що працюють в Україні, тією чи іншою мірою беруть участь у розгляді проектів законодавчих актів у парламентських комітетах, як правило, під час їх доопрацювання до розгляду у другому та наступних читаннях.

Відповідно до Регламенту Верховної Ради України [26] для попереднього розгляду законопроекту, проекту іншого акта на засідання головного комітету запрошується ініціатор внесення законопроекту чи представник суб'єкта права законодавчої ініціативи, а в разі необхідності – представники Кабінету Міністрів України, міністерств, інших державних органів, об'єднань громадян, а також експерти, фахівці та інші особи (ч. 6 ст. 93).

Представники об'єднань громадян, експерти та фахівці у разі необхідності можуть бути запрошені на засідання головного комітету з розгляду електронної петиції, автор (ініціатор) електронної петиції запрошується обов'язково (ч. 2 ст. 223<sup>1</sup>).

Для участі в парламентських слуханнях у Верховній Раді України запрошуються представники органів державної влади, органів місцевого самоврядування, політичних партій, інших об'єднань громадян, наукових установ, представники громадськості, автор (ініціатор) електронної петиції, які виявили бажання взяти в них участь і подали не пізніше як за п'ять

днів відповідну заявку до комітету, що проводить підготовку до слухань (ч. 1 ст. 235).

Як бачимо, законодавець передбачив, що питання залучення експертного середовища до розгляду законопроектів чи загалом питань державної політики вирішується виключно за його власною ініціативою. Тобто бізнес-асоціації, інші недержавні організації не лише не впевнені в тому, що їхня позиція буде заслухана і розглянута, їм навіть не гарантовано право направити свого представника для участі у засіданні комітету під час розгляду законодавчої ініціативи.

Списки промовців для участі у парламентських слуханнях також формуються головним комітетом суб'єктивно, до того ж останні парламентські слухання проводилися лише під час другої сесії Верховної Ради України дев'ятого скликання (у листопаді 2019 року). Пізніше вони були скасовані через пандемію COVID-19, а потім – через збройну агресію Російської Федерації проти України.

Ситуація ускладнюється ще й тим, що в законодавстві України вживається термін «громадське об'єднання» у значенні «добровільне об'єднання фізичних осіб та/або юридичних осіб приватного права для здійснення та захисту прав і свобод, задоволення суспільних, зокрема економічних, соціальних, культурних, екологічних, та інших інтересів» (ч. 1 ст. 1 Закону України «Про громадські об'єднання» [27]), без розподілу за видами діяльності.

Натомість Реєстр прозорості Європейського парламенту, Ради Європейського Союзу та Європейської Комісії [28] розрізняють серед інших окремо *trade and business associations* (торговельні та бізнес-асоціації), а також *trade unions and professional associations* (профспілки та професійні асоціації), *non-governmental organisations, platforms and networks and similar* (неурядові організації, платформи та мережі тощо), *think tanks and research institutions* (аналітичні центри та дослідницькі установи), *organisations representing churches and religious communities* (організації, що представляють церкви та релігійні громади) тощо. Відповідно всі ці недержавні організації справляють вплив на прийняття рішень органами державної влади, у тому числі шляхом лобювання.

В Україні співпраця бізнесу з органами законодавчої і виконавчої влади здійснюється, зокрема, в таких формах:

- участь у засіданнях комітетів Верховної Ради України, у тому числі виїзних;
- участь у слуханнях у комітеті Верховної Ради України;

- участь у парламентських слуханнях;
- направлення звернень щодо позиції компаній – членів бізнес-асоціації стосовно законодавчих ініціатив / дії чинних законодавчих актів;

– надання інформації щодо виконання урядом доручень, що містяться в тексті ухвалених законів України (постзаконодавчий контроль – *post-legislative scrutiny*, який у Законі України «Про правотворчу діяльність» визначається терміном «правовий моніторинг» [29]), зокрема щодо прийняття міністерствами та іншими центральними органами виконавчої влади підзаконних актів, необхідних для реалізації закону;

– участь у розробленні та супроводженні реформаторських (трансформаційних, відновлювальних) проектів;

– участь у загальнодержавних та міжнародних заходах за участю політичного керівництва держави, керівників представництв іноземних держав в Україні (святкування Дня єднання у Маріуполі, Міжнародна конференція з питань відновлення України, Міжнародна Кримська платформа тощо);

– проведення колективних зустрічей з Прем'єр-міністром України, керівниками інших органів державної влади з питань удосконалення державного регулювання;

– проведення семінарів з Торговим представником України, членами Антимонопольного комітету України;

– запрошення іноземних та міжнародних експертів для надання консультацій з питань належної виробничої практики, оцінки якості, імплементації положень законодавства Європейського Союзу в законодавство України.

Такі комунікації здійснюються за ініціативою бізнес-асоціацій (і в подальшому підпадуть під дію закону про лобювання у разі його ухвалення) або за запрошенням комітетів Верховної Ради України (не підпадатиме під визначення лобювання, якщо комунікація здійснюватиметься з ініціативи суб'єкта владних повноважень, що потребує відповідних консультацій). Фахова консультація не буде вважатися лобюванням, якщо вона зведена до пояснення чи демонстрації об'єктивних характеристик певних явищ, процесів, товарів, послуг тощо.

Лобювання законопроектів передбачає щонайменше такі етапи:

- аналіз запропонованого бізнесом нововведення, визначення його узгодженості з чинним законодавством;
- підготовка концепції проекту нового закону / законопроекту про внесення змін;



- формування пулу однодумців у певному секторі економіки, що підтримують законопроект;
- розроблення законопроекту;
- формування переліку змін, які необхідно внести до інших актів законодавства у зв'язку з прийняттям закону;
- формування переліку підзаконних актів, які необхідно прийняти для забезпечення реалізації закону;
- підготовка фінансово-економічного обґрунтування необхідності прийняття законопроекту;
- робота з профільним міністерством;
- робота з народними депутатами України, які можуть виступити суб'єктом права законодавчої ініціативи;
- робота з профільним комітетом Верховної Ради України з питань доопрацювання законопроекту, врахування пропозицій і поправок суб'єктів права законодавчої ініціативи, результатів експертизи;
- робота з депутатськими фракціями (групами) у Верховній Раді України щодо включення законопроекту до Плану законопроектної роботи Верховної Ради України, до порядку денного;
- залучення бізнес-асоціацій до обґрунтування необхідності прийняття законопроекту, роз'яснення його положень.

Government relations management (GR-менеджмент) поки що не має визначення у законодавчому полі України, однак працює в Україні як одна з ключових управлінських функцій кожного розвиненого бізнесу та як один з інструментів лобіювання.

Українська наукова думка визначає government relations як специфічний вид діяльності організацій бізнесу (окремих фінансово-промислових груп, транснаціональних корпорацій, бізнес-асоціацій) та інститутів громадянського суспільства (неурядові організації, асоціації, фонди тощо), спрямований на побудову ефективних та довгострокових взаємовідносин з органами державної влади усіх рівнів з метою отримання не лише взаємовигідного, а й суспільно корисного результату [30].

Функції GR-менеджерів, на відміну від політиків, передбачають організацію діалогу з органами державної влади, а не критику їхньої діяльності, і тільки в процесі такого діалогу, зокрема з розглядом всіх наведених аргументів, прогнозування впливу законопроектів у разі їх прийняття тощо, може здійснюватися балансування інтересів бізнесу і суспільства.

**Висновки та рекомендації.** В Україні законодавчо не врегульована діяльність з лобіювання, що ускладнює вплив неурядових органі-

зацій на прийняття рішень органами державної влади, органами місцевого самоврядування всіх рівнів. Незважаючи на це, корпоративні та неурядові організації справляють дедалі більший вплив на формування державної політики на місцевому, регіональному, національному та міжнародному рівнях. Тобто на практиці в Україні вже сформовані механізми, що дають змогу бізнес-асоціаціям, іншим неурядовим організаціям (зокрема, які мають представництво у наглядових радах державних унітарних підприємств, господарських товариств, у статутному капіталі яких більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі, громадських радах при міністерствах), представникам великого бізнесу (GR-менеджерам) впливати на прийняття державних рішень (формування державної політики), однак така діяльність потребує унормування та належного законодавчого врегулювання.

Пріоритетним завданням щодо наближення законодавства України до законодавства Європейського Союзу в досліджуваній сфері є законодавче врегулювання діяльності з лобіювання в Україні з урахуванням дій основних стейкхолдерів та всього різноманіття можливих напрямів і шляхів взаємодії бізнесу з представниками публічної влади, які приймають рішення щодо формування державної політики. Це дасть змогу вивести на новий якісний рівень співпрацю держави та бізнесу, яка покликана виявляти та розв'язувати проблеми на рівні прогнозування та формування державної політики, а не внаслідок суспільних збурень, що виникають після висвітлення скандалів, у тому числі міжнародних, у медіа.

Усвідомлюючи складність означеного завдання, можемо стверджувати, що воно полягає не лише у прийнятті дієвого закону про діяльність з лобіювання, а й у вдосконаленні законодавства, що регулює механізми врегулювання конфлікту інтересів, вдосконаленні механізмів адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу, внесенні змін до інших актів законодавства, у тому числі до регламентів, що визначають особливості діяльності Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, центральних органів виконавчої влади, інших державних органів, затвердженні кодексів поведінки як актів, що визначають механізми належної добросовісної поведінки у взаємодії держави і бізнесу.

Отже, завдання визначення правових рамок для регулювання діяльності позаінституційних суб'єктів у сфері взаємодії з особами, уповноваженими на виконання функцій держави та місцевого самоврядування, є надзвичайно актуальним, у тому числі, зважаючи на необ-

хідність виявлення, припинення корупційних правопорушень та покарання винних осіб.

У разі прийняття закону про лобіювання в редакції проектів, поданих на розгляд Верховної Ради України, суб'єкти владних повноважень будуть змушені обмежувати спілкування з представниками бізнес-асоціацій та іншими стейкхолдерами з недержавного сектору, що, безумовно, негативно позначиться на ефективності прийнятих рішень, а також будуть створені додаткові можливості для тиску на організації недержавного сектору.

Бізнес-асоціації працюють прозоро і просують не індивідуальні, а загальні інтереси суб'єктів господарювання на рівні галузі, у тому числі з питань аналізу правозастосування, розроблення проектів змін до нормативно-правових актів. Вони відкрито фінансуються бізнесом і мають змогу утримувати високопрофесійних фахівців, залучати міжнародних експертів, роблячи вагомий внесок у забезпечення здійснення реформ в Україні. Зважаючи на це, бізнес-асоціації потребують реальних механізмів більшого залучення до прийняття державних рішень, а не звинувачень у здійсненні впливу на користь олігархів.

У процесі формування громадської думки важливо розрізнати законне право бізнес-асоціацій на діалог з владою, на донесення своїх пропозицій щодо актів, які регулюють і безпосередньо впливають на діяльність суб'єктів господарювання, які сплачують податки і створюють робочі місця, та вчинення корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень.

Більшість держав – членів Європейського Союзу мають національне законодавство, що регулює діяльність з лобіювання. Таке регулювання сприяє прозорості та підзвітності в політиці, забезпечує владі зворотний зв'язок із суспільством, тому постійно розвивається і перебуває в фокусі уваги громадян.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: станом на 25 жовт. 2022 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#top](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#top) (дата звернення: 21.09.2023).
2. Індекс сприйняття корупції – 2022. *Transparency International Ukraine*. URL: <https://cpi.ti-ukraine.org/> (дата звернення: 21.09.2023).
3. Сибіга І.І. Лобізм як механізм впливу неурядових організацій на державні структури України. *Вісник Національної академії державного управління. Серія «Політологія і право»*. 2009. № 1. С. 197-206.
4. Немчинов І.Г. Лобіювання як форма діалогу з владою. *Контекст*. 2002. № 2. С. 9-12.

5. Годний С.П. Інститут лобізму в політиці як чинник демократизації українського суспільства: дис. ... канд. політ. наук: 23.00.02. Київ, 2019. 220 с.

6. Стельмах А.В. Розвиток інституту лобізму в системі забезпечення державної безпеки України: дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.05. Харків, 2021. 213 с.

7. Нестерович В.Ф. Конституційно-правові аспекти лобіювання у правотворчому процесі України: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.02. Київ, 2008. 20 с.

8. Мацкевич Р.М. Політико-правові засади формування інституту лобізму в Україні: дис. ... канд. політ. наук: 23.00.02. Одеса, 2008. 193 с.

9. Бризіцький М.І. Правовий механізм лобіювання: загальнотеоретична та порівняльно-правова характеристика: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.01. Львів, 2017. 215 с.

10. Тихомирова Є.Б. Лобізм як складова міжнародного PR. *Політичний менеджмент*. 2005. № 1. С. 143-151.

11. Телешун С.О., Рейтерович І.В. Вплив фінансово-політичних груп на прийняття стратегічних рішень у сфері політики та економіки: українські реалії. Київ – Херсон, 2008. 152 с.

12. Лубінець Д.В. Лобізм у політичній системі: закордонний досвід для України: дис. ... доктора філософії: 052. Маріуполь, 2020. 241 с.

13. Сокур С.П. Лобістська діяльність у країнах та інституціях ЄС. Київ: Фенікс, 2020. 256 с.

14. Яковюк І.В. Лобізм в Європейському Союзі: загальнотеоретичний аналіз. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2014. С. 265-268.

15. Towards responsible lobbying: United Nations Global Compact Report. URL: <https://unglobalcompact.org/library/254> (дата звернення: 21.09.2023).

16. Lobbying in a democratic society (European Code of conduct on lobbying): Parliamentary Assembly of the Council of Europe Committee on Economic Affairs and Development Report. URL: <https://assembly.coe.int/nw/xml/ERef/Xref-XML2HTML-en.asp?fileid=17832&lang=en> (дата звернення: 21.09.2023).

17. Report on the legal framework for the regulation of lobbying in the Council of Europe member states CDL-DEM(2011)002-e. URL: [https://www.venice.coe.int/webforms/documents/?pdf=CDL-DEM\(2011\)002-e](https://www.venice.coe.int/webforms/documents/?pdf=CDL-DEM(2011)002-e) (дата звернення: 21.09.2023).

18. Висновок на проект Закону України «Про лобістську діяльність». *Верховна Рада України*. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/pubFile/247339> (дата звернення: 21.09.2023).

19. Бризіцький М.І. Чи потрібен Україні закон про лобіювання й чи знайдуться очі його виконувати. *Закон і бізнес*. URL: <https://zib.com.ua/ua/121488.html> (дата звернення: 21.09.2023).

20. Стратегія сталого розвитку "Україна – 2020": Указ Президента України від 12.01.2015 № 5/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/5/2015#Text> (дата звернення: 21.09.2023).

21. Про торгово-промислові палати в Україні: Закон України від 02.12.1997 № 671/97-ВР: станом на 31 берез. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>

rada/show/671/97-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 21.09.2023).

22. УСПП – надійний партнер. *Український союз промисловців і підприємців*. URL: <https://uspp.ua/pro-uspp/z-istorii-uspp> (дата звернення: 21.09.2023).

23. Законодавчі ініціативи УСПП. *Український союз промисловців і підприємців*. URL: <https://uspp.ua/pro-uspp/nashi-zavdannya/zakonodavchi-inicziativi> (дата звернення: 21.09.2023).

24. Історії успіху. *Американська торговельна палата в Україні*. URL: <https://chamber.ua/ua/success-stories-ua/> (дата звернення: 21.09.2023).

25. Нас надихають європейські цінності. Ми покращуємо умови ведення бізнесу в Україні. *Європейська Бізнес Асоціація*. URL: <https://eba.com.ua/about-us/#eba-career> (дата звернення: 21.09.2023).

26. Про Регламент Верховної Ради України: Закон України від 10.02.2010 № 1861-VI: станом на 31 груд. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/1861-17/ed20231231#Text> (дата звернення: 21.09.2023).

show/1861-17/ed20231231#Text (дата звернення: 21.09.2023).

27. Про громадські об'єднання: Закон України від 22.03.2012 № 4572-VI: станом на 27 лип. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text> (дата звернення: 21.09.2023).

28. Transparency Register: Statistics. URL: <https://ec.europa.eu/transparencyregister/public/consultation/statistics.do?locale=en&action=prepareView> (дата звернення: 21.09.2023).

29. Про правотворчу діяльність: Закон України від 24 серпня 2023 року № 3354-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3354-20#Text> (дата звернення: 21.09.2023).

30. Рейтерович І.В. Особливості предметного поля government relations. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 1. DOI: 10.32702/2307-2156-2019.1.27 (дата звернення: 21.09.2023).

## АНТИКОРУПЦІЙНА РЕФОРМА В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

### ANTI-CORRUPTION REFORM IN UKRAINE DURING MARTIAL LAW

У статті досліджено стан антикорупційної реформи в Україні в умовах воєнного стану. На основі заяв та відповідних документів наших міжнародних партнерів висвітлено важливість подальшого впровадження антикорупційної реформи в Україні та недопущення її згортання. Вивчено результати соціологічних досліджень стосовно стану корупції в Україні. Встановлено, що проблема корупції є третьою в Україні після проблеми війни та зростання рівня життя. Водночас, корупція залишається однією з найбільших проблем у світі і оцінюється приблизно в 2,6 трільйона доларів США щорічно. Проаналізовано за період дії воєнного стану в Україні стан законодавчого забезпечення антикорупційної реформи, діяльність спеціалізованих антикорупційних інституцій: Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК), Національного антикорупційного бюро України (НАБУ) та Спеціалізованої антикорупційної прокуратури (САП). Виокремлено проблемні питання та виклики в діяльності вказаних спеціалізованих антикорупційних інституцій. Констатовано, що сталість законодавчого забезпечення запобігання корупції та стабільність і послідовність функціонування антикорупційних інституцій є фундаментом для ефективності впровадження в Україні антикорупційної реформи. Досліджено рівень суспільної довіри до спеціалізованих антикорупційних інституцій протягом 2022–2023 років. Виявлено дисбаланси в оцінці рівня стану корупції в Україні серед населення та бізнесу. Проаналізовано наратив про тотальну корупцію української влади на підставі статистичних даних про притягнення публічних службовців до кримінальної відповідальності за злочини, пов'язані із декларуванням недостовірної інформації, неподанням декларації про майнові статки, прийняття публічною особою пропозиції або одержання неправомірної вигоди, незаконне збагачення, зловживання впливом. Систематизовано показники України в міжнародних рейтингах оцінки корупції та причини, які зумовили такі показники. Запропоновані висновки за результатами досліджень стану законодавчого забезпечення антикорупційної реформи в умовах воєнного стану, показників діяльності спеціалізованих антикорупційних інституцій, викликів і загроз в їх діяльності, аналізу громадської думки.

**Ключові слова:** корупція, антикорупційна реформа, антикорупційні інституції, оцінка корупції.

The article analyzes the state of anti-corruption reform in Ukraine under martial law. Based on the statements and relevant documents of our international partners, the article highlights the importance of further implementation of anti-corruption reform in Ukraine and preventing its curtailment. The results of sociological surveys on the state of corruption in Ukraine are analyzed. It has been established that the problem of corruption is the third in Ukraine after the problem of war and rising living standards. At the same time, corruption remains one of the biggest problems in the world and is estimated at about 2.6 trillion US dollars annually. The article analyzes the legislative support for anti-corruption reform and the activities of specialized anti-corruption institutions during the period of martial law in Ukraine: The National Agency on Corruption Prevention (NACP), the National Anti-Corruption Bureau of Ukraine (NABU) and the Specialized Anti-Corruption Prosecutor's Office (SAPO). The author highlights problematic issues and challenges in the activities of these specialized anti-corruption institutions. It is stated that the sustainability of legislative support for the prevention of corruption and the stability and consistency of the functioning of anti-corruption institutions are the foundation for the effective implementation of anti-corruption reform in Ukraine. The level of public trust in specialized anti-corruption institutions in 2022–2023 is studied. The article reveals imbalances in the assessment of the level of corruption in Ukraine among the population and business. The author analyzes the narrative of total corruption of the Ukrainian authorities in terms of statistical data on prosecution of public officials for crimes related to declaring false information, failure to submit a declaration of property, acceptance of an offer or receipt of undue benefit by a public official, illicit enrichment, and abuse of influence. The article systematizes Ukraine's indicators in international corruption rankings and the reasons for such indicators. The article offers conclusions based on the results of research into the state of legislative support for anti-corruption reform under martial law, performance indicators of specialized anti-corruption institutions, challenges and threats to their activities, and public opinion analysis.

**Key words:** corruption, anti-corruption reform, anti-corruption institutions, corruption assessment.

УДК 316.3-043.2:328.185(477)  
«364»328.185+343.352]  
-048.66(477)»364»  
DOI [https://doi.org/10.32782/  
rma2663-5240-2023.36.11](https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2023.36.11)

Марченко А.В.

д. філос. у галузі публічного управління та адміністрування

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** З початку повномасштабного вторгнення російської федерації на територію України та введення воєнного стану в українському медіапросторі все частіше лунають наративи про тотальну корупцію влади. Вказані наративи підкріплюються резонан-

сними затриманнями та судовими слуханнями у справах про корупційні злочини топ-посадовців. Не виключено, що ці наративи є продуктом інформаційних атак держави-агресора спрямованими на дестабілізацію та деморалізацію українського суспільства. Тому вони є небезпечними та потребують



дослідження, оскільки створюють внутрішні загрози національній безпеці, підривають авторитет влади та руйнують стовпи української державності. Дослідження стану антикорупційної реформи в Україні в умовах воєнного стану дозволить оцінити чи дійсно в Україні все так погано, або наша країна стала об'єктом масованої інформаційної атаки та пропаганди ворога.

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

Питання запобігання та протидії корупції в умовах воєнного стану досліджували С. М. Шило [1], О. М. Бандурка [2], О. М. Бурда [3], Л. І. Каленіченко, Д. В. Слинко [4], І. Д. Пастух [5] та інші.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Вказані науковці досліджували лише окремі аспекти або заходи запобігання та протидії корупції в Україні: запобігання корупції в умовах воєнного стану, застосування антикорупційного законодавства, можливість виконання НАЗК своїх повноважень тощо. Такі дослідження не охоплюють антикорупційну реформу в Україні як комплексне явище. У зв'язку з цим поза межами наукових розвідок залишилось дослідження питання стану антикорупційної реформи в Україні в умовах воєнного стану, яке ґрунтувалось би на статистичних показниках діяльності спеціалізованих антикорупційних інституцій, моніторингу громадської думки, позиції міжнародних партнерів, місця України в міжнародних рейтингах оцінки корупції.

**Мета статті.** Дослідити стан антикорупційної реформи в Україні в умовах воєнного стану. На основі статистичних показників діяльності спеціалізованих антикорупційних інституцій, моніторингу громадської думки, позиції міжнародних партнерів, місця України в міжнародних рейтингах оцінки рівня корупції підтвердити або спростувати тезу про тотальну корумпованість української влади.

#### **Виклад основного матеріалу.**

Антикорупційна реформа протягом останніх восьми років залишається однією з найактуальніших в Україні, а проблема корупції в Україні визнається громадянами третьою після війни та здорожчання вартості життя [6; 7].

Антикорупційна реформа в Україні була і залишається у фокусі уваги наших міжнародних партнерів. Її запровадження було передумовою надання Україні безвізового режиму з ЄС [8], а незворотність та подальше впровадження – залишається пріоритетом на шляху до членства в ЄС [9] та НАТО [10]. Необхідність підтримання курсу на незворотність антикорупційної реформи, посилення

антикорупційних заходів, інституційної спроможності антикорупційних інституцій є також предметом Меморандуму про взаєморозуміння між Україною та Європейським союзом «Інструмент надання підтримки Україні на 2023 рік (макрофінансова допомога +) до 18 мільярдів євро» [11] та Програми Міжнародного валютного фонду з розширеного фінансування в рамках Механізму розширеного фінансування (EFF) на суму 11,6 млрд [12].

З початком повномасштабного вторгнення російської федерації, в Україні протягом останніх двох років відбулося ряд негативних тенденцій у прогресі впровадження антикорупційної реформи в Україні.

Зокрема, було законодавчо звільнено публічних службовців від обов'язку подання майнових декларацій на період воєнного стану, звільнення політичних партій від обов'язку звітування про отримане бюджетне фінансування їх статутної діяльності, звільнення із прийняттям нової Антикорупційної стратегії тощо. Залишились проблеми інституційної спроможності спеціалізованих антикорупційних інституцій: неможливість НАЗК представляти інтереси в судах за складеними протоколами про адміністративні правопорушення, тривалі конкурсні процедури очільників НАБУ та САП.

Незважаючи на вказані виклики і загрози, спеціалізовані антикорупційні інституції вистояли на початку війни та змогли забезпечити безперервність свого функціонування в подальшому.

Показники діяльності НАЗК у 2021–2022 роках [13; 14] наведені в табл. 1.

Показники діяльності НАБУ та САП у 2021–2022 роках [15] наведені в табл. 2.

Отже, наведені дані схиляють до думки про те, що спеціалізовані антикорупційні інституції, незважаючи на виклики воєнного стану, забезпечили виконання покладених на них повноважень щодо запобігання корупції, не знизили темпів розслідування корупційних злочинів, моніторингу способу життя публічних службовців та забезпечення, тим самим, невідворотності покарання за корупційні правопорушення. Водночас, зменшення кількості проведених повних перевірок декларацій статків та вартості виявлених в них недостовірних відомостей, на наш погляд, пояснюється можливістю неподання декларацій публічними службовцями на період воєнного стану.

Інформація щодо рівня довіри суспільства до антикорупційних інститутів протягом 2021–2022 років [16; 17; 18] відображена в табл. 3.

Таблиця 1

Рік	Кількість проведених повних перевірок декларацій статків публічних службовців	Сума недостовірних відомостей (млн грн)	Кількість моніторингу способу життя	Сума необґрунтованих активів (млн грн)	Кількість адмінпротоколів щодо конфлікту інтересів / кількість промоніторених осіб	Сума фінансування статутної діяльності політичних партій / сума економії (млн грн)
2021	1076	1 200	12	84,8	937/181	676,7/0
2022	124	613,3	18	100	72/438	617/180

Таблиця 2

Рік	Кількість кримінальних проваджень у роботі / кількість обвинувачених	Кількість розпочатих досудових розслідувань/кількість обвинувачених	Сума відшкодування в державний бюджет у кримінальних провадженнях (млрд грн)	Економічний ефект (млрд грн)
2021	859/670	633/129	1,96	2,7
2022	716/799	459/129	2,0	3,42

Таблиця 3

Дата	НАЗК	НАБУ	САП
Липень 2023 року	26,1%	28,8%	27,7%
Грудень 2022 року	24,8%	28,8%	26,6%
Серпень 2021	13,2%	15,2%	13,6%

Наведені результати соціологічних досліджень дозволяють дійти до висновку про те, що в умовах воєнного стану рівень довіри до антикорупційних інституцій збільшився. Якщо порівнювати показники довіри населення в липні 2023 року до серпня 2021 року, то рівень довіри громадян в середньому зріс приблизно на 95%. При цьому, протягом дії воєнного стану в Україні також зберіглась позитивна динаміка зростання довіри населення до антикорупційних інституцій.

Щодо бізнесу, то станом на липень 2022 року [19] корупція була проблемою для 5% підприємств, станом на липень 2023 року – залишилась на рівні 5% підприємств [20]. При цьому, у другому кварталі 2021 року корупція

була проблемою для 15% підприємств [21]. Отже вказані результати також свідчать про зниження проблеми корупції для підприємств протягом дії воєнного стану в нашій державі, оскільки саме підприємства більш чутливо сприймають корупцію через їх безпосередню співпрацю з органами публічної влади.

У міжнародних рейтингах оцінювання рівня корупції [22; 23; 24, 25] позиції України наведені в табл. 4.

Аналіз наведеної вище інформації дає підстави стверджувати, що позиція України покращується з року в рік у міжнародних рейтингах оцінки рівня корупції, навіть в умовах повномасштабної війни.

Таблиця 4

Назва рейтингу	Рік	Позиція України
Індекс сприйняття корупції (ІСК)	2021	32 (122 зі 180 країн)
	2022	33 (116 зі 130 країн)
Індекс економічної свободи	2021	56,2 (переважно не свободна)
	2022	54,1 (переважно не свободна)
Світові індикатори врядування (показник контролю корупції)	2020	23,08 (із максимальних 100)
	2021	24,52 (із максимальних 100)
	2022	Інформація відсутня

Трансперенсі Інтернешнл Україна у коментарі до ІСК за 2022 рік зауважило, що попри російське вторгнення, наша країна показала, що її прогрес в боротьбі з корупцією – це сталий процес, який продовжується навіть у найскладніший період існування держави.

Агресія з боку російської федерації стала своєрідним іспитом для усіх українських державних інституцій, у тому числі й для органів антикорупційної системи. Робота антикорупційних органів, попри деякі обмеження, зумовлені воєнним часом, все одно відбувалася, а її результати були помітними.

Серед безперечних позитивів 2022 року можна згадати ухвалення державної Антикорупційної стратегії, довгоочікуване призначення керівника Спеціалізованої антикорупційної прокуратури (САП), що стало рушійною силою для активізації розслідувань щодо топ корупції [23].

У Звіті МВФ по Україні за липень 2023 року [26] Міжнародний валютний фонд також констатує певні досягнення антикорупційної реформи в Україні у 2023 році, зокрема: ведення НАЗК переліку спонсорів війни (своєрідного репутаційного важелю впливу на діяльність міжнародних компаній) та включення до нього двох з трьох найбільших міжнародних банків, що працюють в Україні (на них припадає 10% активів банківської системи), як міжнародних спонсорів війни через продовження діяльності в росії їхніх дочірніх підприємств, що належать таким банкам; розслідування НАБУ та САП та арешт голови Верховного Суду; здійснення станом на березень 2023 року понад 70% невійськових закупівель через конкурентні торги в електронній системі закупівель (Prozorro) із розкриттям кінцевих власників учасників закупівель.

МВФ зазначає про те, що антикорупційні зусилля української влади в умовах війни щодо відновлення декларування майнових статків публічних службовців, недопущення спотворення роботи електронної системи декларацій, підвищення інституційної спроможності САП розслідувати злочини топпосадовців є важливими для зміцнення суспільної довіри, зміцнення довіри донорів і приватних інвесторів, а також для просування до вступу в ЄС [26].

Водночас, спостерігаються і негативні тенденції щодо обмеження впровадження антикорупційної реформи в Україні протягом дії воєнного стану, а саме: звільнення публічних службовців від подання майнових декларацій їх статків; обмеження публічного доступу до електронної системи декларування, зволікання із прийняттям антикорупційної стратегії

(*строк дії попередньої скінчився у 2017 році, а нова була прийнята у 2022 році – прим. авт.*); відсутність процесуальної можливості у службовців НАЗК представляти у судах протоколи про адміністративні корупційні правопорушення, які вони склали; звільнення політичних парій від обов'язку подання до НАЗК звітів про використання коштів, які вони отримали з державного бюджету на здійснення їх статутної діяльності.

При цьому, станом на день написання цієї статті, закону, які покликані врегулювати окреслені вище проблеми, прийняті Верховною Радою України та перебувають на підписі у Президента України.

Статистичні дані [27] про притягнення публічних службовців до кримінальної відповідальності за злочини, пов'язані із декларуванням недостовірної інформації, неподанням декларації про майнові статки, прийняття публічною особою пропозиції або одержання неправомірної вигоди, незаконне збагачення, зловживання впливом наведені в табл. 5.

Зазначені в табл. 5 статистичні дані наводять на висновок про те, що після повномасштабного вторгнення зменшилась кількість рішень судів, які набрали законної сили, у справах про декларування недостовірної інформації, прийняття пропозиції або одержання неправомірної вигоди, незаконне збагачення, зловживання впливом. При цьому, у справах про неподання декларації про майнові статки навпаки кількість судових рішень збільшилась.

На нашу думку, такий стан речей зумовлений тимчасовою окупацією державою-агресором території України, внаслідок чого суди та органи досудового розслідування змушені були тимчасово зупинити здійснення правосуддя та досудове розслідування вказаних корупційних злочинів.

**Висновки.** Наведені в цій статті статистичні дані, показники провідних міжнародних рейтингів вимірювання корупції, дозволяють висувати про забезпечення невідворотності впровадження антикорупційної реформи в Україні в умовах воєнного стану. Також спростовується твердження про тотальну корумпованість української влади.

На нашу думку, вказане твердження є елементом дезінформації та деморалізації українців і спрямовані на підрив авторитету влади в суспільстві.

Нами вже висловлювалось припущення про те, що теза про тотальну корупцію в Україні – елемент інформаційної війни російської федерації як складової гібридної війни, яку вона

Таблиця 5

Вид корупційного злочину	Рік	Кількість осіб, відносно яких рішення набрали законної сили	засуджено	виправдано	Кількість осіб, стосовно яких кримінальні провадження закрито судом
декларування недостовірної інформації	2021	42	-	2	40
	2022	6	2	-	4
неподання декларації про майнові статки	2021	33	15	-	19
	2022	99	76	-	23
прийняття публічною особою пропозиції або одержання неправомірної вигоди	2021	158	99	18	41
	2022	140	65	18	57
незаконне збагачення	2021	1	1	-	-
	2022	-	-	-	-
зловживання впливом	2021	145	121	1	23
	2022	133	89	4	40

веде проти України, починаючи з 2014 року [28, с. 68], а поширювані російською федерацією наративи про корумпованість української влади – спрямовані на погіршення іміджу України за кордоном, підживлення недовіри громадян до влади і, як наслідок, унеможливлення досягнення нашою країною європейського та євроатлантичного курсу цивілізаційного розвитку.

Наші припущення були підтвердженні Центром протидії дезінформації, у публікації якого зазначено, що у фокусі уваги російських політтехнологів залишається тематика «корупції в Україні». Українців намагатимуться переконати, що українська влада з нею не бореться, «бюджет розкрадається, закупівлі не проводяться», а корупціонери залишаються без покарання. І така ситуація лише в Україні, бо у всіх європейських країнах-партнерах про корупцію навіть не чули [29].

Дійсно, за даними дослідження «Корупція. Погляд громадян: актуальність проблеми, розуміння причин розповсюдження, знання заходів протидії корупції та оцінка їх ефективності» [30], яке було проведено протягом 29 березня – 11 квітня 2023 року, боротьба з корупцією залишається топпріоритетом у 81% українців, а основними причинами корупції в Україні громадяни називають такі: «можна домовитись» (38%), «риба гниє з голови» (18%), «наш менталітет» (14%), «жадоба» (11%), «бідність» (8%), «кумівство» (5%). Крім того, понад третина громадян України (35,7%) станом на лютий 2023 року вважали, що кри-

тика антикорупційної діяльності влади під час війни є корисною [31], а у серпні 2023 року більше половини (52,5%) опитаних висловили думку, що зараз можна критикувати владу за корупцію і не згодні з тим, що така критика дестабілізує країну та зменшує довіру закордонних партнерів [32].

Прикметно, що відповіді наших громадян, які взяли участь в опитуваннях, повторюють методички російської інформаційно-психологічної операції проти України.

Причиною такого стану речей, на наш погляд, є низький рівень комунікаційної підтримки антикорупційної реформи в Україні, відсутність активної комунікації між спеціалізованими антикорупційними органами та громадянами на антикорупційну тематику, недостатній рівень інформаційно-роз'яснювальної роботи серед населення про завдання, функції, відповідальність органів державної влади та її посадових осіб, про права громадян на участь в управлінні державними справами, доступу до інформації, та механізми реалізації таких прав тощо.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Shylo S. Peculiarities of the application of legislation on the prevention of corruption in the conditions of martial law. *Uzhhorod National University Herald. Series: Law*. 2023. Т. 2, № 74. С. 86–93. URL: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.74.48> (дата звернення: 05.09.2023).
2. Бандурка О. Запобігання корупції в умовах воєнного стану. *Протидія корупції: правове регулювання і практичний досвід* : тези доп. Міжнар.



наук.-практ. конф., м. Вінниця, 28 жовт. 2022 р., Харків, 2022. С. 20–22.

3. Бурда О. Запобігання проявам корупції в умовах воєнного стану в Україні. *Актуальні проблеми протидії злочинності та корупції* : тези доп. Всеукр. наук.-практ. конф., м. Харків, 17 лют. 2023 р., Харків, 2023. С. 25–31.

4. Kalienichenko L. I., Slynko D. V. Peculiarities of the National Agency for the Prevention of Corruption Activities under Martial Law. *Law and Safety*. 2023. Т. 88, № 1. С. 25–34. URL: <https://doi.org/10.32631/pb.2023.1.02> (дата звернення: 05.09.2023).

5. Пастух І. Особливості застосування законодавства у сфері запобігання корупції в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми кримінального права* : тези доп. Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 30 лист. 2022 р., Київ, 2023. С. 125–123.

6. Корупція в Україні 2021: розуміння, сприйняття, поширеність. Звіт за результатами опитування населення та бізнесу. *Національне агентство з питань запобігання корупції* : веб-сайт. URL: [https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/07/1009488299966710444nasc\\_report\\_info\\_sapiens\\_2021\\_ukr\\_final\\_.pdf](https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/07/1009488299966710444nasc_report_info_sapiens_2021_ukr_final_.pdf) (дата звернення: 05.09.2023).

7. Корупція в Україні 2022: розуміння, сприйняття, поширеність. *Національне агентство з питань запобігання корупції* : веб-сайт. URL: [https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2023/05/Prezent.opytuvannya-koruptsiya-2022\\_FINAL\\_ukr.pdf](https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2023/05/Prezent.opytuvannya-koruptsiya-2022_FINAL_ukr.pdf) (дата звернення: 05.09.2023).

8. Посол ЄС назвав е-декларування останньою умовою для безвізового режиму. *LB.ua* : веб-сайт. URL: [https://lb.ua/news/2016/08/25/343550\\_posol\\_es\\_nazval\\_edeklarirovanie.html](https://lb.ua/news/2016/08/25/343550_posol_es_nazval_edeklarirovanie.html) (дата звернення 05.09.2023).

9. Плани дій Ради Європи для України. *Постійне представництво України при Раді Європи* : веб-сайт. URL: <https://coe.mfa.gov.ua/spivrobitnictvo/planidij-radi-yevropi-dlya-ukrayini> (дата звернення: 05.09.2023).

10. Відносини з Україною. *Організація північно-атлантичного договору* : веб-сайт. URL: [https://www.nato.int/cps/uk/natohq/topics\\_37750.htm](https://www.nato.int/cps/uk/natohq/topics_37750.htm) (дата звернення: 05.09.2023).

11. Текст Меморандуму про взаєморозуміння з ЄС в рамках нової масштабної макрофінансової допомоги ЄС. *Міністерство фінансів України* : веб-сайт. URL: <https://mof.gov.ua/storage/files/MEMO%20МФД-9.pdf> (дата звернення: 05.09.2023).

12. IMF Executive Board Approves US\$15.6 Billion under a New Extended Fund Facility (EFF) Arrangement for Ukraine as part of a US\$115 Billion Overall Support Package. *International Monetary Fund* : веб-сайт. URL: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2023/03/31/pr23101-ukraine-imf-executive-board-approves-usd-billion-new-eff-part-of-overall-support-package> (дата звернення: 05.09.2023).

13. Звіт про діяльність Національного агентства з питань запобігання корупції за 2021 рік. *Національне агентство з питань запобігання корупції* : веб-сайт. URL: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/06/zvit-nazk-final1.pdf> (дата звернення 05.09.2023).

14. Звіт про діяльність Національного агентства з питань запобігання корупції за 2022 рік. *Національне*

*агентство з питань запобігання корупції* : веб-сайт. URL: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/zvit-2022/NACP-annual-report.pdf> (дата звернення 05.09.2023).

15. Статистичні дані. *Національне антикорупційне бюро України* : веб-сайт. URL: <https://nabu.gov.ua/activity/reports/> (дата звернення 05.09.2023).

16. Оцінка громадянами ситуації в країні, довіра до соціальних інститутів, політиків, посадовців та громадських діячів, ставлення до окремих ініціатив органів влади (липень 2023р.). *Центр Разумкова* : веб-сайт. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-gromadianamy-sytuatsii-v-kraini-dovira-do-sotsialnykh-institutiv-politykiv-posadovtsiv-ta-gromadskykh-diiachiv-stavlennia-do-okremykh-initsiatyv-organiv-vlady-lypen-2023r> (дата звернення 05.09.2023).

17. Політичні підсумки 2022 року: оцінка громадянами ситуації в країні та дій влади, довіра до соціальних інститутів (грудень 2022р.). *Центр Разумкова* : веб-сайт. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/politychni-pidsumky-2022-roku-otsinka-gromadianamy-sytuatsii-v-kraini-ta-dii-vlady-dovira-do-sotsialnykh-institutiv-gruden-2022r> (дата звернення 05.09.2023).

18. Довіра до інститутів суспільства та політиків, електоральні орієнтації громадян України (липень–серпень 2021р.). *Центр Разумкова* : веб-сайт. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/dovira-do-institutiv-suspilstva-ta-politykiv-elektralni-orientsii-gromadian-ukrainy> (дата звернення 05.09.2023).

19. Сьоме Щомісячне опитування підприємств «Український бізнес під час війни» за листопад 2022 року. *Інститут економічних досліджень та політичних консультацій* веб-сайт. URL: <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7046> (дата звернення 05.09.2023).

20. П'ятнадцяте Щомісячне опитування підприємств «Український бізнес під час війни» за липень 2023 року. *Інститут економічних досліджень та політичних консультацій* веб-сайт. URL: <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7257> (дата звернення 05.09.2023).

21. Щоквартальна оцінка ділового клімату. Аналітичний звіт за результатами опитування керівників промислових підприємств в Україні 2021. *Інститут економічних досліджень та політичних консультацій* : веб-сайт. URL: [http://www.ier.com.ua/files/Regular\\_products/Hotels/Щоквартальна%20оцінка%20ділового%20клімату.pdf](http://www.ier.com.ua/files/Regular_products/Hotels/Щоквартальна%20оцінка%20ділового%20клімату.pdf) (дата звернення 05.09.2023).

22. Індекс сприйняття корупції-2021. *Трансперенсі Інтернешнл Україна* : веб-сайт. URL: <https://cpi.ti-ukraine.org/2021/> (дата звернення 05.09.2023).

23. Індекс сприйняття корупції-2022. *Трансперенсі Інтернешнл Україна* : веб-сайт. URL: <https://cpi.ti-ukraine.org/> (дата звернення 05.09.2023).

24. Index of Economic Freedom. *The Heritage Foundation* : веб-сайт. URL: <https://www.heritage.org/index/visualize?cnts=ukraine&src=country> (дата звернення 05.09.2023).

25. Worldwide Governance Indicators. Control Of Corruption: Percentile Rank. *The World Bank Group* :

веб-сайт. URL: <https://databank.worldbank.org/reports.aspx?dsid=3&series=CC.PER.RNK> (дата звернення 05.09.2023).

26. FIRST REVIEW UNDER THE EXTENDED ARRANGEMENT UNDER THE EXTENDED FUND FACILITY—PRESS RELEASE; STAFF REPORT; STAFF STATEMENT; AND STATEMENT BY THE EXECUTIVE DIRECTOR FOR UKRAINE. *International Monetary Fund* : веб-сайт. URL: <https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/CR/2023/English/1UKREA2023002.ashx> (дата звернення 05.09.2023).

27. Судова статистика. Офіційний веб-портал Судова влада України : веб-сайт. URL: [https://court.gov.ua/inshe/sudova\\_statystyka/zvit\\_dsau\\_2022](https://court.gov.ua/inshe/sudova_statystyka/zvit_dsau_2022) (дата звернення 05.09.2023).

28. Марченко А. В. Координація та комунікаційна підтримка антикорупційної реформи в Україні : дис. ... доктор філософії ; 281 / Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ, 2023. 314 с.

29. Про що йдеться у новій методичці рф щодо ведення інформаційної війни в Україні. Центр протидії дезінформації : веб-сайт. URL: <https://cpd.gov.ua/>

main/pro-shho-jdetsya-u-novij-metodychczi-rf-shhodo-vedennya-informacziynoyi-vijny-v-ukrayini/ (дата звернення 05.09.2023).

30. Корупція. Погляд громадян: актуальність проблеми, розуміння причин розповсюдження, знання заходів протидії корупції та оцінка їх ефективності. *Соціальна ініціатива YOУкраїна* : веб-сайт. URL: [https://youkraina.com.ua/files/Factum\\_Group\\_YOУкраїна\\_Спецвипуск\\_Корупція.pdf](https://youkraina.com.ua/files/Factum_Group_YOУкраїна_Спецвипуск_Корупція.pdf) (дата звернення 05.09.2023).

31. Думка українців: чи можна критикувати владу під час війни? *Компанія «Active Group»* : веб-сайт. URL: <https://activegroup.com.ua/2023/02/15/dumka-ukrainciv-chi-mozhna-kritikuvati-vladu-pid-chas-vijni/> (дата звернення 05.09.2023).

32. Сприйняття загрози корупції громадянами: оцінка влади та вимоги до змін під час війни. *Фонд «Демократичні ініціативи» ім. Ілька Кучеріва* : веб-сайт. URL: [https://dif.org.ua/article/spriynyattya-zagrozi-koruptsii-gromadyanami-otsinka-vladi-ta-vimogi-do-zmin-pid-chas-viyni#\\_Toc145094551](https://dif.org.ua/article/spriynyattya-zagrozi-koruptsii-gromadyanami-otsinka-vladi-ta-vimogi-do-zmin-pid-chas-viyni#_Toc145094551) (дата звернення 18.09.2023).

## ПРОБЛЕМИ ТА ВИКЛИКИ У МОВЛЕННЄВОМУ ЕТИКЕТИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

## PROBLEMS AND CHALLENGES IN SPEECH ETIQUETTE OF PUBLIC SERVANTS IN UKRAINE

Стаття присвячена аналізу та розгляду викликів, що виникають у сфері мовленнєвого етикету публічних службовців в Україні. Розглядаються проблеми пов'язані з формальним підходом до комунікації, недостатньою доступністю інформації для різних груп населення, корупцією, зловживанням владою, політичним впливом, культурною різноманітністю та впливом соціальних мереж. Підкреслено, що проблеми з погляду їх впливу на якість комунікації між публічними службовцями та громадянами, а також наводить можливі шляхи вирішення цих викликів для покращення ефективності взаємодії між владою та суспільством. З'ясовано складність та виклики мовленнєвого етикету, з якими зіткнулися публічні службовці в Україні. Вона досліджує проблеми, такі як формальний підхід до комунікації, недостатність доступності інформації, корупція, зловживання владою, політичний вплив, культурна різноманітність та вплив соціальних мереж. Визначені виклики з різних позицій, наголошуючи на їхньому впливі на взаєморозуміння між публічними службовцями та громадянами. Додатково аналізуються можливі рішення цих проблем, спрямовані на покращення якості комунікації та побудову довірливого відношення між владою та суспільством. Зокрема, стаття має на меті звернути увагу на актуальність проблеми та сприяти розумінню шляхів її подолання в контексті сучасного українського суспільства. Таким чином, висновки можуть сприяти зміцненню довіри до владних структур та розбудові відкритого та прозорого спілкування. З'ясовано, що мовленнєвий етикет публічних службовців в Україні – актуальна та складна проблема. Розглядаються основні аспекти цієї проблеми, включаючи заборонні висловлювання, конфлікти в комунікації, неадекватне спілкування з громадянами та масовими медіа. Аналізуються виклики, що виникають у контексті політичної напруженості та громадського тиску. Робиться акцент на необхідності підвищення рівня мовленнєвого професіоналізму серед публічних службовців для забезпечення високої якості комунікації та підтримки довіри громадян до державних структур. Висвітлюються можливі наслідки порушення мовленнєвого етикету для публічних службовців, включаючи втрату репутації, підірив авторитету інституцій та зниження ефективності роботи влади.

**Ключові слова:** мовленнєвий етикет, публічні службовці, формальний підхід, доступність, корупція.

The article is devoted to the analysis and consideration of challenges arising in the field of speech etiquette of public servants in Ukraine. Problems related to the formal approach to communication, insufficient availability of information for various population groups, corruption, abuse of power, political influence, cultural diversity and the influence of social networks are considered. It is emphasized that problems from the point of view of their impact on the quality of communication between public officials and citizens, and also indicates possible ways of solving these challenges to improve the effectiveness of interaction between the government and society. The complexity and challenges of speech etiquette that public servants in Ukraine will face have been clarified. She explores issues such as the formal approach to communication, lack of access to information, corruption, abuse of power, political influence, cultural diversity and the influence of social networks. Challenges from different positions are identified, emphasizing their impact on mutual understanding between public officials and citizens. Additionally, possible solutions to these problems are analyzed, aimed at improving the quality of communication and building a trusting relationship between the government and society. In particular, the article aims to draw attention to the relevance of the problem and contribute to the understanding of ways to overcome it in the context of modern Ukrainian society. Thus, the findings can contribute to strengthening trust in power structures and building open and transparent communication. It was found that the speech etiquette of public servants in Ukraine is an actual and complex problem. The main aspects of this problem are considered, including prohibited speech, conflicts in communication, inadequate communication with citizens and mass media. Challenges arising in the context of political tension and public pressure are analyzed. Emphasis is placed on the need to increase the level of speech professionalism among public servants to ensure high quality communication and support citizens' trust in state structures. The possible consequences of violation of speech etiquette for public officials are highlighted, including loss of reputation, undermining the authority of institutions and reducing the effectiveness of government work.

**Key words:** speech etiquette, public officials, formal approach, accessibility, corruption.

УДК 351

DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.36.12>**Мельниченко О.Є.**

аспірантка кафедри державного управління Київський національний університет імені Тараса Шевченка

**Постановка проблеми.** Актуальність дослідження полягає в аналізі та ідентифікації викликів, з якими зіштовхуються публічні службовці в Україні у сфері мовленнєвого етикету. Серед цих викликів є формальний підхід до комунікації, недостатня доступність інформації для всіх груп населення, проблеми корупції та

зловживання владою, вплив політики на комунікацію, культурна різноманітність та вплив соціальних мереж на публічний образ та етику службовців. Ці виклики створюють негативний вплив на довіру громадян до владних структур, можуть призводити до неправильного сприйняття інформації, обмеження доступу

до послуг та впливати на якість комунікації між владою та громадянами. Таким чином, поста- новка проблеми включає аналіз цих викликів і визначення шляхів подолання та покращення мовленнєвого етикету публічних службовців у контексті забезпечення відкритої, ефективної та етичної комунікації з громадянами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Окремі аспекти проблеми та викликів у мовленнєвому етикеті публічних службовців в Україні досліджували такі науковці, як: Т. Василювська, В. Гошовська, А. Гулевич, Н. Сорокіна, В. Толуб'як та інші.

**Мета статті.** Метою статті є дослідження проблем мовленнєвого етикету публічних службовців в Україні та виявлення шляхів покращення комунікації з громадянами в кон- тексті сучасних викликів, таких як корупція, політичний вплив та вплив соціальних мереж.

**Виклад основного матеріалу дослі- дження.** На сьогодні в Україні мовленнєвий етикет публічних службовців в Україні відіграє важливу роль у встановленні довіри громадян до владних структур та підтримці належної комуні- кації між представниками влади та громадянами.

Варто наголосити, що існують ряд проблем і викликів, пов'язаних з мовленнєвим етикетом публічних службовців в Україні:

– *формальний підхід:* деякі публічні служ- бовці можуть використовувати застарілі форми мовлення та бути занадто офіційними, що може створювати бар'єр між ними та гро- мадянами. Такий підхід може впливати на сприйняття владних структур як далеких та незрозумілих;

– *недостатня доступність:* публічні служ- бовці повинні використовувати зрозумілу мову, яка була б доступною для всіх верств населення. Недостатнє використання зрозумілих та простих слів може ускладнити зв'язок із громадянами;

– *корупція та зловживання владою:* деякі публічні службовці можуть використовувати мовленнєвий етикет для маніпулювання гро- мадською думкою або вигоди для особистого чи групового користування;

– *політичний вплив:* Україна, як і багато інших країн, має політично активне середо- вище. Публічні службовці можуть бути під впливом політичних сил та прагнути вислов- лювати позиції, що не завжди відповідають офіційній політиці чи інтересам громадян;

– *культурна різноманітність:* Україна – кра- їна з різноманітною культурною спадщиною та мовами. Публічні службовці повинні бути уважні до культурних відмінностей різних регі- онів та забезпечувати взаєморозуміння націо- нальних меншин;

– *соціальні мережі:* швидкість поширення інформації в соціальних мережах може спри- чинити неочікувану реакцію громадськості на мовленнєві висловлювання публічних служ- бовців. Неконтрольовані коментарі або нега- тивна реакція можуть вплинути на імідж влади;

– *психологічний тиск:* публічні службовці можуть зазнавати психологічного тиску під час публічних виступів або інтерв'ю. Несправність або не комфортність можуть вплинути на якість комунікації [4, с. 57-64].

Доречно наголосити, що формальний під- хід означає використання занадто офіційної та застарілої мови при спілкуванні з грома- дянами. Це може включати в себе вживання великої кількості слів і фраз, які є труднощами для розуміння для звичайних людей, а також відсутність натуральності та особистого під- ходу до комунікації.

Крім того, формальний мовний стиль може відокремити публічних службовців від реаль- них потреб та проблем громадян. Вони можуть не враховувати реальних обставин і міркувати в абстрактних категоріях. У деяких випадках формальний стиль мовлення може бути засо- бом створення враження професійності, однак це також може бути способом віддалення від громадян та «закривання» для них. Складні та довгі вислови вимагають більше часу та зусиль для розуміння. Це може призвести до непродуктивного витрачання часу громадян і публічних службовців.

Варто наголосити, що організувати нав- чання для публічних службовців щодо зрозумілої та ефективної комунікації. Це допоможе підвищити рівень мовленнєвої компетентності та зменшити формалізм. Спонукаючи публіч- них службовців використовувати прості слова та фрази, які будуть зрозумілі для всіх груп населення. Заохочувати відкрите та чесне спілкування, включаючи діалог з громадянами на різних рівнях. Це може зміцнити довіру до владних структур.

Отже, запрошувати фахівців у галузі комуні- кацій для надання порад та підтримки публіч- ним службовцям у вдосконаленні їхнього мовлення. Організувати публічні тренінги, семінари та дискусії з метою обговорення важливих питань та відповідей на питання гро- мадян. Демонструвати приклади публічних службовців, які ефективно використовують зрозумілу та відкриту мову для спілкування з громадянами. Крім того, що забезпечити зручну та відкриту комунікацію між публічними службовцями та громадянами, що сприятиме підвищенню довіри до владних структур та ефективному вирішенню суспільних проблем [3, с. 93-94].



Необхідно звернути увагу, що на думку вченої В. Гошовської [2, с. 130], що проблема недостатньої доступності мовленнєвого етикету публічних службовців в Україні включає в себе ряд аспектів:

– *складна термінологія та жаргон*: деякі публічні службовці можуть використовувати важкодоступну термінологію або професійний жаргон, що незрозуміло для більшості громадян. Це може викликати нерозуміння та втрату інтересу з боку громадян;

– *формалізм та бюрократизм*: відомо, що бюрократична мова може бути важкою для розуміння та дратувати громадян. Формальний стиль мовлення, пов'язаний з бюрократичним підходом, може затримувати розгляд справ та ускладнювати взаємодію з публікою;

– *відсутність конкретики*: публічні службовці можуть уникати конкретних відповідей або надавати загальні, неінформативні відповіді. Це підкреслює недоступність та віддаленість влади від громадян;

– *віддаленість від реальності*: коли публічні службовці не можуть або не хочуть відчувати реальні проблеми громадян, вони можуть використовувати стандартні фрази та вислови, що призводить до втрати довіри;

– *культурні різниці*: Україна має різноманітну культурну спадщину та мови. Публічні службовці повинні бути чутливими до культурних особливостей та намагатися спілкуватися мовою, яка буде зрозумілою для всіх груп населення;

– *неадекватність мовних засобів*: Українська мова, як і будь-яка інша мова, може виявитися неадекватною для передачі складних або нових понять. Це може створювати труднощі у зрозумінні важливих публічних повідомлень.

Важливо зазначити, що розв'язання цих проблем може включати публічні службовці повинні намагатися використовувати зрозумілу та просту мову, уникати термінів та жаргону, які можуть бути незрозумілими для громадян. Відповіді та повідомлення публічних службовців повинні бути конкретними, інформативними та спрямованими на вирішення конкретних питань. Організація тренінгів та семінарів для публічних службовців з покращення мовних навичок та навичок спілкування з громадянами. Заохочення відкритої та двосторонньої комунікації між публічними службовцями та громадянами, де можливість задавати питання та отримувати зрозумілі відповіді. Використання ілюстрацій, графіків, відеороликів та інших засобів може сприяти кращому розумінню складних понять. Отже, недостатня доступність мовленнєвого етикету може значно ускладнити комунікацію між владою та громадянами, тому важливо працю-

вати над покращенням цієї ситуації для забезпечення взаєморозуміння та довіри [2, с. 130].

Доцільно зазначити, що на думку вченої Н. Сорокіної [5, с. 185-193], що проблема корупції та зловживання владою є серйозним викликом для мовленнєвого етикету публічних службовців в Україні. Ця проблема може впливати на довіру громадян до владних структур та загрожувати здійсненню прозорої та ефективної діяльності органів влади.

Важливо, що публічні службовці, які зловживають владою, можуть використовувати мовленнєвий етикет для створення образу своєї діяльності як корисної та законної, навіть якщо це не так. Це може включати зміну значення слів, відволікання від суті питання та інші маніпулятивні прийоми. Корупція та зловживання владою можуть проявлятися у відсутності консистентної між тим, що говорить публічний службовець, і тим, що він робить насправді. Це може руйнувати довіру до його мовленнєвих висловлювань.

Крім цього, корупційні структури можуть використовувати формальний мовний етикет, щоб приховати свої справжні наміри. Це дозволяє їм виправдовувати свої дії як законні, навіть якщо вони фактично є незаконними або морально неприпустимими. Публічні службовці, які причетні до корупційних дій, можуть намагатися виглядати елегантними та розумними в мовленні, щоб відвернути увагу від своїх зловживань владою. Приховані корупційні схеми можуть супроводжуватися вживанням стандартних фраз, які не несуть суттєвої інформації. Це може затягнути аудиторію та ускладнити виявлення нечесних дій.

Варто наголосити, що розв'язання цих проблем важливо встановлювати прозорість у діяльності органів влади та забезпечувати доступ до інформації про прийняті рішення. Незалежність медіа допоможе виявляти та публікувати випадки корупції та зловживання владою, створюючи чистіскавинних. Заснування та підтримка спеціальних антикорупційних органів може сприяти розслідуванню та припиненню корупційних дій. Розробка та дотримання етичних стандартів для публічних службовців може зменшити випадки зловживання владою та корупції. Залучення громадян до контролю за діяльністю публічних службовців та виявлення корупційних дій може бути ефективним засобом боротьби з цим явищем. Отже, зміна культури мовленнєвого етикету, спрямована на чесність, відкритість та прозорість, може допомогти зменшити проблему корупції та зловживання владою в Україні [6].

Важливо зазначити, що проблема політичного впливу на мовленнєвий етикет публічних службовців в Україні відображає важливий

аспект взаємодії між політикою та адміністративною діяльністю. Політичний вплив може спонукати публічних службовців до висловлювання позицій, які відповідають політичним інтересам, навіть якщо це не відображає офіційну політику чи інтереси громадян. Це може призводити до спотворення об'єктивності та незалежності комунікації.

Отже, політичний вплив може використовувати мовленнєвий етикет для маніпулювання громадською думкою, створення сприятливого образу політичних діячів або закривання негативних аспектів їхньої роботи. Публічні службовці під політичним впливом можуть бути змушені вибирати, яку інформацію розголошувати або утримувати від громадськості, що порушує принципи відкритості та доступності інформації. Публічні службовці можуть відчувати тиск на висловлювання позицій, що відповідають партійним або політичним лініям, незалежно від їхньої особистої думки чи професійного досвіду.

Крім цього, вплив політики може впливати на прийняття рішень публічними службовцями. Це може призводити до приховування причин прийняття певних рішень або відсутності обґрунтувань. Під впливом політики публічні службовці можуть уникали або ігнорувати об'єктивний аналіз ситуації та намагатися представити події або дії в тому світлі, яке вигідне їхнім політичним інтересам [1, с. 155-162].

Доречно зауважити, що розв'язання цих проблем може забезпечити незалежності публічних службовців від політичного тиску та впливу. Розробка та дотримання професійних етичних стандартів, які визначають обов'язки та відповідальність публічних службовців незалежно від політичного контексту. Забезпечення доступної та об'єктивної комунікації з громадянами, незалежно від політичних інтересів. Залучення громадян до контролю за діяльністю публічних службовців та вимога звітності щодо їхньої роботи. Забезпечення можливостей для професійного розвитку публічних службовців, що може зменшити вплив політики на їхню діяльність. Встановлення механізмів нагляду та контролю за дотриманням етичних норм у взаємодії публічних службовців з політичними структурами.

Отже, збереження незалежності та професіоналізму публічних службовців у комунікації є важливим елементом забезпечення відкритого та прозорого функціонування державних інституцій [7].

Необхідно звернути увагу на культурну різноманітність, що є важливим аспектом сучасного суспільства, який може суттєво впливати на мовленнєвий етикет публічних службовців в Україні. Особливо це актуально у країні з бага-

тогранною культурною спадщиною та мовною різноманітністю.

Слід додати, що Україна є багатомовною країною, де говорять на різних діалектах та мовах. Публічні службовці повинні бути чутливими до цього різноманіття та намагатися спілкуватися мовою, яка буде зрозумілою для всіх груп населення. Культурні різниці можуть впливати на те, як громадяни сприймають та реагують на мовленнєвий етикет публічних службовців. Деякі вислови, які є прийнятними в одній культурі, можуть бути образливими або неприйнятними в іншій. Публічні службовці повинні уникати використання стереотипів, які можуть бути образливими для представників різних культур. Вони повинні дотримуватися принципу культурної чутливості.

Варто зауважити, що публічні службовці повинні забезпечити рівний доступ до інформації та послуг для мовців меншості. Це може включати надання інформації на різних мовах або застосування перекладачів. Публічні службовці повинні навчитися ефективно спілкуватися з представниками різних культур. Це може включати розуміння культурних особливостей та використання адаптованої мови. Мовленнєвий етикет публічних службовців може впливати на сприйняття їхнього публічного образу громадянами. Важливо дотримуватися етичних норм та культурних чутливості. Отже, публічні службовці повинні виявляти рівність та справедливість у взаємодії з представниками різних культур, уникали дискримінації та заохочувати інклюзивний підхід.

Розв'язання цих проблем може включати навчання публічних службовців культурній чутливості, міжкультурній комунікації та ефективній взаємодії з різними культурами. Забезпеченню доступу до інформації на різних мовах для різних груп населення. Залученню фахівців, які мають досвід у роботі з різними культурами, для підтримки публічних службовців у взаємодії з громадянами. Організацію відкритого діалогу з представниками різних культур для з'ясування їхніх потреб та вимог. Розробку комунікаційних підходів, які б ураховували різноманітність культур та мов. Підтримку та сприяння різноманітності культур у суспільстві через різні заходи та програми [4, с. 59].

Таким чином, для забезпечення культурної чутливості та врахування культурної різноманітності в мовленні та взаємодії публічних службовців може сприяти покращенню взаєморозуміння та довіри між владою та громадянами різних культур.

Зазначено, що вплив соціальних мереж на мовленнєвий етикет публічних службовців є актуальною темою, оскільки соціальні мережі

стали важливим каналом комунікації з громадянами та місцем для обміну інформацією.

Крім того, соціальні мережі надають можливість публічним службовцям взаємодіяти з громадянами безпосередньо. Прозорість та відкритість комунікації можуть зміцнити довіру до владних структур. Соціальні мережі дозволяють швидко поширювати інформацію. Публічні службовці можуть швидко реагувати на актуальні події та надавати важливу інформацію громадянам. Соціальні мережі створюють можливість для взаємодії між публічними службовцями та громадянами. Громадяни можуть ставити питання, висловлювати свої думки та отримувати відповіді в режимі реального часу.

Варто наголосити, що у соціальних мережах важливий вибір мови та тону комунікації. Публічні службовці повинні використовувати зрозумілу мову та адекватний тон, що відповідає принципам етики. Соціальні мережі можуть бути корисним інструментом під час кризових ситуацій для поширення важливої інформації та зменшення паніки.

Те, що публічні службовці публікують у соціальних мережах, може вплинути на їхній публічний образ. Важливо дотримуватися принципів професійної поведінки та не поширювати некоректну інформацію. Соціальні мережі дозволяють отримувати зворотний зв'язок від громадян щодо якості надання послуг та діяльності органів влади. Соціальні мережі можуть стати майданчиком для поширення фейків та недостовірної інформації. Публічні службовці повинні бути обережні та перевіряти факти, перш ніж ділитися інформацією. У соціальних мережах публічні службовці мають зберігати розумний баланс між особистим та професійним життям, щоб уникнути конфліктів і непорозумінь [1, с. 158-159].

Отже, загальний вплив соціальних мереж на мовленнєвий етикет публічних службовців може бути як позитивним, допомагаючи у покращенні комунікації з громадянами, так і викликати проблеми, пов'язані з некоректною, неетичною або недостовірною інформацією. Тому важливо, щоб публічні службовці дотримувалися професійних стандартів та етичних норм у своєму взаємодії з соціальними мережами.

Таким чином, розв'язання цих проблем вимагає поєднання зусиль від публічних службовців, урядових органів та громадянського суспільства. Необхідно підтримувати навчання та підвищення кваліфікації публічних службовців щодо мовленнєвого етикету, розвивати культуру відкритої та доступної комунікації, а також забезпечувати контроль за додержан-

ням етичних норм у взаємодії з громадянами та мас-медіа.

**Висновок.** Проаналізувавши вищезазначене можна дійти висновку, що мовленнєвий етикет публічних службовців в Україні стикається з різноманітними викликами та проблемами, включаючи формальний підхід, недостатню доступність, корупцію та зловживання владою, політичний вплив, культурну різноманітність та вплив соціальних мереж. Ці аспекти вимагають комплексного підходу для їх вирішення та забезпечення належної якості комунікації публічних службовців з громадянами.

Таким чином, для покращення мовленнєвого етикету публічних службовців важливо розвивати професійну етику, забезпечувати доступність та якість комунікації для всіх груп населення, боротися з корупцією та зловживанням владою, зберігати незалежність від політичного впливу, враховувати культурну різноманітність та ефективно використовувати соціальні мережі. Забезпечення високого рівня мовленнєвого етикету допоможе зберегти довіру громадян до владних структур, покращити взаєморозуміння між владою та громадянами, а також сприяти розвитку відкритого, прозорого та демократичного суспільства.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Василевська Т. Етичні компетентності публічних службовців у контексті реформування публічного управління. *Теорія та практика державного управління*. 2018 р. № 1(60), С. 155–162.
2. Гошовська В. А. Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування. Київ, 2016р. С. 130. URL : <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/458/2.pdf>
3. Гулевич А. Ю. Етикет в публічному управлінні України як складова комунікації та ланка соціокультурного розвитку. *Реформування публічного управління та адміністрування: теорія, практика, міжнародний досвід*. Одеса, ОРІДУ НАДУ, 2016 р. С. 93–94.
4. Серьогін С. М., Сорокіна Н. Г. Поняття “честь”, “гідність” у контексті професіоналізації публічної служби. *Аспекти публічного управління*. 2016 р. Т. 4, № 8. С. 57–64.
5. Сорокіна Н. Г. Особливості етикету публічного службовця в сучасних умовах реформування публічної служби. *Ефективність державного управління*. 2020 р. № 2 (63). Ч. 1. С. 185–193. URL : <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1305585.pdf>
6. Толуб'як В. С. Публічна служба в Україні: реалії та перспективи розвитку. Тернопіль, 2018 р. URL : <http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33261/1/tezu%20Shkitska%202018.pdf>
7. Уздєнова Ю. М. Культура мовлення публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017 р. № 7. URL : <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1099> (дата звернення: 23.08.2023).



## ОСОБЛИВОСТІ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ В СФЕРІ БУДІВНИЦТВА ОБ'ЄКТІВ СПОРТИВНОГО ПРИЗНАЧЕННЯ В УКРАЇНІ

### DISTINCTIVE ASPECTS OF NORMATIVE-LEGAL REGULATION IN THE FIELD OF SPORTS FACILITY CONSTRUCTION IN UKRAINE

*Стаття розглядає особливості нормативно-правового регулювання в сфері будівництва об'єктів спортивного призначення в Україні. Наголошується на важливості розвитку фізичної культури та спорту, який є досить важливим для різнобічного фізичного і духовного розвитку суспільства, зміцнення здоров'я і довголіття нації. Зроблено акцент, що розвиток фізичної культури та спорту є пріоритетним завданням держави і невід'ємно пов'язаний з будівництвом об'єктів спортивної інфраструктури. В статті виділено декілька основних напрямків нормативно-правового регулювання створення спортивних об'єктів: будівництво, фінансування об'єктів, забезпечення доступу та безпека населення.*

*Автор привертає увагу, що створення спортивних споруд пов'язане з багатьма питаннями, починаючи від визначення їх необхідної кількості в розподіленні на об'єкти державного та місцевого значення, наявності необхідної інфраструктури для їх функціонування, визначення джерел фінансування та ефективності їх використання, до питань подальшого утримання таких об'єктів. Особливий акцент робиться на відсутності структурованого законодавства, наявності великої кількості нормативних документів, які розпорозені по різних галузевих законодавчих органах. Також звертається увага на «застарілість» діючих будівельних норм.*

*Окремо відзначається, що в останні декілька років державою було здійснено важливі кроки в напрямку удосконалення нормативно правової бази фізичної культури та спорту, такі як: запровадження єдиного реєстру будівельних споруд та затвердження стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року.*

*На основі проведеного аналізу автор робить висновок про необхідність вдосконалення та структурування нормативно-правової бази з організації будівництва і подальшого утримання об'єктів спортивного призначення. Наголошується важливість створення централізованої нормативної бази яка буде включати реєстр об'єктів за їх класифікацією та призначенням, регулювати джерела фінансування, відповідати місцевим та міжнародним стандартам, регулювати доступність та безпеку спортивних об'єктів для суспільства.*

**Ключові слова:** фізкультура і спорт, спортивна інфраструктура, будівництво, зако-

нодавство, нормативно-правове регулювання, публічне управління.

*The article examines characteristics of normative-legal regulation in the domain of sports facilities construction in Ukraine. Focus is placed on the significance of physical culture and sports development, which is crucial for the versatile physical and spiritual advancement of society, promoting health and longevity of the nation. The article underlines that development of physical culture and sports is a prioritized task of the state, which has a direct correlation with the construction of sports infrastructure. Several main directions of normative-legal regulation for the creation of sports facilities are highlighted in the article: construction, financing, accessibility, and security.*

*The author draws attention to the fact that sports facilities design raises numerous issues, ranging from determining their necessary quantity and allocation to groups of state and local significance, availability of necessary infrastructure, determining the sources of funding and the efficiency of their utilization, to matters concerning the subsequent maintenance of such facilities. Special emphasis is made on the lack of structured legislation and the abundance of normative documents scattered across various sectoral legislative bodies. Attention is also drawn to the "outdated" nature of existing building norms.*

*The author recognizes that in recent years, the state has taken significant steps towards improving the normative-legal framework for physical culture and sports, such as implementation of a unified register of real property and introduction of physical culture and sports development strategy until 2028.*

*Based on the analysis conducted, the author concludes on the necessity of refining and structuring the normative-legal framework related to construction organization and subsequent maintenance of sports facilities. The article emphasizes the importance of creating a centralized normative base that will include a registry of properties based on their classification and purpose, regulate funding sources, align with local and international standards, and ensure accessibility and security of sports facilities for the public.*

**Key words:** physical education and sports, sports infrastructure, construction, legislation, normative-legal regulation, public administration.

УДК 351

DOI <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2023.36.13>

**Никоньонко А.В.**

аспірант кафедри державознавства, права та європейської інтеграції Інститут публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка»

**Введення.** Спорт є невід'ємною частиною суспільного життя, впливає на розвиток та здоров'я нації, а проведення міжнародних спортивних заходів формує позитивний імідж країни. Об'єкти спортивного призначення грають велику роль в розвитку фізичної культури та спорту, надаючи можливість для тренувань, підготовки спортсменів різного рівня та

проведення змагань. Діюче законодавство, в сфері будівництва спортивних споруд та інфраструктури має велике значення для правового регулювання цього процесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Данна тема не є достатньо вивченою, а дослідження і публікації з розвитку та будівництва спортивних об'єктів досить обмежені,



оскільки ця сфера в Україні здебільшого продовжує жити по законах «радянського» спорту. Деякі питання розвитку спортивної галузі досліджують в своїх роботах Базенко В.А., Марущак В.П., Чокля О., але вони стосуються лише загальних питань управління та спортивних правовідносин. Тому проблема нормативно-правового регулювання створення об'єктів спортивної інфраструктури потребує більшої уваги від дослідників та науковців.

**Метою статті** є визначення особливостей нормативно-правової бази в Україні з будівництва об'єктів спортивної інфраструктури, виявлення основних проблемних аспектів та можливих напрямків для публічного управління у вказаній сфері.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Життя і здоров'я людини є найвищою соціальною цінністю держави згідно з Конституцією України [1]. Заняття фізичною культурою і спортом є досить важливими для суспільства для різнобічного фізичного і духовного розвитку, зміцнення здоров'я і профілактики захворювань, продовження довголіття, організації продуктивного і цікавого відпочинку населення. Розвиток фізичної культури та спорту є пріоритетним завданням держави [1] і невід'ємно пов'язаний з будівництвом об'єктів спортивної інфраструктури, їх кількістю та доступністю для населення. Тому важливу роль має створення нормативно-правової бази для регулювання створення і функціонування будівельних об'єктів та споруд.

Аналізуючи діюче законодавство можна виділити декілька основних напрямків регулювання будівництва спортивної інфраструктури:

– Будівництво об'єктів. Оскільки спортивний об'єкт є насамперед будівельною спорудою, то його створення регулюється в першу чергу будівельним законодавством. Так Закон України про регулювання містобудівної діяльності [3] визначає порядок планування і забудови територій, розробки містобудівної документації, визначає регулювання забудови територій. Також, закон регламентує порядок створення проектної документації, отримання необхідної дозвільної та погоджувальної документації для проектування та будівництва, та визначає порядок прийняття в експлуатацію будівельних об'єктів в цілому.

Будівництво спортивних споруд також відображене у Законі України про фізичну культуру та спорт [2], а саме в статті 48. Матеріально-технічне забезпечення сфери фізичної культури та спорту. Так визначено, що матеріально-технічне забезпечення сфери фізичної культури і спорту здійснюється шляхом будівництва та використання спортивних споруд,

та «Вимоги до спортивних споруд щодо будівельних норм і правил, санітарних норм, інших норм у сфері охорони здоров'я та дотримання безпеки їх відвідувачів встановлюються відповідно до закону.

Земельні ділянки, на яких розташовані спортивні споруди, належать до земель рекреаційного призначення. Майданчики для занять спортом на відкритому повітрі, об'єкти фізичної культури і спорту, які не є об'єктами нерухомості, можуть бути розміщені на земельних ділянках усіх категорій земель». Даний закон визначає лише необхідність у забезпеченні матеріально-технічної бази для спорту, і дає посилання на діюче законодавство в сфері будівництва та утримання спортивних об'єктів.

Більш детально вимоги по проектуванню, реконструкції та будівництву спортивних об'єктів визначено у ДБН В.2.2-13-2003 «Спортивні та фізкультурно-оздоровчі споруди» [5]. В цьому документі встановлено вимоги до земельних ділянок під розміщення спортивних об'єктів, до об'ємно-планувальних та конструктивних рішень, додаткові вимоги з інженерного оснащення, санітарних норм та норм безпеки населення. Також у ДБН В.2.2-13-2003 визначена класифікація спортивних об'єктів «за їх функціональним призначенням залежно від видів спорту і дозвільної діяльності, а також за характером використання». Спортивні споруди в нормативі також поділяють на: відкриті площинні споруди, криті спортивні споруди, спеціалізовані спортивні споруди, споруди для фізкультурно-оздоровчих занять. Слід зауважити, що вказані будівельні норми були затверджені ще в 2004 році. Зміни до ДБН В.2.2-13-2003 в 2010 році було видано окремим документом, в якому відбулася заміна старих норм «радянських часів» на нові ДБН та ДСТУ. Також при підготовці до чемпіонату з футболу Євро 2012 ДБН було доповнено додатками, які регламентують будівництво футбольних стадіонів. Більше змін до вказаного ДБН не відбувалось.

– Фінансування будівництва та утримання спортивних об'єктів. Фінансування спортивної інфраструктури здійснюється в основному за рахунок державного та місцевих бюджетів, а також інших джерел, не заборонених законодавством [2]. Закон надає можливість залучення коштів від інвестиційної діяльності, а також від підприємств, установ та організацій, об'єднань громадян, окремих осіб. Додатково, законодавством України передбачено надання пільг суб'єктам сфери фізичної культури та спорту. Слід зауважити, що на практиці замовниками будівництва, а в подальшому балан-

соутримувачами об'єктів спортивної інфраструктури є в основному державні бюджетні структури, а бюджетні кошти, спрямовані на підтримку таких об'єктів не покривають всі потреби їх утримання.

Одним з засобів залучення коштів приватного бізнесу для реконструкції та відновлення спортивних об'єктів може бути їх приватизація, яка передбачена Законом України про приватизацію державного і комунального майна [6]. При цьому законом передбачені суттєві обмеження щодо такої приватизації. Наприклад, стаття 4 [6] регламентує, що об'єктами приватизації на можуть бути «об'єкти спортивної інфраструктури, державні спортивні споруди, що забезпечують проведення всеукраїнських та міжнародних спортивних змагань, тренувань спортсменів з олімпійських видів спорту і видів спорту осіб з інвалідністю», а в статті 15 [6] вказано, що «Об'єкти соціально-культурного призначення, що не функціонують більше трьох років або перебувають в аварійному стані, можуть бути перепрофільовані, крім закладів фізичної культури і спорту, баз олімпійської та паралімпійської підготовки, фізкультурно-оздоровчих і спортивних споруд, лікувальних (лікувально-фізкультурних) і лікувально-профілактичних закладів». Також деякі обмеження можна відстежити і в [2], де вказано, що «Приватизація спортивних споруд здійснюється відповідно до закону. Зміна цільового призначення приватизованих спортивних споруд не допускається». У цьому ж законі [2] зазначено, що «Існуюча мережа державних і комунальних закладів фізичної культури і спорту не може бути скорочена без згоди центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері фізичної культури та спорту. Майно ліквідованих державних і комунальних закладів фізичної культури і спорту використовується без зміни його цільового призначення».

Контроль за ефективністю використання спортивних споруд, відповідно до покладених на нього завдань, здійснює Мінмолодьспорт в межах повноважень, передбачених законом [7]. Водночас, «Для здійснення такого контролю, в першу чергу, потрібно налагодити облік наявності спортивних об'єктів, їх стан та потребу в оновленні, визначення цільового призначення та фактажу використання, що включає інформацію про навантаження та самокупність».

Для реалізації таких завдань наразі не існує окремого спеціального інструменту. Облік спортивної інфраструктури ведеться у паперовій формі. Комунікація з власниками або правокористувачами спортивних споруд дуже

ускладнена. Немає інструментів для швидкого оброблення вхідної інформації та формування зведеної статистичної вибірки за різними параметрами» [8].

Слід відзначити, що важливим кроком на шляху відновлення та створення нових об'єктів спортивної інфраструктури з боку держави стало в 2022 році впровадження електронного реєстру спортивних споруд [9], що «забезпечить належну комунікацію та взаємодію всіх учасників спортивної сфери – між власниками або правокористувачами спортивних споруд, державними органами різних рівнів та органами місцевого самоврядування для обліку, актуалізації стану та функціонування спортивної інфраструктури» [8].

– Забезпечення доступу та безпека населення.

Важливим фактором при будівництві спортивних об'єктів є забезпечення їх доступності для населення, а також забезпечення безпеки їх подальшої експлуатації. Так, для проведення тренувань та змагань спортсменів такі об'єкти мають бути багатофункціональними, відповідати стандартам (як місцевим так і міжнародним) по видах спорту, обладнані допоміжними приміщеннями (роздягальні, санітарні, технічні та інші). Важливо відзначити, що наразі багато уваги привертається і до паралімпійського спорту, тож спортивні споруди мають враховувати потреби таких спортсменів. Також, при будівництві спортивних об'єктів слід звернути увагу на забезпечення доступу глядачів на спортивні об'єкти, подальше їх розміщення та безпеку.

Водночас, забезпеченість населення України фізкультурно-оздоровчими і спортивними спорудами та іншим елементами інфраструктури більш ніж втричі нижче необхідного рівня. Лише в 2020 році КМУ було затверджено Стратегію розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року, яка описує основні проблеми, причини їх виникнення та цілі і завдання по їх усуненню. В окремий напрям виділена спортивна інфраструктура, визначена стратегічна ціль напряму: доступність для кожної людини, зокрема осіб з інвалідністю, розгалуженої мережі спортивної інфраструктури світового рівня. Для досягнення зазначеної цілі передбачається:

інвентаризація та оцифрування всіх об'єктів спортивної інфраструктури, утримання їх у належному стані та ефективне використання.

Для цього передбачається виконання таких завдань:

- проведення інвентаризації об'єктів усієї спортивної інфраструктури для визначення їх стану та рівня доступності, в тому числі шляхом прийняття цифрових інформаційних рішень;

- проведення комплексного аналізу розвитку окремих видів спорту в регіонах для створення об'єктів спортивної інфраструктури, що відповідають національним та міжнародним вимогам до проведення офіційних спортивних змагань різного рівня та потребам відповідної територіальної громади;

- визначення переліку спортивних об'єктів, що відповідають вимогам проведення офіційних спортивних змагань міжнародного рівня в Україні, та створення належних умов для тренувань національних збірних команд;

- внесення до законодавства змін щодо ефективного використання об'єктів спортивної інфраструктури установами, організаціями усіх форм власності;

- здійснення моніторингу стану спортивних споруд, їх відвідування та ефективності використання;

будівництво нових об'єктів спортивної інфраструктури в Україні з урахуванням вимог до проведення офіційних спортивних змагань різного рівня та потреб відповідної територіальної громади. Для цього передбачається виконання таких завдань:

- залучення національних спортивних федерацій до процесу планування та створення об'єктів спортивної інфраструктури;

- формування мережі сучасних та привабливих спортивних споруд за місцем проживання, у місцях масового відпочинку, що повинні бути легкодоступними для різних верств населення, зокрема для осіб з інвалідністю;

- ініціювання внесення змін до планування території у частині створення місць для активного відпочинку, зокрема парків для фізичної активності та спорту на свіжому повітрі, облаштування безпечних велосипедних і пішохідних доріжок, внесення необхідних змін до відповідних будівельних норм і стандартів;

- створення мультиспортивних комплексів, зокрема п'яти сучасних центрів підготовки спортсменів у регіонах України, багатофункціональних комунальних спортивних комплексів, спортивних залів для ігрових видів спорту, різних видів єдиноборств, плавальних басейнів, льодових арен, спортивних стадіонів за рахунок джерел, не заборонених законодавством;

- створення спортивної інфраструктури міжнародного зразка шляхом розвитку баз олімпійської, паралімпійської та дефлімпійської підготовки;

- створення нормативно-правового підґрунтя, що сприятиме залученню інвесторів, меценатів та спонсорів до будівництва, відновлення та реконструкції наявної спортивної інфраструктури;

- запровадження комплексного міжвідомчого і збалансованого підходу до питань безпеки і охорони під час проведення масових спортивних заходів з урахуванням кращих зразків європейського та світового досвіду;

- забезпечення безперешкодного доступу осіб з інвалідністю до спортивних споруд, що побудовані в Україні [4].

**Висновки.** Підсумовуючи всі вищевикладені положення, можна дійти висновку, що діюча в Україні нормативно-правова база з будівництва спортивних об'єктів має велику кількість бланкетних норм, а виклад норм часто має казуальний характер, що ускладнює їх розуміння та виконання. Більшість норм та законів не містять деталізованої конкретної інформації а дають лише відсилання на інші документи, які розпорошені по різних сферах діючого законодавства. Будівельні норми з проектування та будівництва спортивних споруд мають досить застарілий характер і потребують суттєвого перегляду з огляду на різноманітність об'єктів по видах спорту, світові стандарти до таких споруд, включення новітніх технологій та тенденцій в спортивній галузі.

Одним з оптимальних шляхів з впорядкування норм, що регламентують створення об'єктів спортивної інфраструктури є створення єдиного кодифікованого нормативно-правового акту, що об'єднував би норми з будівництва, фінансування та подальшого їх утримання.

Слід відзначити, що поява стратегії з розвитку фізичної культури та спорту до 2028 року є суттєвим кроком з боку держави в напрямку структурування та визначення механізмів досягнення цілей, однією з яких є розвиток спортивної інфраструктури. Перевагою стратегії є визначення суб'єктів публічного управління, які повинні втілювати її в життя.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Конституція України URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр?find=1&text=спорт#w1\\_1](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр?find=1&text=спорт#w1_1)
2. Закон України про фізичну культуру та спорт № 3808-XII, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12#Text>
3. Закон України про регулювання містобудівної діяльності №3038-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17?find=1&text=спортивн#Text>
4. Стратегія розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-2020-п#n9>
5. ДБН В.2.2-13-2003 "Спортивні та фізкультурно-оздоровчі споруди" URL: [https://e-construction.gov.ua/laws\\_detail/3074773761493305251?doc\\_type=2](https://e-construction.gov.ua/laws_detail/3074773761493305251?doc_type=2)
6. Закон України про приватизацію державного і комунального майна №2269-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2269-19#Text>

7. Постанова Кабінету Міністрів України від 2 липня 2014 р. №220-2014-п URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2014-п#Text>

8. Впровадження Електронного реєстру спортивних споруд, опубліковано 16 червня 2023 року

URL: <https://mms.gov.ua/news/vprovadzhennia-elektronnoho-reiestru-sportyvnykh-sporud>

9. Електронний реєстр спортивних споруд України. URL: <https://sportsporudy.mms.gov.ua/sportivni-zakladi-ta-sporudi>



## ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ У ПОЛІЦЕЙСЬКИХ ЗА ДОПОМОГОЮ КОУЧИНГУ

### INCREASING OF COMMUNICATIVE COMPETENCES IN THE POLICE WITH THE HELP OF COACHING

У статті обґрунтовано необхідність формування комунікативних компетентностей у поліцейських за допомогою коучингу, як комунікативної технології, а також окреслено перші кроки його ефективного впровадження в роботу службовців Національної поліції України.

Проаналізовано поняття комунікативної моделі суспільства відомого німецького дослідника Нікласа Лумана, який зводив увесь соціальний процес до комунікації. Розглянуто поняття соціальних комунікацій, оскільки технологія коучингу передбачає здійснення певного впливу на поведінку іншої людини.

Запропоновано своє бачення поняття комунікативної компетентності, що полягає у вмінні особи встановлювати та підтримувати необхідну комунікацію з іншими.

Доведено користь коучингу в процесі формування комунікативних компетентностей у поліцейських. Зокрема, обґрунтовано, що його застосування в діяльності службовців Національної поліції України має такі важливі аспекти як розвиток лідерських навичок, покращення комунікативних вмінь, розширення кругозору та розвиток емпатії, саморозвиток і зниження стресу.

На прикладі досвіду поліції Нідерландів продемонстровано позитивний вплив коучингу на вміння правильної комунікації зі свідками, жертвами злочинів та підозрюваними. Розглянуто програми базової підготовки для новобранців, що стоять на порозі своєї професійної кар'єри, а також спеціальну програму для досвідчених поліцейських під назвою «Specialist Police Training», яка також включає коучинг і являє собою курси підвищення кваліфікації.

Запропоновано такі основні кроки впровадження коучингу в роботу службовців Національної поліції України як: ознайомлення та навчання, налагодження необхідної взаємодії між керівниками та співробітниками Національної поліції, створення культури зворотнього зв'язку, реалізація пілотних проєктів та оцінка результатів.

Наголошено на тому, що регулярне навчання, практика та поступове налаштування всіх необхідних процесів допоможуть створити культуру застосування коучингу в діяльності службовців Національної поліції України.

**Ключові слова:** коучинг, комунікація, поліція, ефективна особистість, превентивна та антикризова комунікація, державне управління, правоохоронна діяльність, соціальна комунікація, комунікативні компетентності.

The article substantiates the need for the formation of communicative competences in police officers with the help of coaching as a communication technology, and also outlines the first steps of its effective implementation in the work of employees of the National Police of Ukraine.

The concept of the communicative model of society by the famous German researcher Niklas Luhmann, who reduced the entire social process to communication, was analyzed. The concept of social communications is considered, since the coaching technology involves exerting a certain influence on the behavior of another person.

The vision of the concept of communicative competence, which consists in the ability of a person to establish and maintain the necessary communication with others, is proposed.

The benefit of coaching in the process of forming communicative competences among police officers has been proven. In particular, it is substantiated that its application in the activities of the National Police of Ukraine has such important aspects as the development of leadership skills, improvement of communication skills, broadening of horizons and development of empathy, self-development and stress reduction.

On the example of the experience of the police of Netherlands, the positive influence of coaching on the ability to communicate correctly with witnesses, victims of crimes and suspects has been demonstrated. Basic training programs for new recruits who are on the threshold of their professional careers, as well as a special program for experienced police officers called "Specialist Police Training", which also includes coaching and are advanced training courses, are considered.

The following main steps of introducing coaching into the work of the employees of the National Police of Ukraine are proposed: familiarization and training, establishment of the necessary interaction between managers and employees of the National Police, creation of a culture of feedback, implementation of pilot projects and evaluation of results.

It is emphasized that regular training, practice and gradual adjustment of all necessary processes will help to create a culture of coaching in the activities of employees of the National Police of Ukraine.

**Key words:** coaching, communication, police, effective personality, preventive and anti-crisis communication, public administration, law-enforcement activities, social communication, communicative competences.

УДК 351.74:316.77:005.963.1  
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.36.14>

**Таргоній А.В.**

аспірантка кафедри державного управління Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** В теперішніх умовах професійність поліцейських та їхня соціальна взаємодія з суспільством є не просто потребою, а вимогою сьогодення. Така ситуація зобов'язує правоохоронців досконало володіти правилами ефективної комунікації, адже на сьо-

годні можна відзначити надзвичайно високу залежність якісного виконання завдань від правильної соціальної взаємодії, яка базується на комунікації. Недостатні знання саме в цій сфері мають наслідком негативні результати професійної діяльності поліцейських загалом, коли рівень довіри громадян

є низьким, а рівень злочинності в суспільстві високим.

Вважаємо, що проблема полягає в недостатньому впровадженні в підготовку правоохоронців комунікативних компетентностей, які є необхідними в їхній діяльності та досягаються за допомогою застосування коучингу.

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

Дослідженням питань інформаційно-комунікативної діяльності органів публічної влади присвячені роботи таких науковців як: Арістової І., Бебика В., Безверхнюк Т., Берегової О., Бронікової С. А., Головатого М., Дзюндзюк В., Дрешпака В., Дуди А., Єрмоленка А., Ібрагімової І., Канченко А., Карпенка О., Конецької В., Куйбіди В., Ліпенцева А., Мельник А., Слісаренка І., Степанова В., Терещенко Д., Шемшученка Ю., Шпиги П. та інших. Комунікативні компетентності та вміння неодноразово досліджені в працях Г. Почепцова, К. Ващенко, Т. Гончарова, які аналізували теоретичні основи змісту комунікативної компетентності державних службовців. Такі вітчизняні науковці, як В. Волик, А. Омельчук, Т. Федорів, С. Яценко та інші розглядали окремі аспекти підвищення комунікативної компетентності державних службовців.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Безумовно, перелічені науковці здійснили вагомий внесок в розробку та детальний аналіз вищезазначеної тематики. Втім, недостатньо уваги приділено пошуку нових комунікативних технологій саме в діяльності поліцейських, специфіка роботи яких, особливо в теперішніх умовах, вимагає нового рівня взаємодії з суспільством. Під час виконання покладених на поліцію завдань, правильна мовленнєва діяльність є не менш важливою, ніж сила примусу, і в більшості ситуацій вона є превентивним заходом, який попереджує вчинення правопорушень та злочинів.

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні необхідності формування комунікативних компетентностей у поліцейських за допомогою коучингу, як комунікативної технології, а також окресленні перших кроків його ефективного впровадження в роботу службовців Національної поліції України.

**Виклад основного матеріалу.** Діяльність службовців Національної поліції України є надзвичайно складною та стресовою, тому рівень їхньої професійної підготовки та компетентностей повинен бути якісним і ефективним, щоб повною мірою відповідати високим очікуванням суспільства. В теперішніх умовах війни правоохоронці мають подвійне навантаження і повинні постійно розвивати та вдо-

сконалювати свої навички і вміння, адаптуючи їх під потреби сьогодення. Вважаємо, що для досягнення цієї мети актуальним і необхідним є впровадження коучингу в роботу поліцейських, який здатен покращити та прискорити професійне зростання службовців поліції.

Коучинг – це технологія особистісного й професійного розвитку з метою одержання максимально можливого ефективного результату; компетенція менеджменту й стиль лідерства, що дає змогу управлінцям реалізовувати цілі та розвиватися через взаємодію [1, с. 76].

Оскільки коучинг є комунікативною технологією з функцією превенції, тому в процесі його дослідження вважаємо доцільним звернутися до комунікативної моделі суспільства відомого німецького дослідника Нікласа Лумана, який зводив увесь соціальний процес до комунікації. У своїй праці «Теорія суспільства» вчений зазначає, що суспільство є комунікативно-закритою системою, яка відтворює комунікацію завдяки комунікації. Сама по собі комунікація є непомітною, виявляє себе тільки в процесі дії і означає встановлення зв'язків та взаємодії як мінімум між двома людьми [2, с. 24].

Суспільство в теорії Нікласа Лумана розглядається як система, що самоорганізується, а процеси, які в ньому відбуваються, виявляють значення комунікації як фактору розвитку соціуму. Комунікація і спілкування є найважливішими ресурсами соціальності і пронизують усі сфери суспільних відносин. Комунікативний потенціал може використовуватися на всіх рівнях соціальної організації, при цьому він постійно зростає [3, с. 628].

Таким чином, ефективна комунікація, яка може досягатися за допомогою впровадження коучингу, є надзвичайно важливою для державних управлінців, оскільки сприяє успішній реалізації публічної політики в різних сферах, у тому числі і правоохоронній.

Оскільки технологія коучингу передбачає здійснення певного впливу на поведінку іншої людини, тому доцільно згадати про «соціальні комунікації». На думку українського науковця Георгія Почепцова, соціальні комунікації є об'єднуючим поняттям для всіх комунікацій соціосистеми – приватних і публічних. Будь-яка комунікація сприяє соціалізації, оскільки збільшує область загальних знань та дій людей [4].

Дійсно, соціальні комунікації є багатоаспектною площиною, яка включає в себе результати досліджень багатьох сучасних наук. По своїй суті, комунікація забезпечує соціальну взаємодію між індивідами, яка проявляється в обміні інформацією на всіх рівнях соціальних відносин. Вважаємо, що без комунікації

неможливе якісне функціонування як державних інституцій, так і всієї суспільної системи загалом.

Цікавим є той факт, що спеціалісти Міжнародного кадрового порталу «hh.ua» проводили дослідження стосовно того, що входить до поняття «комунікативна компетентність» і як її краще використовувати в робочих процесах. Як зазначає керівниця експертно-аналітичного центру «Head Hunter» Катерина Мащенко, комунікативна компетентність включає знання щодо процесу міжособистісної та інших видів комунікації в цілому, вміння вибудовувати та направляти у потрібне русло конструктивний діалог з різними людьми, а також сукупний досвід ділового спілкування. Якщо людина заявляє, що вона володіє комунікативною компетентністю, то це означає, що вона опанувала ряд навичок, які можуть піти на користь організації [5].

На нашу думку, комунікативна компетентність означає вміння особи встановлювати та підтримувати необхідну комунікацію з іншими. Цей навик формується поступово, як в процесі безпосередньої міжособистісної взаємодії з індивідами та суспільством загалом, так і опосередковано – через книги, фільми тощо.

Користь коучинга в процесі формування комунікативних компетентностей у поліцейських важко переоцінити. Його застосування в діяльності службовців Національної поліції України має кілька важливих аспектів:

- розвиток лідерських навичок. Коучинг допоможе поліцейським розвинути навички ефективного керівництва, управління та командної роботи. Вони зможуть покращити мотивацію та продуктивність своєї роботи, а також навчатися ефективно управляти складними ситуаціями та стратегічно мислити;

- покращення комунікативних навичок. За допомогою інструментів коучингу поліцейські зможуть встановити контакт та побудувати конструктивний діалог із різними групами людей, правильно спілкуватися та вирішувати конфлікти. В свою чергу, це дозволить їм покращити відносини з громадянами, підвищити рівень довіри та якісної співпраці;

- розширення кругозору та розвиток емпатії. Коучинг здатен розвинути в правоохоронців здатність розуміти та емоційно-правильно відгукуватися на потреби і проблеми громадян. Це допоможе краще виконувати свої обов'язки, враховувати різні точки зору та приймати ефективні рішення;

- саморозвиток та зниження стресу. Коучинг сприяє особистісному зростанню та самовдосконаленню поліцейських. Він допомагає їм розробляти стратегії управління

стресом та підтримання емоційної рівноваги, а також покращити стан власного ментального здоров'я.

Таким чином, коучинг може значно покращити професійні та особистісні навички і вміння службовців Національної поліції, що в свою чергу матиме наслідком ефективне виконання покладених на них завдань, передбачених Законом України «Про Національну поліцію» [6].

Варто зазначити, що з кожним роком застосування коучингу в роботі поліцейських по всьому світу стає все більш популярним через свою дієвість. При правильному підході за допомогою коучингу можна досягнути вражаючих результатів і багато країн включили його як обов'язковий елемент до програми здійснення професійної підготовки правоохоронців. Так, у Нідерландах поліцейські опановують коучинг, щоб розвинути вміння правильної комунікації зі свідками, жертвами злочинів та підозрюваними. Базова поліцейська підготовка, спрямована на новобранців, що стоять на порозі своєї професійної кар'єри, включає вивчення коучингу, оскільки він підвищує їхній професіоналізм та ефективність в роботі. Спочатку студенти поліцейських академій проходять теоретичне навчання, а потім, під час стажування в поліції, застосовують ці знання на практиці.

Також в Нідерландах діє спеціальна програма і для досвідчених поліцейських під назвою «Specialist Police Training», яка також включає в себе коучинг. Вона являє собою курси підвищення кваліфікації, в процесі яких правоохоронці обирають більш вузьку сферу своєї спеціалізації, наприклад розслідування злочинів, забезпечення безпеки дорожнього руху тощо [7].

На нашу думку, впровадження коучингу в роботу службовців Національної поліції України слід розпочати з таких основних кроків:

- ознайомлення та навчання. Потрібно провести підготовчий етап, під час якого службовці поліції ознайомляться з концепцією коучингу та його перевагами. Тренінги та семінари допоможуть правоохоронцям опанувати основи коучингу, основні принципи його ефективності та інструментарій;

- налагодження необхідної взаємодії між керівниками та співробітниками Національної поліції. Необхідно організувати окреме навчання коучингу для керівного складу, щоб вони могли взяти на себе роль коуча та навчитися застосовувати коучингові підходи у своїй роботі з підлеглими. Регулярне та систематичне проведення нарад та індивідуальних

зустрічей між керівниками та співробітниками, в яких застосовуватиметься коучинговий підхід, з часом матиме позитивні результати;

- створення культури зворотнього зв'язку. Надзвичайно важливо підтримувати відкриту комунікацію та атмосферу довіри в поліцейській установі. Потрібно заохочувати та навчати службовців поліції давати та отримувати зворотній зв'язок, а також використовувати коучингові інструменти для вирішення складних ситуацій;

- реалізація пілотних проектів. Доцільним є формування групи поліцейських, які братимуть участь у пілотних проектах із впровадження коучингу. Вони матимуть можливість практикувати коучингові інструменти та застосовувати їх в реальному житті. Після цього необхідно зібрати відгуки та пропозиції учасників такої групи, щоб дізнатися, які зміни та покращення можуть бути враховані в подальшому;

- оцінка результатів. Впровадження коучингу потребує постійного моніторингу та оцінки його ефективності. Оцінку результатів потрібно проводити регулярно, з необхідною періодичністю, і формувати статистичні дані про те, як коучинг впливає на роботу поліції. Це дозволить зробити правильні висновки та вносити корективи за потреби.

Важливо розуміти, що успішне впровадження коучингу в роботу поліцейських потребує часу, терпіння та підтримки керівництва. Регулярне навчання, практика та поступове налаштування всіх необхідних процесів допоможуть створити культуру застосування коучингу в діяльності службовців Національної поліції України.

**Висновки.** Таким чином ми бачимо, що формування комунікативних компетентностей в поліцейських за допомогою коучингу є над-

звичайно важливим. Воно передбачає вміння розуміти і бути зрозумілим для інших, змінювати напрямок і фокус розмови, знаходити потрібні аргументи в процесі спілкування тощо. Комунікативним компетентностям можна навчитися за допомогою коучингу і це дозволить встановлювати і підтримувати необхідні контакти з іншими людьми та забезпечить ефективне спілкування. Правоохоронець, який вміє взаємодіяти з іншими за допомогою чітких аргументів та послідовної комунікації, має навички активного слухання та роботи в команді здатен показувати високі результати в роботі та формувати позитивний імідж Національної поліції України, як сервісної служби для громадян.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. – Київ : НАДУ, 2018. – 224 с.
2. Theory of Society, Volume 1, by Niklas Luhmann, translated by Rhodes Barrett, Stanford:Stanford University Press, 2012. – 488pp.
3. The System Theory of Niklas Luhmann and the Constitutionalization of the World Society Goettingen Journal of International Law 4 (2012) 2. – 625-647 pp.
4. Почепцов Г. Соціокомунікації та соціосистеми URL: <http://psyfactor.org/lib/socio8.htm> (дата звернення: 02.09.2023).
5. NV Бізнес: URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/komunikativna-kompetentnist-instrument-dosjag-nennja-rezultativ-1402658.html> (дата звернення: 02.09.2023).
6. Про Національну поліцію: Закон України від 02.07.2015 р. № 580-VIII. – Офіц. веб-сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19#Text> (дата звернення: 02.09.2023).
7. Politieacademie. Official website. URL: <https://www.politieacademie.nl/en/Pages/policetraining.aspx> (дата звернення: 02.09.2023).



## ОСОБЛИВОСТІ ВИРІШЕННЯ СПОРІВ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ: ПУБЛІЧНІ ТА ПРИВАТНІ АСПЕКТИ

## PECULIARITIES OF RESOLVING DISPUTES IN THE FIELD OF PHYSICAL CULTURE AND SPORTS: PUBLIC AND PRIVATE ASPECTS

Як і в будь-якій іншій сфері суспільного життя, в спорті теж виникають спори, але порядок їх вирішення має свою специфіку, що пов'язана з приватно-публічним регулюванням сфери. Особливості є в суб'єктному складі, в об'єкті, процесуальній формі захисту.

З розвитком засобів масової інформації спорт став неухильно комерціалізуватися та залучати дедалі більше коштів. Професійний спорт та спорт вищих досягнень, як головні об'єкти комерційного інтересу, посідають центральне місце у виникненні спірних питань. Насамперед такі спірні питання виникають між учасниками, що беруть участь у професійному спорті.

Публічно-приватний або приватно-публічний характер сфери простежується і у порядку вирішення спорів у сфері, і у відповідальності за допущені порушення, що перш за все характеризується своєю «автономністю», яка є відмінною рисою самої сфери. Вирішення спорів може відбуватися у порядку, передбаченому статутними та регламентними документами відповідних суб'єктів сфери фізичної культури і спорту та міжнародних спортивних організацій.

Стаття зорієнтована на комплексне осмислення особливостей регулювання питання вирішення спорів у сфері спорту в рамках теоретико-правового підходу.

У статті розглянуто та проаналізовано нормативно-правову базу сфери фізичної культури і спорту, порядок вирішення спорів, важливість приватного аспекту та арбітражу у сфері, учасників процедури, проблемні питання законодавства у цій сфері, запропоновано визначення дефініцій.

**Ключові слова:** публічне управління, адміністрування, нормативно-правове регулювання, сфера фізичної культури і спорту, публічно-приватне регулювання, спортивне право, спортивний спір, фізкультурно-спортивні правовідносини, арбітраж.

As in any other sphere of social life, disputes also arise in sports, but the procedure for solving them has its own specificity, related to the private-public regulation of the sphere. There are peculiarities in the composition of the subject, in the object, in the procedural form of protection.

With the development of mass media, sports began to be steadily commercialized and attract more and more funds. Professional sports and sports of the highest achievements, as the main objects of commercial interest, occupy a central place in the emergence of controversial issues. First of all, such controversial issues arise between participants participating in professional sports.

The public-private or private-public nature of the sphere can be traced both in the order of resolving disputes in the spheres and in the responsibility for committed violations, which is primarily characterized by its "autonomy", which is a distinctive feature of the sphere itself. The resolution of disputes can take place in the order provided by the statutory and regulatory documents of the relevant entities in the field of physical culture and sports and international sports organizations.

The article is focused on a comprehensive understanding of the peculiarities of the regulation of disputes in the field of sports within the framework of a theoretical and legal approach.

The article examines and analyzes the regulatory and legal framework of the field of physical culture and sports, the procedure for resolving disputes, the importance of the private aspect and arbitration in the field, participants in the procedure, problematic issues of legislation in this field, definitions are proposed.

**Key words:** public management, administration, normative and legal regulation, sphere of physical culture and sports, public-private regulation, sports law, sports dispute, physical culture and sports legal relations, arbitration.

УДК 351

DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.36.15>

Чокля О.І.

аспірант кафедри державознавства, права та європейської інтеграції  
Інститут публічної служби та управління  
Національного університету  
«Одеська політехніка»

**Постановка проблеми.** Для багатьох спорт є розвагою, формою дозвілля, засобом оздоровлення та вдосконалення фізичної культури людини. Натомість, у випадку повної залученості людини у спорт, присвяченні цьому свого життя, питання відновлення порушених прав та інтересів (захисту прав та інтересів спортсменів) набуває особливої актуальності.

**Актуальність теми дослідження.** Як і в будь-якій іншій сфері суспільного життя, в спорті теж виникають спори, але порядок їх вирішення має свою специфіку, що пов'язана з приватно-публічним регулюванням сфери. Особливості є в суб'єктному складі, в об'єкті, процесуальній формі захисту (порядок звернення за захистом, органи, який може вирішу-

вати такі спори, та відповідно при виконанні ухвалених рішень).

Нині першочерговими стали спори, пов'язані з чесною грою, об'єктивним суддівством, боротьбою з допінгом, корупцією у спорті. У контексті цього постає питання про правильний вибір юрисдикційного органу та процедури розгляду й вирішення спору. Спробуємо визначити природу спортивного спору і навести його класифікацію.

Стаття зорієнтована на комплексне осмислення особливостей регулювання питання вирішення спорів у сфері спорту в рамках теоретико-правового підходу.

**Стан дослідження.** Особливості вирішення спорів у сфері фізичної культури і спорту досліджувались такими вченими,

як Г.Ю. Бордюгова, Гаро Г.О., Кушнір О.О., О.А. Моргунов, О.О. Туряниця, О.М. Залізко, З.П. Дубінська та інші. В той же час, специфіка правовідносин у сфері, правова регламентація спорів і порядку їх вирішення зумовлюють потребу в нових дослідженнях.

**Метою й завданням статті** є визначення порядку вирішення спортивних спорів, їх особливостей.

#### **Виклад основного матеріалу.**

Загальновідомо, що спорт постійно перебуває в центрі уваги суспільства. Окрім азартних емоцій та демонстрації людських можливостей, спорт містить у собі велику економічну складову. Доходи спортсменів та клубів, бюджети великих турнірів, промоутерські та маркетингові угоди, рекламні та медійні контракти – все це є предметом постійної уваги та обговорення широкої публіки, нерідко навіть людей, які спортом у принципі не цікавляться.

За останні 30 років спорт із соціально-культурної діяльності перетворився на комерційну індустрію, що динамічно розвивається, і яка на сьогодні є повноцінним сектором економіки в багатьох розвинених країнах світу (США, Великобританія, Німеччина, Франція, Іспанія та інші).

Спортивна індустрія – це ринок, на якому компанії та продукти, пропонуються покупцям, пов'язані зі спортом і можуть бути товарами, послугами, людьми, місцями чи ідеями [1, с. 2].

З розвитком засобів масової інформації спорт став неухильно комерціалізуватися та залучати дедалі більше коштів [2, с. 84].

Здійснюючи дослідження у цій сфері природно стикаєшся з таким явищем як спортивна індустрія і це на наш погляд не є випадковим. Як бачимо майже кожне питання, що зачіпає сферу фізичної культури і спорту тісно пов'язане з державно-правовим регулюванням цієї сфери. Повертаючись до наріжного питання існування галузі права – спортивного права уявляється логічним висновок, що таке явище як «спортивна індустрія» є складовою цієї окремої групи суспільних відносин.

Треба розуміти, що спорт (професійний спорт і спорт вищих досягнень) – це також велика фінансово приваблива індустрія, тобто цілеспрямована і систематична підприємницька діяльність, спрямована на отримання прибутку. Рушійною силою такої індустрії виступає інтерес [3, с. 75]. Отже, якщо ми відмежуємо фізичну культуру від спорту, то спортивне право можна представити як підгалузь підприємницького права, що має свою внутрішню структуру та інститути. Зокрема, поняття та джерела спортив-

ного права, суб'єкти та об'єкти спортивного права, договори та їх особливості в спорті, специфіка захисту прав та інтересів суб'єктів спортивних відносин та інше. Тут під предметом спортивного права ми розуміємо спортивні відносини, корпоративні та організаційні відносини, що пов'язані зі спортом. До інститутів спортивного права можна віднести професійний спорт, спорт вищих досягнень, олімпійські види спорту, інтелектуальну власність у спорті, спортивну рекламу, спонсорство (меценатство) в спорті, страхування у спорті, спортивна медицина, антидопінгове регулювання, питання відповідальності за порушення, фінансове та ресурсне забезпечення спорту, спортивні об'єкти та інфраструктура, та ін [4, с. 8].

Продовжуючи розкриття теми, зазначимо, що за різними оцінками спортивна індустрія становить від 3 до 5% від загального обсягу торгівлі у світі, що робить спорт центром стикування різних інтересів та поглядів, з кожним роком ця цифра лише збільшується. Як і в будь-якій іншій комерційній сфері, в межах спортивної індустрії виникає чимало правових спорів. Професійний спорт та спорт вищих досягнень, як головні об'єкти комерційного інтересу, посідають центральне місце у виникненні спірних питань. Насамперед такі спірні питання виникають між учасниками, що беруть участь у професійному спорті (федераціями, асоціаціям, лігами, клубами та спортсменами, тренерами).

Публічно-приватний або приватно-публічний характер сфери простежується і у порядку вирішення спорів у сфері, і у відповідальності за допущені порушення, що перш за все характеризується своєю «автономністю», яка є відмінною рисою самої сфери. Розберемось чому.

Учасники спортивних правовідносин (об'єднання, організації) наділені правовою автономією (делегованою державою) на регулювання на власний розсуд відносин, які не врегульовані публічним правом, в тому числі мають повноваження визначати те, що в розумінні сфери є порушенням та встановлювати види відповідальності за допущені порушення, за умови, якщо це не суперечить чинному законодавству України та міжнародним договорам, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України. Отже, захист прав та інтересів у сфері фізичної культури і спорту здебільшого відбувається поза межами абсолютного права кожного на судовий захист, де юрисдикція судів поширюється на всі правовідносини, які виникають в державі, як це не дивно звучить [5, ст.ст. 55, 124].

На практиці це означає, що спортивні спори можуть вирішуватися не у загальнозстановленому законодавством порядку, а у спеціальному порядку, передбаченому актами спортивних організацій (міжнародних і національних федерацій, союзів, асоціацій, клубів тощо), і навіть у спеціальних спортивних арбітражних і посередницьких установах (національних і міжнародних).

Крім того, особливістю джерел даної галузі є те, що процесуальні норми спортивного права встановлюються самоврядними спортивними організаціями, на відміну від переважної більшості інших галузей правової системи України. Законодавство у галузі фізичної культури і спорту передбачає такі санкції, як дискваліфікація спортсмена, обмеження участі в спортивних заходах (національних, міжнародних), виключення спортивної команди (клубу) зі складу галузевих об'єднань, з турнірів, змагань чи обмеження такої участі, накладення штрафу.

Це дозволяє дивитись на процес управління сферою під іншою призмою, що носить приватно-публічний характер, та безсумнівно, виступає додатковим аргументом на користь самостійності спортивного права як окремої галузі права, оскільки містить свій, притаманний тільки цій сфері, порядок вирішення спорів та види відповідальності, свої джерела права – акти суб'єктів сфери фізичної культури і спорту та міжнародних спортивних організацій (статут та регламентні норми), що регулюють спортивні правовідносини та містять обов'язкові приписи для її учасників. Загалом перелічене є проявом широкої диспозитивності в межах діючого законодавства.

На користь цього свідчить й те, що основою виникнення, розвитку та припинення спортивних правовідносин є цивільний, господарський, трудовий або інший договір, тому приватний аспект стосується найбільшої групи суспільних відносин, які виникають між суб'єктами спортивного права [6].

Процесуальний порядок вирішення спорів реалізується тоді, коли у суб'єкта спортивних правовідносин (спортсмена чи клубу) виникає необхідність вирішити спірну ситуацію або захистити своє право шляхом звернення до компетентної установи щодо вирішення спорів (наприклад, дисциплінарний комітет федерації чи спортивний арбітражний суд).

Частиною 9 статті 45 Закону України «Про фізичну культуру і спорт» передбачено, що вирішення спорів, що виникають між суб'єктами у сфері фізичної культури і спорту, здійснюється відповідно до закону постійно діючим спортивним третейським судом [7, ст. 45].

Правова регламентація такого захисту передбачена Законом України «Про третейські суди», який між тим не містить застережень щодо підвідомчості справ у сфері спорту або пов'язані зі спортом, а також Законом України «Про міжнародний комерційний арбітраж», Законом України «Про міжнародне приватне право» тощо.

Обов'язковою передумовою можливості вирішення арбітражем (третейським судом) спорів є арбітражна або третейська угода – це угода сторін про передачу до арбітражу (третейського суду) всіх або певних спорів, які виникли або можуть виникнути між ними в зв'язку з будь-якими конкретними правовідносинами, незалежно від того, чи мають вони договірний характер чи ні. Арбітражна угода може бути укладена у вигляді арбітражного (третейського) застереження в договорі, контракті з відповідними суб'єктами сфери фізичної культури і спорту про участь у змаганнях серед спортсменів-професіоналів, про співробітництво або про вступ до клубу (назви можуть бути різними) або у вигляді окремої письмової угоди [8, ст. 7; 9, ст. 12].

В контексті питання порядку вирішення спорів, таке застереження про передачу на розгляд власного арбітражу та/або третейського суду, подальшого оскарження прийнятих рішень до вищестоящего арбітражного органу може міститись і в статуті спортивної організації, до якої вступає учасник.

Таким чином, вирішення спорів може відбуватись у порядку, передбаченому статутними та регламентними документами відповідних суб'єктів сфери фізичної культури і спорту та міжнародних спортивних організацій (асоціацій, союзів, федерацій, клубів, шкіл тощо).

Право передачі спору на розгляд третейського суду мають всі юридичні та/або фізичні особи. Це стосується будь-якого спору, який виникає з цивільних чи господарських правовідносин, крім випадків, передбачених законом [9, ст. 5].

Згідно з даними Єдиного реєстру громадських формувань Міністерства юстиції України в Україні зареєстровано понад 500 різних третейських судів [10].

Проте, в мережі інтернет небагато інформації з приводу діяльності саме спортивних третейських судів в Україні.

Світова практика доводить, що одним із найбільш поширених та ефективних способів захисту прав учасників спортивних правовідносин щодо вирішення спірних питань у сфері спорту, є створення єдиної спеціалізованої спортивної некомерційної установи (арбітражу), в якій створюється відповідний третей-



ський суд з відповідними повноваженнями з розгляду всіх справ у сфері спорту або пов'язаних зі спортом.

Найбільш відомим спортивним третейським судом в Україні є Спортивний арбітражний суд Національного олімпійського комітету України (далі – САС НОК), державна реєстрація якого відбулась 15.11.2018. САС НОК є самостійним, постійно діючим третейським судом. Цей суд вирішує шляхом третейського розгляду спори, які виникають у сфері спорту, на підставі та у відповідності до законодавства України, власного регламенту та положення та організаційних документів відповідних спортивних організацій. До таких спорів належать: спори спортивного або фінансового характеру, або іншого характеру, що є дотичними до спортивною діяльності або розвитку спорту та можуть включати, в більш широкому сенсі, будь-яку діяльність або справу, що стосується спорту або пов'язана з ним [11].

САС НОК, окрім іншого, вирішує спори між суб'єктами сфери спорту – фізичними або юридичними особами, які здійснюють свою діяльність з метою розвитку спорту, керуючись положеннями чинного законодавства України, а також статутними та регламентними нормами спортивних організацій України. Суб'єктами сфери спорту є: фізичні особи, які займаються спортом, у тому числі, але не обмежуючись, спортсмени; фахівці сфери спорту; спортивні організації та інші особи, визначені як такі чинним законодавством України.

Прикладом третейського суду також є Постійно діючий Третейський суд при Асоціації «Спортивна Індустрія України», який діє з 2008 року, на підставі положення та регламенту, з місцезнаходженням у м. Києві. Цей суд є недержавним незалежним органом без статусу юридичної особи, визнається створеним з моменту його державної реєстрації, без обмеження терміну діяльності. Утворений з метою захисту майнових і немайнових прав і охоронюваних законом інтересів фізичних і юридичних осіб на підставі Закону України «Про третейські суди». Третейський суд може розглядати будь-які справи, що виникають із цивільних та правових відносин [13].

Велика частина існуючих спортивних спорів стосується трудових відносин та дисциплінарних питань, а також допінгу. Крім того, можливість вирішення трудових спорів в арбітражному порядку не передбачена українським законодавством. Отже, не зовсім зрозумілим є для яких видів спорту може застосовуватись арбітраж, адже більшість організацій створили власні квазі-арбітражні органи для вирішення

всіх видів спорів. Футбол і баскетбол в Україні, спортсмени яких є найбільш частими «клієнтами» арбітражу, мають свої власні системи вирішення спорів із сформованою правовою практикою і незалежною процедурою апеляції.

В автомобільному спорті України утворений та діє Апеляційний суд Автомобільної федерації України (Апеляційний суд FAU), який має свій регламент та керується Національним Спортивним Кодексом Автомобільної Федерації України, а також Правилами спортивних змагань з автомобільного спорту. Цей суд розглядає апеляційні скарги на рішення спортивних комісарів Автомобільної федерації України, ухвалені з будь-яких питань щодо автомобільного спорту на території України. Міжнародна автомобільна федерація (Federation Internationale de l'Automobile) має також свій Міжнародний апеляційний суд, який є незалежним органом федерації, який підзвітний тільки Генеральній Асамблеї, що розглядає скарги на рішення національних дисциплінарних органів та апеляційних судів. Апеляційні скарги до цього міжнародного суду подаються через національні автомобільні федерації [13].

В той же час, суттєво ускладнює розвиток спорту в Україні те, що законодавцем не ратифіковано низьку міжнародно-правових договорів у сфері спортивного права таких як Кодекс спортивною етики, Кодекс спортивного арбітражу.

Поряд з тим, що є загальні та спеціальні норми, які регулюють питання вирішення спорів, є, як зазначалось раніше, суто «спортивний» порядок вирішення спорів у цій сфері – спортивний арбітраж.

Для вирішення таких спірних питань в порядку арбітражу створені та функціонують арбітражні (третейські) органи, які діють як квазі-судові (-арбітражні) установи та вирішують спортивні спори як на національному, так і на міжнародному рівні. Прикладом останнього може бути вирішення спорів в дисциплінарних органах міжнародних спортивних організацій таких як Світова легка атлетика (World Athletics, колишня назва – International Association of Athletics Federations), Спілка європейських футбольних асоціацій (Union of European Football Associations), Міжнародний союз сучасного п'ятиборства (Union Internationale de Pentathlon Moderne, колишня назва – International Union of Modern Pentathlon), Міжнародна федерація баскетболу (з французької – «Fédération Internationale de Basketball», скорочена назва – FIBA), та інші.

Прикладом ефективного міжнародного квазі-арбітражу може слугувати Баскетбольний



арбітражний трибунал (Basketball Arbitral Tribunal – BAT), що діє під егідою Міжнародної федерації баскетболу (FIBA) та покликаний вирішувати спори між гравцями, агентами та клубами. Місцем розгляду спорів BAT є Женева, Швейцарія.

Арбітражний розгляд BAT передбачає собою простий англломовний процес з одним арбітром, який призначається президентом BAT. Сторонам доступні попередні і забезпечувальні засоби, і арбітр виносить остаточне рішення протягом шести тижнів по закінченню слухань. Деякі особливості BAT полягають у тому, що (усні) слухання проводяться тільки за заявою, а арбітри вирішують справи згідно права справедливості (*ex aequo et bono*) [14].

Одним із прикладів ефективного квазі-арбітражу в Україні є Палата з вирішення спорів Української асоціації футболу (ПВС УАФ, раніше – ФФУ). Вона не може вважатися справжнім арбітражним органом, оскільки розглядає спори, що стосуються лише футболу, і на основі регламенту і правил УАФ, а не на основі арбітражної угоди. Крім того, арбітри не обираються сторонами, а призначаються Палатою. Вона функціонує за аналогією з Палатою з вирішення спорів ФІФА. З моменту створення у вересні 2012 року ПВС УАФ винесла рішення в більш ніж 200 справах між футбольними клубами, футболістами і тренерами. Більшість справ стосується трудових спорів, в той час як приблизно 20% справ стосуються спорів про компенсацію за підготовку футболістів та трансферні спори між клубами. «Процесуальне право» ПВС УАФ – внутрішній Регламент Палати, в той час як «матеріальне право» складається з контракту, внутрішніх футбольних регламентів і додатково – українського законодавства. Всі рішення ПВС УАФ можуть бути оскаржені в Міжнародному спортивному арбітражному суді (Лозанна, Швейцарія), який здійснює ефективний і незалежний контроль. ПВС УАФ від самого початку була створена за рекомендованою моделлю ФІФА і складається з рівної кількості представників від клубів/ліг і гравців [14].

Більше того, як свідчить судова практика України спортивні спори не підлягають розгляду в судовому порядку національними судами.

По-перше, спортсмени, тренери, арбітри, інші учасники спортивних правовідносин, вступаючи до спортивних федерацій, асоціацій та інших організацій, підписуючи відповідні документи про вступ, зобов'язуються дотримуватися їх правил, у тому числі і про заборону звернення до національних судів за вирішенням спортивних спорів, чим добровільно пого-

джуються на такі «правила гри». Якщо особа не хоче слідувати такому правилу, вона може вільно припинити членство у спортивній організації і не приймати участі в заходах, які проводяться під її егідою [15].

По-друге, суди самі вказують на те, що спори належать до вирішення виключно у порядку судового арбітражу. При цьому, такі правові реалії узгоджуються з правовими позиціями Верховного суду, закріпленими в різних судових рішеннях за результатами розгляду справ, де спір виникав між учасниками спортивних правовідносин.

Наприклад, в постанові Верховного Суду у складі колегії суддів Третьої судової палати Касаційного цивільного суду від 08.04.2021 у справі № 757/11487/17-цвказано, що Статутом громадської спілки «Федерація футболу України» (нині – УАФ) визначено спеціальних суб'єктів, яким громадське об'єднання підпорядкувало вирішення усіх внутрішніх спорів, а саме: органи здійснення футбольного правосуддя – Контрольно-дисциплінарний комітет як орган першої інстанції, Апеляційний комітет як орган другої інстанції; рішення Апеляційного комітету можуть бути оскаржені лише в Спортивному арбітражному суді м. Лозанна (Швейцарія).

У постанові Верховного Суду у складі колегії суддів Першої судової палати Касаційного цивільного суду від 20.11.2019 у справі № 757/11542/17-ц в аналогічних правовідносинах викладено правовий висновок такого змісту: «Оскільки Статутом громадської спілки «Федерація футболу України» передбачений порядок оскарження внутрішніх спорів між Федерацією футболу України і її членами та органи, які здійснюють футбольне правосуддя, а тому позов про визнання протиправними та скасування рішення громадської спілки «Федерація футболу України» не може бути розглянутий у судовому порядку будь-якої юрисдикції».

У постанові у справі № 826/4734/16 від 27.03.2019 щодо членів Федерації баскетболу України (ФБУ) Велика Палата Верховного Суду вказала, що члени ФБУ зобов'язані визнавати юрисдикцію Спортивного арбітражного суду (Лозанна); члени ФБУ мають дотримуватись правил ФІБА та ФІБА-Європа, членом яких є ФБУ; спори між суб'єктами у сфері баскетболу та ФБУ стосовно дотримання офіційних правил баскетболу і принципів чесної гри є предметом арбітражного провадження [15].

Виключенням може бути коли спір виник з відносин, суміжних зі спортивними, його може вирішити національний суд, як наприклад у справі № 520/11781/15-ц (Кузнецов С.С.

проти ФК «Говерла»), за підсумками вирішення якої судом було стягнуто з футбольного клубу на користь гравця додаткові виплати за період дії контракту та середній заробіток за час розрахунку при звільненні.

Отже, щодо визначення дефініцій «спортивний спір» та «спортивний арбітраж» можна запропонувати наступне.

Спортивний спір – спір, що виникає у сфері спорту або пов'язаний зі спортом, який вирішується у встановленому законом або організаційними документами спортивних організацій порядку шляхом передачі спору на вирішення до уповноваженої сторонами органу (установи) або спортивного арбітражу.

Спортивний арбітраж – спосіб вирішення спору у сфері спорту або пов'язаного зі спортом за допомогою арбітражної процедури (провадження), за результатами якої уповноваженим сторонами органом (установою) ухвалюється обов'язкове для сторін арбітражу рішення.

Водночас, існує чимало відомих спеціалізованих арбітражних центрів у світі. Такими є Міжнародний спортивний арбітражний суд (з англійської – «Court of Arbitration for Sport», скорочена назва – CAS) та Міжнародна арбітражна рада (International Council of Arbitration for Sport, ICAS) у Швейцарії при Міжнародному олімпійському комітеті, Національний спортивний центр з вирішення спорів в Австралії (National Sport Dispute Center), Бельгійська арбітражна комісія зі спорту (Comission Belge d'arbitrage pour le sport), Палата з вирішення спорів у сфері спорту в Італії (Camera di Conciliazione e Arbitrate per lo Sport) і т.д. [16].

Найвищим органом у системі спортивного арбітражу є Міжнародний спортивний арбітражний суд (CAS, далі за текстом – САС) з штаб-квартирою в Лозанні, Швейцарія. Суд створений рішенням Міжнародного олімпійського комітету у 1983 році, з ідеєю запровадити вищу інстанцію для всіх без винятку спортивних спорів та відсунути їх від юрисдикції національних судів. Цей суд є найбільш авторитетним і професійним самостійним незалежним арбітражним органом, до повноважень якого належить вирішення спорів різноманітного характеру, що виникають не лише у спорті, але й у будь-якій діяльності, що має відношення до нього.

Суд визнаний МОК, ФІФА, УЄФА, Всесвітнім антидопінговим агентством, Федерацією футболу України, Міжнародною федерацією баскетболу (FIBA) та багатьма іншими організаціями.

Міжнародний спортивний арбітражний суд має два децентралізовані офіси в Сідней,

Австралія та Нью-Йорку, США, що були створені в 1996 році для збільшення своєї зарубіжної присутності за межами Швейцарії.

САС складається з двох палат. Перша – загальна палата Арбітражного спортивного суду – розглядає спори як суд першої інстанції для спорів, поданих до САС. Друга – палата Апеляційного арбітражу – є апеляційною інстанцією для справ, попередньо розглянутих іншими спеціально уповноваженими органами (наприклад, спортивними федераціями країн). Кожну палату очолює голова. Апеляційний арбітраж приймає апеляції на рішення інших арбітражних або дисциплінарних органів, найчастіше національних спортивних арбітражних організацій, внутрішніх дисциплінарних або судових органів міжнародних спортивних федерацій [23].

**Висновки.** Розвиваючи українське спортивне право, неможливо не зважати на передовий світовий досвід. Диспозитивність у формуванні і розвитку спортивних правовідносин є гарним проявом сформованих в нашому суспільстві демократичних засад, відображає спрямованість діяльності держави на розвиток сфери фізичної культури і спорту. Делегування повноважень, надання кредиту довіри приватним інституціям на регулювання спорів, в тому числі на визначення окремих правопорушень у сфері фізичної культури і спорту та відповідальності за їх вчинення, є втіленням надбань міжнародної практики, що в цілому свідчить про позитивну динаміку розвитку сфери фізичної культури і спорту та спортивних відносин в Україні.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. The Sport Business Industry. West Virginia University. URL: <http://www.bellerophonproductions.com/FOSM.pdf> (дата звернення: 21.08.2023).
2. Гусев А. В. Спорт і медіа в масовому суспільстві: проблеми взаємодії. Держава та регіони. Серія Соціальні комунікації. 2015. № 2 (22). С. 81–85.
3. Чокля О. І. Особливості відносин у сфері фізичної культури і спорту, структурні елементи та зміст. Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2022. №27 (22). С. 71–78.
4. Чокля О. І., Фальковський А. О. Специфіка державно-правового регулювання фізичної культури і спорту в Україні. Прикарпатський юридичний вісник. 2020. №2 (20). С. 3–9.
5. Конституція України : станом на 1 верес. 2016 р. / Верховна Рада України. Харків : Право, 2016. 82 с.
6. Гаро Г. О., Кушнір О. О. Спортивне право: огляд національного законодавства і міжнародних стандартів. URL: [https://protocol.ua/ua/sportivne\\_pravo\\_oglyad\\_natsionalnogo\\_zakonodavstva\\_i\\_mignarodnih\\_standartiv/](https://protocol.ua/ua/sportivne_pravo_oglyad_natsionalnogo_zakonodavstva_i_mignarodnih_standartiv/) (дата звернення: 21.08.2023).
7. Про фізичну культуру і спорт : Закон України від 24.12.1993 № 3808-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12>

gov.ua/laws/show/3808-12#n317 (дата звернення: 21.08.2023).

8. Про міжнародний комерційний арбітраж: Закон України від 24.02.1994 №4002-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4002-12#Text> (дата звернення: 21.08.2023).

9. Про третейські суди: Закон України від 11.05.2004 № 1701-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1701-15#Text> (дата звернення: 21.08.2023).

10. Арбітражні інституції. URL: <http://www.arbitration.kiev.ua/uk-UA/Arbitrazh-v-Ukraini/Postijnodiyuchi-arbitrazhni-institutcii.aspx?ID=129> (дата звернення: 21.08.2023).

11. Регламент Спортивного арбітражного суду: постанова Виконкому НОК України від 24.01.2018 №11. URL: <https://issuu.com/olympicua/docs/2f2e0169817ed8> (дата звернення: 21.08.2023).

12. Регламент Постійно діючого третейського суду при Асоціації «Спортивна Індустрія України»: рішення Загальних зборів членів Асоціації «Спортивна Індустрія України» Протокол №3 від

24.06. 2008 URL: <https://www.asiu.org.ua/ru/treteyskiy-sud/reglament.html> (дата звернення: 21.08.2023).

13. What is the FIA? URL: <https://www.fia.com/organisation> (дата звернення: 21.08.2023).

14. Спортивний арбітраж. URL: <http://www.arbitration.kiev.ua/uk-UA/Galuzevi-arbitrazhi/Sportyvnyj-arbitrazh.aspx?ID=492> (дата звернення: 21.08.2023).

15. Киреєва Н. С., Гніздовська Г. М. Розгляд спортивних спорів. Національні суди чи арбітраж: адвокати гніздовська та киреєва. URL: <https://advokatpost.com/rozhliad-sportyvnykh-sporiv-natsionalni-sudy-chy-arbitrazh-advokaty-hnizdovska-ta-kyreieva/> (дата звернення: 21.08.2023).

16. Бордюгова А. Система судів у сфері спорту. URL: <https://pravo.ua/articles/sistema-sudov-v-sfere-sporta/> (дата звернення: 14.08.2023).

17. Sports Arbitration: Certain Unique Features and the Court of Arbitration for Sport (the "CAS") URL: <https://www.acerislaw.com/sports-arbitration-certain-unique-features-and-the-court-of-arbitration-for-sport-the-cas/> (дата звернення: 14.08.2023).

## ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я FORMATION OF STATE POLICY IN THE FIELD OF HEALTH CARE

Визначено, що одним із пріоритетних завдань державної політики у галузі розвитку та вдосконалення системи охорони здоров'я, виділених у плані, є підготовка висококваліфікованих кадрів управління охороною здоров'я. При цьому основний акцент робиться на ролі кадрів, що готуються для галузі охорони здоров'я, в охороні та зміцненні здоров'я населення країни. Перехід від системи централізованого державного забезпечення галузі за принципами ринкового функціонування із збереженням соціальної компоненти охорони здоров'я, передбачає не тільки внесення змін до інфраструктури та якості послуг, але й потребує сучасних підходів до управління господарюючими суб'єктами з урахуванням зростаючих вимог до ринкової ефективності, якості людського капіталу та задоволеності населення, відповідності до завдань соціально-економічного розвитку. Запропоновано «дорожня карта», яка дозволяє досягати наступних цілей: зростання ролі керівників медичних організацій у забезпеченні якості медичної допомоги, що надається населенню; вдосконалення підготовки адміністративно-управлінського персоналу медичних та фармацевтичних організацій державної та місцевої систем охорони здоров'я; розвиток системи безперервної професійної освіти з питань організації та управління охороною здоров'я. Зазначено, що цьому мають сприяти такі завдання: формування моделі підготовки управлінських кадрів, що базується на оптимальному балансі компетенцій та враховує потреби української охорони здоров'я; перегляд номенклатури спеціальностей та номенклатури посад адміністративно-управлінського персоналу медичних та фармацевтичних організацій державної та місцевої систем охорони здоров'я; об'єднання держзамовлення на підготовку бакалаврів, спеціалістів та магістрів для формування пулу адміністративно-управлінського персоналу медичних та фармацевтичних організацій з урахуванням сучасних потреб практичної охорони здоров'я; створення країні мережі навчальних центрів з урахуванням медичних освітніх організацій з підготовки фахівців з охорони здоров'я.

**Ключові слова:** державне регулювання, охорона здоров'я, державна політика,

здоров'я населення, соціальна компонента, соціально-економічний розвиток.

It was determined that one of the priority tasks of the state policy in the field of development and improvement of the health care system, highlighted in the plan, is the training of highly qualified health care management personnel. At the same time, the main emphasis is placed on the role of personnel being trained for the field of health care, in protecting and strengthening the health of the country's population. The transition from the system of centralized state provision of the industry based on the principles of market functioning while preserving the social component of health care involves not only making changes to the infrastructure and quality of services, but also requires modern approaches to the management of business entities taking into account the growing requirements for market efficiency, the quality of human capital and population satisfaction, compliance with the tasks of social and economic development. A "road map" is proposed, which allows you to achieve the following goals: increasing the role of heads of medical organizations in ensuring the quality of medical care provided to the population; improvement of training of administrative and management personnel of medical and pharmaceutical organizations of state and local health care systems; development of the system of continuous professional education in matters of health care organization and management. It was noted that the following tasks should contribute to this: the formation of a model for the training of managerial personnel, which is based on the optimal balance of competencies and takes into account the needs of Ukrainian health care; revision of the nomenclature of specialties and the nomenclature of positions of administrative and management personnel of medical and pharmaceutical organizations of state and local health care systems; substantiation of the state order for the training of bachelors, specialists and masters for the formation of a pool of administrative and management personnel of medical and pharmaceutical organizations, taking into account the modern needs of practical health care; the creation of a network of training centers in the country, taking into account medical educational organizations for the training of health care specialists.

**Key words:** state regulation, health care, state policy, population health, social component, socio-economic development.

УДК 351

DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.36.16>

**Шалько М.Н.**

к. мед. наук, доцент,  
докторант

Класичний приватний університет

**Постановка проблеми.** Перехід від системи централізованого державного забезпечення галузі за принципами ринкового функціонування із збереженням соціальної компоненти охорони здоров'я, передбачає не тільки внесення змін до інфраструктури та якості послуг, але й потребує сучасних підходів до управління господарюючими суб'єктами з урахуванням зростаючих вимог до ринкової ефективності, якості людського капіталу та задоволеності населення, відповідності до завдань соціально-економічного

розвитку. Відповідно, наступне завдання вдосконалення управління охороною здоров'я формується у площині забезпечення управлінськими кадрами.

Одним із пріоритетних завдань державної політики у галузі розвитку та вдосконалення системи охорони здоров'я, виділених у плані, є підготовка висококваліфікованих кадрів управління охороною здоров'я. При цьому основний акцент робиться на ролі кадрів, що готуються для галузі охорони здоров'я, в охороні та зміцненні здоров'я населення країни.



У результаті сформульовано основні вимоги до сучасного керівника у сфері охорони здоров'я, які зводяться до наступних:

- знання та ефективне застосування сучасних методів управління з урахуванням специфіки медичних установ;

- використання актуальних методів фінансування, що дозволяють визначати порядок формування фінансових потоків на всіх рівнях, а також здійснювати фінансові розрахунки щодо виконання медичних робіт та послуг та ефективного використання фінансових коштів;

- формування передумов для розвитку цивілізованого ринку медпослуг, що поєднує як адміністративні, так і ринкові методи управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Стан та перспективи формування державної політики у галузі охорони здоров'я в Україні досліджують такі вчені, як: Т. Бахтеєва, М. Білинська, Т. Грузева, З. Гладун, Л. Жаліло, Д. Карамішев, О. Кучеренко, В. Москаленко, Я. Радиш, І. Солоненко, С. Стеценко та інші.

**Мета статті** полягає в дослідженні особливостей формування державної політики у галузі охорони здоров'я в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Таким чином, «дорожня карта» дозволяє досягати наступних цілей:

1) зростання ролі керівників медичних організацій у забезпеченні якості медичної допомоги, що надається населенню;

2) вдосконалення підготовки адміністративно-управлінського персоналу медичних та фармацевтичних організацій державної та місцевої систем охорони здоров'я;

3) розвиток системи безперервної професійної освіти з питань організації та управління охороною здоров'я [1, с. 65].

Цьому мають сприяти такі завдання:

1) формування моделі підготовки управлінських кадрів, що базується на оптимальному балансі компетенцій та враховує потреби української охорони здоров'я;

2) перегляд номенклатури спеціальностей та номенклатури посад адміністративно-управлінського персоналу медичних та фармацевтичних організацій державної та місцевої систем охорони здоров'я;

3) обґрунтування держзамовлення на підготовку бакалаврів, спеціалістів та магістрів для формування пулу адміністративно-управлінського персоналу медичних та фармацевтичних організацій з урахуванням сучасних потреб практичної охорони здоров'я [2, с. 7];

4) створення країні мережі навчальних центрів з урахуванням медичних освітніх організацій з підготовки фахівців з охорони здоров'я.

Очікувані результати реалізації «дорожньої карти» включають:

- зміцнення потенціалу системи профпідготовки та підвищення кваліфікації адміністративно-управлінського персоналу;

- формування кадрового резерву;

- визначення комплексу галузевих вимог до сучасної програми підготовки управлінських кадрів охорони здоров'я;

- розробка та затвердження положення про спеціаліста в галузі управління охороною здоров'я;

- підвищення ролі керівників медорганізацій у забезпеченні якості та безпеки медичної діяльності, що стає можливим на основі подальшого розвитку системи безперервної освіти адміністративно-управлінського персоналу медичних та фармацевтичних організацій державної та місцевої систем охорони здоров'я [3, с. 10].

Таким чином, основними результатами Програми мають стати:

• підготовка управлінських кадрів у сфері охорони здоров'я, які володіють сучасними управлінськими компетенціями та технологіями;

• прискорення модернізаційних процесів у галузі;

• перехід на надання медпослуг відповідно до сучасних порядків та стандартів надання медичної допомоги населенню, що надалі забезпечить зростання доступності до якісних медичних послуг всього населення країни;

• формування актуальної навчально-методичної бази на основі сучасних освітніх технологій підготовки висококваліфікованих управлінських кадрів у сфері охорони здоров'я з метою її подальшого використання організаціями профосвіти для підготовки управлінських кадрів [4, с. 89].

Для досягнення запланованих у документі показників розвитку системи охорони здоров'я як основна мета Програми визначено навчання управлінських кадрів у сфері охорони здоров'я сучасним технологіям управління, що забезпечує ефективну реалізацію програмних заходів на рівні території.

На це спрямовані такі завдання:

1) Застосування сучасних технологій із залученням провідних експертів, у т.ч. та іноземних, а також керівників органів виконавчої влади у процесі здійснення підвищення кваліфікації управлінських кадрів у охороні здоров'я.

2) Формування навчально-методичної бази на основі сучасних освітніх технологій та використання найкращих світових практик у галузі управління та модернізації охорони здоров'я, їх використання в освітньому процесі.

3) Підвищення кваліфікації професорсько-викладацького складу під час використання сучасних технологій навчання.

4) Формування банку проектів, підготовлених учасниками Програми.

5) Створення інформаційної бази учасників Програми.

6) Формування кадрового резерву, і навіть місцевих утворень та закупівельних організацій з урахуванням досягнутих Програмою результатів підготовки кадрів.

7) Забезпечення переймання зарубіжного досвіду у процесі підготовки управлінського ланки для вітчизняної сфери охорони здоров'я.

Таким чином, актуальні зарубіжні практики підготовки фахівців у сфері охорони здоров'я повинні використовуватися при формуванні національної системи охорони здоров'я. Ресурсна забезпеченість цього процесу має стати запорукою ефективного досягнення запланованих результатів Крім того, наявний досвід провідних вчених у сфері охорони здоров'я має бути доповнений сучасними технологіями в даній галузі, застосування яких є невід'ємною умовою подальшого конкурентоспроможного розвитку національної системи охорони здоров'я У цьому зв'язку для сфери охорони здоров'я основним є кадровий ресурс [5, с. 319].

Інвестування коштів у підготовку кадрів для всіх рівнів управління у сфері охорони здоров'я та надання послуг з охорони здоров'я дозволить досягти належного соціально-економічного результату. У зв'язку з довгостроковістю окупності вкладених коштів основне фінансове навантаження, на думку автора, має бути покладено на державу. Крім того, державними органами влади має проводитися дієва соціальна політика, що забезпечує надходження фінансових коштів з інших джерел. Важливим у цьому зв'язку є те, наскільки підготовлені на території нашої країни фахівці в галузі охорони здоров'я, зможуть застосовувати отримані знання і в інших державах, не порушуючи при цьому конкурентоспроможний баланс вітчизняної системи охорони здоров'я.

У зв'язку з вищесказаним, дослідницький інтерес представляє також розгляд місця та ролі вітчизняної системи охорони здоров'я у низці економічно розвинених країн світу.

Глобалізація світової економічної системи, перехід до інформаційному суспільству та зростаюча роль людського капіталу дає можливість розвитку національної системи охорони здоров'я з використанням передового міжнародного досвіду у сфері нормативно-правового регулювання та використання найкращих практик галузі [6, с. 9].

Видається доцільним проаналізувати два основних аспекти розвитку вітчизняної сфери охорони здоров'я: загальні риси та відмінності з іншими світовими економічними моделями, а також глобальні передові засади вдосконалення управління галуззю, що закладаються нормативною базою Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ).

**Висновки і пропозиції.** Незважаючи на велику різноманітність національних та історичних особливостей, що мають місце в різних країнах світу, виділяють п'ять моделей охорони здоров'я, що стійко функціонують:

- модель охорони здоров'я без державного регулювання;

- модель охорони здоров'я із державним регулюванням програм обов'язкового медичного страхування для окремих категорій громадян;

- модель охорони здоров'я із державним регулюванням програм обов'язкового медичного страхування для більшості громадян;

- монопольна державна модель охорони здоров'я;

- модель охорони здоров'я на основі загального державного медичного страхування.

Дані моделі мають важливі відмінності одна від одної. Насамперед, вони різняться за рівнем участі держави у фінансуванні охорони здоров'я. Крім того, залежно від моделі на ринку взаємодіють учасники різних форм власності. Також моделі різні за рівнем охоплення населення програмами держпідтримки. І останнє – для кожної з моделей властиві індивідуальні джерела фінансування охорони здоров'я.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Лехан В.М., Волчек В.В., Крячкова Л.В., Заярський М.І. Застосування колективних експертних оцінок за дельфійською процедурою в соціально-медичних дослідженнях. Україна. *Здоров'я нації*, 2017, 1(42): 62–68.

2. Лехан В.М., Крячкова Л.В., Заярський М.І. () Аналіз реформ охорони здоров'я в Україні: від здобуття незалежності до сучасності. Україна. *Здоров'я нації*, 2018, 4(52): 5–11.

3. Григорович В.Р. Державне управління процесами підготовки та прийняття управлінських рішень у системі охорони здоров'я України: автореф. дис. ... к.держ.упр.: 25.00.02. Київ, 2011. 23 с.

4. Карлаш В.В. Механізми державного регулювання у сфері охорони здоров'я населення України: дис. ... к.держ.упр.: 25.00.02. Харків, 2020. 214 с.

5. Кланца А.І. Охорона здоров'я як структурна складова національної безпеки держави: дис. ... д.держ.упр.: 25.00.02. Харків, 2019. 571 с.

6. Медяник Г.Є. Формування механізмів державного регулювання в системі фінансування закладів охорони здоров'я комунальної форми власності: автореф. дис. ... д.держ.упр.: 25.00.02. Запоріжжя, 2010. 23 с.

## СЕКЦІЯ 3 МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

### ВЗАЄМОДІЯ ГРОМАДСЬКОСТІ ТА ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОСТУПНОСТІ ІНФРАСТРУКТУРИ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ДЛЯ МАЛОМОБІЛЬНИХ ГРУП НАСЕЛЕННЯ INTERACTION BETWEEN SOCIETY AND PUBLIC GOVERNMENT BODIES REGARDING ENSURING ACCESSIBILITY OF TERRITORIAL COMMUNITY INFRASTRUCTURE FOR PEOPLE WITH REDUCED MOBILITY

*У статті наведено приклади громадських проєктів, щодо забезпечення доступності інфраструктури для маломобільних груп населення, територіальної громади міста Черкаси. Запропоновано створення дитячих майданчик для дітей з обмеженими можливостями, створення безбар'єрної інфраструктури для всіх без винятку. Зв'язку з воєнним станом в Україні, нами було створено меморіальний комплекс «Вільні та нескорені» загиблим за незалежність та цілісність української держави військовим Азову, також в даному проєкті пропонуємо облаштувати територію де буде встановлено меморіальний комплекс лавами для маломобільних груп населення. Зазначимо, в місті Черкаси з питанням доступності інфраструктури для маломобільних груп населення не все так погано, однак є чимало зауважень до підходів. Один із головних бар'єрів це недофінансованість.*

*Політика органів публічної влади на рівні територіальної громади має бути спрямована на задоволення потреб усіх жителів та гостей міста без будь-яких утисків та принижень шляхом відповідального ставлення та максимального врахування їхніх інтересів. Доступність інфраструктури та створення безбар'єрного середовища є важливими показниками сталого розвитку, тому ця тема стала предметом дослідження багатьох науковців та практиків світу.*

*Розроблені у проєктній пропозиції теоретичні положення, удосконалені підходи й отримані результати можуть стати основою під час формування політик на різних рівнях і реалізації відповідних заходів щодо забезпечення доступності інфраструктури територіальної громади для маломобільних людей, для активізації громадськості на рівні територіальних громад. Висновки і рекомендації, які містяться у роботі, матимуть практичне значення щодо формування механізмів забезпечення безбар'єрної інфраструктури територіальної громади.*

**Ключові слова:** публічне управління, доступна інфраструктура, проєкт, маломобільні групи населення, територіальна громада, громадський простір.

*The article provides examples of public projects to ensure the availability of infrastructure for low-mobility population groups, the territorial community of the city of Cherkasy. It is proposed to create a playground for children with disabilities, to create a barrier-free infrastructure for everyone without exception. In connection with the state of war in Ukraine, we created the memorial complex "Free and unconquered" to the soldiers of Azov who died for the independence and integrity of the Ukrainian state, also in this project we propose to equip the area where the memorial complex will be set up with benches for the less mobile population. It should be noted that in the city of Cherkasy, everything is not so bad with regard to the availability of infrastructure for the less mobile population groups, but there are many comments on the approaches. One of the main barriers is lack of financing.*

*The policy of public authorities at the level of the territorial community should be aimed at meeting the needs of all residents and guests of the city without any oppression and humiliation through responsible treatment and maximum consideration of their interests. The accessibility of infrastructure and the creation of a barrier-free environment are important indicators of sustainable development, so this topic has become the subject of research by many scientists and practitioners around the world.*

*The theoretical provisions, improved approaches and obtained results developed in the project proposal can become the basis for the formation of policies at various levels and the implementation of appropriate measures to ensure the accessibility of the infrastructure of the territorial community for people with reduced mobility, to activate the public at the level of territorial communities. The conclusions and recommendations contained in the work will be of practical importance regarding the formation of mechanisms for providing barrier-free infrastructure of the territorial community.*

**Key words:** public administration, accessible infrastructure, project, less mobile population groups, territorial community, public space.

УДК 352:338:177  
DOI <https://doi.org/10.32782/ptm2663-5240-2023.36.17>

**Ковтуненко О.В.**

аспірантка

Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Сьогодні проблемою є насамперед відсутність у місті Черкаси інфраструктури, придатної для маломобільних груп населення, що порушує конституційні права маломобільних груп населення, перешкоджає їх вільному

пересуванню та змушує відчувати себе менш повноцінною людиною. Найголовніша проблема, це недофінансованість.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розробкою рекомендацій, та шляхи подолання бар'єрів щодо покращення доступності інфра-



структури для маломобільних груп населення займалися такі вчені: Байда Л. Ю., Красюкова-Еннс О. В. «Інвалідність та суспільство», Азін В. О., Грибальський Я. В. «Доступність та універсальний дизайн».

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Хоча урядом прийнято багато законодавчих актів, зокрема: Конституція та закони України, укази Президента України, нормативно-правові акти Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, Державно будівельні норми України (ДБН), що регламентують створення доступних середовищ, забезпечуючи доступність об'єктів інфраструктури та фізичного середовища, інформації, практика показує, що більшість забудовників, проектувальників, інвесторів, власників закладів соціального та громадського призначення тощо формально зазначають про необхідність враховувати потреби маломобільних груп населення.

Актуальність проблеми, недосконалість чинного законодавства, незадовільний стан доступної інфраструктури для маломобільних груп населення, нерозуміння більшістю пересічних громадян важливості створення доступного середовища для таких громадян, відсутність дієвих механізмів впливу на підприємців, будівельних організацій, проєктантів, які формально займаються створенням доступних просторів для маломобільних груп населення.

**Мета статті.** Взаємодія громадськості та органів публічної влади щодо забезпечення доступності інфраструктури територіальної громади для маломобільних груп населення (на прикладі авторських проєктів).

**Виклад основного матеріалу.** Відповідно до положень статті 3 Конституції України – Людина, її життя і здоров'я, недоторканність та безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю. Права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст і спрямованість діяльності держави. Держава відповідає перед людиною за свою діяльність. Утвердження і забезпечення прав і свобод людини є головним обов'язком держави [1]. Доброзначливості ставлення до людей, незалежно від статусу, віку, фізичної вади тощо, визначає рівень цивілізованості суспільства. Саме тому питання створення доступного середовища для маломобільних груп населення сьогодні є одним із головних пріоритетів державної політики більшості країн.

Збалансований розвиток територій дозволяє органам публічної влади вирішувати нагальні соціально-економічні завдання, питання, що створюють безперешкодне сере-

довище для повного задоволення потреб кожної окремої верстви населення. Для подолання негативних тенденцій необхідно чітко розуміти кожну конкретну проблему та розгортати ефективні рішення для побудови та реалізації ефективних стратегій і цільових програм. Ефективність державного управління залежить від взаєморозуміння органів державної влади та їх готовності співпрацювати з громадянами у процесі вирішення актуальних проблем інклюзивного розвитку територіальних громад.

Забезпечення безперешкодного доступу, можливість вільного пересування в межах усіх об'єктів фізичного середовища є суттєвим фактором у подоланні безнадійності та ізоляції маломобільних груп населення, інфраструктури міста Черкаси, зокрема облаштування ігрових зон для дітей з обмеженими можливостями, а також облаштування громадського простору доступними об'єктами для кожної категорії населення.

**У 2020 році** нами було розроблено **проєкт «Створення дитячих майданчиків для дітей з обмеженими можливостями» (рис. 1)**, який взяв участь у цільовій програмі «Громадський бюджет міста Черкаси», та став переможцем у категорії «Малі громадські проєкти». Його реалізація передбачалася у 2021–2022 роках, відповідно до заходів зазначеної програми, у зв'язку з повномасштабним вторгненням Росії, реалізація перенесена [2].

**Мета проєкту** – діти з обмеженими можливостями повинні мати можливість грати, розважатися та спілкуватися зі своїми друзями. Для нього така можливість дуже важлива, адже гра та спілкування з друзями є необхідним і невід'ємним правом кожної дитини. А здорові діти через таке спілкування отримують незамінний життєвий і духовний досвід. Люди з фізичними обмеженнями поступаються тільки тоді, коли вони стикаються з недоступним середовищем.

Наше завдання ні в якому разі не має полягати в тому, щоб розділити дітей на групи, а, навпаки, об'єднати їх і грати разом. Діти з обмеженими можливостями повинні відчувати себе рівними з усіма і не повинні бути дискримінованими. В усіх парках і скверах мають бути встановлені дитячі майданчики універсального призначення. Ми зобов'язані створити належну інфраструктуру для ігор і відпочинку для всіх без винятку. Без дискримінації суспільство буде здоровим. Треба створити однакові умови для всіх дітей [3, с. 76-77].

**У 2020 році** в м. Київ на території ботанічного саду ім. О. Фоміна проходила Перша Національна Премія з ландшафтної архітек-





**Рис. 1. Вигляд проекту «Створення дитячих майданчиків для дітей з обмеженими можливостями»**

тури та садового дизайну, де нами було створено **проект «Крок за Кроком» (рис. 2)**. Даний проект був нагороджений лауреата 2 ступеня. **Мета проекту** – створення безбар'єрного доступного, безпечного, середовища. Цінність дитячого майданчика полягатиме у тому, що всі діти можуть гратися разом, без будь-яких перешкод.

Проект передбачає сучасний дитячий майданчик зі спеціальними ігровими елементами для дітей з обмеженими можливостями. Ми забезпечуємо безбар'єрне, доступне та безпечне середовище для дітей з обмеженими можливостями. Конструкція дитячого майданчика розроблена таким чином, щоб діти мали вільний і необмежений доступ до всіх елементів гри. Майданчик має широкі пандуси та поручні, які дозволяють безпечно заходити та виходити дітям на інвалідних візках.

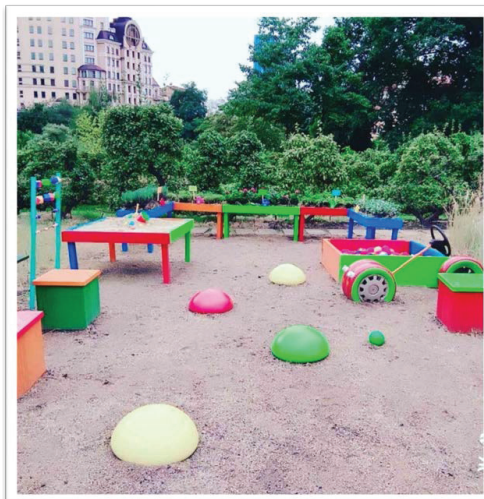
Запроектовано сухий басейн з м'якими кульками, який є важливою частиною в розвитку дитини. Ігри в спеціально обладнаних манежах сприятливо впливають на фізичну підготовку, психоемоційний стан, загальний розвиток дітей. М'які кульки виступають в якості масажного елемента, стимулюючи кровообіг і обмін речовин, розвитку дрібної моторики пальців. Регулярні заняття сприяють поліпшенню роботи нервової системи, органів дихання. Крім того, зміцнюється опорно-руховий апарат і стимулюється робота серця. Але головна цінність дитячих майданчиків, полягає в тому, що всі діти можуть грати разом, без будь-яких перешкод.

Також облаштовано нове покриття, яке є в першу чергу безпечним, тому пропонується

гумове покриття, що допомагає уникнути травмування при активних рухах. Для ознайомлення з рослинами пропонуємо спеціальну конструкцію піднятих міні-клумб. За допомогою яких діти на інвалідних візках, зможуть доглядати за рослинами, це сприятливо впливає на фізичний і психологічний стан дитини. В проекті використано багаторічні рослини. Серед багаторічних рослин є рослини, які стимулюють свідомість і почуття, покращують мозковий кровообіг, підвищують аналітичні здібності і проникливість, полегшують внутрішнє бачення і медитацію. До цих представників відносяться: базилик, шавлія. Також є рослини, які надають заспокійливу дію на свідомість і ослабляють больові відчуття. Такі рослини і сприятливі для заспокоєння нервового збудження і стану тривоги. До цих представників відноситься: валеріана [4].

Нами було розроблено проект прилеглої території Черкаської гімназії №31 Черкаської міської ради Черкаської області (рис. 3), з метою забезпечення доступності приміщень та іншої інфраструктури закладу загальної середньої освіти для маломобільних груп населення.

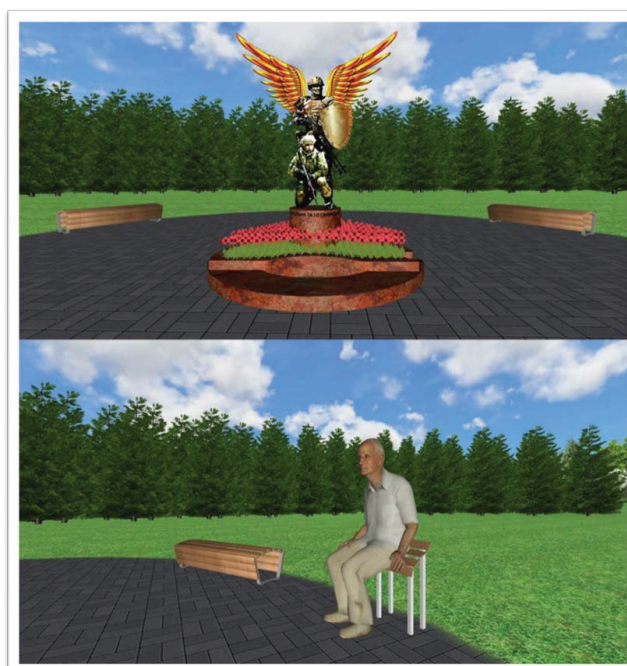
Звичне життя українців кардинально змінилося 24 лютого, коли Росія розпочала широкомасштабне вторгнення в Україну. Події які відбулися в місті Маріуполь на «Азовсталі», спонукали нас до **створення меморіального комплексу «Вільні та нескорені»** загиблим за незалежність та цілісність української держави військовим Азову (рис. 4). Сьогодні азовці стали символом нескореності Маріуполя який героїчно тримали оборону на



**Рис. 2. Вигляд проекту «Крок за Кроком»**



**Рис. 3. Вигляд проекту для Черкаської гімназії №31**



**Рис. 4. Вигляд меморіального комплексу «Вільні та нескорені»**

«Азовсталі». Даний меморіальний комплекс складається з воїнів-захисників воїн з крилами, який тримає снайперську гвинтівку символізує загинувшого воїна який і досі продовжує оберігати наших захисників. Воїн який присів та тримає снайперську гвинтівку, символізує наших захисників які тримають оборону наших міст. На щиту має бути зображена символіка Азову. Постамент спроектований емблемою «Азовсталь».

В даному проєкті пропонується клумба з червоного маку як символ пам'яті жертв війни. Також пропоную облаштувати територію де буде встановлено меморіальний комплекс лавами для маломобільних груп населення. Спеціальні ортопедичні конструкції відрізняються від звичайних лавок тим, що до них при-туляються, а не сідають. Літній людині, вагітній, а також людям із порушеннями опорно-рухового апарату важко долати великі відстані без можливості відпочити. Спеціальна форма лави дає можливість зробити перепочинок, зняти навантаження з м'язів та суглобів. Вони відрізняються своєю висотою – вона більша, ніж у звичайних. Таким чином, лава адаптована під зріст людини, щоб зручніше було до неї при-тулитися або спертися. Даний проєкт поданий до офісу Президента. А також отримано авторські права.

**Висновки.** Отже, органи публічної влади повинні розробити якісні програми для

покращення доступу до інфраструктури для людей з обмеженою мобільністю. Тому доцільно застосовувати підхід програмних цілей до розробки та реалізації регіональної політики. Це дозволяє більш комплексно ідентифікувати та аналізувати наявні проблеми та ідентифікувати загрози та ризики під час розробки та реалізації стратегічних планів та програм. Ми також запропонували проєктні пропозиції, необхідні для покращення доступності інфраструктури для маломобільного населення Черкас.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Конституція України – розділ I. *Офіційне інтернет-представництво Президента України*. URL: <https://www.president.gov.ua/ua/documents/constitution/konstituciya-ukrayini-rozdil-i#:~:text=Стаття%203.,перед%20людиною%20за%20свою%20діяльність>.
2. Громадський бюджет 2020 рік. Черкаси Офіційний портал міської ради, міського голови, виконавчого комітету. URL: <http://chmr.gov.ua/ua/files.php?s=34&s1=468&s2=703>
3. Мошенська О. В. Створення дитячих майданчиків для дітей з обмеженими можливостями в м. Черкаси. *Теоретичні та практичні аспекти розвитку науки* : матеріали наук-практич., конфер., м. Чернігів, 28–29 трав. 2021 р. Чернігів, 2021. С. 76–77.
4. Мошенська О. В. Крок за кроком. Ландшафт і архітектура. 2020. № 5. С. 27.



## СЕКЦІЯ 4

# АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

## ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ЦИВІЛІЗОВАНОГО ЛОБІЗМУ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ

## PROSPECTS FOR THE FORMATION OF MECHANISMS OF CIVILIZED LOBBYING IN THE STATE AUTHORITIES OF UKRAINE

Статтю присвячено аналізу перспектив формування механізмів цивілізованого регулювання лобізму в органах державної влади України у реаліях сьогодення. Узагальнення підходів ряду вітчизняних авторів дозволяє визнати актуальність проблеми дослідження найбільш перспективних напрямів та складових цивілізованого лобізму, що набуває особливої гостроти в умовах війни в Україні.

В ході дослідження узагальнено підходи вітчизняних та зарубіжних науковців до тлумачення природи цивілізованого лобізму. Акцентовано, що цивілізований лобізм зосереджений на формуванні прозорих та зрозумілих правил гри у галузі взаємодії представників інтересів груп осіб і органів державної влади. При цьому обґрунтовано важливість формування належного правового регулювання лобізму, без якого забезпечити цивілізований лобізм нерально.

З'ясовано, що найбільш перспективними напрямками розвитку цивілізованого лобізму в Україні є забезпечення його правового регулювання, створення інституційного регулятора та реалізація ребрендингових заходів, спрямованих на покращення репутації лобізму.

При цьому всі фактори залежать саме від закону про лобізм. Багаторазові спроби винести на голосування законопроект, присвячений регулюванню лобізму зупиняються, переважно, на ранніх етапах. Більшість законопроектів мають системні недоліки, у тому числі не передбачають належної інституційної складової. Натомість, пропонуваній одним з авторів законопроект передбачає створення спеціалізованого органу, здатного регулювати лобістську діяльність в Україні.

Наголошено на тому, що проблемою лишається визначення допустимого кола об'єктів лобізму. Різні дослідники встановлюють різні допустимі межі лобіювання. Звуження кола об'єктів лобізму призводить до збереження нелегального лобізму та недоречно-сті такого регулювання.

Подальшої уваги дослідників заслуговує проблематика фахової підготовки лобістів. Наразі цією проблемою нехтують, оскільки більшість зацікавлених сторін вважають лобістів скоріше досвідченими посередниками, аніж фахівцями.

**Ключові слова:** державне управління; механізми державного управління, лобізм; лобіювання; цивілізований лобізм; механізм регулювання лобіювання; публічне адміні-

стрування; лобізм в Україні; проблеми регулювання лобізму в Україні.

The article is devoted to the analysis of prospects for the formation of mechanisms of civilized regulation of lobbying in the state authorities of Ukraine in today's realities. Summarizing the approaches of a number of domestic authors allows us to recognize the relevance of the problem of researching the most promising directions and components of civilized lobbying, which is becoming especially acute in the conditions of war in Ukraine.

The research summarizes the approaches of domestic and foreign scientists to the interpretation of the nature of civilized lobbying. It is emphasized that civilized lobbying is focused on the formation of transparent and clear rules of the game in the field of interaction between representatives of the interests of groups of persons and state authorities. At the same time, the importance of the formation of proper legal regulation of lobbying is substantiated, without which it is impossible to ensure civilized lobbying. It was found that the most promising directions for the development of civilized lobbying in Ukraine are the provision of its legal regulation, the creation of an institutional regulator and the implementation of rebranding measures aimed at improving the reputation of lobbying.

At the same time, all factors depend on the law on lobbying. Repeated attempts to vote on a draft law dedicated to the regulation of lobbying are mostly stopped at the early stages. Most draft laws have systemic flaws, including not providing for an appropriate institutional component. Instead, the draft law proposed by one of the authors provides for the creation of a specialized body capable of regulating lobbying activities in Ukraine.

It was emphasized that the definition of the permissible range of objects of lobbying remains a problem. Different researchers set different acceptable limits of lobbying. Narrowing the scope of lobbying objects leads to the preservation of illegal lobbying and the inappropriateness of such regulation.

The problem of professional training of lobbyists deserves further attention of researchers. Currently, this problem is neglected because most stakeholders consider lobbyists to be experienced intermediaries rather than specialists.

**Key words:** public administration; public administration mechanisms, lobbyism; lobbying; civilized lobbyism; lobbying regulation mechanism; public administration; lobbyism in Ukraine; problems of lobbyism regulation in Ukraine.

УДК 351.9 (477)  
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.36.18>

### Яровой Т.С.

д. наук з держ. упр., доцент,  
завідувач кафедри національної безпеки, менеджменту та публічного адміністрування Чернігівського інституту Інформації, бізнесу і права ЗВО «Міжнародний Науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»  
ORCID ID: 0000-0002-7266-3829

### Бондаренко О.Г.

д. наук з держ. упр., доцент,  
начальник кафедри державної безпеки та оперативного мистецтва оперативного факультету Національної академії Національної гвардії України  
ORCID ID: 0000-0003-1755-3333



**Обґрунтування актуальності обраної теми дослідження.** Впровадження у вітчизняну практику такого інструментарію лобіювання, який відповідає стандартам демократичного правового суспільства, набуває особливої важливості у контексті сучасних процесів державотворення в Україні. Основоположні принципи конституційного ладу України проголошують непорушність прав та свобод особистості, проте існуючі державні структури часто демонструють тенденцію до пріоритету інтересів державного апарату, а іноді й корпоративних чи кланово-олігархічних угруповань, що впроваджують свої цілі через доступні механізми державного управління.

У зв'язку з цим, суспільство, стимульоване загостренням очікувань внаслідок воєнного стану, вимагає не лише теоретичного осмислення необхідності цивілізованого лобізму, але й впровадження ефективних методів його регулювання. Це, своєю чергою, вимагає глибокого наукового аналізу та розробки нових підходів до реалізації інтересів громадянського суспільства, що відповідали б демократичним ідеалам і забезпечували б участь різних соціальних груп в політичному процесі країни.

Зазначене обумовлює надзвичайну актуальність дослідження перспектив формування механізмів цивілізованого регулювання лобізму в органах державної влади України у реаліях сьогодення.

**Аналіз попередніх досліджень і публікацій.** Проблематику формування механізмів регулювання лобізму, вже досліджували у своїх працях численні вітчизняні та зарубіжні науковці, зокрема: В. Абрамов, В. Гаркавий, О. Гросфельд, Л. Левін, С. Кравченко, А. Кучеров, М. Малютин, В. Мареніченко І. Немчинов, В. Нестерович, О. Одінцова, В. Сергеев, В. Сичова та ін.

Проте, висока динаміка суспільних процесів, обумовлена, в тому числі, війною в Україні, вимагає окреслення комплексного підходу до прогнозування перспектив формування механізмів цивілізованого регулювання лобізму в органах державної влади України.

**Метою дослідження** виступає узагальнення поглядів щодо перспектив формування механізмів цивілізованого регулювання лобізму в органах державної влади України у реаліях сьогодення.

**Основний зміст дослідження.** Оптимізація взаємодії між впливовими лобістськими угрупованнями, які репрезентують фінансово-промислові інтереси, та державними інституціями є критичною для забезпечення не тільки реалізації інтересів цих груп,

але й збереження соціального порядку та політичної стабільності, особливо в контексті війни в Україні. Лобіювання, яке часто ототожнюється з лобізмом у публічній риториці, відіграє важливу роль у цій динаміці. Можливість громадян відстоювати свої права безпосередньо або опосередковано в Україні гарантується Конституцією [1]. Проте, реалізація цієї потенціальної можливості на практиці вимагає функціонування численних механізмів. У тому числі – й механізму цивілізованого лобізму.

За основну розуміння цивілізованості лобізму доречно було би взяти підхід І. Немчинова, який вважав ключовим фактором розмежування цивілізованого та нецивілізованого лобізму цілі такої діяльності. На думку науковця, «нецивілізований лобізм» є радше «спробою «протиснути» вигідне рішення якогось приватного питання чи якоїсь приватної проблеми, тоді як цивілізований – «складний механізм впливу на владу (законодавчу в тому числі) з метою встановлення певних «рамкових правил гри» [2]. В такому контексті, побудова механізму цивілізованого лобізму в Україні передбачає формування такої моделі регулювання лобізму, яка стимулюватиме дотримання прав та законних інтересів громадян, і водночас – обмежуватиме зловживання з боку лобістів, поступово формуючи лобістську культуру. Саме наявність лобістської культури, що передбачає прийняття та подальше дотримання суб'єктами лобізму логічних, зрозумілих та справедливих для всіх учасників правил гри, а також врахування національних інтересів, як пріоритету при будь-яких лобістських діях, можна вважати ключовою ознакою цивілізованого лобізму.

Звісно, таких підхід передбачає і належне правове регулювання лобіювання. Більше того, на думку ряду дослідників, ключовим напрямком становлення цивілізованого лобізму можна вважати саме його унормування. Так, зокрема, В. Сергеев, пропонував вважати лобізм цивілізованим чи нецивілізованим виключно з огляду його законності чи не законності [3]. Аналогічного підходу дотримуються й С. Кравченко та В. Кучерявий, які пропонували розуміти лобізм як «особливу форму взаємовідносин влади і суспільства, що передбачає системний і цілеспрямований вплив приватних осіб та організованих суспільних груп, у тому числі за допомогою спеціально найнятих фахівців або організацій, на органи державної влади й органи місцевого самоврядування з метою прийняття (неприйняття) рішень цими органами в інтересах зазначених осіб або груп з використанням законних методів» [4]. Така позиція видається сумнівною.

Адже належне правове регулювання лобіювання є лише необхідною та ще не достатньою умовою для цивілізованого механізму лобізму. Окрім цього, він передбачає наявність певної культури лобізму, врахування національних інтересів та поширення тренду на повагу до прав пересічних громадян.

Актуальність формування належного механізму правового регулювання лобізму обумовлена передусім відсутністю в Україні відповідного профільного Закону. За роки незалежності було здійснено десятки спроб розробки такого Закону, однак жодна поки не дала очікуваного результату [5; 6; 7; 8; 9]. При цьому, більшість законопроектів навіть не доходили далі розгляду окремими Комітетами Верховної Ради України (переважно – з огляду на суперечливість змісту та невідповідність чинному законодавству).

Характерно, що за цей період часу в багатьох українців (і не лише пересічних громадян, але й фахівців у галузі публічного адміністрування, права, економіки) сформувалося доволі упереджене уявлення про лобізм, як формат корупції. Відтак, впровадження унормованого лобізму потребує ще й відбілювання його репутації, тобто ребрендингу. Без цього лобізм не може перетворитися на цивілізовану практику, оскільки в українському суспільстві на підсвідомому рівні він й далі сприймається негативно. І розповсюдження негативних конотацій сприяє подальшому ігноруванню проблеми недостатнього регулювання цивілізованого лобізму, що завдає шкоди не лише державному механізму, але і національним інтересам Українського народу у цілому.

Вкрай дискусійним і таким, що не має належного обґрунтування, видається прагнення окремих вітчизняних лобістів бачити регулятором лобізму в Україні якісь самоврядні структури лобістів, не витримує навіть поверхневої критики. Зазначена модель не включає в себе жодного механізму для запобігання зловживанням лобістами, за винятком сподівання на їхню порядність та чесне виконання умов. На щастя, прихильники такого підходу поки що не змогли досягти прийняття настільки «лібертаріанського» нормативного акту, який надав би можливість впливати на діяльність органів державної влади України без необхідного контролю та без жодної відповідальності за свої дії. Таким чином, відсутність ефективного механізму регулювання лобіювання може призвести до ризику зловживань та маніпуляцій із сторони лобістів в державних структурах.

Натомість, доволі перспективним видається проєкт створення повноцінного регулюючого органу – Національної Ради з питань

регулювання лобіювання (НРУРЛ), орієнтованої на забезпечення національної безпеки України у процесі реєстрації та нагляду за лобістською діяльністю (шляхом прогнозування і оцінювання джерел, цілей лобіювання а також характеру викликів, ризиків та загроз, що може нести лобістська діяльність) [10]. Такий орган, за ідеєю авторів законопроекту, може бути сформований у доволі стислий термін, і при цьому матиме у своєму складі фахівців з ключових галузей знань.

Черговим каменем спотикання для дослідників перспектив регулювання лобізму в Україні та приведення його до більш цивілізованих форм, виступає критерій допустимих меж, у визначенні кола об'єктів лобізму. Цей критерій є дуже важливим, оскільки звуження такого кола суб'єктів призводить до зниження дієвості регулювання лобізму. Натомість непродумане розширення кола об'єктів лобізму може мати вкрай негативні наслідки.

З точки зору більшості дослідників, «законними» об'єктами лобізму мають виступати органи законодавчої та виконавчої влади. При цьому, у якості неодмінного об'єкту лобіювання найчастіше згадується парламент, органи місцевого самоврядування. Деякі законопроекти звужували коло об'єктів лобіювання до мінімуму (як це було у випадку з проєктом Закону «Про лобіювання» від 05 жовтня 2016 року № 5144-1, автори якого пропонували вважати об'єктом лобіювання виключно правотворчість у Верховній Раді України та її органах) [6], що взагалі могло знецінити ідею регулювання галузі. Також, далеко не у всіх законопроектах об'єктом лобіювання виступає Президент України.

Натомість, деякі автори пропонували не просто максимально розширювати коло суб'єктів лобіювання, але й змінювати їх визначені Конституцією та законами України функції. Так, наприклад, у законопроекті «Про забезпечення прозорості та законності комунікації з суб'єктами владних повноважень» (від 20 вересня 2017 року № 7129), передбачалося, що всі об'єкти лобіювання (у тому числі й Президент України) зобов'язані: виділяти у робочий час не менше 15 годин на місяць для комунікації із суб'єктами лобіювання. А на додачу, «не пізніше 7 днів після комунікації з метою лобіювання, а також у випадку прийняття будь-якого рішення, пов'язаного із предметом лобіювання, суб'єкти владних повноважень, нормотворча діяльність яких була об'єктом лобіювання, подають в орган реєстрації лобіювання звіти в порядку, затвердженому Положенням про Державний реєстр лобіювання, та одночасно публікують їх

на власних веб-сторінках державною мовою» [11]. Тобто автори зазначеного законопроекту прагнули впровадити нові обов'язки не лише міністрам, але й Президенту України. Певно, це виглядало б «особливо продуктивним» сьогодні, в умовах війни. Однак, саме з огляду на не унормованість лобізму та відсутність належного регулятора, ніхто не відслідковує просування суспільно-небезпечних ініціатив, які подеколи реалізуються в Україні.

Свого часу, один з авторів уже наголошував на недопустимості включення судових органів до переліку об'єктів лобізму [12]. І варто зазначити, що на відміну від уряду і парламенту, судова влада, більшістю дослідників, не розглядається як об'єкт лобіювання, або ж розглядається виключно у контексті «тіньового» лобіювання, часто пов'язаного з шантажем і підкупом. Проте, саме в останньому моменті й полягає проблема, адже в Україні спостерігалось чимало способів прямого та опосередкованого використання системи судочинства в інтересах окремих фінансово-економічних груп чи політичних сил. Звісно, може мати місце саме опосередкований вплив, шляхом позитивної або негативної дії на близьких до суддів осіб, їх майно, частки у бізнесах тощо. І у ситуації відсутності регулювання лобізму, цей вплив складно ідентифікувати як порушення (поки він не виходить за рамки, окреслені чинним законодавством).

Окремої уваги заслуговує і питання фахової підготовки лобістів. Більшість дослідників оминають його увагою, з огляду на тотальну переконаність у тому, що лобістська діяльність, сама по собі не є вузькоспеціалізованим фахом, натомість здійснюється просто досвідченими політиками, колишніми держслужбовцями або людьми будь-якого фаху, які мають належну кількість зв'язків. При цьому, до уваги зазвичай не беруться такі фактори, як потенціал залучення лобістів до законотворчості та необхідність розуміння основ психології. Не кажучи вже про те, що відсутність у «професійного» лобіста уявлень про галузь, яку має врегульовувати лобіюваний ним законопроект, може призвести до кумедних (або ж не таких і кумедних, з огляду на наслідки для суспільства) казусів, коли він плутатиметься в базових поняттях та категоріях тих чи інших показників.

Характерно, що подібне ставлення було поширеним і щодо інших професій, які прийшли в Україну від західних демократій (як то – PR). Однак, з часом серед них поширюється і розуміння доречності фахової підготовки, і відповідна освітня база.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Потреба трансформації наяв-

ного в Україні лобізму в більш цивілізований формат назріла давно. Аналіз наявних наукових досліджень і політичних візій дозволяє узагальнити перспективи становлення саме цивілізованого лобізму та ключові напрямки цього процесу.

В контексті правового регулювання, доречно зосередити увагу на ухваленні такої редакції Закону України, присвяченого регулюванню лобізму в цілому та лобіювання зокрема, яка передбачатиме створення не лише реєстру лобістів, але й спеціалізованого органу, незалежного від впливу потенційних лобістів і водночас такого, що матиме у своєму складі фахівців з ключових галузей. Відсутність у законопроекті відповідного органу робить такий законопроект не просто не ефективним, а й відверто шкідливим. Адже його ухвалення може без перебільшення «відкрити скриньку Пандори» – узаконивши сумнівні (в контексті легальності на даний момент) дії непорядних лобістів (а подеколи – й прихованих чи відвертих ворогів України).

Відтак, в контексті інституційних змін, перспективним є якраз формування регуляторного (чи бодай – наглядового) органу, з широкими повноваженнями щодо контролю за лобіюванням. Навіть поверхневий аналіз дозволяє стверджувати про неефективність моделей правового регулювання лобізму, які не передбачають відокремленого регулятора. Ні Міністерство юстиції України, ні РНБО України не можуть вважатися ефективним регулятором. Тоді як пропозиції щодо передачі наглядової функції та ведення реєстрів лобістів певним «самоврядним структурам» виглядають відверто контр продуктивними і навіть небезпечними.

Окремої уваги заслуговує проблематика допустимих меж лобіювання. Дискусія з цього приводу очікувано триватиме (а може й заостряться) й після появи профільного закону. При цьому, варіативність підходів у даному питанні є вкрай високою – починаючи від допустимості лобіювання будь-кого, і закінчуючи недопустимістю легального лобіювання взагалі.

Не менш дискусійним є і питання фахової підготовки лобістів. Воно все ще чекає на своїх дослідників.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Конституція України від 28 червня 1996 року № 254к/96-ВР, у ред. від 21 лютого 2019 року // *Відомості Верховної ради України (ВВР)*, 1996, № 30, ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.
2. Немчинов І. Лобіювання як форма діалогу з владою. *Контекст*. 2002. № 2. С. 9–12.

3. Сергеев В. Лобизм в Україні: можливості неурядових організацій. *Політичний менеджмент*. № 3. 2007. С. 88-95.

4. Кравченко С. О., Кучерявий В. М. Аналіз сутності цивілізованого лобізму як форми взаємовідносин влади та суспільства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Державне управління. Том 30 (69). № 3. 2019. С. 93-99. DOI <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2019.3/17>

5. Про лобізм: Проект Закону України від 20 вересня 2016 року № 5144 // *Офіційний портал Верховної Ради України*. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=60052](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=60052)

6. Про лобіювання: Проект Закону України від 05 жовтня 2016 року № 5144-1 // *Офіційний портал Верховної Ради України*. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=60191](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=60191)

7. Про лобізм: Проект Закону України від 21 лютого 2017 року № 5144 // *Офіційний портал Верховної Ради України*. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=60052](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=60052)

8. Проект Закону про державну реєстрацію суб'єктів лобіювання та здійснення лобіювання в Україні від 11 лютого 2020 року № 3059.

*Офіційний портал Верховної Ради України* URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=68128](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=68128)

9. Проект Закону про правове та прозоре регулювання діяльності з лобіювання від 02 березня 2020 року №3059-2 *Офіційний портал Верховної Ради України* URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=68275](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=68275)

10. Про лобістську діяльність: проект Закону України. Правове регулювання лобіювання в Україні: проблеми та перспективи: матеріали круглого столу (м. Київ, 24 квітня 2019 р.) / [ред. кол.: І. М. Мищак, Т. Е. Телькіненна, Т. С. Яровой]. Київ: «Видавництво Людмила». 2019. 104 с.

11. Про забезпечення прозорості та законності комунікації з суб'єктами владних повноважень: Проект Закону України від 20 вересня 2017 року № 7129. *Офіційний портал Верховної Ради України*. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=62573](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=62573).

12. Яровой Т. С. Теоретико-методологічні засади функціонування лобізму в Україні в інтересах громадянина, суспільства, безпеки держави. Київ: «Видавництво Людмила», 2019, 384 с.



## ЗАГРОЗИ СТАЛОМУ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЮ ЯКОСТІ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ В УМОВАХ УРБАНІЗАЦІЇ

### THREATS TO SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES AND ENSURING THE QUALITY OF PUBLIC SERVICES IN UKRAINE UNDER THE CONDITIONS OF URBANIZATION

Стаття розглядає загрози сталому розвитку територіальних громад та забезпеченню якості публічних послуг в Україні в умовах урбанізації. У контексті сучасних викликів та воєнних ризиків, особлива увага приділяється ролі територіальних громад, зокрема – міських, у забезпеченні сталого розвитку. Автори розглядають питання співробітництва між територіальними громадами та визначає ключові аспекти, які впливають на їхню ефективність. Окремий акцент робиться на системі надання публічних послуг й концепції якості в цьому контексті. Аналізується вплив якості публічних послуг на задоволення потреб громадян та на сталість розвитку в умовах урбанізаційних викликів. Автор розглядає можливості та виклики, які виникають у забезпеченні якості публічних послуг на рівні територіальних громад.

В статті також аналізуються поняття публічних послуг і їхнє місце у концепції сталого розвитку. Визначаються основні аспекти, які впливають на ефективність надання публічних послуг на рівні територіальних громад, зокрема, важливість впровадження сучасних технологій та підвищення кваліфікації працівників у сфері публічного управління. Також звертається увага на важливість сприяння взаємодії між територіальними громадами та урядовими органами для ефективного управління ресурсами та реалізації стратегій. В статті висвітлюється актуальність питань якості публічних послуг як основного фактору, що впливає на довгостроковий успіх сталого розвитку територіальних громад в Україні. Загальний контекст статті створює підґрунтя для подальших обговорень та досліджень щодо оптимізації системи надання публічних послуг у відповідь на сучасні виклики та загрози сталого розвитку в Україні.

**Ключові слова:** сталий розвиток, воєнні ризики, територіальні громади, співробітництво територіальних громад, система надання публічних послуг, концепція якості, публічні послуги, забезпечення якості

публічних послуг, урбанізація, публічне управління та адміністрування

The article explores the threats to the sustainable development of territorial communities and the provision of quality public services in Ukraine under the conditions of urbanization. In the context of contemporary challenges and military risks, special attention is given to the role of territorial communities, in particular – urban, in ensuring sustainable development. The author examines issues of cooperation between territorial communities and identifies key aspects influencing their effectiveness. A particular emphasis is placed on the public service delivery system and the concept of quality in this context. The impact of the quality of public services on citizen satisfaction and the sustainability of development is analyzed. The author discusses the opportunities and challenges arising in ensuring the quality of public services at the level of territorial communities.

The article also analyzes the concepts of public services and their place in the sustainable development concept. The main aspects affecting the efficiency of public service delivery at the level of territorial communities are identified, including the importance of implementing modern technologies and enhancing the qualifications of public management personnel. Attention is also drawn to the importance of facilitating cooperation between territorial communities and government bodies for effective resource management and strategy implementation. The article highlights the relevance of the quality of public services as a key factor influencing the long-term success of sustainable development in territorial communities in Ukraine. The overall context of the article lays the groundwork for further discussions and research on optimizing the public service delivery system in response to contemporary challenges and threats to sustainable development in Ukraine.

**Key words:** sustainable development, military risks, territorial communities, cooperation of territorial communities, public service delivery system, quality concept, public services, quality assurance of public services, urbanization, public management and administration

УДК 352:332:311.342.95  
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.36.19>

#### Колтун В.С.

доктор наук з державного управління,  
професор,  
завідувач кафедри кафедри  
регіональної політики  
Навчально-науковий інститут публічного  
управління та державної служби  
Київського національного університету  
імені Тараса Шевченка

#### Бурик З.М.

доктор наук з державного управління,  
професор кафедри публічного  
управління та адміністрування  
Університет Григорія Сковороди  
в Переяславі

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Україна, розпочавши шлях децентралізації, стикається з важливими викликами, що загрожують сталому розвитку територіальних громад. Найбільшою серйозністю виявляється фінансова нестабільність, яка обмежує їхню спроможність надавати ефективне управління та соціальні послуги. Багато громад, позбавлені достатніх ресурсів, стають залежними від

центрального уряду, ускладнюючи реалізацію нових підходів.

Недостатня правова база для територіального самоврядування також є проблемою, спричинюючи невизначеність в сфері влади та відповідальності. Крім того, корупція та недостатня прозорість на місцевому рівні ускладнюють взаємодію громад та порушують систему довіри мешканців до органів самовря-

дування. А в свою чергу, соціальні розбіжності та відсутність рівноправ'я між різними територіальними громадами стають причиною конфліктів та нерівностей у розподілі ресурсів та послуг [6, с. 51]. Важливою проблемою також є відсутність ефективного механізму контролю та оцінки роботи органів місцевого самоврядування, що ускладнює забезпечення відповідальності та ефективності владних структур на місцевому рівні.

Важливо відзначити, що сьогодні воєнні ризики становлять серйозну загрозу сталому розвитку територіальних громад в Україні. Постійна загроза з боку країни агресора підірвали економічну стабільність і соціальний прогрес в багатьох місцевостях. Війна призводить до втрати життів, зруйнування інфраструктури та виснаження ресурсів, що може негативно позначитися на життєзабезпеченні та здоров'ї мешканців [10, с. 23]. Загроза безпеці стає перешкодою для нормального функціонування громад та може змусити їх витратити значні ресурси на заходи з мобілізації та захисту.

Крім того, війна призводить до внутрішнього переміщення населення, змушуючи громади знаходити шляхи до адаптації до нових умов та надання допомоги постраждалим, а це в свою чергу створює додатковий тиск на ресурси та вимагає великих зусиль для відновлення звичного ритму життя в зоні конфлікту. Тому враховуючи сучасні виклики, воєнні ризики в Україні впливають не лише на безпеку нації, але й становлять серйозну перешкоду для сталого розвитку територіальних громад, вимагаючи комплексних заходів для подолання наслідків та відновлення зруйнованих територій.

Також варто звернути увагу на забезпечення якості публічних послуг в Україні, що супроводжується рядом загроз, що можуть значно ускладнити їхнє здійснення та призвести до невдоволення громадян [1, с. 12]. Фінансові обмеження є однією з основних загроз. В багатьох сферах публічного сектору обмежений бюджет ускладнює впровадження необхідних ініціатив, що може впливати на якість надання послуг та реакцію на потреби громадян.

Проблемою є також корупція в органах влади, яка порушує прозорість та довіру до публічних служб. Недостатня відкритість може призвести до неналежного використання ресурсів та зниження рівня довіри громадян до державних структур, а відсутність ефективного контролю та моніторингу може допустити бездіяльність та непрозорість в роботі владних органів, що в свою чергу впливає на якість публічних послуг [14, с. 197]. Тому відповідна

проблема вимагає вдосконалення системи внутрішнього контролю та незалежного оцінювання результативності.

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

Останні дослідження та публікації в Україні вказують на ряд серйозних загроз сталому розвитку територіальних громад. Кожушко О., Кравців В., Миронюк І., Носулько Б., Слабий Г. в своїх наукових дослідженнях однією з основних проблем виокремлюють недостатню фінансову стабільність, яка часто виникає через неефективне управління бюджетом та недобросовісне використання ресурсів. Важливо відзначити, що ця проблема може призвести до обмеженого доступу до якісних публічних послуг для мешканців громад.

Додатково, дослідження вказують на системну корупцію та нечесні практики у сфері місцевого управління, що впливає на ефективність надання послуг та розкрадання бюджетних коштів. Бегаль Л., Гладка О., Гунбіна О., Єсімов С., Ковалів М., Ковальова Т., Лікарчук Н., Маматова Т., Малець М., Маллой Т., Салат Л. наголошують на тому, що саме це стає негативним фактором для побудови довіри громадян до влади та обмежує їхню участь у розвитку своєї території.

З іншого боку, позитивні тенденції виявляються в розширенні використання електронних технологій у наданні публічних послуг. Зандер Х., Крайник О., МакКартні С., Мохова Ю., Сміт Б., Сторонянська І. відзначають, що інноваційні рішення та цифрові платформи можуть сприяти покращенню якості обслуговування громадян та зробити управління більш прозорим та ефективним. Однак існує потреба в розробці та впровадженні відповідних правових та технічних механізмів для забезпечення безпеки та конфіденційності даних в цьому контексті. Тому уряд та місцеві органи влади повинні активно працювати над усуненням виявлених проблем для забезпечення сталого розвитку територіальних громад та забезпечення якості публічних послуг в Україні.

**Мета дослідження.** Мета даного дослідження полягає в обґрунтуванні засад для здійснення аналізу та ідентифікації загроз, які впливають на сталий розвиток територіальних громад в Україні та обмежують забезпечення якості публічних послуг, зокрема – в умовах урбанізації. Перш за все, важливо врахувати фактори економічної нестабільності та фінансових обмежень, які можуть впливати на фінансування та реалізацію соціальних та інфраструктурних проектів. Крім того, політична нестабільність, російсько-віна та корупція можуть ускладнити впровадження ефективних стратегій розвитку територіальних громад та

впливати на якість надання публічних послуг. Додатковою загрозою є недостатня участь громадян у процесах прийняття рішень та відсутність механізмів взаємодії між владою та громадянами, а це може призвести до невідповідності обраної стратегії розвитку реальним потребам населення та погіршення якості наданих послуг. Окрім того, технологічний відставання та недостатня інноваційна активність можуть обмежувати можливості громад в ефективному впровадженні сучасних технологій для поліпшення якості життя та надання публічних послуг.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Формування концепції сталого розвитку людства розпочалося в 60–70-х роках ХХ століття. У цей період виникає усвідомлення того, що екологічні та соціально-економічні проблеми загрожують життю сучасних і майбутніх поколінь. Однак слід відзначити, що на сьогодні формування поняття «сталого розвитку» залишається об'єктом дискусій.

Деякі автори пов'язують поняття сталого розвитку з великою кількістю параметрів (економічних, соціальних, політичних, культурологічних). Наприклад, Крайник О. П. вважає, що сталий розвиток — це такий розвиток, при якому суспільство може отримувати різноманітні послуги, включаючи економічні, соціальні та екологічні, для задоволення потреб поточного та майбутніх поколінь [7]. Носулько Б. Я. вважає, що сталий розвиток забезпечується створенням та застосуванням інновацій у трьох сферах: економіці, соціальному розвитку й екології — всі ці компоненти впливають на показники якості життя суспільства [8, с. 39]. Мохова Ю. Л. визначає сталий розвиток як перехід від економіки використання ресурсів до економіки їх системного відтворення, тобто стійкий розвиток передбачає перехід до управління всією сукупністю економічних, соціальних, екологічних процесів на території громади відповідно до особливостей розташування виробництва та розселення населення [11, с. 27].

Єсімов С. С., визначаючи основні компоненти економічної стійкості, виділив фінансову, екологічну стійкість, інвестиційну та інноваційну активність, а також економічну ефективність в рамках сталого розвитку територіальної громади [2, с. 269]. Група дослідників, розглядаючи стійкий розвиток, виділила 3 підсистеми: природні ресурси, матеріально-технічний комплекс й соціум, тому характеризують сталий розвиток як економічний ріст з забезпеченням відтворюваності обмежених ресурсів [17, с. 83].

Такі характеристики системи сталого розвитку, як комплексність, глобальність та уні-

версальність, дозволяють врахувати особливості соціального, економічного, екологічного розвитку країн (Рис 1).



**Рис 1. Система сталого розвитку**

Багато в чому це зумовлено тим, що в рамках сталого розвитку сформульовані класичні рекомендації, а керівництво держави і самі жителі вже в межах своєї території приймають рішення про те, як глобальні завдання сталого розвитку врахувати у національних стратегіях, планах, програмах та проектах. Крім того, слід зазначити, що рух до сталого розвитку не є короточасним процесом, досягнення сталого розвитку можливе лише у разі планомірної та систематичної підтримки з боку центральних державних органів [15, с. 62].

Враховуючи сучасні світові події, то загрози сталому розвитку територіальних громад в Україні можуть включати ряд проблем, з якими стикаються багато об'єднаних територіальних громад. По-перше, це фінансові труднощі, пов'язані з обмеженими бюджетними ресурсами та недостатньою фінансовою автономією. По-друге, соціальні проблеми, такі як відсутність ефективної системи охорони здоров'я в певних територіальних громадах, освіти та соціального забезпечення, можуть суттєво обмежувати потенціал [7]. Недостатній доступ до якісних освітніх та медичних послуг може призвести до відтоку населення, зниження рівня життя та загрожувати сталому соціальному розвитку.

По-третє, важливо визначити воєнний ризик як серйозну загрозу сталому розвитку територіальних громад в Україні. Адже війна призводить до негайного припинення роботи місцевих інституцій, загострення гуманітарної кризи та значного погіршення умов життя мешканців. Зруйнування інфраструктури, економічна нестабільність та втрати в ресурсах можуть значно ускладнити відновлення та



розвиток місцевих громад після завершення російсько-української війни [10, с. 21].

Відповідно до вище відзначеного, Наомі Бірдтісл — професор в Університеті Гріфіта, Австралія та Роб Хейлз — викладач в Університеті Гріфіта, Австралія, наголошують на тому, що загрози сталому розвитку територіальних громад можуть виникнути з різних напрямків, зокрема через воєнні ризики та недостатнє співробітництво між територіальними громадами:

1. Наявність війни, конфліктів або загроз може негативно позначитися на сталому розвитку територіальних громад, такі процеси можуть спричинити руйнуванням інфраструктури, зруйнувати соціальний порядок та вплинути на економічний розвиток регіону.

2. Економічна нестабільність, адже сучасні виклики для територіальних громад часто супроводжуються економічною нестабільністю, зменшенням інвестицій та зростанням безробіття, а відповідно це може призвести до зниження фінансової не стабільності територіальних громад й обмежити їхню здатність забезпечувати розвиток та благополуччя громадян.

3. Порушення соціальної інтеграції в територіальних громадах може виникати з різних причин та мати серйозні наслідки для спільностей. Однією з ключових проблем є нерівність у доступі до соціальних, економічних та культурних ресурсів. Додатковим чинником може бути відсутність ефективних механізмів взаємодії та співпраці між різними групами населення. Нестабільні умови життя, відсутність робочих місць та соціальної підтримки можуть призводити до відчуття відокремленості та втрати суспільного зв'язку. Для подолання цих проблем важливо впроваджувати програми соціальної інклюзії, створювати умови для рівного доступу до ресурсів та активно сприяти взаєморозумінню та співпраці в межах громад.

4. Обмежене співробітництво територіальних громад, адже недостатнє співробітництво між різними територіальними громадами може призвести до неефективного використання ресурсів, обмеження можливостей для спільного розвитку та зменшення сил територіального об'єднання.

5. Порушення екологічної рівноваги в межах діяльності територіальної громади є серйозною проблемою, оскільки може суттєво вплинути на якість життя мешканців та стан природних ресурсів. Найчастіше це порушення пов'язане із неправильним використанням природних ресурсів, надмірним викиданням забруднюючих речовин та неефективним управлінням відходами. Нехтування екологіч-

ними аспектами може призвести до забруднення водойм, виснаження ґрунтів, зменшення біорізноманіття та загострення проблем кліматичних змін [13, с. 32, 64, 82, 107, 113].

Для України в першу чергу, реалізація концепції сталого розвитку в територіальних громадах включає декілька завдань:

1. Збільшення обсягів виробництва, спрямоване передусім на поліпшення економічної компоненти.

2. Подолання відсутності фінансування та, іноді, недбалості бізнесу в питаннях екологічних стандартів.

3. Розробка стратегій для подолання залишкового принципу у вирішенні соціальних проблем [7].

Також співробітництво між територіальними громадами відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку, адже взаємодія між громадами сприяє обміну досвідом та ресурсами, що дозволяє ефективніше вирішувати спільні завдання та реалізовувати спільні ініціативи. Однак існують загрози, які можуть торкнутися цього співробітництва. Недостатня комунікація та взаємодія можуть призвести до неефективності спільних проєктів та виникнення конфліктів. Важливо враховувати різний рівень розвитку громад, щоб уникнути нерівності у розподілі ресурсів та вигід.

Ще однією загрозою є недостатнє обґрунтування прийнятих рішень, адже без відповідального та обґрунтованого підходу може виникнути невпевненість в справедливості та дієвості спільних дій, що загрожує загальній стійкості розвитку. Тому дослідники наголошують на тому, що для успішного подолання цих викликів, необхідно акцентувати увагу на побудові відкритого діалогу та розвитку механізмів взаємодії. Забезпечення сталого розвитку територіальних громад вимагає спільних зусиль, систематичного аналізу та удосконалення механізмів співпраці [13, с. 127]. Вказані процеси набувають додаткової значущості в умовах урбанізації, під якою розуміємо глобальний історичний процес, який зростання частки міського населення та підвищення значущості міст і міського життя в розвитку суспільства.

Система надання публічних послуг визначає ефективність функціонування державних та муніципальних органів, — однак ключовим елементом успішного впровадження цієї системи є концепція якості. Якість публічних послуг визначається їхньою спроможністю відповідати потребам громадян та забезпечувати їм доступ до ефективних та надійних сервісів [9, с. 87]. Забезпечення якості публічних послуг включає в себе визначення чітких



стандартів, вимог та критеріїв, які повинні бути виконані при наданні послуг. Дійсно, публічні послуги визнаються як ключовий елемент розвитку суспільства, і їхня якість безпосередньо впливає на задоволеність та довіру громадян до влади [16, с. 181]. Забезпечення високої якості публічних послуг сприяє формуванню ефективної та відповідальної державної системи, що сприяє розвитку громадянського суспільства та загального благополуччя.

Реформа децентралізації в Україні, яка розпочалася у 2015 році, передбачає передачу владних повноважень та фінансів від органів центральної виконавчої влади до місцевого самоврядування. Цей процес створює нові можливості на муніципальному рівні, навіть для невеликих міст, сіл, селищ та громад, сприяючи їх подальшому розвитку. Шляхом об'єднання новоутворені громади можуть поєднувати свої ресурси для самостійного вирішення питань місцевого значення, підвищення якості життя й взяти на себе відповідальність за це. Одним із способів реалізації самоврядних повноважень на локальному рівні є розбудова сфери надання адміністративних послуг населенню через створення відповідних Центрив надання адміністративних послуг (ЦНАП) [3, с. 79; 12].

Розвиток мережі відповідних Центрив надання адміністративних послуг (ЦНАП) залежить від відповідного нормативно-правового забезпечення, яке також піддається впливу постійних змін в українському законодавстві та визначає всі необхідні напрями для розвитку цієї сфери. Основні етапи розвитку нормативно-правового забезпечення системи надання адміністративних послуг в Україні можна зіставити з подіями, що відбувалися протягом різних періодів. Спочатку було закладено основи системи надання адміністративних послуг у взаємодії з суб'єктами господарювання (до 2005 року).

Далі слід відзначити початок формування системи надання адміністративних послуг у період з 2006 по 2008 рік. Важливим етапом є нормотворча діяльність для упорядкування сфери адміністративних послуг, що відбувалася від 2009 до 2013 року. Після цього відбулося розширення повноважень органів місцевого самоврядування в сфері надання адміністративних послуг у період з 2014 по 2017 рік. Завершальним етапом були розвиток мережі відповідних ЦНАП органів місцевого самоврядування та діджиталізація сфери публічних послуг у 2019–2020 роках [4, с. 267].

Забезпечення якості публічних послуг є критично важливим елементом для задоволення

потреб громадян і ефективної роботи системи надання публічних послуг, тому в рамках сучасних викликів є загрози, які можуть впливати на якість отримання публічних послуг:

1. Недостатня фінансова підтримка, — обмежені фінансові ресурси можуть вплинути на здатність уряду забезпечувати належну якість послуг. Обрізання бюджетів може вести до скорочення персоналу, витрат на технології та навчання, що може погіршити якість обслуговування.

2. Низька ефективність адміністративних процесів, — затримки в роботі адміністративних процесів, непотрібна бюрократія та нечіткі правила можуть призвести до невідповідності вимогам громадян та погіршити якість послуг.

3. Відсутність чітких та вимірюваних стандартів якості може ускладнити оцінку та забезпечення відповідності послуг встановленим нормам.

4. Застарілі технології та відсутність інновацій можуть обмежувати ефективність та зручність публічних послуг.

5. Кадрові проблеми, — недостатнє навчання та розвиток персоналу, а також низька мотивація можуть призвести до погіршення якості обслуговування та спричинити невдоволення громадян.

6. Недостатня участь громадськості, — відсутність засобів для збору та врахування думок та потреб громадян може призвести до розриву між очікуваннями суспільства та наданими послугами.

7. Корупція може погіршити якість публічних послуг, оскільки вона може призвести до відмови від прозорості та справедливості у видачі послуг [5, с. 127].

У виконанні публічних послуг в Україні, зокрема державних, спостерігаються певні недоліки, які можуть призвести до ризику незадоволення конкретного суб'єкта-споживача. Тому, Україна вдосконалює систему забезпечення якості публічних послуг, спрямовуючи зусилля на кілька ключових напрямків. По-перше, впровадження електронних сервісів (Дія) і платформ для зручності громадян стало пріоритетом. Зокрема, системи онлайн-запису до медичних закладів та електронні сервіси державних органів дозволяють швидко та ефективно отримувати необхідні послуги.

Другим важливим кроком є впровадження механізмів зворотного зв'язку від громадян, — розробка електронних платформ для збору відгуків та пропозицій дозволяє налагоджувати взаємодію між владою та населенням, щоб ідентифікувати проблеми та шукати шляхи їх вирішення. Третім аспектом є впровадження

прозорості та відкритості у роботі державних органів. Публікація відомостей про роботу органів влади, їх рішення та витрати на виконання певних програм сприяє формуванню довіри громадян до державних інституцій.

**Висновки.** Сталий розвиток територіальних громад в Україні сьогодні стикнувся з рядом серйозних загроз, які можуть значно уповільнити чи навіть зупинити цей процес. Першою ключовою загрозою є фінансові труднощі, які можуть виникнути внаслідок недостатнього фінансування з боку держави. Без належних ресурсів територіальні громади втрачають можливість забезпечити ефективну інфраструктуру, соціальні послуги та розвиток своїх територій особливо в умовах війни.

Другою значущою загрозою є політичні перешкоди, які можуть виникнути внаслідок непрозорості та корупції в управлінні. Несправедливий розподіл ресурсів чи втручання політичних структур може призвести до того, що територіальні громади втрачають свою самостійність та можливість ефективного прийняття рішень.

Третьою загрозою є соціокультурні труднощі, пов'язані із збереженням традицій та ідентичності в умовах зростаючої глобалізації. Недостатній захист культурної спадщини та відсутність належного підтримки для розвитку місцевого самоврядування можуть призвести до поступового зникнення унікальних регіональних особливостей. Четвертою, але не менш важливою, загрозою є екологічна нестабільність, що може виникнути внаслідок неправильного використання природних ресурсів, війни (руйнування Каховської ГЕС) та відсутності належного контролю за екологічними процесами. Втрата екологічної рівноваги може негативно вплинути на якість життя мешканців та загрожувати сталому розвитку територіальних громад.

Отже, для забезпечення сталого розвитку територіальних громад в Україні в умовах урбанізації необхідно уважно враховувати ці загрози та вживати ефективні заходи для їх протидії, сприяючи тим самим позитивним тенденціям у розвитку громад і забезпеченню їхньої стійкості.

Забезпечення якості публічних послуг в Україні є актуальним питанням, але відповідно до вище відзначеного існує низка загроз, які можуть впливати на ефективність та надійність цих послуг. По-перше, недостатній рівень фінансування може обмежувати можливості вдосконалення й розвитку публічних служб. Недостатні кошти призводять до обмежень у впровадженні сучасних технологій, підвищенні кваліфікації персоналу та забезпеченні необ-

хідних ресурсів для надання якісних послуг. По-друге, відсутність чітких механізмів моніторингу та оцінки якості послуг може ускладнювати ефективний контроль і виявлення проблем в системі. Брак прозорості та відкритості призводить до відсутності відповідальності та може сприяти бездіяльності владних структур у вирішенні проблем. По-третє, політичні та економічні нестабільності можуть призводити до непередбачуваності в управлінні та впровадженні стратегій розвитку публічних послуг, адже нестабільне середовище може стати перешкодою для довгострокового планування та впровадження необхідних реформ.

Усі ці фактори узагальнюються в тому, що ефективне забезпечення якості публічних послуг в Україні вимагає комплексного підходу, що охоплює боротьбу з корупцією, забезпечення адекватного фінансування, вдосконалення системи моніторингу та управління, а також створення стабільного політичного та економічного середовища.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Бегаль Л. А. Оптимізація структури засадничих документів цифрової трансформації сфери надання адміністративних послуг. *Держава та регіони. Сер. Публічне управління та адміністрування*, 2021. № 2 (72). С. 12-19.
2. Єсімов С. С. Розвиток системи надання електронних адміністративних послуг: нормативно-правовий аспект. *Вісник Національного університету «Львівська Політехніка». Юридичні науки*. 2017. № 861. С. 263–271.
3. Ковалів М., Малець М. Теоретичні аспекти надання пріоритетних послуг у контексті розвитку системи електронних послуг в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія юридична*. 2018. № 906. С. 77–87.
4. Ковальова Т.В., Гунбіна О.В. Правові проблеми надання адміністративних послуг з використанням інтернет-технологій. *Наукові перспективи. Серія «Право»*. 2021. № 9 (15). С. 260-271.
5. Кожушко О. О. Щодо питання адміністративно-правового регулювання надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2023. № 1. С.125-129.
6. Кравців В. С., Сторонянська І. З. Територіальні громади в умовах децентралізації: ризики та механізми розвитку: монографія. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України, 2020. 531 с.
7. Крайник О. Державне регулювання сталого розвитку територіальних громад. *Економіка та суспільство*, 2021. №24. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/197/189>
8. Носулько Б. Я. Роль місцевого самоврядування у становленні територіальної громади та її соціально-економічному розвитку. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти*, 2021. № 1. С. 37-40.

9. Маматова Т. В., Гладка О. М. Інноваційні підходи до розвитку системи надання адміністративних послуг в умовах децентралізації. *Державне управління та місцеве самоврядування*, 2020. Вип. 1(44). С. 86–9

10. Миронюк І., Слабий Г. Концептуальні підходи до розвитку територіальних громад регіонів України, віддалених від зони активних бойових дій, у період війни проти російської агресії в повоєнний час. *Міжнародний науковий вісник*, 2023. № 1-2 (27-28). С. 21-24.

11. Мохова Ю. Л. Оцінка діяльності центрів надання адміністративних послуг в умовах цифровізації України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2021. № 2 (29). С. 22 – 28.

12. Про адміністративні послуги : Закон України № 5203-VI (зі змінами і доповненнями від 27.07.2023). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>

13. Birdthistle N, Hales R. Attaining the 2030 Sustainable Development Goal of Sustainable Cities and Communities. Emerald Publishing Limited. 2023. 195 p.

14. Likarchuk N. Planning as a system-forming function of strategic management. Development vectors in public management and administration: Collective monograph. Riga, Latvia: «Baltija Publishing», Wloclawek, Poland, 2021. С. 190-208

15. Malloy T. H., Salat L. Non-Territorial Autonomy and Decentralization: Ethno-Cultural Diversity Governance (Routledge Studies in Federalism and Decentralization). Routledge, 2023. 288 p.

16. Smith B. Decentralization: The Territorial Dimension of the State. Routledge, 2023. 237 p.

17. Zander H., McCartney S. A Landscape Approach: From Local Communities to Territorial Systems. Applied Research & Design, 2022. 304 p.

## НАПРЯМИ АДАПТАЦІЇ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ ЗДІЙСНЕННЯ КОНТРОЛЮ У СФЕРІ МІСТОБУДУВАННЯ

### WAYS OF IMPLEMENTATION OF THE FOREIGN EXPERIENCE OF CONTROL IN THE FIELD OF URBAN PLANNING

Стаття присвячена розробці рекомендацій щодо адаптації зарубіжного досвіду здійснення контролю у сфері містобудування, зокрема виділено наступні можливості: з досвіду Німеччини: заснування аналогічних до Федеральної палати інженерів та Федеральної палати архітекторів організацій, які б відігравали активну роль у формуванні управлінських рішень у будівельній галузі; надання місцевим органам влади широким повноважень у контролі за дотриманням будівельних норм та стандартів; створення спеціалізованої установи, яка відповідала б за перевірку виконання будівельних стандартів і контроль якості будівництва; створення спеціальної служби, яка займатиметься виявленням та припиненням порушень у будівництві, а також забезпечуватиме дотримання будівельних норм; з досвіду Франції: встановлення системи контролю, яка поєднує функції центральних органів влади, місцевого самоврядування та недержавних утворень, зокрема страхових компаній; залучення приватних фірм з відповідними повноваженнями до контролю за дотриманням будівельних норм і стандартів; з досвіду Великобританії: розробка і впровадження місцевих Кодексів будівельної практики для моніторингу, контролю та управління будівельними проектами, що враховують специфіку та потреби місцевих громад; забезпечення участі місцевого населення в процесі ухвалення рішень з питань містобудівної діяльності та встановлення механізмів їх залучення до розгляду будівельних проектів; встановлення стандартів щодо кваліфікації працівників у будівництві та вимог до підприємств з урахуванням мінімальних стандартів безпеки та якості будівництва; з досвіду Польщі: створення органів, аналогічних Інспекторам Будівельного Нагляду, які б мали на меті контроль за дотриманням будівельного законодавства та норм; впровадження різних заходів адміністративного контролю у випадках виявлених порушень у містобудівній сфері, таких як видача приписів, накладення штрафів і прийняття рішень про знесення незаконних споруд; забезпечення участі громадськості у виявленні порушень у містобудівній сфері та залучення до процесу прийняття рішень з питань місцевого містобудування.

**Ключові слова:** контроль, контрольні органи, контрольна діяльність, містобудування, зарубіжний досвід, шляхи імплементації.

The article is devoted to the development of recommendations for the implementation of the foreign experience of control in the field of urban planning, in particular, the following opportunities are highlighted: from the experience of Germany: the establishment of organizations similar to the Federal Chamber of Engineers and the Federal Chamber of Architects, which would play an active role in the formation of management decisions in the construction industry; providing local authorities with broad powers to control compliance with building regulations and standards; creation of a specialized institution that would be responsible for verifying the implementation of construction standards and quality control of construction; creation of a special service that will deal with the detection and termination of violations in construction, as well as ensure compliance with building regulations; from the experience of France: establishment of a control system that combines the functions of central authorities, local self-government and non-state entities, in particular insurance companies; involvement of private firms with appropriate powers to monitor compliance with construction norms and standards; from the UK experience: development and implementation of local Codes of Construction Practice for monitoring, control and management of construction projects that take into account the specifics and needs of local communities; ensuring the participation of the local population in the decision-making process on urban planning activities and establishing mechanisms for their involvement in the consideration of construction projects; establishment of standards regarding the qualification of workers in construction and requirements for enterprises, taking into account minimum standards of safety and quality of construction; from the experience of Poland: the creation of bodies similar to Building Supervision Inspectorates, which would have the purpose of monitoring compliance with construction legislation and regulations; implementation of various administrative control measures in cases of detected violations in the field of urban planning, such as issuing orders, imposing fines and making decisions on the demolition of illegal structures; ensuring public participation in the detection of violations in the urban planning sphere and involvement in the decision-making process on local urban planning issues.

**Key words:** control, control bodies, control activity, urban planning, foreign experience, ways of implementation.

УДК 35.304.39  
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.36.20>

**Горник В. Г.,**  
д. наук з держ. упр., професор,  
директор  
Навчально-науковий інститут  
управління, економіки та  
природокористування, професор  
кафедри публічного управління та  
економіки Таврійського національного  
університету імені В. І. Вернадського

**Євмешкіна О. Л.,**  
д. наук з держ. упр., професор,  
завідувач кафедри публічного  
управління та економіки  
Таврійський національний  
університет імені В. І. Вернадського

**Сімак С. В.,**  
д. наук з держ. упр., професор,  
професор кафедри публічного  
управління та економіки  
Таврійський національний університет  
імені В. І. Вернадського

**Постановка проблеми.** Вивчення напрямів адаптації зарубіжного досвіду здійснення контролю у сфері містобудування є доцільним з кількох причин. Насамперед, варто зауважити, що багато країн вже впроваджують ефективні методи контролю у сфері містобу-

дування. Вивчення їхнього досвіду дозволить іншим країнам виявити ефективні підходи та впровадити їх для покращення власних систем контролю. Багато проблем у сфері містобудування мають спільний характер у багатьох країнах. Наприклад, це можуть бути питання



екології, безпеки, ефективного використання територій тощо. У сучасному світі важливо здійснювати обмін досвідом та співпрацювати з іншими країнами у вирішенні спільних проблем. Відтак, актуальність вивчення шляхів імплементації кращого зарубіжного досвіду здійснення контролю у сфері містобудування полягає в можливості покращення вітчизняної практики у даній сфері. Дослідження міжнародного досвіду управління містобудівною діяльністю відкриває можливості для виявлення ключових напрямів вдосконалення функціонування існуючих в Україні установ регулювання та контролю у містобудівній галузі. Це також сприяє актуалізації нормативно-правового середовища у сфері містобудування, формування ефективної системи будівельних стандартів, державних норм і правил на рівні місцевих органів управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню даної проблематики свою увагу присвятили такі науковці, як О. Козич [1], В. Лисенко [2], С. Богачов, Н. Насонкіна, О. Карлова, Л. Іваненко, М. Мельникова [4], М. Околович [5] та ін. Незважаючи на значний внесок науковців у дослідженні даної проблематики, на сучасному етапі актуальним є дослідження способів імплементації кращих практик з міжнародного досвіду, оскільки це може значно покращити ефективність та якість контролю у містобудівній галузі. Таким чином, подальша робота в цьому напрямі може виявитися важливою для досягнення оптимальних результатів у сфері містобудування та забезпечення сталого розвитку територій.

**Мета статті** – обґрунтувати напрями адаптації зарубіжного досвіду здійснення контролю у сфері містобудування.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасному світі містобудівна діяльність є однією з найважливіших складових розвитку суспільства. Порівняно з іншими секторами економіки, містобудівна галузь має свої особливості та виклики, серед яких недостатня ефективність контролю, нестабільність у дотриманні будівельних норм та стандартів, а також проблеми корупції та розмитості законодавства. Для вирішення цих проблем необхідно звертатися до кращого світового досвіду та імплементувати успішні практики, що дозволять підвищити ефективність та прозорість у містобудівній сфері.

У зарубіжних країнах контроль у сфері містобудівної діяльності переважно спрямований на забезпечення відповідного рівня безпеки об'єктів, що зводяться, з огляду на захист життя та здоров'я населення, а також на збереження довкілля. Основні заходи контролю

включають проведення експертиз проектів та моніторинг дотримання вимог, норм, стандартів, правил та інших обмежень під час будівництва, ремонту та експлуатації будівель та споруд. Наприклад, для України цікавим є досвід здійснення контролю у сфері містобудівної діяльності в країнах Європейського Союзу, що включає результативність управління, а також підходи до визначення й впровадження стратегічних заходів контролю.

Розглядаючи зарубіжний досвід управління в сфері будівництва та архітектурної діяльності, звернемо увагу на провідний досвід Польщі. Ця країна володіє моделями управління містобудівною діяльністю на різних рівнях, серед яких: «воєводство, повіт і гміна, де реалізація повноважень кожної ланки регулюється окремим законом. Таким чином, містобудівні завдання воєводств направленні на формування стратегічних цілей розвитку містобудування, визначення системи здійснення курсування громадського транспорту та дорожнього сполучення воєводського значення, а також вирішення питань просторового планування регіону» [2]. Наразі розробником містобудівної документації можуть бути будь-які проектні організації, в котрих є належні сертифікати, котрі, своєю чергою, мають можливість здійснювати залучення більш вузьких фахових проектувальників, що спеціалізуються на розв'язанні проблем відповідного галузевого напрямку, як-от транспортногo, екологічного та ін. Таким чином, вектор розвитку відповідного міста залежить від проектного бюро, а громадськість можуть залучати на стадії обговорення кінцевого продукту, коли певні рішення вже ухвалені.

Слід зазначити, що «координуючим органом публічного управління містобудівної діяльності польської моделі є Міністерство інфраструктури та будівництва, яке реалізовує державну політику у галузі містобудування, а також опікується питаннями управління транспортною інфраструктурою Республіки Польща, включаючи будівництво автострад та швидкісних доріг, доріг республіканського значення, мережі залізниць, аеропортів, і національного морського транспорту» [3]. Крім того, у віданні зазначеного міністерства знаходиться житлова та будівельна політика.

Контролюючими органами у польській системі містобудування є: «Інспекторати Будівельного Нагляду підпорядковані Міністерству інфраструктури та будівництва до завдань яких входить контроль за дотриманням будівельного законодавства, у тому числі при здійсненні приватного житлового будівництва. Інспекторат є органом адміністратив-

ної юрисдикції у справах про порушення будівельного законодавства» [7]. Серед заходів адміністративного контролю у випадках виявлених порушень у містобудівній сфері використовуються різні заходи, включаючи видачу приписів щодо усунення порушень, накладення штрафів та прийняття рішень про знесення самовільно зведених споруд. Дії інспекторів будівельного нагляду під час втручання у будівельний процес проводяться з метою захисту громадських інтересів. Крім того, ці органи влади також реагують на зміни у способі використання будівель або їх частин без необхідного дозволу чи повідомлення.

Варто зауважити, що у країнах Європейського Союзу містобудівна діяльність регулюється як на рівні держави, так і за допомогою незалежних приватних осіб. Французька модель управління містобудівною діяльністю передбачає функціонування Міністерства територіальної цілісності як основного державного органу влади, що «здійснює регулювання та реалізацію державної політики щодо просторового планування та відбудови житла на основі забезпечення розвитку територій. Міністерство вивчає особливості територій, розробляє прогнози та консультує органи місцевого самоврядування з метою реалізації програм будівельного розвитку територій. Основні ж повноваження регулювання містобудівної діяльності зосереджені у тріаді (комуна-департамент-область) місцевого самоврядування та закріплені у Загальному кодексі територіальних громад. На рівні комуни регулюються містобудівні питання з розгляду планування, благоустрою та дозволу на будівництво. Також до повноважень місцевого самоврядування належить розробка, схвалення та реалізація містобудівних генеральних планів, проекти яких, незважаючи на незалежність місцевої влади, після схвалення на місцевому рівні передаються на затвердження до міністерства» [1]. Проекти генеральних планів перебувають на загальному обговоренні у громадськості. Муніципальні органи разом з кваліфікованими експертами розглядають усі претензії до опублікованих проектів. Містобудівне законодавство Франції, зокрема Містобудівний кодекс та закони, регулюють питання забезпечення єдиного та стабільного благоустрою територій, визначають основні параметри та тенденції розвитку областей, а також встановлюють перелік обов'язкової містобудівної документації.

Як відомо, «державне управління у сфері архітектурно-будівельної діяльності, за французькою моделлю, має комбінований

характер, оскільки контроль здійснюється як центральними органами влади, місцевим самоврядуванням, так і недержавними утвореннями у поєднанні із системою страхування» [5]. Варто зауважити, що «у Франції архітектурно-будівельний контроль має гібридний характер: функцію контролю виконують державні органи, а також треті особи в поєднанні із системою страхування. Основною особливістю є втручання контролерів, що є обов'язковим тільки для громадських будівель, а також приватного сектору. Отже, контроль відбувається з боку органів державної влади та третіх осіб, приватних суб'єктів. На центральному рівні формує державну політику у сфері здійснення архітектурно-будівельного контролю Міністерство будівництва, транспорту та туризму. Упровадження державної політики на місцях відводиться центральним і місцевим органам влади залежно від рівнів управління (комуна, департамент, регіон, центр). Третіми особами виступають приватні фірми, які наділені окремими контрольними повноваженнями в будівельній галузі. Інспекції та перевірка приватними інспекційними органами відіграють важливу роль у контролі за дотриманням державних вимог щодо приватного будівництва та будівництва незначної складності» [6].

У Великобританії містобудівельна діяльність регулюється нормами Будівельного акту, який полягає у «загальних вимогах здійснення будівельної діяльності та встановлює повноваження місцевої влади щодо будинків та споруд» [8]. У той же час, містобудівні вимоги визначені у ряді нормативно-правових актів, таких як Закон про надання грантів на житлове будівництво та реконструкцію, Закон про місцеву демократію, економічний розвиток та будівництво, Закон про планування міст і територій. Останнім документом встановлено систему планування міських просторів, що дає змогу не лише обмежувати забудовників у їхніх проектах, але й змушувати їх здійснювати фінансову компенсацію місцевій громаді за зміни в довкіллі.

Характерною ознакою моделі управління містобудівною діяльністю Великобританії є «дія місцевих Кодексів будівельної практики, який розробляється органами місцевого самоврядування з метою моніторингу, контролю, управління та забезпечення нормативних приписів для інфраструктурних проектів. Цим документом встановлюється обов'язкові стандарти та процедури, у тому числі режим будівельних робіт, що спричиняють незручності мешканцям близько розміщених будинків до забудови, а також мінімальні стан-

дарті і порядок управління для зменшення шкідливого впливу проектів будівництва на підвладній території. Встановлені Кодексом будівельної практики стандарти регулюють широкий спектр відносин, які можуть вплинути на довкілля, безпеку місцевого населення, підприємств та громадськості поблизу проведення будівельних робіт. Документ охоплює також регулювання кваліфікаційних вимог до працівників у будівництві. Зобов'язує забудовників працевлаштовувати місцеве населення на об'єктах будівництва» [5]. Особливе значення надають розміру оплати за надання додаткових адміністративних послуг, таких як екологічні консультації, розглядання скарг, реструктуризація транспортної розв'язки та ін.

Щодо роботи недержавних самоврядних інституцій у Великобританії, які прямо співпрацюють з органами державної влади, зокрема з представниками місцевого самоврядування, їм віддано ряд обов'язків: аналіз та координація діяльності підпорядкованих організацій, удосконалення роботи підконтрольних компаній, організація навчання персоналу та проведення процедур атестації й підвищення кваліфікації кадрів будівельної галузі, захист інтересів галузі, встановлення додаткових критеріїв та показників для компаній та організацій. У цьому контексті важливо зауважити, що контрольні функції здійснюються як органами влади, так і приватними установами управління будівництвом.

Основною метою моделі містобудування в Німеччині є стратегічне планування, яке охоплює розвиток міста на основі створення якісного житлового середовища, оцінку екологічного стану, розширення комунікаційних мереж та інші аспекти. У Федеративній Республіці Німеччини (далі - ФРН) правове регулювання територіального планування здійснюється через Будівельний кодекс ФРН, що визначає положення щодо територіального планування та розвитку міст. За його нормами, «широким колом повноважень наділена територіальна громада, яка здійснює погодження нового будівництва, а також у випадку прогнозованих загроз цим будівництвом безпеці життєдіяльності видає заборонні акти на будівництво. Відповідно до згаданого Кодексу проектна документація на будівництво, використання та забудови території обов'язково виносяться на громадське обговорення, під час якого німці протягом місяця подають свої зауваження і пропозиції. На підставі громадської думки виконавчий орган муніципалітету зобов'язаний підготувати підсумковий звіт, який передає представницькому органу громади для

подальшого затвердження. Резолюції громадських обговорень є підставою для обов'язкового внесення змін у проектну документацію на будівництво» [4]. Варто акцентувати увагу на тому, що укладення договорів у сфері містобудування регулюється Будівельним кодексом Німеччини. Як відомо, «такі договори укладаються територіальною громадою із забудовниками. У зазначених договорах можуть закріплюватися норми, які регулюють інфраструктурні збори, що є аналогами внесків пайової участі на розвиток інфраструктури за українським містобудівним законодавством. Питання відшкодування витрат органу місцевого самоврядування на створення інфраструктури може регулюватись також окремим договором» [5]. Однією з особливостей контролю над містобудівною діяльністю в Німеччині є існування будівельних статутів, які встановлюють конкретні правила щодо забудови населених пунктів. Серед інших важливих аспектів є існування організацій професійного самоврядування для фахівців будівельної галузі, таких як Федеральна палата інженерів та Федеральна палата архітекторів, які відіграють ключову роль у процесі ухвалення управлінських рішень у сферах будівництва та архітектури.

Отже, система місцевого самоврядування у Федеративній Республіці Німеччина має повноваження з контролю за дотриманням будівельних норм та правил. Інститут будівельної техніки у Німеччині відповідає за перевірку виконання стандартів у будівельних конструкціях та матеріалах і є спільною установою федерального уряду та влади земель ФРН. У разі виявлення порушень у проектах будівництва залучається адміністративна (будівельна) поліція.

Підсумовуючи усе вищесказане, пропонуємо наступні шляхи імплементації кращого зарубіжного досвіду здійснення контролю у сфері містобудування України:

з досвіду Німеччини: заснування аналогічних до Федеральної палати інженерів та Федеральної палати архітекторів організацій, які б відігравали активну роль у формуванні управлінських рішень у будівельній галузі; надання місцевим органам влади широких повноважень у контролі за дотриманням будівельних норм та стандартів; створення спеціалізованої установи, яка відповідала б за перевірку виконання будівельних стандартів і контроль якості будівництва; створення спеціальної служби, яка займатиметься виявленням та припиненням порушень у будівництві, а також забезпечуватиме дотримання будівельних норм;

– з досвіду Франції: встановлення системи контролю, яка поєднує функції центральних органів влади, місцевого самоврядування та недержавних утворень, зокрема страхових компаній; залучення приватних фірм з відповідними повноваженнями до контролю за дотриманням будівельних норм і стандартів;

– з досвіду Великобританії: розробка і впровадження місцевих Кодексів будівельної практики для моніторингу, контролю та управління будівельними проектами, що враховують специфіку та потреби місцевих громад; забезпечення участі місцевого населення в процесі ухвалення рішень з питань містобудівної діяльності та встановлення механізмів їх залучення до розгляду будівельних проектів; встановлення стандартів щодо кваліфікації працівників у будівництві та вимог до підприємств з урахуванням мінімальних стандартів безпеки та якості будівництва;

– з досвіду Польщі: створення органів, аналогічних Інспекторам Будівельного Нагляду, які б мали на меті контроль за дотриманням будівельного законодавства та норм; впровадження різних заходів адміністративного контролю у випадках виявлених порушень у містобудівній сфері, таких як видача приписів, накладення штрафів і прийняття рішень про знесення незаконних споруд; забезпечення участі громадськості у виявленні порушень у містобудівній сфері та залучення до процесу прийняття рішень з питань місцевого містобудування.

Ці пропозиції враховують досвід інших країн Європи і можуть сприяти покращенню системи контролю у сфері містобудування в Україні.

**Висновки.** Узагальнюючи розглянутий досвід країн Європи у сфері контролю містобудівної діяльності, можна зробити висновок, що ефективна система контролю вимагає комплексного підходу та врахування різноманітних аспектів. Важливо забезпечити взаємодію між центральними та місцевими органами влади, приватним сектором та громадськістю, а також використання різних заходів адміністра-

тивного контролю. Ключовими складовими успішної системи містобудування є участь громадськості у процесі контролю, розробка і впровадження місцевих нормативно-правових актів, а також забезпечення високого рівня кваліфікації фахівців у галузі будівництва та архітектури. Посилення контрольної діяльності сприятиме забезпеченню безпечного та якісного будівництва, збереженню екологічного середовища окремих територій.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Козич О. М. Досвід провідних країн світу в управлінні будівельною галуззю. Державне будівництво. 2012. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2012\\_2\\_47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2012_2_47)
2. Лисенко В.В. Закордонний досвід здійснення містобудівної діяльності. Держава та регіони. Серія : Державне управління. 2019. № 4(68). URL: [http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/4\\_2019/24.pdf](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/4_2019/24.pdf)
3. Міністерство інфраструктури та розвитку Польщі. URL: <http://surl.li/bxxaf>.
4. Містобудування, територіальне і стратегічне планування: організаційно-економічні, правові, суспільні та еколого-технологічні аспекти: монографія / С.В. Богачов, Н.Г. Насонкіна, О.А. Карлова, Л.В. Іваненко, М.В. Мельникова, під ред. проф. С. В. Богачова. Макіївка : ТОВ «Цифрова типографія», 2014. 534 с.
5. Околович М. Є. Адміністративно-правове регулювання містобудівної діяльності органами місцевого самоврядування : дис. ... к. юрид. наук : 12.00.07 / Одес. держ. ун-т внутр. справ. Одеса, 2018. 258 с.
6. Посібник з питань просторового планування для уповноважених органів містобудування та архітектури об'єднаних територіальних громад підготовлено радниками з просторового планування Групи радників з впровадження державної регіональної політики в Україні Програми «U-LEAD з Європою»: Тетяною Криштоп (Україна), Раймундом Рисем (Польща), Любіцею Кошелюк (Хорватія). URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/347/1.pdf>.
7. Administracja budowlana w Polsce. Główny urząd nadzoru budowlanego. URL: <https://www.gunb.gov.pl/strona/administracja-budowlana-w-polsce>
8. Code of Construction Practice. Westminster City Council. URL: <https://www.westminster.gov.uk/code-construction-practice>.



РЕАЛІЗАЦІЯ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ  
У СФЕРІ ТУРИЗМУ: ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИIMPLEMENTATION AND TRANSFORMATION OF STATE POLICY  
IN THE TOURISM SECTOR: PROSPECTS FOR UKRAINE

Розглядаючи важливість реалізації та трансформації державної політики у сфері туризму для України, важливо враховувати актуальність цього питання у зв'язку зі стрімкими змінами на глобальному туристичному ринку. Аналіз перспектив розвитку та визначення стратегій, які сприятимуть ефективнішій реалізації державної політики у цій сфері, має фундаментальне значення. Проведення наукових досліджень у цьому напрямку дозволяє визначити ключові аспекти, необхідні для стабільного та сталого зростання у туристичній індустрії. Деякі з цих аспектів включають аналіз поточного стану та останніх тенденцій у туристичному секторі, визначення ролі туризму в економіці країни, ідентифікацію переваг та можливостей України як туристичного напрямку та розроблення конкретних стратегій для приваблення інвестицій та підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Наукові дослідження також акцентують увагу на необхідності трансформації у сфері державного регулювання туризму, враховуючи переваги податкових пільг, інвестиційних стимулів та гарантій для інвесторів. Ретельний аналіз змін до законодавчих актів та можливих покращень у сфері туризму відображає потенціал України для приваблення іноземних інвесторів та забезпечення стабільності розвитку туристичної галузі. Такий підхід сприятиме не лише зростанню туристичного потенціалу країни, але й її інтеграції в глобальну туристичну спільноту, що стане додатковим імпульсом для економічного зростання та розвитку. Опис умов отримання пільг включає в себе конкретні вимоги, такі як досягнення певного рівня зайнятості, застосування екологічно чистих технологій тощо. Законодавчий акт має передбачати чіткий порядок подання заявки на отримання підтримки, з описом необхідних документів та процедур їх розгляду. Окрім цього, важливим аспектом є встановлення механізмів моніторингу та звітності, які забезпечать контроль за прогресом реалізації проектів. Такий моніторинг гарантуватиме відповідність умовам підтримки, а механізми аудиту чи перевірки забезпечать додержання визначених умов інвесторами. Ці точні умови та процедури є ключовими в тексті законодавчого акту, який встановлює чіткі інструкції для інвесторів та забезпечує прозорість та стабільність у взаємодії між інвесторами та державою. Їхня деталізація та конкретизація становлять основу для успішної реалізації державної підтримки у сфері туризму, забезпечуючи ефективне використання інвестицій та стійкий розвиток галузі.

**Ключові слова:** державна політика, трансформація, туристична сфера, інвестиції, інфраструктура,

маркетинг, розвиток, просування, конкурентоспроможність, ефективність, стратегії, програми.

Analyzing the importance of implementing and transforming state policy in the sphere of tourism for Ukraine, it is crucial to consider the relevance of this issue in light of the rapid changes occurring in the global tourism market. The analysis of development prospects and the identification of strategies that would contribute to a more effective implementation of state policy in this field holds fundamental significance. Conducting scientific research in this direction allows for identifying key aspects necessary for stable and sustainable shifts within the tourism industry. Some of these aspects encompass analyzing the current state and recent trends in the tourism sector, defining the role of tourism in the country's economy, identifying Ukraine's advantages and opportunities as a tourist destination, and formulating specific strategies to attract investments and enhance competitiveness in the international market.

Scientific research also emphasizes the necessity of transformation in the sphere of government regulation of tourism, taking into account the benefits of tax incentives, investment incentives, and guarantees for investors. A thorough analysis of legislative changes and potential improvements in the tourism sector reflects Ukraine's potential to attract foreign investors and ensure the stability of tourism sector development. Such an approach will not only contribute to the growth of the country's tourism potential but also its integration into the global tourism community, providing an additional impetus for economic growth and development. The description of conditions for obtaining benefits includes specific requirements, such as achieving a certain level of employment, the application of environmentally friendly technologies, among others. The legislative act should provide a clear procedure for submitting applications for support, detailing the necessary documents and the procedures for their review. Additionally, an important aspect is the establishment of monitoring and reporting mechanisms to ensure control over the progress of project implementation. Such monitoring will guarantee compliance with the support conditions, while audit mechanisms will ensure investors' adherence to the specified conditions. These precise conditions and procedures are pivotal within the legislative text, providing clear instructions for investors and ensuring transparency and stability in the interaction between investors and the state. Their detailing and concretization form the basis for the successful implementation of state support in the tourism sector, ensuring efficient use of investments and sustainable industry development.

**Key words:** state policy, transformation, tourism sector, investments, infrastructure, marketing, development, promotion, competitiveness, efficiency, strategies, programs.

УДК 352.3:338.48  
DOI <https://doi.org/10.32782/pma26663-5240-2023.36.21>

**Кіктенко О.В.**

д. н. держ. упр., доцент,  
професор кафедри менеджменту  
Класичний приватний університет

**Покатаєв П.С.**

д. н. держ. упр., професор,  
перший проректор  
Класичний приватний університет

**Постановка проблеми.** Зважаючи на складність сучасного туристичного сектору в Україні, розвиток туристичної галузі стикається з рядом системних проблем, які потребують комплексного підходу та невідкладних заходів для вирішення та трансформації. Неоднорідність та нестабільність у політичних рішеннях у галузі туризму обмежують можливості довгострокового планування та реалізації стратегічних ініціатив. Також відзначається недостатня привабливість для інвесторів, викликана нестабільним податковим середовищем та відсутністю ефективних стимулів, що ускладнює залучення фінансових ресурсів та потребує трансформації.

Паралельно з цим, обмежена розвитком інфраструктура та недоліки в якості та стандартах послуг створюють додаткові перешкоди для виведення туристичної галузі на новий рівень. Недостатня маркетингова стратегія та недостатнє просування туристичних можливостей України на міжнародному рівні ускладнюють конкуренцію на світовому туристичному ринку та потребують трансформації. Розв'язання цих проблем вимагає комплексного аналізу та системних заходів для створення стабільного та конкурентоспроможного туристичного середовища в Україні, що потребує трансформації та адаптації до сучасних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливе визнання туризму як ключової сфери розвитку на міжнародному рівні відображено на історичному саміті Організації Об'єднаних Націй, де туризм включений до Цілей сталого розвитку (ЦСР) на період до 2030 року. Ці цілі підкреслюють необхідність співпраці усіх країн, незалежно від рівня їхнього доходу, у сприянні економічному зростанню та одночасному забезпеченні екологічної стійкості [10]. Вони визнають, що усунення бідності пов'язане з впровадженням стратегій, спрямованих на соціальне забезпечення, освіту, охорону здоров'я, а також на розвиток туризму та соціальний захист, враховуючи вплив зміни клімату та охорону довкілля.

Україна спрямовує свої національні інтереси у сфері туризму через «Стратегію розвитку туризму та курортів на період до 2026 року», прийняту Кабінетом Міністрів України. Цей документ створений з метою стимулювання швидкого розвитку галузі туризму та курортів, перетворення її у високоефективний сектор, інтегрований у світовий ринок [7]. Стратегія передбачає впровадження заходів, що охоплюють безпеку туристів, захист їхніх прав, адаптацію законодавства Європейського Союзу в галузі туризму, комплексний роз-

виток територій для залучення інвестицій у туристичну інфраструктуру та покращення системи професійної підготовки фахівців туристичної галузі. Реалізація та трансформація державної політики в галузі туризму – це ключові аспекти, на які звертали увагу дослідники як вітчизняного, так і зарубіжного походження. Роботи Б. Байда [3], О. Беспала [4], В. Брича, О. Давидова [8], С. Домбровська [9], А. Іванов [12], В. Кифяк [13], В. Квартальнов, М. Мальська, П. Мерфіта інших спрямовані на розгляд принципів, стратегій і можливих напрямів розвитку туристичної політики. Особлива увага приділяється також структурам управління туризмом у державному апараті та ролі громадського сектору у формуванні та трансформуванні цієї політики.

**Мета статті** – розглянути та проаналізувати потреби у комплексному підході та системних заходах для трансформації та вирішення цих проблем, створення стабільного та конкурентоспроможного туристичного середовища в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Дослідження державної політики у сфері туризму в Україні є актуальним напрямком у контексті стратегічних трансформацій та розвитку країни. Ця область привертає увагу науковців та практиків з урахуванням потенціалу туризму як ключового чинника економічного зростання та регіонального розвитку. Аналіз державної політики в цій сфері стає необхідним для визначення стратегічних напрямів трансформації, інструментів та перспектив подальшого розвитку та перспектив [5]. Створення та реалізація інфраструктури в туристичній галузі в Україні відіграє важливу роль у забезпеченні комфорту та зручностей для подорожуючих. Підтримка та розвиток туристичної інфраструктури, такої як готелі, ресторани, музеї, туристичні маршрути та інші об'єкти, має стратегічне значення для приваблення та задоволення потреб туристів. Маркетинг та просування туристичних можливостей країни на міжнародному рівні відіграють важливу роль у залученні уваги до потенціалу України як туристичної дестинації. Програми маркетингу та реклами спрямовані на підвищення відомостей про унікальність та різноманіття туристичних маршрутів та атракцій. Допомога у розвитку малих та середніх туристичних підприємств через програми фінансування, консультації та навчання сприяє розвитку та конкурентоздатності цих підприємств на ринку туризму. Це також сприяє різноманітності туристичних послуг та забезпеченню якісного обслуговування туристів [1].

Створення сприятливого інвестиційного клі-

матує важливим елементом розвитку туризму. Привернення інвестицій у будівництво нових готелів, ресторанів та інфраструктури сприяє розширенню туристичних можливостей та підвищенню рівня сервісу. Збереження та просування культурної спадщини та природних ресурсів України важливо для створення унікального образу країни в очах туристів. Це забезпечує привабливість туристичних атракцій, що є ключовим чинником у залученні подорожуючих. Стандартизація послуг у сфері туризму та регулювання галузі є важливим елементом для забезпечення якості та безпеки туристичного продукту. Встановлення стандартів для різних сегментів туристичного ринку є ключовим для покращення довіри та забезпечення комфорту подорожуючих [11]. Створення нових туристичних маршрутів, що включають культурні, природні та історичні об'єкти, має величезний потенціал для привертання уваги та зацікавлення туристів у різних регіонах України. Це сприяє диверсифікації туристичної пропозиції та розширює можливості для подорожей.

Звісно, спеціальні пільги та стимули для інвесторів у туризм можуть включати податкові пільги, зокрема зниження податків на прибуток чи податків на нерухомість для туристичних об'єктів. Такі заходи можуть зробити інвестиції в цей сектор більш привабливими, оскільки зниження податкового тягаря може позитивно позначитися на доходності проєктів. Крім цього, інвестиційні стимули, такі як фінансова підтримка чи надання кредитів за спеціальними умовами, можуть сприяти залученню капіталу у розвиток туристичної інфраструктури. Такі програми можуть забезпечити інвесторів не лише фінансовою, але й консультативною підтримкою, що сприятиме успішному впровадженню та розвитку туристичних проєктів.

Зокрема, встановлення спеціальних умов для інвестування у розвиток готелів, ресторанів, туристичних комплексів та інфраструктури може стати ключовим фактором для збільшення туристичного потенціалу країни та прискорення її розвитку у цій сфері. Такі стимули можуть бути спрямовані на підтримку будівництва, модернізації чи реконструкції об'єктів, створення нових туристичних маршрутів та залучення міжнародних ланцюгів готелів та інвестиційних компаній у туристичну галузь України [6].

Варто зазначити, що державна політика у туристичній сфері України може бути реалізована через різні шляхи: розробка стратегій та програм, фінансова підтримка, створення сприятливого правового середовища, мар-

кетинг та просування, створення партнерств, залучення інвестицій. Розглянемо більш детально. Уряд може розробляти стратегії розвитку туризму на різних рівнях - національному, регіональному та місцевому. Ці стратегії мають включати конкретні заходи та програми для розвитку інфраструктури, підвищення якості послуг, просування туристичних маршрутів та ін. Уряд може виділяти фінансові ресурси на розвиток туризму через інвестиційні програми, гранти для розвитку туристичної інфраструктури та підтримку малих туристичних підприємств. Прийняття законодавчих актів та нормативно-правових актів, що регулюють сферу туризму, забезпечують права та безпеку туристів, створюють умови для розвитку бізнесу у цій сфері. Проведення маркетингових кампаній та рекламних заходів на національному та міжнародному рівнях для просування туристичного потенціалу України. Уряд може сприяти об'єднанню громадських організацій, бізнесу та місцевих органів влади для спільної роботи над розвитком туризму в регіонах. Розвиток програм навчання та підвищення кваліфікації для фахівців у сфері туризму, що допомагає підвищити якість обслуговування та привабливість туристичних послуг. Привертання інвестицій у розвиток туристичної інфраструктури та ініціатив, які підвищують конкурентоспроможність країни як туристичного напрямку. Ці шляхи спільно впливають на створення сприятливого середовища для розвитку та трансформації туризму в Україні та просування країни на міжнародному туристичному ринку [2].

Якщо просліджувати розробку стратегій та програм для розвитку туризму на різних рівнях - національному, регіональному та місцевому - є важливим інструментом для спрямування зусиль уряду та зацікавлених сторін на досягнення конкретних цілей у сфері туризму. Розглянемо основні елементи, які можуть включатися у такі стратегії та програми: заходи для покращення туристичної інфраструктури, такі як будівництво та модернізація готелів, створення розважальних центрів, розвиток транспортної інфраструктури (дороги, аеропорти, громадський транспорт) для зручності туристів; програми навчання та сертифікації для працівників туристичної галузі, створення стандартів обслуговування та безпеки, а також контроль якості послуг для підвищення задоволеності туристів; розробка та просування туристичних маршрутів, які включають культурні пам'ятки, природні об'єкти та інші цікаві для подорожуючих; включення екологічних аспектів у розвиток туризму, заходи з охорони природи та сталий розвиток, щоб



зберегти природні ресурси та забезпечити їх доступність для майбутніх поколінь; рекламні кампанії для просування туристичних продуктів на міжнародному рівні, участь у виставках та ярмарках, віртуальні туристичні демонстрації та інтернет-маркетинг; сприяння інноваційним підходам у туризмі, використання технологій для покращення туристичного досвіду, розвиток електронних сервісів для туристів тощо; співпраця з міжнародними організаціями, громадським сектором та приватними підприємствами для спільної реалізації проєктів та обміну досвідом. Ці програми та стратегії спрямовані на розвиток туризму в Україні, сприяючи ефективному використанню ресурсів та підвищенню конкурентоспроможності країни на туристичному ринку.

Привертання інвестицій та створення партнерства це дуже цікаві питання для країни, якщо розглянути залучення глобальних конгломератів та відомих готелів світового рівня у туристичну сферу все це відбуватися за допомогою кількох стратегій. Уряд може створити сприятливі умови для інвесторів, включаючи податкові пільги, інвестиційні стимули та інші привабливі умови для повернення глобальних інвесторів у туристичну галузь. Активне співробітництво з відомими мережами готелів для розгортання їхніх об'єктів в різних регіонах країни. Це може включати переговори про спільні проєкти, ліцензійні угоди або франчайзинг. Забезпечення розвитку та модернізації інфраструктури, особливо там, де можуть бути цікаві для глобальних готельних ланцюжків регіони. Це може включати розвиток транспортної доступності, створення туристичних зон тощо. Розробка привабливих пропозицій для глобальних конгломератів, які можуть включати знижені ставки на оренду землі, спеціальні умови для розгортання готелів, маркетингову підтримку тощо.

Зважаючи на специфіку кожної країни, сприятливі умови для приваблення глобальних інвесторів у туристичну галузь можуть призвести до зменшення податкового навантаження для інвесторів у туризмі, наприклад, податкові відстрочки, зниження податкових ставок на прибуток чи податкові пільги на певний період для нових проєктів; надання інвестиційних стимулів, таких як гранти або субсидії для розвитку туристичних проєктів, сприяння фінансуванню для підтримки будівництва готелів, розвитку туристичної інфраструктури; спрощення процедур отримання дозволів та ліцензій для розвитку туристичних об'єктів, зменшення бюрократичних перешкод для інвесторів; забезпечення правових гарантій та стабільності у вигляді захи-

сту інвестиційних прав, які зменшують ризики для інвесторів.

На приклад Грузія впроваджує «Закон про безмитну зону» у регіоні Аджарія, що надає податкові пільги, включаючи звільнення від податків на прибуток та податків на нерухомість протягом 15 років для інвесторів, які будують готелі та інші туристичні об'єкти. Це створює привабливі умови для інвестицій у туризм та сприяє розвитку туристичної інфраструктури в регіоні. Україна також може розглядати аналогічні ініціативи та спрощення умов для інвесторів у туристичну галузь для приваблення глобальних готельних ланцюжків та інших інвесторів.

Поряд з цим для реалізації державної політики у сфері туризму необхідно запровадження спеціальних умов для приваблення глобальних інвесторів у туристичну галузь окремими містами може бути ефективним кроком для їхнього розвитку. Для цього можна впровадити деякі заходи. Міста можуть визначити певні зони або райони як спеціальні економічні зони для розвитку туризму. У таких зонах можуть діяти спеціальні умови, такі як податкові пільги, зниження тарифів на комунальні послуги, спрощена процедура отримання дозволів. Приклад Батумі в Грузії створив «Батумську безмитну зону» для розвитку туризму. Ця зона надає податкові пільги та інші пільги для інвесторів у будівництво готелів, казино, розважальних комплексів та інших туристичних об'єктів. Україна може використати подібні стратегії для окремих міст, щоб привабити глобальних інвесторів у туристичну галузь, сприяючи розвитку місцевих туристичних індустрій та економіки в цілому.

Якщо розглядати звичайні пільги та стимули для приваблення інвесторів у туристичну галузь то можна виокремити наступні:

- податкові пільги: звільнення від оподаткування прибутку протягом певного періоду (наприклад, перші кілька років діяльності) або застосування знижених ставок податку на прибуток для туристичних підприємств;

- безмитні зони: створення спеціальних економічних зон або безмитних зон, де інвестори можуть економити на митних зборах для імпорту будівельних матеріалів та обладнання;

- фінансова підтримка: надання фінансових стимулів у формі грантів, субсидій або низькопроцентних кредитів для будівництва туристичних об'єктів або розвитку інфраструктури;

- знижені податки на нерухомість: застосування знижених ставок або звільнення від сплати податків на нерухомість для готелів та інших туристичних об'єктів;



– знижені витрати на інфраструктуру: можливість зниження витрат на підключення до комунікаційних мереж, електроенергії, водопостачання та інших комунальних послуг для туристичних об'єктів.

Зміни в законодавство для створення сприятливих умов для інвесторів у туристичну галузь можуть вимагати певних адаптацій і додаткових положень у законодавстві.

1. Податкові пільги: Внесення змін до податкового кодексу щодо створення спеціальних ставок оподаткування для туристичних підприємств або звільнення від оподаткування на певний період. Приклад: Додаток до Податкового кодексу України, стаття 15, пункт 5: Звільнення від податку на прибуток для готельних підприємств, які розташовані у певних туристичних зонах протягом перших 5 років діяльності.

2. Створення спеціальних економічних зон: Внесення змін до законодавства щодо створення спеціальних економічних зон для туризму. Приклад: Закон України «Про спеціальні економічні зони», додаток 2: Визначення нових туристичних зон, які мають пільговий режим для інвесторів у туризм.

3. Фінансова підтримка: Внесення змін до законодавства щодо надання фінансової підтримки та стимулів для інвесторів. Приклад: Закон України «Про державну підтримку інвестиційних проектів у сфері туризму»: Визначення процедур та умов отримання інвестиційних стимулів для розвитку туристичної інфраструктури.

Ці зміни в законодавстві мають на меті створення спеціальних умов для інвесторів у туризм та сприяння розвитку туристичної галузі. Точні положення та пункти в законодавстві можуть варіюватися в залежності від потреб та стратегії країни. У Грузії спеціальні пільги та стимули для інвесторів у туризм були прописані через прийняття конкретних законів та нормативних актів: Закон «Про спеціальні зони» у регіоні Аджарія: У цьому законі визначено створення безмитної та податкової зони для розвитку туризму. Інвестори, що розгортатимуть туристичні об'єкти у цій зоні, отримують певні пільги, такі як звільнення від податку на прибуток на певний термін та звільнення від платежів за імпорتنі мита на обладнання та будівельні матеріали.

Україна може розглянути прийняття законодавчих актів:

– Закону «Про спеціальні туристичні зони». Цей закон може визначити спеціальні території в країні, де буде створено пільговий режим для інвесторів у туристичну галузь. Інвестори, що діють у цих зонах, можуть мати право на

звільнення від податку на прибуток на певний термін, знижені ставки податків на нерухомість, а також звільнення від митних платежів на імпортне обладнання та матеріали для туристичних об'єктів.

– Закон «Про фінансову підтримку інвестицій в туризм». Цей закон може передбачати механізми надання фінансової підтримки для розвитку туристичних проектів, таких як гранти, субсидії або низькопроцентні кредити від держави для будівництва готелів, розвитку туристичних інфраструктурних об'єктів тощо.

Ці закони можуть стати основою для створення сприятливих умов для інвесторів у туризм в Україні, подібно до практики, що використовується в Грузії. Такий підхід може сприяти привабленню інвестицій та розвитку туристичної галузі в країні.

Закон України «Про державну підтримку інвестиційних проектів у сфері туризму» може включати наступні положення для стимулювання розвитку туристичної інфраструктури, аналогічно до того, як це реалізовано в Грузії: закон може передбачати визначення спеціальних туристичних зон або регіонів, де інвестори отримують певні пільги; встановлення звільнення від податку на прибуток для інвесторів у туризм протягом певного періоду часу після реалізації проекту; чітке визначення умов та процедур, які інвестори повинні виконати для отримання підтримки: від обсягу інвестицій до строків реалізації проектів. Приклад з Грузії: У грузинському законодавстві було визначено створення «Батумської безмитної зони», де інвестори отримують певні пільги, такі як звільнення від податку на прибуток та імпорتنі мита на будівельні матеріали протягом певного періоду. Закон України «Про державну підтримку інвестиційних проектів у сфері туризму» може включати аналогічні положення, забезпечуючи інвесторам спеціальні пільги та стимули для розвитку туристичної інфраструктури в країні.

Чітке умови та процедури для інвесторів можуть бути описані у законі про державну підтримку інвестиційних проектів у сфері туризму, включаючи такі аспекти: обсяг інвестицій, визначення строків реалізації проектів, умови отримання пільг, порядок подання заявки, моніторинг та звітність, механізм перевірки. Ці точні умови та процедури можна визначити в тексті законодавчого акту про державну підтримку інвестицій у сфері туризму, надаючи чіткі інструкції для інвесторів та забезпечуючи прозорість та стабільність взаємодії між інвесторами та державою.

Висновки та перспективи: Туристична політика є важливим елементом стійкого еконо-

мічного прогресу у нашій країні. Однією з її ключових задач є гнучкість і адаптивність до постійних змін, що вимагають негайної реакції на виклики сьогодення. Ця спроможність забезпечується лише за умови повноцінної співпраці всіх зацікавлених сторін на всіх рівнях управління. Створення спеціальних економічних зон, податкових пільг та фінансової підтримки відображають можливі шляхи розв'язання системних проблем, що обмежують розвиток туризму в країні. Реалізація таких заходів можуть стати ключовими в керуванні та стимулюванні інвестицій у сферу туризму, але вимагають конкретних законодавчих змін та адаптацій у правових нормах для створення стабільного та привабливого середовища для інвесторів. Аналіз досвіду Грузії показує, як конкретні законодавчі акти можуть створити сприятливі умови для інвестицій та розвитку туристичної галузі в Україні. Аналіз перспектив розвитку та стратегій ефективною реалізації цієї політики є фундаментальним кроком. Наукові дослідження в цьому напрямку дозволяють визначити ключові аспекти для стабільного розвитку та постійних трансформацій у туристичній галузі.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Алексєєва Н.Ф. Регіональні аспекти стратегії розвитку туристичної індустрії. Економіка. Управління. Інновації. 2012. № 2. URL: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/alekseeva.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/alekseeva.htm) (дата звернення 17.05.2023).
2. Безопасность туризма. URL: [http://eurasiatourism.org/Safety\\_tourism.phtml](http://eurasiatourism.org/Safety_tourism.phtml) (дата звернення 10.05.2023).
3. Байда Б. Ф. Динаміка інвестицій у сферу туризму в Україні. Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2019. Том 30(69) №5. С. 12-16.
4. Беспала О.А. Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку туристичного ринку в Україні. Економіка: реалії часу. 2017. 6 (34). С. 9–17.
5. Білотіл О. М. Роль дієвого механізму державного управління в активізації процесів розвитку туристичної індустрії. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління. 2015. Вип. 2 (3). С. 68–73.
6. Борушак М. Проблеми формування стратегії розвитку туристичних регіонів: монограф. Л.: ІРД НАН України, 2006. 288 с.
7. Герман І.В. Актуальні питання інвестиційної політики підприємств туристичної сфери «Young Scientist» • No 12 (52) • December, 2017. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/12/135.pdf> (дата звернення 14.09.2023).
8. Давидова О. Г. Моделі державного регулювання розвитку туристичної діяльності: світовий досвід. Ефективна економіка. 2012. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1480>. (дата звернення 05.08.2023).
9. Домбровська С. М. Проблеми та перспективи розвитку державного управління: монограф. / С. М. Домбровська, О. О. Гусаров, Ю. Е. Дуднева. – Х.: УІПА, 2014. 172 с.
10. Про курорти Закон України від 16.10.2012 № 5460-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2026-14#Text> (дата звернення 10.07.2023).
11. Про туризм Закон України від 16.04.2009 р. No1279-VI. URL: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/Z950324.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/Z950324.html) (дата звернення 10.07.2023).
12. Іванов А. М., Саламатіна С. Є. Теоретичні основи державної політики розвитку туризму на основі маркетингового підходу в управлінні. Економіка харчової промисловості. 2016. Том No 8 (1). С. 33-39.
13. Організація туризму: навчальний посібник. [В. Ф. Кифяк]; за заг. ред. В. Ф. Кифяк. Ч.: Книги – XXI, 2008. 344 с.

## ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ПЕРІОД КРИЗИ

### THEORETICAL ASPECT OF THE STATE MANAGEMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES IN THE CRISIS PERIOD

Розкрито сутність понять «криза», «кризові ситуації»; висвітлено наукові підходи до антикризового управління; окреслено ефективні шляхи державного управління зовнішньоекономічною діяльністю країни в умовах кризи. Зазначено, що державне управління зовнішньоекономічною діяльністю спрямоване на забезпечення умов ефективного розвитку міжнародного співробітництва в галузі економіки, проте на нього можуть негативно впливати кризові явища всередині країни і в глобальному світі, що певним чином є взаємопов'язаними та взаємозалежними. Акцентується на тому, що криза – це загострення проблем у соціально-економічній сфері держави, що через внутрішні та зовнішні виклики стає загрозливим для життєдіяльності суспільства. Підкреслюється, що одним із завдань державного управління в період кризи є пом'якшення соціальних суперечностей та налагодження випереджального розвитку пріоритетних галузей економіки. Зауважується, що криза за своєю сутністю та природою має не тільки негативний, але й позитивний потенціал, що розкривається в можливості оновлення та санації економічної інфраструктури з метою запобігання можливості виникнення нових криз, а також оптимізації національної економіки до зовнішніх та внутрішніх викликів, забезпечення її адекватності тенденціям розвитку світової економіки та гнучкості в реагуванні на зміни, що в ній виникають. Наведено визначення кризи держави залежно від ступеня передбачуваності: 1) непередбачувана криза держави, 2) передбачувана криза держави, 3) контрольована криза держави. Вказано на наслідки кризи в соціально-економічній сфері: зниження всіх показників економічної ефективності, зростання витрат на виробництво та реалізацію продукції та послуг, зростання цін, що обумовлює необхідність корегування та регулювання монетарної політики держави з урахуванням інфляційних очікувань та безпосередньо зростання інфляції. Акцентується на необхідності вироблення особливих антикризових технологій під час формування та здійснення цілей державного управління в період кризи. Наголошується на тому, що в період кризи головним у державному управлінні є розроблення антикризової програми, що передбачає своєчасне адекватне реагування на появу кризових явищ; раннє розпізнавання ознак кризових ситуацій; впровадження заходів, спрямованих на запобігання розростанню та поглибленню кризової ситуації; пошук оптимальних шляхів узгодженого прийняття управлінських рішень на всіх рівнях; прогнозування наслідків та реальних можливостей щодо виправлення помилок на різних рівнях державного управління.

**Ключові слова:** антикризове управління, держава, державне управління зовнішньоекономічною діяльністю, державна

політика, зовнішньоекономічна діяльність, інструмент, криза, кризова ситуація, кризове явище, чинники впливу, міжнародні економічні відносини.

The essence of the concepts "crisis", "crisis situations" is revealed; scientific approaches to anti-crisis management are highlighted; effective ways of state management of the country's foreign economic activity in crisis conditions are outlined. It is noted that the state management of foreign economic activity is aimed at ensuring the conditions for the effective development of international cooperation in the field of economy, but it can be negatively affected by crisis phenomena inside the country and in the global world, which are in a certain way interconnected and interdependent. Emphasis is placed on the fact that the crisis is an aggravation of problems in the socio-economic sphere of the state, which, due to internal and external challenges, becomes a threat to the life of society. It is emphasized that one of the tasks of state administration in the period of crisis is to mitigate social contradictions and establish the anticipatory development of priority sectors of the economy. It is noted that the crisis by its essence and nature has not only negative, but also positive potential, which is revealed in the possibility of renewal and rehabilitation of the economic infrastructure in order to prevent the possibility of new crises, as well as optimizing the national economy to external and internal challenges, ensuring its adequacy trends in the development of the world economy and flexibility in responding to changes that arise in it. The definition of state crisis is given depending on the degree of predictability: unpredictable state crisis, predictable state crisis, 3) controlled state crisis. The consequences of the crisis in the socio-economic sphere are indicated: a decrease in all indicators of economic efficiency, an increase in costs for the production and sale of products and services, an increase in prices, which causes the need to adjust and regulate the monetary policy of the state taking into account inflationary expectations and directly increasing inflation. Emphasis is placed on the need to develop special anti-crisis technologies during the formation and implementation of state management goals during the crisis. It is emphasized that in the period of crisis, the main thing in the state administration is the development of an anti-crisis program, which provides for a timely and adequate response to the emergence of crisis phenomena; early recognition of signs of crisis situations; implementation of measures aimed at preventing the growth and deepening of the crisis situation; search for optimal ways of making coordinated management decisions at all levels; forecasting the consequences and real opportunities for correcting errors at different levels of public administration.

**Key words:** anti-crisis management, state, state management of foreign economic activity, state policy, foreign economic activity, instrument, crisis, crisis situation, crisis phenomenon, influencing factors, international economic relations.

УДК 351.82  
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.36.22>

Пеньков М.С.  
аспірант  
Класичний приватний університет

**Постановка проблеми.** На розвиток економіки та конкурентоспроможність держави, її зовнішньоекономічну діяльність негативно впливають глобальні економічні кризи чи окремі кризові явища. Виявляючи приховані конфлікти та диспропорції в економічному розвитку країни, криза спричиняє порушення балансу між попитом та пропозицією на товари й послуги, стаючи комплексним явищем, яке охоплює соціальну систему. Економічні кризи також зумовлюють негативні тенденції в перспективах щодо міжнародної конкурентоспроможності держави та її зовнішньоекономічної діяльності загалом. Тому в умовах кризових явищ основним завданням державного управління є розроблення антикризової програми адекватного оперативного реагування, в тому числі й у сфері зовнішньоекономічної діяльності, прийняття виважених та оптимальних управлінських рішень на всіх рівнях з метою реагування на кризові виклики в економіці країни. У такому контексті актуалізується проблема державного управління зовнішньоекономічною діяльністю в період кризи.

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

Питання антикризового управління вивчали багато вітчизняних дослідників, зокрема: О. Андрюшина та І. Ладунка (антикризове управління підприємством) [5]; В. Геєць (державне управління в умовах світової кризи системного характеру в контексті змін) [2]; Л. Лігоненко Л. (теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій антикризового управління підприємством) [6]; В. Корженко, Н. Мельтюхова та Н. Миронова (антикризові стратегії в державному управлінні) [1]; О. Орловська (причини виникнення, наслідки та шляхи подолання світових економічних криз) [8]; Г. Романяк (сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища) [10]; Л. Ситнік, Т. Бервенова (ознаки виникнення та шляхи подолання криз в системі державного управління) [11]; А. Сухоруков (антикризова політика розвинутих країн) [12]; О. Талдикін (класифікація криз держави) [13]; Н. Ткачова (розробка ефективного державного механізму антикризового управління) [14]; В. Шарій (антикризові технології) [15]; В. Шатун (кризи в системі державного управління) [16]; В. Шевчук (використання превентивного антикризового управління для стабілізації ринкової позиції підприємства) [17] та ін.

**Мета статті** – розкрити сутність понять «криза», «кризові ситуації»; висвітлити наукові підходи до антикризового управління; окреслити ефективні шляхи державного управління

зовнішньоекономічною діяльністю країни в умовах кризи.

**Виклад основного матеріалу.** Державне управління зовнішньоекономічною діяльністю спрямоване на забезпечення умов ефективного розвитку міжнародного співробітництва в галузі економіки, проте на нього можуть негативно впливати кризові явища, як всередині країни, так і в глобальному світі, що певним чином є взаємопов'язаними та взаємозалежними. Завданнями зовнішньоекономічної політики держави є впровадження економічних заходів оперативного регулювання (валютно-фінансового, кредитного та іншого) в межах законів України – по-перше, створення сприятливих економічних; по-друге, забезпечення організаційно-правових умов для суб'єктів економіки у здійсненні зовнішньоекономічної діяльності; по-третє, реалізація конкурентних переваг країни; по-четверте, стимулювання прогресивних структурних змін в економіці; створення найсприятливіших умов для залучення національної економіки в систему світового розподілу праці та наближення її до ринкових структур розвинених країн світу.

Наразі актуалізується проблема пошуку ефективних шляхів державного управління зовнішньоекономічною діяльністю країни в умовах кризових ситуацій, розробки шляхів виходу з кризи з метою подальшого економічного розвитку та забезпечення конкурентоспроможності держави.

У стислому тлумаченні криза – це заострення проблем у соціально-економічній сфері держави, що через внутрішні та зовнішні виклики стає загрозливим для життєдіяльності суспільства.

Як вважають Т. Бервенова, Л. Ситнік, криза – ситуація у сфері економіки, водночас особливе місце відіграє соціальна криза, яка може стати стимулом соціального розвитку [11].

Економічну кризу визначають як фазу «системи економічного циклу, що характеризується погіршенням соціально-економічного становища певної країни, скороченням валових обсягів виробництва, що призводить до зростання інфляції, рівня безробіття в країні та супроводжується зниженням доходів населення країни» (О. Орловська [8, с. 199]).

Оскільки поняття «криза» відображає той момент розвитку соціальної системи, коли з'являється можливість її стрибка в нову якість, а така можливість – результат досягнення протиріччями системи певною мірою зрілості та гостроти, то, на думку Н. Ткачової, можна визначити його сутність у двох аспектах: 1) як



вищий ступінь загострення протиріч між складом елементів системи та її структурою, 2) як ступінь, за якого структура перетворюється на гальмо розвитку системи в цілому й одночасно виникає можливість стрибка в новий якісний стан шляхом перебудови структури [14, с. 125]. Тому, на думку дослідниці, кризи можна розглядати як переломний момент у розвитку суспільства, що дає простір новому витку соціальних, економічних, політичних та інших змін. Очисна сила кризи потрібна системі не менше, ніж стабільне функціонування і розвиток [там само].

Як зазначає С. Домбровська, «основною метою дії держави на зовнішньоекономічну діяльність є забезпечення економічних і політичних інтересів країни» [3].

Одним із завдань державного управління в період кризи є пом'якшення соціальних суперечностей та налагодження випереджального розвитку пріоритетних галузей економіки. Відтак, як стверджує В. Шатун, «дослідження природи та особливостей кризи, її ознак і характеристик для діагностики та запобігання можливим кризам в майбутньому є одним з пріоритетних завдань держави» [16, с. 20].

Як зауважують учені, кризи щодо держави можна розглядати, тільки як виникнення проблеми адекватності традиційних функцій держави сучасним вимогам управління, прояв невпевненості в правильності політичного вибору та нездатності нести відповідальність за прийняті рішення, їх наслідки під час здійснення внутрішньої та зовнішньої політики держави [15].

У науковому світі існує думка, що криза за своєю сутністю та природою має не тільки негативний, але й позитивний потенціал, що розкривається в можливості оновлення та санації економічної інфраструктури з метою запобігання можливості виникнення нових криз, а також оптимізації національної економіки до зовнішніх та внутрішніх викликів, забезпечення її адекватності тенденціям розвитку світової економіки та гнучкості в реагуванні на зміни, що в ній виникають [4].

На думку О. Талдикіна, необхідно розрізняти кризу держави та кризу державного управління, остання являє собою лише складник першої, хоча один з найважливіших. Криза держави – це деструктивний стан державного механізму, внаслідок неналежного функціонування якого загострюються антагоністичні протиріччя в суспільстві, утворюються конфлікти, подолати або вирішити які держава без позитивної трансформації неспроможна, що зі свого боку загрожує державному суверенітету та територіальній цілісності, а у кінцевому під-

сумку може призвести до її руйни. Основними ознаками кризи держави є: руйнівні наслідки для самої держави і суспільства в цілому; загострення численних конфліктних ситуацій у різних сферах життя суспільства; неспроможність якісного державного управління; протиріччя між державою та суспільством, між правлячою елітою і народом, між різними верствами населення; реальна загроза державному суверенітету та територіальній цілісності; переродження, трансформація або руйнація державності [13, с. 43].

Як зазначає вчений суттєвим показником визначення кризових явищ у державі є ступінь їх передбачуваності. Відповідно до такого критерію можна визначити: 1) непередбачувану кризу держави, 2) передбачувану кризу держави, 3) контрольовану кризу держави. Відповідно до очікуваних наслідків перебігу кризових явищ у державі, слід акцентувати на деструктивній кризі, перспективній кризі та трансформаційній кризі [там само, с. 46].

Криза державного управління це особливий стан у функціонуванні та розвитку системи державно-владних структур і відносин, що характеризується загостренням внутрішньосистемних суперечностей, розбалансованістю діяльності, що тягне за собою зниження результативності й ефективності управлінського впливу на соціально-економічні процеси [1, с. 34].

Загалом, кризи державного управління можна назвати об'єктивним виразом нездатності державної влади управляти соціально-економічним та суспільно-політичним розвитком держави й суспільства, надмірною заполітизованістю та пов'язаними з цим конфліктами між законодавчою, виконавчою та судовою гілками влади, що призводить до втрати владою легітимності [15].

Визначаючи різновиди кризи держави відповідно до різних критеріїв, варто зазначити види з урахуванням терміну перебігу самих кризових явищ. Тож за темпоральним критерієм можна поділити кризу держав на: короткочасну (гостру), пролонговану (довготривалу), постійну (хронічну) [13, с. 43].

Наслідками кризи в соціально-економічній сфері виявляються зниження всіх показників економічної ефективності, зростання витрат на виробництво та реалізацію продукції та послуг, зростання цін, що обумовлює необхідність корегування та регулювання монетарної політики держави з урахуванням інфляційних очікувань та безпосередньо зростання інфляції. До цього слід додати розвиток протиріч між інтересами та ступенем їх задоволення на рівні соціальних груп та окремих особисто-

стей, що є одним з важливих чинників розвитку соціальних конфліктів у суспільстві, особливо в умовах значної поляризації та розшарування суспільства.

З огляду на це варто звернути увагу на те, що кризи, викликані зовнішніми впливами, підсилюються наявними умовами для розвитку внутрішніх криз, або наявними кризами в самій державі та суспільстві. В останньому випадку йдеться переважно про кризи в сфері соціально-економічній, соціокультурній тощо, які безпосередньо знаходяться в сфері впливу державного управління, спрямованого на забезпечення їхнього стабільного розвитку [9].

Як зауважує Н. Лікарчук, «збільшення ризиків та виникнення кризових для України ситуацій окреслює вироблення особливих технологій під час формування та здійснення цілей державного управління. В умовах системної кризи основні завдання державного управління істотно звужуються, оскільки при цьому нереально й неможливо забезпечити всі параметри діяльності керуючої підсистеми» [7, с. 175]. Тому система державного управління повинна орієнтуватися на впровадження механізмів антикризового управління соціально-економічним розвитком країни, спрямованим на попередження криз на основі реалізації прогностичної функції з метою своєчасного визначення шляхів вирішення кризових ситуацій, якщо уникнути їх неможливо. Це висуває певні вимоги до процесу прийняття та реалізації державно-управлінських рішень, методології їхнього вироблення, спрямованої на розроблення системи антикризового розвитку.

Як зазначає А. Яковенко, технологія антикризового управління полягає в селекції, виробленні, прийнятті та реалізації певної послідовності, комбінації / маневруванні (ми не говоримо про маніпуляції) операціями під час розроблення управлінських рішень [18].

У контексті успішного виходу з кризи актуальним є антикризове управління, що повинно ґрунтуватися на ранній діагностиці кризових явищ і розробленні запобіжних антикризових заходів як інструментарію запобігання банкрутству [5].

Варто зазначити, що дослідники виокремлюють тактичний (аудит бізнес-процесів; бенчмаркінг; аутсорсинг; контролінг; даунсайзинг) та стратегічний (інтеграція; диверсифікація; реструктуризація; ліквідація; реінжиніринг; санація) інструментарію антикризового управління.

Метою антикризового управління є: фінансова стабілізація підприємства, локалізація кризових явищ, недопущення банкрутства

підприємства, запобігання повторенню кризи тощо [10].

З метою успішного виходу з кризи актуальним є антикризове управління, що ґрунтується на ранній діагностиці кризових явищ і розробленні запобіжних антикризових заходів як інструментарію запобігання банкрутству [5, с. 278]. Тобто, мова – про стратегічне антикризове управління, що дозволяє мобілізувати ресурсний потенціал, задовольнити дійсні та потенційні потреби споживачів, підвищити конкурентоспроможність національної економіки й уникнути кризових ситуацій [6].

При цьому головним завданням стратегічного антикризового управління є, поряд з виробленням ефективних з позиції можливого ризику у наслідках державно-управлінських рішень, розробка антикризових стратегій з подальшим перетворенням їх на стратегічні фактори стабільного розвитку всіх сфер суспільного життя. Тобто, результатом антикризового управління у сфері державного регулювання соціально-економічного розвитку має бути зниження негативних наслідків кризи в цій сфері, зменшення тривалості виходу з кризи та підтримка адаптивної здатності соціально-економічної системи поряд із пріоритетом стабілізації ситуації [9].

Стратегічна спрямованість антикризового управління визначає характер та основні пріоритети державного регулювання соціально-економічним розвитком в умовах кризи: актуальність вироблення конкретної стратегії державного управління, спрямованої на визначення найбільш адекватного та дієвого комплексу механізмів державного регулювання соціально-економічного розвитку в умовах кризи [12].

У період кризи необхідно є розробка спеціальних інструментів управління – управлінського комплексу, «який, на відміну від традиційного антикризового управління, містить управлінські дії, спрямовані на забезпечення ефективного функціонування підприємства, моніторинг і запобігання виникненню кризових явищ, контроль за відхиленнями фактичних значень заданих параметрів від цільових орієнтирів» [17, с. 268].

**Висновки.** Отже, в період кризи головним у державному управлінні є розроблення антикризової програми, що передбачає своєчасне адекватне реагування на появу кризових явищ; раннє розпізнавання ознак кризових ситуацій; впровадження заходів, спрямованих на запобігання розростанню та поглибленню кризової ситуації; пошук оптимальних шляхів узгодженого прийняття управлінських рішень на всіх рівнях; прогно-

зування наслідків та реальних можливостей щодо виправлення помилок на різних рівнях державного управління. Сьогодні перед державним управлінням стоїть проблема стратегічного значення для розвитку держави й суспільства – ефективно протистояти кризовим явищам, спричиненим як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Антикризіві стратегії в державному управлінні : метод. рек. / авт. кол.: В. В. Корженко, Н. М. Мельтюхова, Н. С. Миронова та ін. Київ : НАДУ 2008. 45 с.
2. Геєць В. М. Державне управління в умовах світової кризи системного характеру: контекст змін. *Вісник Державної служби України*. 2011. № 2. С. 30–43.
3. Домбровська С. М. Напрями державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні. *Вісник НУЦЗУ. Серія : Державне управління*. 2017. Вип. 1(6). С. 114–119.
4. Кузенко Т. Управління фінансовою санацією. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2004. 208 с.
5. Ладунка І. С., Андрюшина О. І. Антикризіве управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 8. С. 278–281.
6. Лігоненко Л. Антикризіве управління підприємством : теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. Київ : КНТЕУ, 2004. 580 с.
7. Лікарчук Н. В. Політичний маркетинг: теорія і практика : монографія. Київ : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2012. 356 с.
8. Орловська О. В. Світові економічні кризи: причини виникнення, наслідки та шляхи подолання. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. Вип. 25.2. С. 197–202.
9. Павлов О. В. Перспективи та напрями державного регулювання соціально-економічної сфери в умовах криз. *Державне управління: удосконалення та розвиток* : електронний журнал. 2010. № 8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=175>.
10. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2016. № 1. С. 235–239. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz\\_2016\\_1\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2016_1_31).
11. Ситнік Л. С., Бервенова Т. М. Ознаки виникнення та шляхи подолання криз в системі державного управління. *Вісник економічної науки України*. 2014. № 1. С. 114–117.
12. Сухоруков А. Антикризіві політика розвинутих країн. *Економіка України* : політико-економічний журнал Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України, Міністерства фінансів України та Національної академії наук України. 2004. № 8. С. 16–26.
13. Талдикін О. Криза держави: поняття та класифікація. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2020. № 2. С. 42–49.
14. Ткачова Н. М. Розробка ефективного державного механізму антикризового управління. *Інвестиції: практика та досвід. Серія: Державне управління*. 2015. № 8. С. 124–126.
15. Шарій В. І. Антикризіві технології, як механізм реалізації цілей державного управління : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. Київ, 2006. 17 с.
16. Шатун В. Т. Кризи у системі державного управління. *Наукові праці* : науково-методичний журнал. Серія: Державне управління. 2013. Вип. 214. Т. 226. С. 20–24.
17. Шевчук В. В. Використання превентивного антикризового управління для стабілізації ринкової позиції підприємства. *Бізнесінформ*. 2015. № 5. С. 264–268.
18. Яковенко А. В. Організаційні механізми реалізації засад антикризового управління центральних органів влади України. *Державне управління: теорія і практика*. 2012. № 1. URL : <http://www.academy.Gov.Ua/ej/ej15/txts/12YAVOVU.Pdf>.

## ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДОЛАННЯ ЯВИЩА НЕЗАДЕКЛАРОВАНОЇ ПРАЦІ В УКРАЇНІ

### PROBLEMS AND PROSPECTS OF OVERCOMING THE PHENOMENON OF UNDECLARED LABOR IN UKRAINE

Стаття присвячена виявленню проблем та окресленню перспектив подолання явища незадекларованої праці в Україні. Встановлено, що ні на законодавчому рівні, ні серед науковців відсутнє чітке розмежування і визначення поняття «незадекларована праця». Загалом в Україні неформальні трудові відносини пов'язують з такими поняттями як «неформальна зайнятість», «нелегальна зайнятість», «тіньова зайнятість», «неофіційна праця», «незадекларована праця», «незарєєстрована зайнятість». Аналіз європейських підходів до дослідження незадекларованої праці засвідчив, що визначення критеріїв і складу незадекларованої діяльності напрацьовується у кожній державі з урахуванням особливостей законодавства. Здійснено аналіз масштабів незадекларованої праці в Україні (неформальної зайнятості у формальному секторі та зайнятості у неформальному секторі), які станом на кінець 2021 року сягали 19,5%. Встановлено, що від початку бойових дій Державна служба статистики припинила збір та узагальнення статистичної інформації щодо неформальної зайнятості населення, що унеможливило здійснення оцінки реального стану неформальної зайнятості в Україні з урахуванням специфіки регіонів та сфер господарювання.

Розглянуто найбільш поширені форми незадекларованої праці в Україні. Виявлено наслідки незадекларованої праці для працівників, роботодавців і суспільства в цілому, а також вплив цього негативного явища на обороноздатність країни та можливість підтримки населення, постраждалого від війни.

Розкрито напрями діяльності Державної служби України з питань праці, спрямованих на подолання такого негативного явища в Україні як незадекларована праця.

Зроблено висновок про те, що лише поєднання зусиль всіх сторін соціального діалогу дозволить виробити ефективні спільні рішення щодо подолання чи принаймні зниження рівня незадекларованої праці в Україні. Окреслено доцільність визначення на законодавчому рівні поняття «незадекларована праця» та розробки методології її вимірювання з урахуванням воєнного стану задля розроблення національної політики і плану дій щодо її подолання.

**Ключові слова:** трудові відносини, неформальна економіка, незадекларована

праця, трудовий договір, Міжнародна організація праці, Державна служба України з питань праці.

The article is devoted to identifying problems and outlining prospects for overcoming the phenomenon of undeclared labor in Ukraine. It is established that neither at the legislative level nor among scholars there is a clear distinction and definition of the concept of "undeclared labor". In general, in Ukraine, informal labor relations are associated with such concepts as "informal employment", "illegal employment", "shadow employment", "unofficial labor", "undeclared labor", "unregistered employment". The analysis of European approaches to the study of undeclared labor has shown that the definition of the criteria and composition of undeclared activity is being developed in each country, taking into account the specifics of legislation.

The author analyzes the scale of undeclared labor in Ukraine (informal employment in the formal sector and employment in the informal sector), which reached 19.5% as of the end of 2021. It is established that since the beginning of hostilities, the State Statistics Service has stopped collecting and summarizing statistical information on informal employment, which makes it impossible to assess the real state of informal employment in Ukraine, taking into account the specifics of regions and economic sectors.

The most common forms of undeclared labor in Ukraine are considered. The consequences of undeclared labor for employees, employers and society as a whole, as well as the impact of this negative phenomenon on the country's defense capability and the ability to support the population affected by the war are identified.

The author reveals the areas of activity of the State Labor Service of Ukraine aimed at overcoming such a negative phenomenon in Ukraine as undeclared labor.

It is concluded that only a combination of efforts of all parties to the social dialog will allow developing effective joint solutions to overcome or at least reduce the level of undeclared labor in Ukraine. The author outlines the expediency of defining the concept of "undeclared labor" at the legislative level and developing a methodology for its measurement, taking into account the martial law, in order to develop a national policy and action plan to overcome it.

**Key words:** labor relations, informal economy, undeclared labor, labor contract, International Labor Organization, State Labor Service of Ukraine.

УДК 351:331.5  
DOI <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2023.36.23>

Страшко Л. В.  
аспірантка  
Класичний приватний університет

**Постановка проблеми.** В умовах повномасштабної війни в Україні одним з головним чинників для перемоги є підтримка держави, яка всі свої можливості спрямовує на забезпечення Збройних Сил України [9]. Відбиття повномасштабної збройної агресії противника, ведення оборонних та контрнаступальних

дій потребують величезної кількості ресурсів, зокрема, фінансових. У 2023 році видатки загального фонду державного бюджету України на сектор безпеки й оборони становили 1,843 трильйона гривень або ж 60,8% від усієї суми [14]. За таких умов, коли економіка знаходиться у вкрай складному становищі,



кожний роботодавець повинен розуміти свою відповідальність перед громадянами та державою у цей важкий для країни час. Захист економічних та соціальних прав працівників, своєчасна сплата податків є дієвим важелем підтримки бюджету України під час дії воєнного стану [2]. Оскільки не всі роботодавці декларують свої трудові відносини, державний бюджет України втрачає близько 100 мільярдів гривень щороку, а рівень тіньової зайнятості сягає 9% від кількості зайнятого населення [13]. Тому сьогодні в Україні гостро стоїть проблема легалізації трудових відносин, яка пов'язана з подоланням такого негативного явища як незадекларована праця.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вирішенню проблеми неформальних трудових відносин в Україні присвячено праці вітчизняних вчених у сфері публічного управління (В. Костириці, Р. Войтовича, К. Дубича, О. Алейнікової та ін.), економіки (О. Коломієць, Я. Кошуби, Е. Лібанової, Н. Павленко, Г. Юрчика та ін.), права (Т. Кагановської, О. Яковлева та ін.). Проте в умовах повномасштабної війни проблема незадекларованої праці в Україні набула особливої гостроти, а тому важливо посилити увагу науковців і практиків до її вирішення.

**Мета статті** – окреслити проблеми та перспективи подолання явища незадекларованої праці в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На офіційному сайті Східного міжрегіонального управління Державної служби України з питань праці зазначається, що «види неформальних трудових відносин, вкрай різноманітні. До них зокрема належать, робота без оформлення трудового договору, використання «сірих» схем з оплати праці персоналу, невідповідність сум нарахованої та виплаченої заробітної плати, затримка строків її виплати, понаднормова робота, робота без ведення відповідного обліку, робота без відпочинку (у вихідні, без надання відпустки тощо)» [11].

Слід відзначити, що неформальні трудові відносини пов'язують з такими поняттями як «неформальна зайнятість», «нелегальна зайнятість», «тіньова зайнятість», «неофіційна праця», «незадекларована праця», «незарєєстрована зайнятість» тощо. Проте ні на законодавчому рівні, ні серед науковців відсутнє чітке розмежування і визначення цих понять.

На думку Т. Кагановської, серед усього переліку дестабілізуючих факторів, що перешкоджають ефективному розвитку економіки України значну загрозу становить саме неформальна зайнятість населення й «тінізація» заробітних плат. Неформальну зайнятість

дослідниця тлумачить «як діяльність, що здійснюється найманими особами на виключних домовленостях з роботодавцем. Тобто – це відносини, в яких держава, в особі відповідних органів публічного адміністрування не приймає участь, в чому й проявляється протиправність такої форми трудових відносин» [5].

О. Алейнікова та К. Супрун вважають, що нерегульований ринок праці (якому властива незахищеність працівників, відсутність гарантій зайнятості, охорони праці, соціальних гарантій) супроводжує неформальна зайнятість населення, де відсутність соціальних гарантій компенсується матеріальною винагородою [1].

Я. Кошубою досліджено основні тенденції зайнятості населення в неформальному секторі національної економіки в залежності від загальних тенденцій, що мають місце на ринку праці. Науковцем виділено основні причини поширення неформальної зайнятості населення та характерні ознаки неформального сектору, а саме: незареєстрованість, нестабільність, негарантованість трудових відносин, відсутність належного управління, яке б забезпечувало узгодженість різних видів неформальної діяльності в системі поділу праці, ризикованість, нерегулярність, часто випадковість діяльності, недекларованість та нестабільність доходів, відсутність соціального захисту [7].

О. Орлик зазначає, що фактором тінізації економіки виступає неформальна зайнятість, яка посилює економічну небезпеку країни й суб'єктів її господарювання та наголошує, що це явище існує як у неформальному, так і у формальному секторах економіки [10].

Л. Семів і Т. Демкович встановлюють зв'язок між тіньовою зайнятістю та соціальною безпекою, а також окреслюють можливі шляхи скорочення обсягів тіньової зайнятості в контексті забезпечення соціальної безпеки [12]. Слід зазначити, що в даній публікації не розмежовуються поняття «тіньова зайнятість», «незадекларована праця» і «неформальна зайнятість».

На думку О. Коломієць, найбільш негативним проявом тіньової зайнятості є нелегальна зайнятість, яку вона визначає як «діяльність з метою отримання прибутку, що має кримінальний характер». Неформальну зайнятість дослідниця розглядає як найбільш поширений вид тіньової зайнятості і відносить до цього сектору дрібні незареєстровані виробництва або інші підприємства та організації, де робітники працюють на умовах самозайнятості або зайнятості у сімейному бізнесі; будь-яке виробництво товарів у межах домо-

господарств (для власного споживання і для продажу), а також надання послуг особами, які зайняті на роботах в домашніх господарствах (кухарі, прибиральниці, особи, які доглядають за дітьми або людьми літнього віку). До видів неформальної зайнятості науковиця відносить неспостережувану та незадекларовану зайнятість [6].

Поняття «незадекларована праця» в країнах ЄС також визначається по-різному і часто використовується разом з іншими термінами ринку праці, а іноді як синонім нелегальної праці, нерегулярної праці, нелегальної зайнятості, незареєстрованої зайнятості, прихованого безробіття, «чорної» праці, тощо навіть якщо їхній зміст може бути принципово іншим або відрізнятись.

Термін «незадекларована праця» (undeclared work) у Комюніке Європейської комісії 1998 року був визначений так: види діяльності, які є законними за їхнім характером, але незадекларованими в органах державної влади, враховуючи при цьому різноманіття регуляторних систем держав-членів ЄС. Це визначення не охоплює злочинну діяльність, а також роботи, які не врегульовано державою або такі, про які не потрібно повідомляти державні органи (наприклад, у деяких країнах це діяльність, що здійснюється у домашньому господарстві для власних потреб).

Підхід Міжнародної організації праці до незадекларованої праці перебуває в контексті ширшого поняття неформальної економіки, яку вона визначає як «усі види економічної діяльності, що здійснюють працівники та економічні одиниці, які – згідно із законом або на практиці – не охоплені або недостатньо охоплені офіційними угодами». Це визначення містить поняття незадекларованої праці у розумінні Європейської комісії, а також охоплює працівників, які інколи виходять за межі сфери дії трудового законодавства (наприклад, хатніх або сільськогосподарських працівників) [4, с. 5].

У звіті «Незадекларована праця в Україні: форми прояву, масштаби та шляхи її подолання» підготовленому у 2018 р. в рамках проекту технічного співробітництва «Зміцнення адміністрації праці з метою покращення умов праці і подолання незадекларованої праці», що фінансувався Європейським Союзом та впроваджувався Міжнародною організацією праці, поняття «незадекларована праця» визначається як «оплачувані види діяльності, які є законними за їхнім характером, але незадекларовані в органах державної влади, враховуючи при цьому різноманіття регуляторних систем держав-членів ЄС» [3].

Таким чином, визначення критеріїв і складу незадекларованої діяльності напрацьовується у кожній державі з урахуванням особливостей законодавства.

На сьогоднішній день в Україні незадекларована праця визначається як законна оплачувана діяльність, яка повністю або частково не оформлена відповідно до вимог законодавства. З огляду на аналіз наукових джерел, статистичних і аналітичних матеріалів органів публічного управління в сфері зайнятості, таку працю також називають неформальною, неофіційною, незареєстрованою, тіншовою, прихованою зайнятістю.

Станом на кінець 2021 року масштаби незадекларованої праці в Україні (неформальної зайнятості у формальному секторі та зайнятості у неформальному секторі) сягали 19,5%. Зокрема, за даними Державної служби статистики України, з 15 млн 693,4 тис. всього зайнятого населення неформально зайнятими були 3 млн 61,6 тис. осіб, з них:

- за статтю: чоловіки – 60%, жінки – 40%;
- за віком: 15-24 років – 8,1%, 25-29 років – 10,9%, 30-34 років – 14%, 35-39 років – 13,5%, 40-49 років – 24,5%, 50-59 років – 21,7%, 60-70 років – 5,9%, 71 рік і старше – 1,4%;
- за рівнем освіти: з повною вищою освітою – 12,9%, з базовою вищою – 1,5%, з неповною вищою – 14,2%, з професійно-технічною освітою – 35,2%, з повною загальною середньою освітою – 31,5%, з базовою, початковою або за відсутністю освіти – 4,6%;
- за місцем проживання: з сільської місцевості – 57,2%, с міської – 42,8%;
- за регіонами: у Чернівецькій та Рівненській областях – 41-50%, у Херсонській, Миколаївській, Івано-Франківській і Тернопільській областях – 31-40%, у Запорізькій, Луганській, Одеській, Вінницькій та Волинській областях, а також АР Крим – 21-30%, в Київській, Донецькій, Харківській, Дніпропетровській, Полтавській, Сумській, Кіровоградській, Львівській, Чернігівській, Житомирській, Хмельницькій, Закарпатській та Черкаській областях – 9-20%;
- за видами діяльності: сільське, лісове або рибне господарство – 46,3%, будівництво – 17,1%, оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів – 15,2%, інші види економічної діяльності – 9,2%, промисловість – 5,7%, транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність – 4,3%, тимчасове розміщення і організація харчування – 2,2%.

В ситуаціях приховування заробітної плати, підміни трудових договорів іншими та неоформленого сумісництва, – офіційні дані відсутні.

Від початку бойових дій Державна служба статистики припинила збір та узагальнення статистичної інформації щодо неформальної зайнятості населення. Відсутність такої інформації не надає змоги оцінити реальний стан неформальної зайнятості в Україні з урахуванням специфіки регіонів та сфер господарювання. І хоча кількість людей, охоплених соціальним страхуванням, зростає, відсутні підстави вважати, що явище незадекларованої праці зникло.

На жаль, як у мирний час, так і під час війни роботодавці, які уникають оформлення трудових відносин, часто намагаються збільшити свої прибутки за рахунок коштів, що належать працівникові, не виплативши йому відповідну заробітну плату.

Найбільш поширеними формами незадекларованої праці в Україні є:

1. Неформальна зайнятість у формальному секторі. Людина працює на зареєстрованому підприємстві або на фізичну особу-підприємця, але з нею не укладено трудового договору.

2. Зайнятість у неформальному секторі. Людина працює на незареєстрованого роботодавця.

3. Приховування відпрацьованого часу та частини зарплати. З працівником укладено трудовий договір, але він отримує частину заробітної плати «в конверті» (у правовій сфері це явище називається «невиплата заробітної плати в повному обсязі»). Небезпека заробітної плати «в конвертах» полягає в тому, що до бюджетів та державних фондів не надходять в достатньому обсязі кошти від сплати податків, зборів і внесків. Працівники, які одержують заробітну плату «в конвертах», стають заручниками самих себе. Отримуючи нелегальну винагороду в результаті домовленості з роботодавцем, працівник позбавляє себе соціальних виплат та гарантій, втрачає страховий стаж для призначення пенсії та при досягненні пенсійного віку не зможе отримати пенсію, розмір якої буде відповідати рівню його реальної заробітної плати [8].

4. Замасковане працевлаштування. Замість трудового договору з працівником укладають цивільно-правову угоду як з фізичною особою або як з фізичною особою-підприємцем.

Досить часто роботодавці пропонують укласти цивільно-правову угоду замість трудового договору. Окреслимо основні відмінності між трудовим договором та цивільно-правовою угодою (табл. 1).

5. Незадеклароване сумісництво. Працівник має офіційне місце роботи й додатково виконує роботу без трудового договору.

Незадекларована праця призводить до цілої низки негативних наслідків, зокрема:

*для працівників:*

– позбавлення гарантованого державою розміру заробітної плати (у т.ч. розміру тарифної ставки або посадового окладу працівника, доплати, надбавки), затримки у виплаті заробітної плати;

– негідні умови зайнятості та праці, а також небезпека умов праці;

– втрата можливості користування державними гарантіями відповідно до чинного законодавства, серед яких державна допомога сім'ям з дітьми, соціальна допомога малозабезпеченим сім'ям, субсидії;

– відсутність компенсації у разі хвороби чи нещасного випадку;

– відсутність соціальних гарантій (оплачуваної відпустки, можливості навчатися, нормованого робочого дня);

– перешкоджання професійному розвитку працівника та офіційному визнанню здобутих знань і навичок;

– відсутність офіційного трудового та страхового стажу, що в подальшому вплине на розрахунок пенсії;

– незахищеність (у разі виникнення трудового конфлікту, проявів мобінгу, незаконного звільнення, відмови в оплаті праці, незаконної практики штрафів, порушення домовленостей щодо розміру заробітної плати тощо);

*для роботодавців:*

– недобросовісна конкуренція, коли підприємства та самозайняті особи, що сумлінно дотримуються вимог законодавства, програють у конкуренції за показниками витрат на підприємницьку діяльність;

– низька продуктивність праці через відсутність мотивації у працівників;

– плінність кадрів;

– поганий імідж;

– труднощі з отриманням кредиту та розширенням справи;

– відсутність доступу до іноземних ринків;

– штрафи за порушення законодавства;

*для держави:*

– скорочення надходжень до державного бюджету і фондів соціального страхування;

– нестача коштів для надання державних послуг, сплати пенсій, лікарняних;

– зменшення іноземних інвестицій;

– наповнення фондів соціального страхування не в повному обсязі, що призводить до надмірного навантаження на них та пошуку додаткових джерел для виконання функцій держави, наприклад, підвищення податків;

– нерозуміння реальної ситуації на ринку праці.

Таблиця 1

**Відмінності між трудовим договором та цивільно-правовою угодою**

Порівняльні показники	Трудовий договір	Цивільно-правовий договір (цивільно-правова угода)
Сторони договору	Працівник (фізична особа) і роботодавець (ФОП, юридична або фізична особа)	Замовник і виконавець (будь-які юридичні або фізичні особи)
Чим регулюються	Кодекс законів про працю України	Цивільний кодекс України
Предмет договору	Процес роботи за певною спеціальністю, кваліфікацією чи посадою	Кінцевий результат роботи або послуги, який можна виміряти
Термін дії	Може бути безстроковим, на визначений термін або час виконання певної роботи	Строковий
Форма	Усна й письмова	Лише письмова
Вид оплати	Зарплата – не менше мінімальної, щонайменше два рази на місяць	Винагорода – визначається договором, не залежить від мінімальної заробітної плати
Умови виконання	Працівник виконує роботу згідно з посадовими обов'язками та підпорядковується правилам внутрішнього розпорядку	Виконавець виконує роботу (надає послугу), яку замовник має прийняти
Запис у трудовій книжці	Наявний	Відсутній
Соціальні й трудові гарантії	Відпустки, вихідні, завчасне попередження про звільнення	Не передбачені

В цілому для суспільства поширення такого явища, як незадекларована праця, призводить до: ненадходження податків до місцевих бюджетів, які б направлялись на добробут громади, на реалізацію програм соціально-економічного відновлення та розвитку районів, міст і громад; нестабільності й невпевненості в майбутньому громадян (відсутність належного розміру пенсій, інших соціальних виплат). Зрештою, незадекларована праця чинить суттєву шкоду, особливо в період війни, коли кожна гривня є вагомим внеском в обороноздатність України та підтримку населення, постраждалого від наслідків збройної агресії РФ.

Слід зазначити, що повномасштабна війна в Україні продемонструвала переваги офіційної зайнятості, а саме – збереження хоча б частини заробітної плати від роботодавців та отримання підтримки від держави. Ці виплати пов'язані з офіційною зайнятістю, а там, де зайнятість була неофіційною – працівники постраждали, адже роботодавець просто припинив із ними будь-які відносини, а у держави відсутні підстави для нарахування і виплати відповідної допомоги. Усна домовленість жодним чином не фіксується юридично, роботодавець сплачує стільки, скільки вважає за потрібне і доти, поки вважає за потрібне. Працівник не має жодних доказів на підтвердження дійсного розміру своєї заробітної плати та трудового стажу [8].

З метою донесення до всіх громадян інформації про ризики і наслідки незадекларованої праці, правильність оформлення трудових відносин та зміни у законодавстві Державна

служба України з питань праці щорічно проводить інформаційну кампанію «Виходь на світло!». Мета кампанії полягає в інформуванні роботодавців та працівників про вимоги законодавства до оформлення трудових відносин, а також в одночасному здійсненні моніторингу стану додержання вимог законодавства. Вбачається, що такий моніторинг є основою для формування переліків суб'єктів господарювання, які використовують працю без укладення трудових договорів, для подальшого спостереження та реагування. В рамках інформаційної кампанії «Виходь на світло!», фахівці Управління Держпраці консультують працівників та роботодавців щодо переваг задекларованої праці; інспектори проводять інформаційно-роз'яснювальну роботу стосовно неприпустимості допуску до роботи працівників без оформлення трудових відносин. Загалом проєкт Державної служби України з питань праці «Виходь на світло» спрямований подолати проблему недобросовісних трудових відносин між працедавцями і працівниками.

Упродовж 2022 року інспектори праці провели понад 139 тис. інформаційних відвідувань роботодавців, а станом на травень 2023 р. – майже 53 тис. За результатами таких відвідувань формується перелік роботодавців, які мають високі ризики використання незадекларованої праці, для подальшого застосування щодо них заходів у межах повноважень Держпраці.

Після проведених інформаційних відвідувань здійснюється моніторинг кількості працівників у відвіданих роботодавців. За відсутності позитивної динаміки щодо кількості укладених тру-



дових договорів суб'єкт господарювання потрапляє до переліку ризикованих роботодавців, щоб вжити щодо них відповідні заходи. Це може бути проведення повторних інформаційних відвідувань, інформування органів Державної податкової служби та проведення інспекційних заходів (після скасування мораторію на проведення заходів державного нагляду/контролю).

1 грудня 2023 р. Державна служба України з питань праці розпочала інформаційну кампанію «Трудовий договір: твій пасок безпеки у світі праці!», мета якої – вирішення проблеми незадекларованої праці в умовах воєнного стану. Ця кампанія спрямована на роботодавців, які здійснюють господарську діяльність, проте уникають офіційного укладення трудових договорів з найманими працівниками, а також на працівників, які хочуть або зголосилися працювати без укладення трудових договорів. Головною метою кампанії є попередження та/або усунення порушень законодавства про працю при оформленні трудових відносин шляхом інформування обох сторін трудових відносин про взаємні права і обов'язки. В рамках кампанії передбачено відвідування інспекторами праці роботодавців з метою надання консультацій щодо правильного оформлення трудових відносин.

У зв'язку із воєнним станом в Україні було призупинено проведення планових і позапланових перевірок за дотриманням законодавства про працю. Починаючи з 16 червня 2023 року Держпраці має право здійснювати позапланові перевірки. Відтак роботодавець, який свідомо ухиляється від оформлення працівників, може бути притягнутий як до адміністративної, так і до кримінальної відповідальності, а також отримати штраф. За одного неоформленого працівника він складає 10 мінімальних зарплат. Якщо ж будуть виявлені факти, що роботодавець вчиняє таке правопорушення повторно, то штраф збільшується втричі – 30 мінімальних заробітних плат.

Таким чином, на сьогоднішній день Державна служба України з питань праці проводить активну діяльність, спрямовану на подолання такого негативного явища в Україні як незадекларована праця. Проте проблема й досі залишається гострою і потребує пошуку додаткових шляхів її вирішення. На нашу думку, лише поєднавши зусилля всіх сторін соціального діалогу (органів публічного управління в сфері зайнятості населення, Державної податкової служби України, роботодавців і працівників) можна виробити ефективні спільні рішення щодо подолання чи принаймні зниження рівня незадекларованої праці в Україні. Крім того, враховуючи обмежені можливості належним

чином оцінювати масштаби незадекларованої праці в Україні, особливо в умовах війни, доцільно на законодавчому рівні визначити поняття «незадекларована праця» та розробити методологію її вимірювання з урахуванням воєнного стану задля розроблення національної політики і плану дій щодо її подолання.

**Висновки.** Проблеми неформальної економіки і незадекларованої праці в умовах повномасштабної війни наносять невідправної шкоди обороноздатності країни та економіці. Подолати ці явища самотійно не під силу жодному державному органу. Тільки поєднавши зусилля всіх сторін соціального діалогу можливо досягти прогресу у зниженні рівня незадекларованої праці.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Алейнікова О.В., Супрун К.В. Неформальна зайнятість як наслідок державного регулювання ринку праці. Всеукраїнська науково-практична online конференція аспірантів, молодих учених та студентів, присвяченої Дню науки. Житомир: «Житомирська політехніка», 2021. С. 530. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/05/15.-vplyv-inovats.-zmin-na-roz-k-susp.-s.-8.pdf>
2. Держпраці нагадує про важливість задекларованої праці під час воєнного стану / Східне міжрегіональне управління Державної служби України з питань праці. URL: <https://smu.dsp.gov.ua/news/derzhpratsi-nahaduie-pro-vazhlyvist-zadeklarovanoi-pratsi-pid-chas-voiennoho-stanu/>
3. Звіт «Незадекларована праця в Україні: характер, масштаби та шляхи її подолання» (квітень 2018). URL: <https://dsp.gov.ua/wp-content/uploads/2018/05/protydija-nezadeklarovanij-praci-1.pdf>
4. Інспекція праці та незадекларована праця в Україні: характер, масштаби та шляхи її подолання» (квітень 2018). URL: <https://dsp.gov.ua/wp-content/uploads/2020/01/inspekciya-praci-ta-nezadeklarovana-pracija-v-yes.pdf>
5. Кагановська, Т. Є. Адміністративно-правові заходи запобігання неформальній зайнятості в Україні. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Право»*. (2019). № (27). С. 8-18. URL: <https://doi.org/10.26565/2075-1834-2019-27-01>
6. Коломієць О.О. Тіньова зайнятість та перспективи її легалізації в Україні. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2017. № 14. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108734/103680>
7. Кошуба Я. М. Тенденції зайнятості в неформальному секторі економіки України. *Ефективна економіка*. 2015. № 8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4233>
8. Легалізація трудових відносин і заробітної плати – один з ключових напрямків роботи нової податкової служби / Державна податкова служба України. URL: <https://dn.tax.gov.ua/media-ark/local-news/print-408386.html>

9. Легалізація найманої праці / Східне міжрегіональне управління Державної служби України з питань праці. URL: <https://smu.dsp.gov.ua/news/lehalizatsiia-naimanoi-pratsi-2/>

10. Орлик, О. В. Неформальна зайнятість населення як фактор тінізації та економічної небезпеки. *Вісник соціально-економічних досліджень* : зб. наук. праць / За ред. М. І. Звєрякова (голов. ред.) та ін. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2020. № 1 (72). С. 164–177

11. Проблема неформальних трудових відносин в Україні / Східне міжрегіональне управління Державної служби України з питань праці. URL: <https://smu.dsp.gov.ua/news/problema-neformalnykh-trudovykh-vidnosyn-v-ukraini/>

12. Семів Л. К, Демкович Т. М. Тіньова зайнятість: особливості та виклики для України в контексті забезпечення соціальної безпеки. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2023. Вип. 2(160). URL: [https://ird.gov.ua/sep/sep20232\(160\)/sep20232\(160\)\\_056\\_SemivLK, DemkovychTM.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20232(160)/sep20232(160)_056_SemivLK, DemkovychTM.pdf)

13. Тіньова зайнятість в Україні сягає 9% від кількості зайнятого населення – Держпраці / Українське радіо. URL: <https://ukr.radio/news.html?newsID=102045>

14. Яка сума видатків з держбюджету України йшла на безпеку й оборону в 2023 році: у Мінфіні дали відповідь / Суспільне новини. URL: <https://suspilne.media/666746-aka-suma-vidatkiv-z-derzbudzetu-ukraini-jsla-na-bezpeku-j-oboronu-v-2023-roci-u-minfini-dali-vidpovid/>

## ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ: СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНА

## PROBLEMATIC ISSUES OF STATE REGULATION OF CIVIL PROTECTION: WORLD EXPERIENCE AND UKRAINE

Гарантування цивільної безпеки, безпеки населення, захист критично важливих об'єктів державного управління – це цілеспрямована діяльність державних і громадських інститутів, а також громадян із виявлення, попередження загроз безпеці і протидії їм як обов'язкової й неодмінної умови захисту інтересів суб'єкта держави. На основі проведених досліджень у статті визначено структуру й основні напрями діяльності щодо системи безпеки, яку варто розглядати як сукупність органів державної влади України та суб'єктів управління на місцевому рівні, організацій і громадян, а також спеціально створюваних органів управління, сил і засобів, які здійснюють цілеспрямовану діяльність, беруть безпосередню участь у реалізації цілей і завдань гарантування безпеки у сфері цивільного захисту. Прийняття та реалізація рішень – найбільш складні процеси управлінської діяльності, в яких від керівника, членів штабу і членів інших органів управління вимагаються компетентність, висока оперативна підготовка, знання та навички використання техніки, вміння ставити мети та її досягати, брати відповідальність на себе. Особливість рішень в умовах надзвичайних ситуацій приймаються в різній оперативній обстановці, включаючи кризову, та у вкрай обмежений час. Важливим є те, що рішення повинно бути прийнято своєчасно, бути максимально обґрунтованим і забезпечувати найбільш повне та ефективне використання наявних можливостей.

Визначені основні вихідні складові процесу прийняття рішень: збір і підготовка вихідних даних, побудова моделі розвитку надзвичайної ситуації, формулювання (прийняття) рішень керівником, конкретизація і деталізація рішення в плані операції, доведення даного рішення до виконавців, а також організація, оперативне управління і контроль за його реалізацією. Відмічено, що централізоване управління дозволяє в короткий термін й найкращим чином координувати діяльність виконавців в системі цивільного захисту, ефективно використовувати техніку та обмежені ресурси, швидко переносити зусилля з одного напрямку на інший, контролювати будь-яке питання.

**Ключові слова:** державне регулювання, управління, безпека, національна

безпека, цивільний захист, надзвичайна ситуація.

Guaranteeing civil safety, public safety, protection of critically important objects of state administration is a purposeful activity of state and public institutions, as well as citizens to identify, prevent security threats and counter them as a mandatory and indispensable condition for protecting the interests of the subject state. On the basis of the conducted researches, the article defines the structure and main directions of activity regarding the security system, which should be considered as a set of state authorities of Ukraine and subjects of management at the local level, organizations and citizens, as well as specially created management bodies, forces and means that carry out purposeful activities, take a direct part in the implementation of the goals and tasks of guaranteeing security in the field of civil protection. Making and implementing decisions are the most complex processes of managerial activity, in which competence, high operational training, knowledge and skills in the use of technology, the ability to set a goal and achieve it, and take responsibility are required from the manager, members of the staff and members of other management bodies. The peculiarity of decisions in emergency situations is made in various operational situations, including a crisis, and in an extremely limited time. It is important that the decision should be made in a timely manner, be as reasonable as possible and ensure the most complete and effective use of available opportunities.

The main initial components of the decision-making process are defined: collection and preparation of initial data, construction of a model of the development of an emergency situation, formulation (acceptance) of decisions by the manager, specification and detailing of the decision in the plan of operation, bringing this decision to the executors, as well as organization, operational management and control of its implementation.

It was noted that centralized management allows to coordinate the activities of executors in the civil defense system in a short time and in the best way, to effectively use equipment and limited resources, to quickly transfer efforts from one direction to another, to control any issue.

**Key words:** government regulation, governance, security, national security, civil defense, emergency.

УДК 351

DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.36.24>

#### Семенець-Орлова І.А.

доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри державного управління, Міжрегіональна Академія управління персоналом  
ORCID ID: 0000-0001-9227-7426

#### Щур Н.О.

кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного адміністрування, Міжрегіональна Академія управління персоналом  
ORCID ID: 0000-0002-7648-7893

**Постановка проблеми.** Технократичний шлях розвитку людської цивілізації XIX і XX століть призвів до стрімкого зростання кількості НС техногенного характеру (аварії на атомних станціях, пожежі і вибухи на промислових об'єктах, транспортні аварії тощо), які на теперішній час вони складають 75 – 80 % від загальної кількості НС.

Найбільш часто трапляються природні НС природного характеру, з яких тайфуни складають 34 %, повені – 32 %, землетруси – 13 %, посухи – 9 %. Від НС природного характеру потерпають всі частини світу, а саме 39 % від загальної кількості мають місце в Азії, 26 % в Америці, по 13 % в Африці та Європі, по 9 % в Австралії й Океанії. За даними Міжнародного

Червоного Хреста природні НС в ХХ столітті позбавили життя більше ніж 11 млн. чол. Щорічно кількість постраждалих від стихійних лих збільшується, в середньому, на 6 % [2].

За підсумком, в світі простежується тенденція зростання кількості постраждалих від НС природного і техногенного характеру на 8 - 10 %. Багато страждань приносять людству спалахи інфекційних захворювань, від яких щорічно помирає не менше 1,3 млн. чол. [3].

**Аналіз останніх публікацій вчених за темою.** У означеному проблемному полі працювали над дослідженнями такі вчені: Г. Атаманчук, О. Бережної, С. Домбровська, Б. Никифорчук, О. Островерх, С. Пирожков, Г. Ситник, О. Твердохліб, О. Труш та інші. Дослідники присвятили свої праці різним аспектам даної проблематики. Водночас, на наш погляд, у вивченні проблем ухвалення державно-управлінських рішень у питаннях цивільного захисту населення все ще існує значний потенціал для подальших наукових розвідок. Виходячи із цього, метою статті є аналіз наукових підходів щодо ухвалення державно-управлінських рішень у питаннях цивільного захисту населення як важливої частини забезпечення безпеки суспільства.

**Мета статті** - аналіз проблематики та теоретичних підходів щодо ухвалення державно-управлінських рішень у питаннях цивільного захисту населення як важливої частини системи забезпечення безпеки суспільства.

**Виклад основного матеріалу.** На сьогоднішній день особливе місце займають надзвичайні ситуації (далі - НС) соціально-політичного характеру: війни, громадська непокоря, тероризм, злочинність. В зв'язку з чисельними терористичними актами й виникненням військових конфліктів на Балканах й Близькому Сході нагальною проблемою стає надання гуманітарної допомоги значним контингентам постраждалого населення. Населення страждає не тільки від наслідків військових дій, а й в значній мірі від катастрофічної нестачі питної води, харчів, медикаментів і відсутності медичної допомоги. А такі постійні супутники катастроф і стихійних лих як розгубленість, паніка, страх й безпорадність цілковито позбавляють людину здатності до само- і взаємодопомоги, яка вкрай необхідна постражданим.

Ризик виникнення наслідків НС у цілому, та медико-санітарних як найбільш трагічних, є головною проблемою при вирішенні завдань подолання наслідків НС природного і техногенного характеру внаслідок того, що самі ризики значною мірою визначаються ефективністю заходів з ліквідації наслідків НС.

Особливе значення мають ризики виникнення тих або інших медико-санітарних наслідків НС, що зумовлено їх певною специфічністю та безпосереднім впливом на життєдіяльність як окремої людини, так й значних людських контингентів, а й іноді суспільства в цілому.

Однак до цього часу проблеми визначення та управління ризиками за умов НС, на відміну, наприклад, від економіки, майже не розглянуті з наукової та практичної точки зору.

На сьогоднішній день, на жаль, не було проведено комплексних наукових досліджень, присвячених проблемам управління ризиками, що виникають в процесі самих НС, так й в процесі подолання їх наслідків, особливо медико-санітарних, як найбільш трагічних.

Визначення низки основних протиріч, що виникають в процесі прийняття управлінських рішень за умов НС, а також типів резервів, необхідних для вирішення задач оперативного управління.

Хід і результати робіт з ліквідації НС залежать від співвідношення ресурсно-економічного, морально-політичного, науково-технічного та організаційного потенціалів системи, але й від ефективності роботи оперативного управління. В свою чергу ефективність процесу прийняття, реалізації та корегування оперативних рішень визначається вмінням керівництва зосередити основні зусилля на головних напрямках ліквідації причин НС та її наслідків [4].

Відмітимо також, що поряд зі звичайними типами резервів (часові та ресурсні) при вирішенні задач оперативного управління за умов НС слід використовувати й інші типи резервів, а само структурно-технологічний, природно-кліматичний та еколого-фізіологічний, тощо.

Наявність структурно-технологічного резерву дозволить ефективно управляти наявними силами і засобами за втрати працездатності низки елементів системи.

Під структурно-технологічним резервом деякого елементу системи а мається множина елементів  $R(a)$ , поєднаних структурно-технологічними зв'язками з тими ж елементами, що й елемент  $a$ , та здатних виконувати технологічні операції (або деякі з них) з множини  $O(a)$ . Тут  $O(a)$  – множина технологічних операцій елементу  $a$ .

Природно-кліматичний резерв поділяється на два типи. Наявність природно-кліматичного резерву першого типу забезпечує можливість існування організації за умов виконання нею основних функцій за рахунок реалізації деякої множини інших функцій (детермінованої або недетермінованої). Зазвичай ефективність від



їх реалізації для даної організації нижча, ніж від реалізації основних функцій. Природно-кліматичний резерв другого типу дозволяє організації знижувати видатки на реалізацію деякої множини функцій протягом визначеного періоду часу за рахунок забезпечення в цей період достатньо задовільних умов їх реалізації в конкретних природно-кліматичних умовах.

Еколого-фізіологічний резерв також буває двох типів. Перший тип даного резерву – це здатність живий організмів (в т.ч. й людини) протистояти змінам умов оточуючого середовища без наступного погіршення стану здоров'я. Під еколого-фізіологічним резервом другого типу мається можливість стабілізації ситуації та приведення її до нормальних умов без втручання людини за рахунок використання тільки природних факторів.

Величини резервів першого типу можуть бути встановлені за допомогою медичних досліджень можливостей організму людини та з'ясування нормативів його перебування у шкідливих умовах (радіація, шум, вібрація та інше).

Резерви другого типу визначаються при вивченні можливостей самоочищення водою, атмосфери тощо.

Важливою проблемою удосконалення системи оперативного управління є розробка методів прийняття оптимальних рішень і планів операцій для НС в цілому, а також для окремих стратегічних ситуаційних зон (ССЗ) та їх сукупностей. Управлінські рішення, що приймаються за умов НС, є основою оперативного управління. Відповідно до них здійснюється вся наступна діяльність органів управління з ліквідації НС.

Прийняття оперативних рішень в даному напрямку є творчою та відповідальною задачею. Її сутністю є те, щоб відповідно до поставленої мети, базових планів і обстановкою, що склалася, визначити загальний сенс операції з ліквідації НС, конкретні заходи з її реалізації в кожній ССЗ, порядок взаємодії сил і засобів для їх виконання і необхідне забезпечення. Оперативні рішення приймає керівник робіт та саме він несе за них персональну відповідальність. У підготовці даних для прийняття оперативних рішень приймають участь майже всі співробітники органів управління відповідно до функціональних обов'язків (члени штабу та керівники ССЗ). В ході реалізації оперативних рішень вони можуть замінювати один одного.

Оперативні управлінські рішення за умов НС повинні задовольняти вимогам своєчасності, обґрунтованості та однозначності розуміння виконавцями, а також категоричності їх реалізації.

Основними протиріччями, що варто враховувати, приймаючи управлінські рішення за умов НС, є наступними:

- між складністю оцінки ситуації та прийняття оперативних рішень і практично нульовими ресурсами часу для прийняття і реалізації управлінських рішень;

- еволюцією в напрямку все більшої спеціалізації при вирішенні задач в ССЗ та необхідністю загальної системної інтеграції при прийнятті управлінських рішень в штабі;

- необхідністю централізації управління, що забезпечує взаємоузгодження дій, сил і засобів, а також оперативність координації та управління, потребами децентралізації, яка забезпечує сталість в управлінні, підвищує оперативність рішення локальних задач та ініціативу керівників ССЗ;

- обґрунтованістю рішень, що приймаються, та оперативністю управління.

Вирішення вказаних протиріч є метою удосконалення системи оперативного управління за умов НС.

Слід також враховувати існуючу різницю між характеристиками задач планування робіт із запобігання і ліквідації наслідків НС та задач оперативного управління, що вирішуються за умов НС.

Задачі планування, як правило, характеризуються великим обсягом робіт і великою розмірністю, причому обсяг робіт змінюється в часі не суттєво. Частота їх рішення зазвичай невелика, періоди рішення регламентовані, а час рішення не є лімітуючим фактором. Частота змін вихідних даних відносно невелика, а їх достовірність мала. Тому точність рішення задач планування визначається в основному достовірністю вихідних даних.

Задачі оперативного управління за умов НС (маючи на увазі оперативність та адекватність їх вирішення) характеризуються випадковими моментами часу поступлення замовлень на їх вирішення. В середньому обсяг обчислювальної роботи для рішення задач оперативного управління невеликий, частота поступлення задач до вузлів обслуговування велика. Час вирішення хоча, як правило, невеликий, але є лімітуючим фактором. Частота змін вихідних даних дуже велика, а достовірність дуже мала. Точність рішення задач оперативного управління зазвичай визначається не тільки достовірністю даних, але й якістю алгоритмів вирішення задач даного класу.

Досить важливою та специфічною є проблема оцінки ефективності та адекватності функціонування систем оперативного управління НС. На відміну від управління промисловістю, сільським господарством, побутовим

обслуговуванням та інше, ефективність функціонування яких оцінюється продуктивністю, якістю продукції, прибутком, видатками та іншим, ефективність функціонування систем оперативного управління за умов НС повинна оцінюватись дієвістю та результативністю. Дієвість є стратегічним показником і слугує для оцінки ступеню досягнення системою мети, поставленої перед нею, рівню завершення робіт, що вимагаються. При оцінці дієвості необхідно враховувати виконання всіх необхідних робіт згідно з характером розвитку НС і стратегією ліквідації її наслідків, чи вони ефективні, досягаються результати потрібної якості та вчасність їх реалізації. Щоб виміряти дієвість, необхідно порівняти ступінь виконання планових робіт, тобто порівняти те, що було необхідно зробити з тим, що вже зроблено.

Результативність за суттєвої дієвості є оперативно-тактичним показником. Показник результативності відбиває поточні характеристики рівню виконання робіт в системі в цілому та по окремих ССЗ.

Система оперативного управління за умов НС покликана не тільки забезпечити підвищення індивідуальної та загальної продуктивності праці кожного співробітника, але й згуртувати всіх співробітників для досягнення спільної мети системи, домагатися їх активної участі в реалізації оперативних планів ліквідації наслідків НС.

Однією з головних вимог до системи управління за умов НС є вимога її високої оперативності.

При оперативному управлінні ліквідацією НС необхідно вести ретельний облік балансу часу, порівнюючи наявний час з динамікою розвитку НС та обчислюючи його резерв або дефіцит. З цією метою при управлінні ліквідацією НС слід розглядати два види часу – наявний і потрібний, що знаходяться в протиріччі. Наявний час  $T_n$  – час, в який слід вкластися при здійсненні будь-якого заходу, щоб забезпечити його успіх. Це той час, який визначається динамікою розвитку НС та її негативних наслідків або встановлюється вищим керівництвом у вигляді деякого директивного рівню, зазвичай також такого, що залежить від динаміки розвитку НС. Потрібний час  $T_p$  – час, необхідний для проведення якогось заходу з урахуванням рівню підготовки, забезпеченості та стану системи.

Сприятливим вважається такий баланс часу, коли потрібний час не перевищує наявного. Чим більша різниця між наявним і потрібним часом, тим більше резерв часу для компенсації непередбачуваних обставин, еле-

ментів вірогідності та невизначеності. У тому випадку, коли потрібний час виявляється більшим ніж наявний, утворюється дефіцит часу, що не дозволяє виконати запланований обсяг робіт або виконати його з тією ефективністю, яка передбачалася.

$T_n$  та  $T_p$  рідко бувають жорстко детерміновані, зазвичай вони розглядаються як ймовірні величини. Як правило, їх слід вважати математичним очікуванням (середніми значеннями) відповідного часу, враховуючи, що фактичний час в силу різних обставин може коливатися відносно цих середніх значень.

Прийняття та реалізація рішень – найбільш складні процеси управлінської діяльності, в яких від керівника, членів штабу і членів інших органів управління вимагаються компетентність, висока оперативна підготовка, знання та навички використання техніки, вміння ставити мети та її досягати, брати відповідальність на себе. Рішення за умов НС приймаються в різній оперативній обстановці, включаючи кризову, та у вкрай обмежений час. Однак воно повинно бути прийнято своєчасно, бути максимально обґрунтованим і забезпечувати найбільш повне та ефективне використання наявних можливостей.

Для цього потрібно чітко усвідомлення керівництвом цілей та задач операції, всебічна та об'єктивна оцінка обстановки, компетентність. Говорячи про прийняття рішень, слід мати на увазі наступні вихідні складові цього складного процесу: збір і підготовка вихідних даних, побудова моделі розвитку НС, формулювання (прийняття) рішень керівником, конкретизація і деталізація рішення в плані операції, доведення даного рішення до виконавців, а також організація, оперативне управління і контроль за його реалізацією.

Централізоване управління дозволяє керівництву в короткий термін й найкращим чином координувати діяльність виконавців в ССЗ, ефективно використовувати техніку та обмежені ресурси, швидко переносити зусилля з одного напрямку на інший, контролювати будь-яке питання та в разі необхідності замикає на себе будь-яку ініціативу в управлінні. Разом з тим керівництву ССЗ повинна бути надана широка можливість прояву ініціативи і творчості при вирішенні поставлених задач.

Найбільший ступінь централізації управління доцільний насамперед при вирішенні складних задач за кризових умов, ініціатива співробітників при цьому спрямовується головним чином на те, щоб з найменшими втратами і витратами матеріальних засобів в самий короткий термін виконати поставлені задачі.

За звичайних умов поєднання централізації та децентралізації знаходить своє відображення в попередньому розподілі функцій управління, однак в НС зробити це практично неможливо. За цих умов розподіл функцій проходить практично постійно, що вимагає окрім добре розвинутої системи зв'язку та інформаційної системи для оперативного узгодження рішень, що приймаються, і прояву доречної ініціативи.

#### Висновки.

1. У процесі проведеного дослідження визначено, що тривалість і результати робіт з ліквідації наслідків НС, зокрема медико-санітарних, залежать від співвідношення різних типів ресурсів та від ефективності оперативного управління.

2. Зважаючи на швидкоплинні зміни обстановки за умов НС при прийнятті оперативних управлінських рішень, слід ґрунтуватися на максимально обґрунтуванні цього рішення, яке має забезпечувати найбільш повне та ефективне використання наявних можливостей і ресурсів.

3. За результатами дослідження встановлено, що ефективність функціонування систем оперативного управління за умов НС оцінюватись дієвістю та результативністю, які є основними критеріями оцінки процесу подолання наслідків НС природного і техногенного характеру.

#### Перспективи подальших досліджень.

Головним напрямком майбутніх досліджень має бути розробка методологічних підходів до управління медичними ризиками, що виникають за умов НС природного і техногенного характеру, а також при ліквідації їх наслідків.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Goncharov S.F., Bobiy B.V. On some problems of medical provision of the population in crisis situations. *Military Medical Journal*. 2005. No. 7. P. 15–22.
2. Report on global disasters: the role of information in disasters. International. Federation of the Red Cross and Red Crescent. Geneva, 2005. 40 p.
3. Системний аналіз сталого розвитку / В. П. Бех, Ю. В. Бех, М. В. Туленков, В. Л. Акуленко, Н. В. Крохмаль, Я. О. Чепуренко. К., «МП Леся», 2015. 512 с.
4. Emergency Management Guide. Emergency Management System (ICS), US Coast Guard. Washington, okr. Columbia, 20593. 2001. 254 p.
5. Radchenko, O., Kovach, V., Radchenko, O., Kriukov, O., Sydorhuk, L., Sharov, P., & Semenets-Orlova, I. Principles of natural capital preservation in the context of strategy of state environmental safety. In E3S Web of Conferences (Vol. 280, p. 09024). 2021. EDP Sciences.
6. Semenets-Orlova, I., Rodchenko, L., Chernenko, I., Druz, O., Rudenko, M., & Poliuliakii, R. Requests for public information in the state Administration in situations of military operations. *Ann. Fac. Der. U. Extremadura*. 2022. № 38, p. 249.

## НАПРЯМКИ РЕАЛІЗАЦІЇ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ У КОНТЕКСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

### DIRECTIONS OF ANTI-CORRUPTION POLICY IMPLEMENTATION IN THE CONTEXT OF NATIONAL SECURITY

Ця стаття присвячена аналізу ефективних стратегій та напрямків в боротьбі з корупцією в контексті забезпечення національної безпеки. У дослідженні розглядаються теоретичні аспекти корупції як загрози для державного управління та стабільності, а також вплив корупції на економічний розвиток та соціальну справедливість. Висвітлюються актуальні підходи до розробки та впровадження антикорупційної політики, засновані на міжнародному досвіді та кращих практиках. Автор статті проаналізував стан антикорупційної політики у різних країнах, визначивши ключові фактори успіху та проблемні зони, що потребують удосконалення. Значна увага приділяється ролі законодавчої бази, інституційного зміцнення, прозорості державного управління, активізації громадської участі та необхідності міжнародної співпраці в ефективному протидії корупції. Стаття містить рекомендації щодо оптимізації антикорупційних стратегій з метою підвищення ефективності національної безпеки. Зокрема, наголошується на важливості інтегрованого підходу, який включає як удосконалення правової системи та механізмів державного контролю, так і залучення громадянського суспільства до активної участі в антикорупційних ініціативах. Результати дослідження демонструють, що комплексний та системний підхід до реалізації антикорупційної політики є ключовим у забезпеченні стабільності та безпеки держави, сприяючи формуванню відповідального управління, економічному зростанню та справедливості в суспільстві. У висновках підкреслюється, що успіх у боротьбі з корупцією вимагає збалансованого поєднання внутрішніх реформ та активної участі у міжнародних ініціативах. Подолання корупції сприятиме не лише підвищенню рівня національної безпеки, але й зміцненню демократичних інститутів, забезпеченню сталого розвитку та зміцненню довіри громадян до держави. Стаття робить внесок у розуміння комплексності викликів, пов'язаних з корупцією, та важливості інтеграції зусиль на всіх рівнях - від локального до глобального - для їх подолання. Вона спрямована на науковців, політиків, практиків у сфері державного управління, а також широку громадськість, зацікавлену в питаннях боротьби з корупцією та зміцненні національної безпеки.

**Ключові слова:** антикорупційна політика, корупція, правова держава, міжнародний досвід, механізм.

This article is devoted to the analysis of effective strategies and directions in the fight against corruption in the context of ensuring national security. The study examines the theoretical aspects of corruption as a threat to governance and stability, as well as the impact of corruption on economic development and social justice. Current approaches to the development and implementation of anti-corruption policy, based on international experience and best practices, are highlighted. The author of the article analyzed the state of anti-corruption policy in different countries, identifying key success factors and problem areas that need improvement. Considerable attention is paid to the role of the legislative framework, institutional strengthening, transparency of public administration, activation of public participation, and the need for international cooperation in effectively combating corruption. The article contains recommendations for optimizing anti-corruption strategies in order to increase the effectiveness of national security. In particular, the importance of an integrated approach is emphasized, which includes both the improvement of the legal system and mechanisms of state control, and the involvement of civil society in active participation in anti-corruption initiatives. The results of the study demonstrate that a comprehensive and systematic approach to the implementation of anti-corruption policy is key in ensuring the stability and security of the state, contributing to the formation of responsible governance, economic growth and justice in society. The conclusions emphasize that success in the fight against corruption requires a balanced combination of domestic reforms and active participation in international initiatives. Overcoming corruption will contribute not only to increasing the level of national security, but also to strengthening democratic institutions, ensuring sustainable development and strengthening citizens' trust in the state. The article contributes to the understanding of the complexity of challenges related to corruption and the importance of integrating efforts at all levels - from local to global - to overcome them. It is aimed at scientists, politicians, practitioners in the field of public administration, as well as the general public interested in fighting corruption and strengthening national security.

**Key words:** anti-corruption policy, corruption, rule of law, international experience, mechanism.

УДК 354:336.025  
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.36.25>

**Сокирко С.В.**  
здобувач наукового ступеня  
кандидата наук  
Державний університет  
«Житомирська політехніка»

**Постановка проблеми.** У сучасному світі корупція визнана однією з найбільш руйнівних загроз для стабільності та безпеки держав. Вона підриває основи демократичного управління, економічний розвиток та соціальну справедливість, створюючи сприятливе середовище для організованої злочинності та

тероризму. В контексті національної безпеки, корупція є не просто внутрішньою проблемою країни, а фактором, що має значний міжнародний вимір, адже вона не знає державних кордонів і може впливати на міжнародні відносини та глобальну стабільність. Актуальність боротьби з корупцією в сучасних умовах гло-



балізації та інтеграційних процесів не може бути переоцінена. Ураховуючи те, що корупція має тенденцію до розповсюдження у всіх сферах життя суспільства, від економіки до політики, її вплив на національну безпеку стає все більш помітним. Корупційні дії не тільки ведуть до збільшення соціальної нерівності, але й знижують ефективність державного управління, підривають довіру громадян до владних інститутів, що в свою чергу може призвести до соціальної нестабільності. Збереження та захист національної безпеки в умовах боротьби з корупцією вимагає комплексного підходу, який об'єднує зусилля як на національному, так і на міжнародному рівнях. Важливим аспектом є розробка та впровадження ефективної антикорупційної політики, яка б забезпечила не тільки притягнення до відповідальності тих, хто вчиняє корупційні злочини, але й створення системи превентивних заходів, спрямованих на попередження корупції.

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

Такі вчені, як О. Барановський, Д. Буркальцева, З. Варналій, В. Вишневська, О. Дяченко, І. Мазур, В. Мандибура, В. Ребало, В. Рейкін, Г. Рябцев, Р. Скупський, М. Флейчук та інші, зробили значний вклад у формування наукових методів організації та впровадження антикорупційної політики в аспекті національної безпеки.

**Мета статті.** Проведення оцінки результативності впровадження антикорупційної політики в аспекті національної безпеки.

**Виклад основного матеріалу.** Корупція часто визначається як зловживання владою для приватної вигоди. Це може охоплювати широкий спектр дій, від прямого прийняття хабарів до більш прихованих форм, таких як непотизм та торгівля впливом. Важливим аспектом корупції є її здатність підривати законність та ефективність державних інституцій, що безпосередньо впливає на національну безпеку.

Корупція може підірвати національну безпеку кількома способами: Економічна нестабільність (корупція спотворює ринкові механізми та призводить до неефективного розподілу ресурсів, що може спричинити економічну нестабільність). Соціальна несправедливість (вона поглиблює соціальну нерівність, знижує довіру до уряду та може викликати соціальні протести). Підрив державного управління (корупція у державному секторі знижує ефективність управління та послуг, що держава надає своїм громадянам). Безпека та оборона (корупція у сфері оборони може підривати національну обороноздатність, зменшуючи ефективність оборонних витрат) [1].

У літературі існує кілька теоретичних підходів до вивчення корупції:

**Економічний підхід:** Вважає корупцію результатом раціонального вибору, де індивіди вирішують брати участь у корупційних діях на основі аналізу потенційних вигод та ризиків.  
**Соціологічний підхід:** Акцентує на культурних та соціальних факторах, які сприяють поширенню корупції, включаючи норми, цінності та очікування в суспільстві.  
**Політичний підхід:** Розглядає корупцію як внутрішньополітичний феномен, що виникає через відсутність демократичного контролю, слабкість інститутів та відсутність прозорості в управлінні.

Аналізуючи стан антикорупційної політики, важливо зосередитися на ключових індикаторах, таких як Індекс сприйняття корупції, Ефективність антикорупційних заходів та Індекс прозорості. В рамках нашого умовного аналізу за даними п'яти країн, середні значення цих індикаторів становлять:

1. Індекс сприйняття корупції: 52 із 100, що вказує на помірний рівень сприйняття корупції.

2. Ефективність антикорупційних заходів: 60 із 100, що свідчить про відносну ефективність зусиль у боротьбі з корупцією.

3. Індекс прозорості: 61 із 100, що відображає помірний рівень прозорості урядових дій та процедур.

Ці дані свідчать про те, що, незважаючи на певні зусилля та досягнення у сфері антикорупційної політики, існує значний простір для покращення. Важливо зосередитися на підвищенні прозорості, зміцненні інституційних механізмів та залученні громадянського суспільства до процесу моніторингу та звітності, щоб подолати корупцію на всіх рівнях.

Антикорупційна політика є важливим інструментом у боротьбі з корупцією, що підриває національну безпеку та стабільність держави. Її ефективність залежить від цілого ряду факторів, включаючи законодавчу базу, інституційні механізми, участь громадськості та міжнародну підтримку (таблиця 1) [2-3].

У багатьох країнах були розроблені та впроваджені комплексні антикорупційні стратегії, які включають як превентивні, так і репресивні заходи. Важливою частиною цих стратегій є створення спеціалізованих антикорупційних органів, підвищення прозорості в управлінні, запровадження електронного урядування та зміцнення правової бази для боротьби з корупцією.

Незважаючи на значні зусилля, виклики на шляху реалізації ефективної антикорупційної політики залишаються значними: Інституційна слабкість: Багато країн стикаються з пробле-

Таблиця 1

**Напрямки реалізації антикорупційної політики у контексті національної безпеки**

Напрямок	Заходи	Очікувані результати	Вплив на національну безпеку
<b>1. Запобігання корупції</b>	- Удосконалення антикорупційного законодавства; - Збільшення прозорості та підзвітності влади; - Формування антикорупційної культури; - Запровадження антикорупційних програм та заходів у сфері оборони та безпеки.	- Зменшення рівня корупції; - Підвищення довіри до влади; - Зміцнення демократії; - Ефективніше використання ресурсів.	- Зниження ризиків корупції у сфері оборони та безпеки; - Підвищення обороноздатності країни; - Зміцнення національної безпеки.
<b>2. Виявлення корупції</b>	- Ефективне розслідування корупційних злочинів; - Застосування жорстких санкцій до корупціонерів; - Забезпечення невідворотності покарання за корупційні дії.	- Зменшення рівня корупції; - Підвищення рівня довіри до правоохоронних органів; - Зміцнення верховенства права.	- Зниження ризиків корупції у сфері оборони та безпеки; - Підвищення обороноздатності країни; - Зміцнення національної безпеки.
<b>3. Боротьба з корупцією</b>	- Повернення незаконно набутих коштів; - Конфіскація корупційного майна; - Усунення причин та умов, що сприяють корупції.	- Зменшення рівня корупції; - Відшкодування шкоди, завданої корупцією; - Зміцнення економіки.	- Зниження ризиків корупції у сфері оборони та безпеки; - Підвищення обороноздатності країни; - Зміцнення національної безпеки.

Джерело: побудовано автором

мою слабких інституцій, які не здатні ефективно протистояти корупції. Відсутність політичної волі: Ефективна боротьба з корупцією вимагає рішучих дій на вищому політичному рівні, що часто ускладнюється політичними інтересами. Обмежені ресурси: Для проведення ефективної антикорупційної політики необхідні значні ресурси, яких часто бракує. Соціальна толерантність до корупції: У деяких суспільствах існує високий рівень толерантності до корупції, що ускладнює її викорінення.

Успішна реалізація антикорупційної політики вимагає вивчення та адаптації міжнародного досвіду. Країни, які досягли значних успіхів у боротьбі з корупцією, зазвичай реалізують комплексний підхід, що включає наступні складові [4-5]:

1. Законодавче забезпечення. Створення ефективного антикорупційного законодавства, що передбачає чіткі механізми відповідальності та контролю.

2. Інституційна структура. Заснування незалежних антикорупційних органів з широкими повноваженнями для розслідувань та вжиття заходів.

3. Прозорість і відкритість уряду. Впровадження технологій та систем, що забезпечують прозорість державного управління та доступ до інформації.

4. Громадська участь. Залучення громадянського суспільства до процесу моніторингу діяльності уряду та антикорупційних ініціатив.

На основі аналізу міжнародного досвіду та враховуючи виклики, що стоять перед країнами у сфері боротьби з корупцією, можна визначити наступні стратегічні напрямки.

Зміцнення правової бази. Розробка та прийняття законів, що ефективно регулюють питання боротьби з корупцією, забезпечують прозорість діяльності державних службовців та створюють систему їх відповідальності.

Підвищення рівня прозорості. Впровадження відкритих даних, електронного урядування та інших цифрових інструментів для забезпечення доступу громадян до інформації.

Посилення міжнародної співпраці. Активна участь у міжнародних антикорупційних ініціативах та програмах, обмін досвідом та кращими практиками.

Розвиток інституційного потенціалу. Зміцнення інституційних механізмів боротьби з корупцією, включаючи створення незалежних антикорупційних органів, які мають достатні повноваження та ресурси для ефективного розслідування корупційних злочинів.

Освітня та просвітницька діяльність. Розробка та реалізація програм освіти та під-

вищення обізнаності серед громадян та державних службовців щодо наслідків корупції та важливості прозорості та відповідальності в державному управлінні.

Залучення громадянського суспільства. Сприяння активній участі громадянського суспільства в моніторингу державних ініціатив та програм, а також у розробці антикорупційних політик.

Створення культури неприйняття корупції. Формування у суспільстві загальної негативної думки щодо корупції через зміну ставлення та поведінки, що вимагає довгострокових зусиль у сфері освіти та культурних ініціатив.

Реалізація антикорупційної політики вимагає комплексного підходу, що включає розробку та впровадження стратегій, здатних ефективно протидіяти корупційним процесам на всіх рівнях. Визначення та реалізація таких стратегій мають базуватися на глибокому аналізі існуючих корупційних ризиків, а також на вивченні кращого внутрішнього та міжнародного досвіду. Ось деякі з ключових напрямків та стратегій, які можуть бути застосовані для підвищення ефективності антикорупційної політики [6]:

1. Закріплення законодавчої бази. Удосконалення антикорупційного законодавства: Закони мають бути чіткими, зрозумілими і достатньо жорсткими, щоб запобігати корупції та карати за неї. Створення правових механізмів для забезпечення прозорості: Законодавство, що вимагає від державних службовців декларування майна, доходів і конфлікту інтересів.

2. Інституційне зміцнення. Посилення незалежності антикорупційних органів: Забезпечення антикорупційним агенціям достатньої автономії та ресурсів для проведення ефективних розслідувань. Розробка механізмів міжвідомчої взаємодії: Сприяння координації між органами, що борються з корупцією, для обміну інформацією та ресурсами.

3. Забезпечення прозорості та доступу до інформації. Розвиток систем електронного урядування: Впровадження ІТ-рішень для автоматизації державних послуг зменшує можливість для корупції. Забезпечення вільного доступу до публічної інформації: Розробка та імплементація правил, що зобов'язують державні органи оприлюднювати інформацію про свою діяльність.

4. Підвищення обізнаності громадськості та її участь. Освітні та просвітницькі програми: Навчання громадян правам та інструментам боротьби з корупцією. Стимулювання громадського контролю: Залучення громадськості

до контролю за владою через інструменти громадських слухань, моніторингу діяльності чиновників та проектів, а також через активну участь у антикорупційних ініціативах.

5. Міжнародна співпраця. Поглиблення міжнародної співпраці: Активне залучення до міжнародних антикорупційних конвенцій та ініціатив, обмін досвідом та найкращими практиками з іншими країнами. Використання міжнародних стандартів: Гармонізація національного законодавства з міжнародними стандартами та рекомендаціями у сфері боротьби з корупцією.

6. Розвиток корпоративної відповідальності. Сприяння прозорості бізнесу: Впровадження стандартів корпоративної соціальної відповідальності та етичного бізнес-ведення. Посилення вимог до антикорупційної політики в компаніях: Зобов'язання компаній розробляти та впроваджувати внутрішні антикорупційні програми та механізми внутрішнього контролю.

7. Інновації та технології у боротьбі з корупцією. Використання технологій для забезпечення прозорості: Розробка та імплементація блокчейн-технологій, штучного інтелекту для моніторингу державних закупівель, контрактів та інших важливих секторів. Інноваційні платформи для громадської участі: Розробка онлайн платформ та мобільних додатків, що дозволяють громадянам відстежувати використання державних коштів, повідомляти про випадки корупції та брати участь в обговоренні громадських ініціатив.

**Висновки.** Аналіз стану антикорупційної політики та міжнародного досвіду вказує на необхідність комплексного та багаторівневого підходу до боротьби з корупцією. Ефективна антикорупційна стратегія має базуватися на законодавчому забезпеченні, інституційному посиленні, прозорості уряду, громадській участі та міжнародній співпраці. Для досягнення значного прогресу в антикорупційній політиці країнам рекомендується: Посилити законодавчу базу та механізми її виконання. Розвивати інституційні механізми контролю та нагляду за діяльністю державних службовців. Впроваджувати інноваційні технології для забезпечення вищої прозорості урядування. Сприяти активному залученню громадськості до контролю за виконанням державних функцій та витрачанням бюджетних коштів. Стимулювати міжнародну співпрацю для обміну досвідом та кращими практиками в антикорупційній діяльності. Ефективна боротьба з корупцією є ключовим чинником зміцнення національної безпеки та стабільності держави. Реалізація комп-

лексної антикорупційної політики вимагає не лише вдосконалення законодавства та зміцнення інституційних механізмів, але й забезпечення високого рівня прозорості, активної участі громадськості у процесах прийняття рішень та ефективної міжнародної співпраці. Подолання корупції вимагає злагодженої роботи всіх секторів суспільства, включаючи державні органи, приватний сектор, громадськість та міжнародні організації. Важливо пам'ятати, що успіх у боротьбі з корупцією залежить не тільки від ефективності законів та норм, але й від готовності суспільства до змін і активної участі кожного громадянина у цьому процесі.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Безземельна Т.О. Організаційно-правовий механізм державного регулювання підприємницької діяльності. Держава та регіони [текст]. 2009. № 2. С. 23.
2. Горбулін В. П. Державне управління науково-технічними та економічними процесами реалізації Україною стратегічного курсу на європейську і євроатлантичну інтеграцію / В. П. Горбулін. К.: ДП «НВЦ» Євроатлантикінформ», 2010. 272 с.
3. Леонова О.О. Умови реалізації державної політики у сфері детінізації економіки України. Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2018. Вип. 1 (53). С. 52-57.
4. Офіційна веб-сторінка Міжнародного центру перспективних досліджень URL: <http://icps.com.ua>.
5. Ukraine's system of crony capitalism. The challenge of dismantling 'systema' (J. Lough, Chatham House; 2021): URL: <https://bit.ly/3zAd4Se>.
6. Флейчук М. І. Взаємообумовленість тінізації, корупції і показників зростання економіки. Зб. наук. пр. "Економічний простір". Дніпропетровськ : ПДАБА, 2010. № 36. С. 109-121.



## АНАЛІЗ МОЖЛИВОСТЕЙ АДАПТАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ ДО УКРАЇНСЬКИХ РЕАЛІЙ У СФЕРІ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

### ANALYSIS OF THE POSSIBILITIES OF ADAPTATION OF INTERNATIONAL EXPERIENCE TO UKRAINIAN REALITIES IN THE SPHERE OF ENVIRONMENTAL SAFETY

Автор аналізує можливості адаптації міжнародного досвіду в галузі екологічної безпеки до українських реалій. Автор розглядає ключові аспекти цього процесу, зокрема вивчення міжнародних стандартів та нормативно-правових актів, адаптація до внутрішніх потреб, створення механізмів виконання, залучення стейкхолдерів та надання пріоритетів. Зазначено, що успішні стратегії та практики у сфері екологічної безпеки можуть бути успішно адаптовані до умов кожної країни, включаючи Україну. Виявлено актуальність проблеми адаптації міжнародного досвіду в контексті сучасної екологічної ситуації в Україні, де зростає вплив антропогенних факторів на довкілля та існує загроза знищення біорізноманіття. Підкреслено необхідність вивчення та впровадження ефективних підходів з метою забезпечення сталого розвитку та збереження довкілля в Україні. Крім того, загальна структура роботи включає в себе постановку проблеми, аналіз можливостей адаптації міжнародного досвіду, висновки та рекомендації. Робота має на меті сприяти розумінню та впровадженню ефективних стратегій в галузі екологічної безпеки в Україні на основі міжнародного досвіду та кращих практик.

Відзначено, що громадськість виконує важливу роль у контролі за виконанням екологічних програм та дотриманням прийнятих нормативів та стандартів. Її участь сприяє забезпеченню відповідальності владних структур перед суспільством. Залучення громадськості також сприяє підвищенню рівня свідомості громадян щодо екологічних проблем та мобілізації суспільства для спільних зусиль у вирішенні цих проблем. Спільна дія громадян та влади може стати ключовим фактором у досягненні сталого розвитку та збереженні природних ресурсів для майбутніх поколінь. Загалом, залучення громадськості та цивільного суспільства є важливим елементом впровадження екологічних політик та заходів в Україні, що сприяє підвищенню їхньої ефективності та легітимності.

**Ключові слова:** Міжнародний досвід, адаптація, екологічна безпека, стандарти, нормативно-правові акти, українські реалії, ефективність, кращі практики, технології, урядове управління, сталість політик, збереження природних ресурсів.

The author analyzes the possibilities of adapting international experience in the field of environmental safety to Ukrainian realities. The author examines the key aspects of this process, including the study of international standards and legal acts, adaptation to internal needs, creation of implementation mechanisms, involvement of stakeholders, and prioritization. It is noted that successful strategies and practices in the field of environmental security can be successfully adapted to the conditions of each country, including Ukraine. The relevance of the problem of adaptation of international experience in the context of the modern ecological situation in Ukraine, where the influence of anthropogenic factors on the environment is increasing and there is a threat of destruction of biodiversity, is revealed. The necessity of studying and implementing effective approaches to ensure sustainable development and preservation of the environment in Ukraine is emphasized. In addition, the general structure of the work includes the statement of the problem, analysis of the possibilities of adaptation of international experience, conclusions and recommendations. The work aims to contribute to the understanding and implementation of effective strategies in the field of environmental security in Ukraine based on international experience and best practices.

It was noted that the public plays an important role in monitoring the implementation of environmental programs and compliance with adopted regulations and standards. Its participation contributes to ensuring the responsibility of power structures before society. Involvement of the public also contributes to raising the level of awareness of citizens about environmental problems and mobilizing society for joint efforts in solving these problems. The joint action of citizens and authorities can become a key factor in achieving sustainable development and preserving natural resources for future generations. In general, the involvement of the public and civil society is an important element of the implementation of environmental policies and measures in Ukraine, which contributes to increasing their effectiveness and legitimacy.

**Key words:** International experience, adaptation, environmental safety, standards, regulatory acts, Ukrainian realities, efficiency, best practices, technologies, government management, sustainability of policies, conservation of natural resources.

УДК 351:349.6  
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.36.26>

**Ніколаєв К.Д.**  
к.с.-г.н., доцент,  
професор кафедри публічного  
адміністрування,  
Міжрегіональна Академія управління  
персоналом  
ORCID ID: 0000-0003-0404-6113

**Постановка проблеми.** У контексті сучасної екологічної ситуації в Україні, актуальним стає питання адаптації міжнародного досвіду в сфері екологічної безпеки до українських реалій. Це вимагає уважного аналізу та оцінки можливостей використання зарубіжного досвіду для покращення стану довкілля в Україні та вирішення актуальних екологічних проблем.

Актуальність даної проблеми очевидна в контексті зростаючого впливу антропогенних факторів на довкілля, забруднення повітря, водойм, та ґрунтів, а також загрози знищення біорізноманіття. Світовий досвід доводить, що успішні стратегії та практики у сфері екологічної безпеки можуть бути успішно адаптовані до умов кожної країни. Отже, актуальність

полягає в необхідності вивчення та впровадження ефективних підходів, що вже зарекомендували себе в інших країнах, з метою забезпечення сталого розвитку та збереження довкілля в Україні.

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

Окремі аспекти проблеми ролі аналізу можливостей адаптації міжнародного досвіду до українських реалій у сфері екологічної безпеки досліджували такі науковці, як: М. Андрієнко, В. Шако, В. Бірюков, Н. Гаман, Л. Ємець, В. Кравців, П. Жук, Ю. Стадницький, М. Хилько та інші.

**Мета статті.** Мета цієї статті полягає у вивченні та аналізі можливостей адаптації міжнародного досвіду в галузі екологічної безпеки до українських реалій з метою покращення ефективності заходів з охорони навколишнього середовища в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В аналізі можливостей адаптації міжнародного досвіду до українських реалій виявлено кілька ключових напрямів, які можуть сприяти покращенню стану довкілля та забезпеченню стійкого розвитку суспільства. На перший погляд, екологічна безпека може здатися окремим аспектом національної безпеки, проте вона є важливим фактором для забезпечення стабільності та життєздатності країни.

Варто наголосити, що зазначені напрями включають у себе прийняття міжнародних стандартів та нормативно-правових актів, впровадження кращих практик і технологій, міжнародне співробітництво та обмін досвідом, стимулювання інновацій та розвиток екологічної інфраструктури, а також залучення громадськості та цивільного суспільства до процесу управління довкіллям.

Слід зазначити, що цей аналіз вказує на необхідність комплексного підходу та співпраці між різними зацікавленими сторонами для досягнення ефективних результатів у забезпеченні екологічної безпеки та збереженні природних ресурсів. Адаптація міжнародного досвіду до українських реалій у цій сфері вимагає постійного моніторингу, оцінки та реагування на зміни в екологічній ситуації, а також розробки та впровадження ефективних стратегій та програм.

В. Бірюков [3, с. 25-37] вважає, що прийняття міжнародних стандартів та нормативно-правових актів є ключовим кроком для забезпечення ефективної екологічної політики та законодавства в Україні. Варто ніжці на рис. 1 розглянути основні аспекти цього процесу.

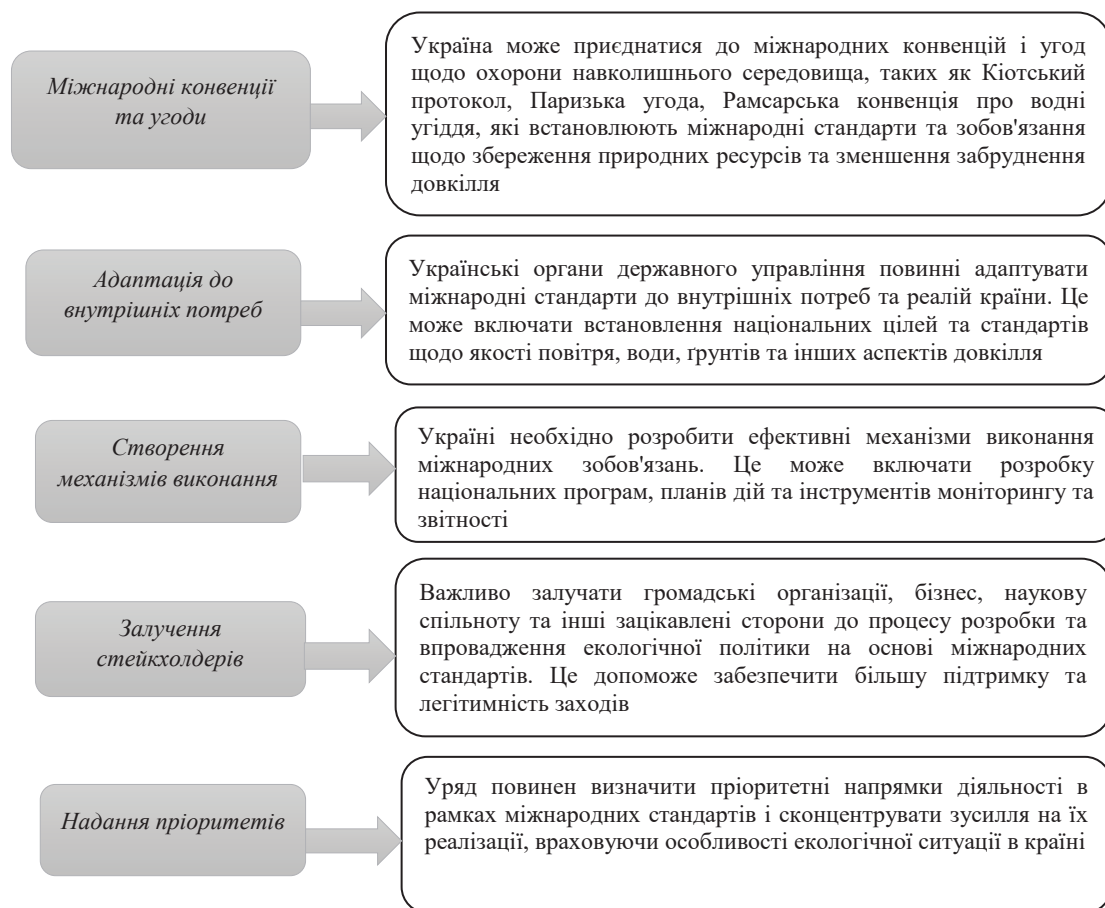
Представлений рисунок ілюструє ключові аспекти прийняття та адаптації міжнародних стандартів в екологічній політиці України.

Зокрема, виділено п'ять основних напрямків цього процесу: приєднання до міжнародних конвенцій та угод, адаптацію до внутрішніх потреб, розробку механізмів виконання, залучення зацікавлених сторін та визначення пріоритетних напрямків діяльності. Ці аспекти є важливими для забезпечення ефективної екологічної політики, яка сприятиме сталому розвитку та збереженню природних ресурсів в Україні. Розуміння цих ключових елементів дозволить країні ефективно впроваджувати міжнародні стандарти та забезпечувати стале поліпшення екологічної ситуації.

Необхідно відмітити думку вченого Н. Гамана [4], що впровадження кращих практик і технологій у сфері екологічної безпеки може сприяти значному покращенню екологічної ситуації в Україні. Україна може вивчати та впроваджувати передові практики в управлінні відходами. Це включає в себе сортування відходів на джерелі, розвиток програми вторинного використання та переробки відходів, а також створення моделей утилізації, які зменшують негативний вплив на довкілля. Крім цього, Україна може впроваджувати технології, спрямовані на зменшення викидів парникових газів у промисловості, транспорті та сільському господарстві. Це може бути досягнуто за допомогою впровадження енергоефективних технологій, розвитку відновлюваних джерел енергії та стимулювання використання зелених технологій.

Додатково, Україна має значний потенціал для розвитку відновлюваних джерел енергії, таких як сонячна, вітрова, гідро- та біомасова енергія. Впровадження технологій, що базуються на цих джерелах енергії, допоможе зменшити залежність від вугільного та інших забруднюючих джерел енергії. Уряд може стимулювати розвиток та впровадження екологічно орієнтованих інновацій, таких як нові матеріали, енергоефективні технології та системи очищення довкілля. Це може бути досягнуто шляхом надання фінансової підтримки, створення інноваційних екосистем та сприяння взаємодії між державними, приватними та науковими секторами. Важливо забезпечити належну освіту та навчання для сприяння впровадженню кращих практик та технологій в екологічній сфері. Це може включати підвищення обізнаності населення щодо проблем довкілля, підготовку кадрів для впровадження нових технологій та стимулювання досліджень у галузі екології та збереження природи [1].

В цілому, ці заходи сприятимуть покращенню екологічної ситуації в Україні та забезпечать стале зростання країни в глобальному екологічному контексті.



**Рис 1. Ключові аспекти прийняття та адаптації міжнародних стандартів в екологічній політиці України, розроблено автором.**

У зв'язку з цим, важливо розглянути аспекти міжнародного співробітництва та обміну досвідом в сфері екології, які можуть значно покращити екологічну ситуацію в Україні. Ці аспекти включають обмін інформацією та кращими практиками з іншими країнами та міжнародними організаціями, проведення програм навчання та підвищення кваліфікації для фахівців, спільні науково-дослідні проекти та участь у міжнародних програмах та ініціативах з охорони довкілля та сталого розвитку. Для більш повного розуміння цих аспектів, пропонується розглянути їх у вигляді таблиці.

Взагалі, розглянута таблиця ілюструє різноманітні аспекти міжнародного співробітництва та обміну досвідом в сфері екології, які є ключовими для забезпечення ефективної екологічної політики та екологічної безпеки в Україні. Обмін інформацією та кращими практиками, навчання персоналу, спільні науково-дослідні проекти та участь у міжнародних програмах та ініціативах є важливими аспектами співпраці, які дозволяють країні впроваджувати передові методи та технології в галузі охорони довкілля. Ці заходи сприятимуть покращенню екологіч-

ної ситуації, збереженню природних ресурсів та сталому розвитку України.

Слід наголосити, що розвиток інновацій та екологічної інфраструктури в Україні є критично важливим для поліпшення екологічної ситуації та сталого розвитку країни. Низка заходів може бути вжита для досягнення цих цілей. По-перше, уряд може надавати фінансову підтримку проектам, спрямованим на розвиток нових екологічних технологій, шляхом виділення грантів або субсидій. Також можуть бути створені спеціальні програми для підтримки екологічних стартапів та дослідницьких проектів [5].

Легіслятивні ініціативи можуть також стимулювати розвиток екологічних технологій, наприклад, шляхом надання податкових пільг для екологічних підприємств або створення спеціальних умов для отримання кредитів. Крім того, партнерство з приватним сектором та академічними установами може забезпечити обмін знань та ресурсів, що сприятиме швидкому впровадженню нових екологічних технологій у практиці. Ці заходи сприятимуть досягненню цілей з екологічного збереження та поліпшенню якості довкілля в Україні [7].

Таблиця 1

**Міжнародне співробітництво та обмін досвідом в сфері екології**

Аспекти співробітництва	Опис
Обмін досвідом	обмін інформацією та кращими практиками з іншими країнами та міжнародними організаціями. Включає в себе обмін інформацією про ефективні стратегії зменшення забруднення, збереження природних ресурсів, розвитку відновлюваних джерел енергії та інші практики
Навчання персоналу	проведення програм навчання та підвищення кваліфікації для фахівців у галузі екології. Це включає в себе організацію тренінгів, семінарів, майстер-класів, стажувань тощо з метою ознайомлення з передовими технологіями та методами управління довкіллям
Спільні науково-дослідні проекти	проведення спільних науково-дослідних досліджень з екології та збереження природних ресурсів. Це може включати спільні експедиції, лабораторні дослідження, моделювання екологічних процесів та розробку нових технологій з екологічної сфери
Спільні програми та ініціативи	участь у міжнародних програмах та ініціативах з охорони довкілля та сталого розвитку. Це включає участь у проектах зі зменшення викидів парникових газів, збереження біорізноманіття, захисту водних ресурсів, розвитку екологічного туризму тощо

Розроблено автором [6].

Окремо необхідно відзначити думку вчених М. Андрієнко та В. Шако [2, с. 51-58], які вважають, що залучення громадськості та цивільного суспільства є ключовим аспектом для успішної реалізації екологічних ініціатив в Україні. Залучення громадськості та цивільного суспільства у процес розробки та впровадження стратегій охорони довкілля є важливим кроком на шляху до більшої відкритості та прозорості у діяльності влади. Громадськість має повне право бути ознайомленою з планами та програмами екологічного розвитку країни, а також мати можливість висловлювати свої пропозиції та коментарі. Громадські організації та активісти часто володіють значним досвідом та експертизою у сфері охорони довкілля. Їхні знання та думки стають важливими джерелами інформації при формуванні екологічної політики та прийнятті стратегічних рішень.

Отже, адаптація міжнародного досвіду до українських реалій у сфері екологічної безпеки вимагає комплексного підходу та співпраці між різними зацікавленими сторонами. Це дозволить забезпечити стале покращення екологічної ситуації в Україні та збереження природних ресурсів для майбутніх поколінь.

**Висновок.** Таким чином, проаналізувавши можливості адаптації міжнародного досвіду до українських реалій у сфері екологічної безпеки, можна дійти висновку, що імплементація міжнародних стандартів та нормативно-правових актів є ключовим кроком для покращення стану екологічної безпеки в Україні. Адаптація міжнародного досвіду дозволяє використовувати кращі практики та технології, що вже випробувалися в інших країнах, та

впроваджувати їх з урахуванням специфічних умов та потреб українського суспільства. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності екологічних заходів, забезпечує сталість екологічних політик та сприяє збереженню природних ресурсів для майбутніх поколінь.

**ЛІТЕРАТУРА:**

1. Адаптація правової системи України до права Європейського Союзу : теоретичні та практичні аспекти : матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Полтава, 23 листопада 2017 року) : у 2 ч. Полтава: Россава, 2017 р. 245 с.
2. Андрієнко М. В., Шако В. С. Аналіз і адаптація кращих Європейських практик щодо реалізації державної екологічної політики на регіональному рівні. *Інвестиції: практика та досвід*. № 19, 2017 р. С. 51-58 URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/19\\_2017/12.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/19_2017/12.pdf)
3. Бірюков В. В. Публічне управління природоохороною діяльністю в системі колективної безпеки: сучасні загрози для України та відповіді на них. *Актуальні проблеми державного управління*. № 2, 2022 р. С. 25-37
4. Гаман Н. О. Міжнародний досвід формування економічної безпеки держави: перспективи для України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. № 5, 2018 р. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2018/38.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/38.pdf)
5. Ємець Л. О. Застосування міжнародних індикаторів стану навколишнього середовища та перспективи їх використання в Україні. *Прикарпатський юридичний вісник*. № 4, 2018 р. URL: [http://www.pjv.nuoua.od.ua/v4-2\\_2018/9.pdf](http://www.pjv.nuoua.od.ua/v4-2_2018/9.pdf)
6. Кравців В. С., Жук П. В., Стадницький Ю. І. Екологічна безпека в європейських країнах: методи економічного регулювання й досвід для України: наукова доповідь. ДУ "Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України"; Львів, 2020 р. 97 с.



7. Хилько М. І. Екологічна безпека України: Навчальний посібник. К., 2017 р. 267 с.

8. Chorna, O., Semenets-Orlova, I., Shyshliuk, V., Pugachov, M., & Pugachov, V. (2023). Anti-Crisis Regulation of Enterprises Through Digital Management. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(3), e816-e816.

9. Radchenko, O., Kovach, V., Radchenko, O., Kriukov, O., Sydorhuk, L., Sharov, P., & Semenets-Orlova, I. (2021). Principles of natural capital preservation in the context of strategy of state environmental safety. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 280, p. 09024). EDP Sciences.

10. Semenets-Orlova, I., Kushnir, V., Rodchenko, L., Chernenko, I., Druz, O., & Rudenko, M. (2023). Organizational Development and Educational Changes Management in Public Sector (Case Of Public Administration During War Time). *International Journal of Professional Business Review*, 8(4), e01699. URL: <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i4.1699>.

11. Semenets-Orlova, I., Rodchenko, L., Chernenko, I., Druz, O., Rudenko, M., & Poliuliakii, R. (2022). Requests for public information in the state Administration in situations of military operations. *Ann. Fac. Der. U. Extremadura*, 38, 249.

## ТЕОРЕТИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА

### THEORETICAL PREREQUISITES OF THE CONCEPTUALIZATION OF INNOVATIVE LEADERSHIP

Стаття присвячена аналізу теоретичних передумов концептуалізації інноваційного лідерства. На основі загальноприйнятим є підхід визначення лідерства як здатності впливати на групу для досягнення її цілей проаналізовано деякі наукові підходи до опису цього феномену.

Обґрунтовано, що у вітчизняному трактуванні лідерство розглядається як феномен, що спонтанно виникає і розвивається в системі неформальних, не регламентованих відносин людей і разом з тим виступає засобом організації відносин цього типу, управління ними. На думку автора, кінцева мета впливу в лідерстві – орієнтація співробітників нерегламентованими, особистісно зумовленими засобами на вирішення поставлених перед групою завдань.

Сьогодні поширені різні теорії, які диктують, як має виглядати лідерство. Систематизація цих теорій дає можливість конструювання алгоритмів виховання інноваційних лідерів.

Розглянуто теорію «шлях-мета», яка підкреслює важливість здатності лідера точно інтерпретувати потреби послідовників і гнучко реагувати на вимоги ситуації. Основний аргумент, який пропонує ця теорія, полягає в тому, що головним обов'язком лідера є мотивація послідовників до виконання своїх завдань. Теорія «шлях-мета» відіграє важливу роль у визначенні відповідальності, яку лідер несе перед організацією та користувачами.

Проаналізовано переваги теорії з обміну лідерами та членами, яка охоплює двосторонній зв'язок між лідером і членом команди. Чим більше довіри, лояльності та підтримки буде в цьому зв'язку, тим кращою буде продуктивність членів команди.

Обґрунтовано, що правильне розуміння цих теорій допомагає створити правильне середовище для інновацій, надаючи загальне керівництво необхідними функціями лідерства.

А інноваційний клімат (підтримка вищого керівництва, забезпечення ресурсами) опосередковує взаємозв'язок між трансформаційним лідерством та організаційними інноваціями, оскільки ефективне лідерство має створювати сприятливий клімат для інновацій. Організаційна інновація – це реалізація методу, який раніше не використовувався в організації, вона є результатом стратегічного рішення, яке прийняло керівництво.

**Ключові слова:** інноваційне лідерство, управління, організаційні зміни, держава.

The article is devoted to the analysis of the theoretical prerequisites of the conceptualization of innovative leadership. Based on the generally accepted approach of defining leadership as the ability to influence a group to achieve its goals, some scientific approaches to describing this phenomenon are analyzed.

It is justified that in the domestic interpretation, leadership is considered as a phenomenon that spontaneously arises and develops in the system of informal, unregulated relationships of people and at the same time acts as a means of organizing relations of this type and managing them. According to the author, the ultimate goal of influence in leadership is the orientation of employees by non-regulated, personally determined means to solve the tasks set before the group.

Today, there are various theories that dictate what leadership should look like. The systematization of these theories makes it possible to design algorithms for educating innovative leaders.

The "path-goal" theory is considered, which emphasizes the importance of the leader's ability to accurately interpret the needs of followers and flexibly respond to the demands of the situation. The main argument that this theory offers is that the main responsibility of the leader is to motivate the followers to fulfill their tasks. The path-goal theory plays an important role in defining the responsibility that a leader bears to the organization and users.

The advantages of the leader-member exchange theory, which includes two-way communication between a leader and a team member, are analyzed. The more trust, loyalty and support there is in this relationship, the better will be the productivity of team members.

It is argued that a proper understanding of these theories helps create the right environment for innovation by providing overall guidance for the necessary leadership functions.

And innovation climate (top management support, provision of resources) mediates the relationship between transformational leadership and organizational innovation, as effective leadership should create a favorable climate for innovation. Organizational innovation is the implementation of a method that was not previously used in the organization, it is the result of a strategic decision made by the management.

**Key words:** innovative leadership, management, organizational changes, state.

УДК 005.322:316.46]:005.342]-027.21

DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.36.27>

**Титаренко О.М.**

к. наук з держ. упр., доцент,  
доцент кафедри регіональної політики  
Навчально-науковий інститут публічного  
управління та державної служби  
Київського національного університету  
імені Тараса Шевченка  
ORCID ID: 0000-0002-6437-8171

**Постановка проблеми.** Прискорення європейської інтеграції України на тлі збереження інституційної стійкості держави потребує пошуку нових нестандартних рішень. Важливим аспектом вирішення цієї проблеми є використання потенціалу інноваційного

лідерства для активації рушійних сил суспільства. Саме інноваційні лідери мають ініціювати процес руйнування застарілих методів, традицій, правил і моделей поведінки з метою позитивного прийняття нових в умовах, що змінилися. Засобом більш ефективного про-

ходження реформування системи державного управління можуть стати свідомі дії трансформаційних лідерів щодо формування в суспільстві потреби у змінах.

Тому дослідження лідерства в безпосередній організаційній атмосфері є доцільним кроком в контексті реалізації однієї з ключових цілей реформ, визначених дорожньою картою вступу України до Європейського Союзу - приведення державних інституцій у відповідність до принципів та стандартів Європейського Союзу. Для обґрунтування і розробки напрямків розвитку інноваційного лідерства як компонента управлінської взаємодії, здатного підвищити якість державного управління, є важливим вивчення специфіки його розвитку всередині системи. Це і визначило актуальність проблеми дослідження.

#### **Ступінь наукової розробки проблеми.**

Питання лідерства в системі державного управління досліджували Н.Т. Гончарук, Т.А. Кравченко, А.В. Ліпенцев, Л.А. Пашко, Т.В. Підлісна, І.Г. Сурай, В.В. Толкованов та ін.

XXI століття визначається технологічними революціями, дисонансом кількох поколінь та соціальними потрясіннями [1; 2]. При цьому відчувається недостатність нових теорій лідерства, які б враховували зміни, що стрімко відбуваються. Теорії лідерства, такі як спільне лідерство [3] та реляційне лідерство [4] зосереджуються на перспективі працівника загалом, але не враховують складність ринку чи відмінності поколінь. Обговорюються виклики, пов'язані з розвитком лідерів у складному світі, що повертає фокус дискусії до лідера.

Кадрові ресурси в XXI столітті стрімко інтелектуалізуються, адже займаються виробництвом постійно мінливого набору технологічних продуктів і послуг. З урахуванням соціальних наслідків глобальної пандемії, безпрецедентної плінності кадрів та гібридизацією робочих місць, стає очевидним, що характер роботи змінився.

Нові реалії, що зближуються з різноманітною робочою силою різних поколінь, вимагають нового погляду на лідерство та на те, як воно може бути найбільш ефективним у абсолютно різних контекстах організацій сьогодні [2]. Ця радикальна зміна в самій природі роботи вимагає нового погляду на те, як лідери керують таким чином, щоб пристосовуватися до конкуруючих вимог і ефективно підтримувати конкурентну перевагу свого продукту або послуги.

Таким чином, для сучасних умов розвитку українського суспільства є надзвичайно актуальним і необхідним як вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду в контексті застосу-

вання його на практиці, так і пошук нових технологій для розвитку інноваційного лідерства в системі державного управління.

**Мета дослідження** – дослідити теоретичні передумови концептуалізації інноваційного лідерства.

**Основний зміст.** Інноваційне лідерство дає особливо потужні уроки для тих, хто хоче вирішити великі виклики реформ розвитку у своїх організаціях. Загальноприйнятним є підхід визначення лідерства як здатності впливати на групу для досягнення її цілей.

Термін «лідерство», відповідно до Оксфордського словника, з'явився приблизно в 1300 році. Однак інші фахівці, зокрема Р. Стогділл, вважають, що це сталося не раніше 1800 року. Одне з перших визначень лідерства дав Ч. Кулі (1902 р.): лідерство – це фокус групових процесів. У 1906 році Мемфорд і в 1911 році Блекмар запропонували іншу модель: лідерство як централізація зусиль в одній особистості, як вираз влади всіх. У 1924 році Ч. Бернард зазначив, що лідер фокусує увагу і реалізує енергію вглиб групи в заданому напрямку [5, с. 137]. У вітчизняному трактуванні лідерство розглядається як феномен, що спонтанно виникає і розвивається в системі неформальних, не регламентованих відносин людей і разом з тим виступає засобом організації відносин цього типу, управління ними [6]. Основу лідерства становить процес міжособистісного впливу між лідером і послідовниками, в якому стороною ініціації групової дії виступає як лідер, так і його послідовники. Таким чином, кінцева мета впливу в лідерстві – орієнтація співробітників нерегламентованими, особистісно зумовленими засобами на вирішення поставлених перед групою завдань.

Сьогодні поширені різні теорії, які диктують, як має виглядати лідерство. Систематизація цих теорій дає можливість конструювання алгоритмів виховання інноваційних лідерів.

Колишній Голова Цивільної служби Республіки Польща Ян Паства характеризує лідерство наступним чином: «Незважаючи на те, що концепція лідерства може бути зрозумілою по-різному в різних культурах, це в основному визначається як процес, що складається з серії постійних взаємодій між лідером та іншими. Лідерство також стосується впливу, бо лідери мотивують інших людей робити певні речі, і це має місце у груповому контексті, включаючи багатьох індивідуалів та загальну мету» [7].

Розділяючи напрями владного впливу керівника-лідера на внутрішні і зовнішні, В. Міцшин диференціює політичне та управ-

лінське лідерство («управлінське лідерство» (managerial leadership) – це особливі відносини між керівником організації (або керівниками підрозділів) та підлеглими, у результаті яких полегшується або ускладнюється виконання посадових обов'язків кожним із учасників) та визначає лідерство на державній службі як один з процесів організації управління малою соціальною групою, який сприяє досягненню групових цілей в оптимальні терміни та з оптимальним ефектом, рушійною силою якого є авторитет керівника-лідера [8].

Л.А. Пашко вважає, що сучасне управлінське лідерство – сфера взаємодії (а не особистісних рис); продукт взаємовідносин суб'єкта та об'єкта управління – послідовників; міжособистісний (а не особистісний) феномен; подія (а не риса характеру). Сучасне керівництво = реальне управлінське лідерство – обов'язкове поєднання офіційного та соціального лідерства суб'єкта управління:  $K = \text{РУЛ} = \text{ОфЛ} + \text{СоЛ}$ , де  $K$  – керівництво,  $\text{РУЛ}$  – реальне управлінське лідерство,  $\text{ОфЛ}$  – офіційне лідерство (посадове Л.),  $\text{СоЛ}$  – соціальне лідерство (особистісне) [9].

На думку А. Ліпенцева, лідерство – це тип управлінської взаємодії (в даному випадку між лідером і послідовниками), заснований на найбільш ефективному для цієї ситуації поєднанні різних джерел влади і спрямований на спонукання людей до досягнення загальних цілей [10]. З цього й інших визначень лідерства видно, що лідерство є функцією лідера, послідовників і ситуаційних змінних у рамках будь-якого виду діяльності (державна установа, освіта, охорона здоров'я бізнес-компанія тощо). Автор стверджує, що управлінська взаємодія «лідер – послідовник» не обов'язково припускає його ієрархічну сутність, як це має місце у разі відносин «керівник – підлеглий». Лідерство, як і влада, – це потенціал наявний у людини. Ми приєднуємося до думки А. Ліпенцева та інших науковців, що поняття «лідерство» інтерпретується як позиція і як процес взаємодії між лідером і послідовниками [10]. Звідси виникають два визначення лідерства: позиційне (лідерство – це виділене становище особистості або соціальної групи, яке визначається більш ефективними результатами діяльності) та динамічне (лідерство – це процес залучення послідовників у діяльність щодо вирішення завдань, що представляються значущими для лідера).

Т.А. Кравченко згадує «відому вже понад 200 років істину про те, що першопричиною процвітання чи, навпаки, занепаду як держави у цілому, так і кожної організації, зокрема, є, відповідно, майстерне чи бездарне управ-

ління людськими ресурсами» [11]. Рішення цієї проблеми, на її думку, вимагає реалістичного розуміння суті та масштабності змін, що відбуваються наразі в Україні, а також осмислення світових тенденцій, нових підходів і парадигм, пов'язаних із забезпеченням формування лідерських якостей. Сучасний державний менеджмент – результат складного багаторівневого процесу, який розпочався в світі у 80-х роках ХХ ст. та базується на теоріях державного управління, в тому числі на теоріях з питань лідерства (ситуаційній, функціональній); формує нову стратегію та підходи щодо управління на першу половину ХХІ ст. Він передбачає реформування та модернізацію державного суспільного сектору з орієнтацією на впровадження в його діяльність основних складових ринкових механізмів, підвищення ефективності функціонування системи державного управління на основі базових компетенцій лідерства: ефективної комунікації, орієнтації на результат, управління людськими ресурсами, аналітичного мислення тощо [11].

В інтерпретації терміну «лідер» М. Стадник виділяє дві концепції: лідер – це індивід, який володіє найбільш вираженими «корисними», з точки зору групи, якостями, завдяки яким його діяльність щодо задоволення інтересів даної групи є найпродуктивнішою; лідер – це індивід, за яким група визнає право на прийняття рішень, найзначніших з точки зору групового інтересу [12].

Останнім часом у наукових публікаціях з'являється новий термін – інституційне лідерство, який В.А. Побережна визначає наступним чином [13]: суб'єктом прояву лідерства виступає організація. Прояв може здійснюватися як безпосередньо по відношенню до себе (саморозвиток організації), так і до інших організацій [14].

Зарубіжні науковці стали приділяти прискіпливу увагу теоріям лідерства наприкінці ХХ ст. Теорія «шлях-мета» існує з 1970 року, коли Мартін Еванс розробив її, а Роберт Хаус удосконалив її в 1971 році. Модель «шлях-мета» підкреслює важливість здатності лідера точно інтерпретувати потреби послідовників і гнучко реагувати на вимоги ситуації [15].

Основний аргумент, який пропонує ця теорія, полягає в тому, що головним обов'язком лідера є мотивація послідовників до виконання своїх завдань, і лідер робить це, усуваючи будь-які перешкоди на їхньому шляху. Якщо послідовники достатньо мотивовані, щоб досягти почуття задоволення після виконання завдання, і якщо всі заперечуючі фактори на їхньому шляху будуть усунені, вони можуть довести ці завдання до кінця. Говорячи най-



більш спрощеною мовою, теорія шляху-мети полягає в тому, «як лідери мотивують своїх послідовників на досягнення цілей» [16].

Цей підхід підкреслює той факт, що лідери повинні змінити свій стиль керівництва на своїх підлеглих або прийняти шлях, заснований на ситуаціях, з якими вони стикаються, щоб досягти мети. Вона сформована на основі теорії мотивації очікування. Згідно теорії «шлях-мета» лідери шукають способи мотивувати свої команди на досягнення своїх цілей, усувають будь-які перешкоди або неясності на їхньому шляху та переконуються, що результати, які приносять ці зусилля, є бажаними. У вітчизняній літературі ця теорія отримує назву ситуаційного (адаптивного) лідерства.

Залежно від ситуації, з якою стикається лідер, і від того, яких послідовників він має, існує чотири типи поведінки, які йому, можливо, доведеться адаптувати, щоб підвищити продуктивність і, отже, можливість інновацій у своїй організації. Це також підвищить задоволеність роботою та продуктивність. Цей підхід був зосереджений на «директивній, підтримуючій, партисипативній та орієнтованій на досягнення лідерській поведінці» [17].

Таким чином, теорія «шлях-мета» відіграє важливу роль у визначенні відповідальності, яку лідер несе перед організацією та користувачами [18].

Теорія з обміну лідерами та членами (LMX) все ще перебуває на стадії прогресивного розвитку [19]. Ця теорія передбачає, що лідери автоматично розвивають відносини з кожним зі своїх підлеглих, і міцність цих відносин сильно впливає на продуктивність всередині організації. Вона охоплює двосторонній зв'язок між лідером і членом команди. Чим більше довіри, лояльності та підтримки буде в цьому зв'язку, тим кращою буде продуктивність членів команди.

Дослідження, проведене у 2017 році, показало, що ця теорія повністю опосередковує взаємозв'язок між аб'юзивною супервізією та внутрішньою мотивацією; внутрішня мотивація частково опосередковує взаємозв'язок між LMX та креативністю, а LMX та внутрішня мотивація послідовно опосередковують відносини між аб'юзивною супервізією та індивідуальною творчістю [20]. Виділяють три стадії, через які проходить цей зв'язок лідер-підлеглий:

– Коли член команди приєднується до групи, а лідер оцінює, наскільки він кваліфікований, лідер все ще формує початкову оцінку члена команди, як і в реальному житті, коли ми вперше зустрічаємося з кимось новим. Цей етап називається рольовим прийомом.

– Виходячи зі своєї оцінки колективу, він розділить їх на дві групи, одну, яка формує його найближче оточення, тобто близьких йому людей, які довели свою лояльність або довіру. І ще одна група – зовнішнє коло, яке не сформувало таких міцних зв'язків, як внутрішня група. Цей етап називається рольмейкінгом

Вони засновували цю теорію на припущенні, що кожна людина індивідуальна і, отже, має різні потреби в спілкуванні. Або, іншими словами, що кожен член команди унікальний і до нього потрібно ставитися по-різному. Результати дослідження, опубліковані в *International Journal of Organizational Leadership*, продемонстрували, що існує значний і позитивний зв'язок між LMX і управлінням організаційними змінами [21].

Таким чином, правильне розуміння цих теорій допомагає створити правильне середовище для інновацій, надаючи загальне керівництво необхідними функціями лідерства.

А інноваційний клімат (підтримка вищого керівництва, забезпечення ресурсами) опосередковує взаємозв'язок між трансформаційним лідерством та організаційними інноваціями, оскільки ефективне лідерство має створювати сприятливий клімат для інновацій. Організаційна інновація – це реалізація методу, який раніше не використовувався в організації, вона є результатом стратегічного рішення, яке прийняло керівництво [22].

Останнім часом з'явилося багато моделей сприяння інноваційному лідерству в організаціях. Існують різні думки з цього приводу. Певна віра у впровадження інноваційної культури, мотивуючи своїх товаришів по команді прагнути до кар'єрного зростання. Але це витрачає ресурси даремно і базується на залежності від умілих людей, які можуть піти з команди в будь-який момент. Інша модель, яку використовують деякі компанії, полягає в наймі так званого «винахідника» або консультанта з інновацій, який пропонує ідеї, які потім беруться до реалізації. Це знову ж таки означає покладатися на зовнішні джерела для успішного керівництва вашою організацією. Щоб забезпечити кращу систему координат, деякі корпорації використовують змішану тактику, яка включає відкриті та закриті інноваційні підходи.

Найважливіше питання, яке слід поставити лідерам при розробці відповідної стратегії, пов'язане з їхніми очікуваннями від своєї організації та самих себе в майбутньому. Як вони хочуть переосмислити свою команду? Чи узгоджується план дій, який вони отримали, з їхніми цілями для компанії? Якщо так, то стра-

тегічна модель інноваційного лідерства – це не що інше, як дорожня карта для омріяного майбутнього команди. Стратегічні інновації йдуть менш пройденим шляхом – вони змушують організацію вийти за межі усталених бізнес-кордонів і ментальних моделей і брати участь у неупередженому, творчому дослідженні сфери можливостей.

Однією з відносно міцних основ для здійснення такого стратегічного вибору та вибору цієї поведінки є каскад вибору стратегії [23]. Вона описана в книзі стратегії під назвою «Гра на перемогу».

Одна з конкретних пропозицій такого підходу полягає в тому, щоб організації створювали та розвивали цілий список осіб, які приймають стратегічні рішення, які знають, що потрібно для залучення та встановлення зв'язку з участю та більш свідомою структурою. Інновації є одними з найскладніших для узгодження зі стратегією. Він хаотичний за своєю природою, а його командно-орієнтований підхід іноді розширює межі, кидаючи виклик різноманітним усталеним позиціям і стаючи, здавалося б, суперечливими. Досягнення узгодження вимагає деяких кращих варіантів, які постійно пов'язані з інноваційною діяльністю та стратегічними потребами.

Для цього потрібно вибрати каскадну модель. У цій моделі розуміння протікає через узгоджені каскадні рішення. Його мета полягає в тому, щоб, по-перше, дати «особі, яка приймає рішення», можливість приймати індивідуальні рішення, щоб вони могли знову рухатися вгору за течією, стимулюючи і сприяючи різним рівням здорового глузду або найкращого судження.

**Висновки.** Підводячи підсумок, можна сказати, що так само, як і в битвах, на підприємствах чи в урядах, так само хороша стратегія, що працює, – це те, що відрізняє успішне інноваційне лідерство від поганого. Це робить стратегічне лідерство однією з найважливіших складових інновацій у XXI столітті. Якщо інновації є константою в роботі сьогодні, то концептуалізація та теоретизування того, як найкраще розвивати інновації в організаціях, є гідною метою.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Mack O., Khare A., Kramer A., & Burgatz T. (2016). *Managing in a VUCAworld*. Springer International Publishing.
2. Wang J., & Chia I. (2019). Perspectives in AE–Towards and arts–based approach to developing shared leadership. *New Horizons in Adult Education & Human Resource Development*, 32(1), 47–55.
3. Conger J. A., & Pearce C. L. (2003). A landscape of opportunities: Future research on shared lead-

ership. In Conger J. A., & Pearce C. L. (Eds.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (pp. 285–303). Sage.

4. Clarke N. (2018). *Relational leadership: Theory, practice and development*. Routledge.

5. Мотренко Т. Вступне слово при відкритті тренінгу на тему: «Стратегічна ідея. Стратегія і її впровадження» Програми розвитку лідерства – 2010. URL: [http://www.guds.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=256699&cat\\_id=34595](http://www.guds.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=256699&cat_id=34595).

6. Балабанова Л. В., Сардак О.В. *Управління персоналом : підруч.; Мін-во освіти і науки України, Донець. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Шк. маркетингового менедж. К. : Центр учб. л-ри. 2011. 468 с.*

7. Паства Я. Чому для ефективного врядування потрібен розподіл між політичною та адміністративною сферами? *Демократичний розвиток: вищі державні службовці та політико-адміністративні стосунки* : матер. XVIII Міжнар. конгресу з підготовки вищих державних службовців, Київ, 15-17 червня 2005 р. / уклад. С. В. Соколик. К. : К.І.С. 2005. С. 11–13.

8. Міщишин В. Лідерство на державній службі !?! *Вісн. держ. служби України*. 2011. № 3. URL: <http://old.csi.org.ua/?p=2424>.

9. Пашко Л. А. Презентація на тему: Управлінське лідерство на державній службі: утопія чи реальна необхідність? URL: <http://svitppt.com.ua/rizne/upravlinske-liderstvo-na-derzhavniy-sluzhbi-utopiya-chi-realna-neobhidnist.html>.

10. Липенцев А. Розвиток лідерства в органах публічної влади у контексті завдань надання якісних адміністративних послуг: теоретичні та методологічні аспекти. *Наук. вісн.* 2013. Вип. 12 «Демократичне врядування». URL: <http://www.lvivacademy.com>.

11. Кравченко Т. А. Сучасні підходи до удосконалення змісту підготовки лідерів державного управління. *Викладання лідерства для посадових осіб та представників місцевого самоврядування: сутність, виклики, перспективи* : матер. Всеукр. круглого столу (Київ, 15 квітня 2015 року) / за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко, А. К. Гука. Х. : Фактор. 2015. 88 с. С. 18–20.

12. Стадник М. М., Александров О.А. Формування лідерських якостей у працівників органів державної влади та місцевого самоврядування. *Викладання лідерства для посадових осіб та представників місцевого самоврядування: сутність, виклики, перспективи* : матер. Всеукр. круглого столу (Київ, 15 квітня 2015 року) / за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко, А. К. Гука. Х. : Фактор. 2015. 88 с. С. 25–27.

13. Побережна В. А. До питання про розвиток інституційного лідерства. *Викладання лідерства для посадових осіб та представників місцевого самоврядування: сутність, виклики, перспективи* : матер. Всеукр. круглого столу (Київ, 15 квітня 2015 року) / за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко, А. К. Гука. Х. : Фактор. 2015. 88 с. URL: <http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads>. С. 54 – 55.

14. Калашнікова С. А. Актуальність лідерства в умовах сучасних суспільних трансформацій та його вплив на професійну підготовку управлінців. URL:

<http://od.kubg.edu.ua/index.php/journal/article/view-file/10/32>.

15. Developing Leadership Skills. URL: <http://oer2go.org/mods/en-boundless/www.boundless.com/management/textbooks/boundless-management-textbook/leadership-9/developing-leadership-skills-74/developing-leadership-skills-365-3463/index.html> Content and user contributions on this site are licensed under CC BY-SA 4.0 with attribution required.

16. Anderson P. What is Path-Goal Theory? PSYCH 485 blog. 2016. URL: <https://sites.psu.edu/leadership/2016/06/29/what-is-path-goal-theory/>

17. Northouse PG. Leadership: Theory and Practice. 7th ed. Thousand Oaks, CA: Sage; 2016. p. 494. URL: <https://journalhosting.ucalgary.ca/index.php/cjeap/article/view/42995>

18. Hom Jr HL, Abigail L, Nuland V. Evaluating scientific research: Belief, hindsight bias, ethics, and research evaluation. Applied Cognitive Psychology. 2019; 33(4):675-681. DOI: 10.1002/acp.3519

19. Meng Y, Tan J, Li J. Abusive supervision by academic supervisors and postgraduate research students' creativity: The mediating role of leader-member

exchange and intrinsic motivation. International Journal of Leadership in Education. 2017; 20(5):605-617. DOI: 10.1080/13603124.2017.1304576

20. Arif M, Zahid S, Kashif U, Sindhu MI. Role of leader-member exchange relationship in organizational change management: Mediating role of organizational culture. International Journal of Organizational Leadership. 2017;6(1):32-41. DOI: 10.33844/ijol.2017.60339

21. Uddin MA, Fan L, Das AK. A study of the impact of transformational leadership, organizational learning, and knowledge management on organizational innovation. Management Dynamics. 2017;16(2):43-45

22. Chu M. The Steve Jobs Method of Innovation: Why You Should Stop Making Things From Scratch. Jumpstart your Dream Life; 2019. URL: <https://medium.com/jumpstart-your-dream-life/the-steve-jobs-method-of-innovation-why-you-should-stop-making-things-from-scratch-26c6f583a031>

23. Taylor A. Strategy Implementation: How To Cascade Your Strategic Plan. Strategy Management Consulting; 2019. URL: <https://www.smstrategy.net/blog/how-to-cascade-your-strategic-plan>

## УМОВИ ТА ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ БУДІВНИЦТВА

### CONDITIONS AND PRINCIPLES OF IMPROVING THE STATE REGULATION OF THE DEVELOPMENT OF THE CONSTRUCTION INDUSTRY

Здійснено теоретичне обґрунтування підходу до удосконалення державного регулювання розвитку галузі будівництва в Україні. Показано, що державне регулювання розвитку галузі будівництва визначає специфічні характеристики відповідних об'єктів впливу, відносно яких реалізується стратегічне планування, умови, які необхідно врахувати при плануванні розвитку на відповідному рівні. Це стосується таких положень, як: необхідність забезпечення на основі сучасних технологій збалансованої (належної) виробничої бази галузі будівництва; складність технічно-виробничих зв'язків щодо будівництва, а також наступної експлуатації об'єктів. Встановлено, що ключовими чинниками, що впливають на державне регулювання розвитку галузі будівництва виступають: соціально-економічний рівень територіального розвитку (розвиток виробництва, інвестиційна привабливість тощо); наявність сировинної бази для виробництва; інфраструктурний розвиток (транспортний, енергетичний, інженерний); наявність та розвиток логістичних хабів; якість людського капіталу адміністративно-територіальної одиниці; стан виробничих потужностей; рівень безпеки щодо здійснення виробничої діяльності (для персоналу та матеріальних ресурсів). Визначено, що державне регулювання розвитку галузі будівництва має ґрунтуватись на засадах системного підходу до забезпечення територіальної організації виробничої діяльності. Концепція удосконалення державного регулювання розвитку галузі будівництва має ґрунтуватись на засадах адаптивного підходу. Удосконалення державного регулювання розвитку галузі будівництва пов'язане зі плануванням економічної стратегії в цілому. Можливості щодо розвитку обумовлені збалансуванням інтенсивних й екстенсивних чинників інтенсифікації галузі. Забезпечити такий баланс можливо на основі врахування галузевих й територіальних інтересів, що можуть бути реалізовані шляхом здійснення капітальних інвестицій, раціонального підходу щодо забезпечення розвитку продуктивних сил. В процесі формування стратегії розвитку та відповідних програмних документів із визначенням обсягів капітальних інвестицій та основних об'єктів, – необхідно зважати на те, що ефективність розвитку визначається, значною мірою, виробничо-технічними, соціально-економічними та природними умовами. Реалізація цілей і завдань стратегії державного регулювання розвитку галузі будівництва має здійснюватися з урахуванням специфіки конкретної території. Така специфіка, в контексті територіальної

організації, обумовлюється складними функціональними зв'язками суб'єктів галузі із суміжними галузями (горизонтальними, вертикальними, діагональними).

**Ключові слова:** державне регулювання, галузь будівництва, ефективне функціонування, забезпечення стійкості, інфраструктура, розвиток галузі, стратегічне планування.

The theoretical justification of the approach to the improvement of the state regulation of the development of the construction industry in Ukraine was carried out. It is shown that the state regulation of the development of the construction industry determines the specific characteristics of the relevant objects of influence, in relation to which strategic planning is implemented, conditions that must be taken into account when planning development at the appropriate level. This applies to such provisions as: the need to ensure, on the basis of modern technologies, a balanced (adequate) production base of the construction industry; the complexity of technical and production relations regarding construction, as well as the subsequent operation of objects. It was established that the key factors influencing the state regulation of the development of the construction industry are: socio-economic level of territorial development (development of production, investment attractiveness, etc.); availability of raw materials for production; infrastructure development (transport, energy, engineering); availability and development of logistics hubs; the quality of human capital of the administrative-territorial unit; state of production facilities; the level of security regarding the implementation of production activities (for personnel and material resources). It was determined that the state regulation of the development of the construction industry should be based on the principles of a systematic approach to ensuring the territorial organization of production activities. The concept of improving state regulation of the development of the construction industry should be based on the principles of an adaptive approach. Improvement of the state regulation of the development of the construction industry is related to the planning of the economic strategy as a whole. Opportunities for development are due to the balancing of intensive and extensive factors of intensification of the industry. It is possible to ensure such a balance on the basis of taking into account sectoral and territorial interests, which can be implemented by making capital investments, a rational approach to ensuring the development of productive forces. In the process of forming development strategies and relevant program documents with the determination of capital investment volumes and main facilities, it is necessary to take into account the fact that the efficiency of development is determined, to a large extent, by production and technical, socio-economic

УДК 351:69  
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.36.28>

#### Драган І.О.

д. наук з держ. упр., професор,  
завідувач кафедри права та  
правоохоронної діяльності,  
Державний університет  
«Житомирська політехніка»  
ORCID ID: 0000-0002-5716-1273

#### Драган І.В.

д. наук з держ. упр., старший науковий  
співробітник, старший науковий  
співробітник відділу методології  
сталого розвитку,  
Інститут демографії та проблем якості  
життя НАН України  
ORCID ID: 0000-0002-6906-5000



*and natural conditions. Implementation of the goals and objectives of the strategy of state regulation of the development of the construction industry should be carried out taking into account the specifics of a specific territory. Such specificity, in the context of territorial organization, is conditioned by*

*complex functional connections of industry subjects with adjacent industries (horizontal, vertical, diagonal).*

**Key words:** state regulation, construction industry, effective functioning, sustainability, infrastructure, industry development, strategic planning.

**Вступ.** В умовах сучасного суспільного розвитку економічна стратегія України, ефективне функціонування національної економіки загалом, а також окремих господарюючих суб'єктів галузі будівництва потребує наукового обґрунтування щодо забезпечення формування соціально-економічної політики країни; розроблення планів стратегічного розвитку адміністративно-територіальних одиниць, пріоритетних галузей економіки; формування умов для активного залучення інвестицій; правового регулювання господарських відносин для гарантування національних інтересів. Так, в процесі регулювання розвитку галузі будівництва необхідно повною мірою врахувати перспективи реалізації ресурсного потенціалу, територіальну специфіку виробничого потенціалу, вторинних ресурсів тощо. Це забезпечить належні умови для необхідної концентрації відповідних виробничих об'єктів, збалансування галузевих й територіальних інтересів, формування належної інфраструктури.

Аналіз літературних джерел показав, що проблемам, пов'язаним із регулюванням розвитку галузі будівництва присвячені публікації багатьох науковців, таких як Ансофф І., Портер М., Шумпетер Й., Бакуменко В., Беззубко Л., Васильєва О., Данилишин Б., Дорофійенко В., Ігнатенко О., Ковалевська О. та інші.

**Метою статті є** теоретичне обґрунтування підходу до удосконалення державного регулювання розвитку галузі будівництва в Україні.

#### **Виклад основного матеріалу.**

Державному регулюванню розвитку галузі будівництва притаманні специфічні характеристики, які обумовлені соціально-економічним значенням цієї галузі, а також особливостями інвестиційного та відтворювальних процесів, взаємодією суб'єктів господарської діяльності [1; 2; 4; 6; 9]. Для ефективної реалізації регуляторних механізмів щодо розвитку галузі будівництва необхідним є розроблення стратегічних й програмних положень, які будуть враховувати наступне [2]: оцінку відповідної території з позиції інвестиційної привабливості; варіанти залучення й реалізації інвестицій в розвиток територіальних об'єктів; обґрунтування та визначення потреби у виробках, будівельних матеріалах тощо; тех-

ніко-економічну характеристику виробничих об'єктів; формування перспективного балансу щодо виробничих потужностей з урахуванням застосування відтворювального підходу (нове будівництво, модернізація, капітальний ремонт тощо); оцінку сировинних ресурсів, а також відходів виробництва для здійснення їх вторинного використання; формування балансу споживання/виробництва виробів, будівельних матеріалів; визначення оптимального варіанту щодо розміщення виробничих об'єктів галузі будівництва на основі раціонального використання ресурсів, а також відходів виробництва для здійснення їх вторинного використання; розрахунок щодо залучення інвестицій в основний капітал для розвитку галузі будівництва; оцінка економічної ефективності варіантів щодо розвитку об'єктів галузі будівництва.

Державне регулювання розвитку галузі будівництва визначає специфічні характеристики відповідних об'єктів впливу, відносно яких реалізується стратегічне планування, умови, які необхідно врахувати при плануванні розвитку на відповідному рівні (національний, регіональний, локальний) [5; 7]. Це стосується таких положень, як: необхідність забезпечення на основі сучасних технологій збалансованої (належної) виробничої бази галузі будівництва; складність технічно-виробничих зв'язків щодо будівництва, а також наступної експлуатації об'єктів.

Наведемо ключові принципи для державного регулювання розвитку галузі будівництва. Державне регулювання розвитку галузі будівництва здійснюється на науково обґрунтованих принципах і методах стратегічного планування. Роль та місце кожного фактора в процесі планування визначається соціально-економічними, географічними та природними умовами. Будівництво великих об'єктів, як правило, в подальшому пов'язане з розвитком продуктивних сил, формуванням будівельних кластерів, а також розвитком необхідної інфраструктури. До такого процесу залучаються природні ресурси та людський капітал. Додатково забезпечується синергетичний ефект для інших сфер господарської діяльності.

Для скорочення термінів та оптимізації вартості будівництва, підвищення у галузі будів-

ництва ефективності діяльності – необхідною умовою є наближення до місць розташування споруджуваних об'єктів – матеріально-технічної бази. Також мають бути враховані масштаби діяльності господарюючих суб'єктів галузі будівництва, концентрація допоміжних об'єктів. Тому збільшення відстані логістичних ланцюгів матеріалів та іншої продукції має враховуватись при формуванні стратегій розвитку галузі будівництва.

Розвиток багатьох суб'єктів господарювання галузі будівництва визначається розташуванням сировинних родовищ, а також рівнем транспортної інфраструктури. Методи та форми планування стратегічного розвитку основних складових галузі будівництва, принципи й підходи до їх розміщення удосконалюються з прогресом системи управління в галузі та залежать від особливостей територіальних умов.

Ключовими чинниками, що впливають на державне регулювання розвитку галузі будівництва виступають: соціально-економічний рівень територіального розвитку (розвиток виробництва, інвестиційна привабливість тощо); наявність сировинної бази для виробництва; інфраструктурний розвиток (транспортний, енергетичний, інженерний); наявність та розвиток логістичних хабів; якість людського капіталу адміністративно-територіальної одиниці; стан виробничих потужностей; рівень безпеки щодо здійснення виробничої діяльності (для персоналу та матеріальних ресурсів).

При цьому, із подальшим розвитком та ускладненням системи економічних відносин, посиленням конкурентної боротьби – постає потреба щодо забезпечення універсализації й диверсифікації виробництва у галузі будівництва. Необхідним у такій ситуації стає укрупнення на раціональних засадах підсистем галузі будівництва. Результатом може бути використання у виробництві (цегли, бетону тощо) супутніх матеріалів видобутку сировини. Такий підхід щодо раціонального використання сировини в галузі будівництва в межах адміністративно-територіальної одиниці дає змогу: забезпечувати використання природних ресурсів на раціональній основі та здійснювати уніфіковані кадастрові оцінки; впроваджувати технології суміжного виробництва з одного виду сировинного ресурсу різних видів будівельних матеріалів; залучати інвестиційні ресурси та ефективно їх використовувати для видобутку сировинних ресурсів для забезпечення виробництва у будівельній галузі, створювати виробничі кластери [8].

З поступовим ускладненням системи економічних відносин та з урахуванням повно-

масштабної збройної агресії РФ проти України розвиток галузі будівництва потребує адаптації модель державного регулювання на основі удосконалення методичного інструментарію щодо забезпечення необхідних умов ефективного функціонування з дотриманням конкурентних засадах.

Враховуючи зазначені положення, за результатами аналізу й узагальнення концептуальних підходів до формування та реалізації державного регулювання економічних процесів, здійснення стратегічного планування, з урахуванням зарубіжного та вітчизняного досвіду, показано, що державне регулювання розвитку галузі будівництва має ґрунтуватись на засадах системного підходу до забезпечення територіальної організації виробничої діяльності. Концепція удосконалення державного регулювання розвитку галузі будівництва має ґрунтуватись на засадах адаптивного підходу.

Досліджуючи розвиток галузі будівництва як об'єкту державного регулювання, можна виділити наступні теоретичні управлінські моделі щодо діяльності суб'єктів економічних відносин: ієрархічних систем; ідеальної бюрократії; підприємства на засадах поділу праці; груп стейкхолдерів. Суб'єкти господарювання на практиці використовують, поєднують та змінюють такі моделі з урахуванням тенденцій у власному зовнішньому середовищі. Проте ускладнення економічних відносин, посилення конкуренції обумовлює необхідність формування моделі, яка б задовольняла вимогам оптимальної складності, відкритості системи з урахуванням соціально-економічних умов [2; 3]. При цьому результати функціонування такої моделі мають забезпечувати системний ефект.

Ключові положення за такого підходу до розроблення моделі реалізації державного регулювання розвитку галузі будівництва передбачають, що галузь будівництва є складною та відкритою системою, що відзначається стохастичністю. Також підкреслюється взаємозалежність системи (з її складовими) із економічним середовищем, відзначається високою динамічністю. Метою здійснення впливу на відповідну систему виступає забезпечення її стійкості (здатності до адаптації) та надійності.

Щодо зазначеного підходу, то він ґрунтується на засадах: гнучкості, системності, ієрархічності, гуманізації технологічних й управлінських процесів, ефективності, множинності. Основними положеннями такого підходу виступають: розгляд розвитку галузі будівництва загалом як стохастичного процесу в умовах динамічного економічного сере-

довища, суб'єкти якого мають адаптивну здатність; використання комбінованих методів в процесі прогнозування, поєднання якісної та кількісної оцінки; впровадження безперервного прогнозування розвитку економічного середовища, а також показників діяльності суб'єктів розвитку галузі будівництва; застосування імовірнісних моделей та методів, що інформаційно пов'язані та можуть адаптуватися до трансформаційних процесів в виробничих процесах та економічному середовищі; оцінка витрат на продукцію будівництва з урахуванням термінів виконання та якості; формування єдиної інформаційної бази для комплексного прогнозування необхідних ресурсів у поєднанні з методами оцінки виробництва в галузі будівництва.

Моделювання у галузі будівництва, її матеріального забезпечення, дотримання якості й термінів виробництва – необхідно розглядати як цілісний процес для отримання повної та об'єктивної оцінки потенціалу господарюючих суб'єктів. Також необхідно ширше використання методів аналізу якісних й кількісних показників розвитку галузі будівництва. Необхідність використання методів аналізу якісних показників (експертна оцінка тощо) визначається браком чіткого уявлення щодо об'єкту впливу, високими темпами деактуалізації інформації в умовах мінливого економічного середовища. Застосування методів аналізу кількісних показників ґрунтується на інформаційних технологіях, захищених від неповноти, неточності інформації, її швидкої деактуалізації.

**Висновок.** Представлені положення забезпечують основу для формування адаптивного підходу до реалізації державного регулювання розвитку галузі будівництва, ухвалення оптимальних рішень щодо створення можливостей стійкого функціонування складових цієї галузі в умовах мінливої системи економічних відносин системи ринкових відносин. Ознакою стійкості суб'єктів розвитку галузі будівництва, що визначається господарсько-фінансовими показниками, є саме прибутковість діяльності, а також реалізація поставлених цілей.

Удосконалення державного регулювання розвитку галузі будівництва пов'язане зі плануванням економічної стратегії в цілому. Можливості щодо розвитку обумовлені збалансуванням інтенсивних й екстенсивних чинників інтенсифікації галузі. Забезпечити такий баланс можливо на основі врахування галузевих й територіальних інтересів, що можуть бути

реалізовані шляхом здійснення капітальних інвестицій, раціонального підходу щодо забезпечення розвитку продуктивних сил. В процесі формування стратегій розвитку та відповідних програмних документів із визначенням обсягів капітальних інвестицій та основних об'єктів, – необхідно зважати на те, що ефективність розвитку визначається, значною мірою, виробничо-технічними, соціально-економічними та природними умовами.

Реалізація цілей і завдань стратегії державного регулювання розвитку галузі будівництва має здійснюватися з урахуванням специфіки конкретної території. Така специфіка, в контексті територіальної організації, обумовлюється складними функціональними зв'язками суб'єктів галузі із суміжними галузями (горизонтальними, вертикальними, діагональними).

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Адамська І. Сучасний стан й тенденції розвитку будівельної галузі України. *Галицький економічний вісник*, № 5 (60) 2019. С.7-15
2. Беззубко Л.В. Інноваційний потенціал будівництва. *Будівництво України*. 2008. № 7. С. 8–11.
3. Бурмака М.М., Бурмака Т.М. Управління розвитком підприємства (на прикладі підприємств будівельної галузі): монографія. Харків: ХНАДУ, 2011. 204 с.
4. Дорофієнко В. Підприємництво в будівництві. Донецьк : СПД Купріянов В.С., 2009. 603 с.
5. Драган І.О. Державне управління розвитком житлово-комунального господарства України: модернізація та ресурсозбереження: монографія / Донецьк: Юго-Восток, 2011. 237 с.
6. Драган І.О., Кучма Ю.В. Реалізація державного регулювання в сфері житлового будівництва: механізм фінансового забезпечення. *Науковий вісник Академії муніципального управління (Серія «Управління»)*. Вип. 3. К. : Академія муніципального управління, 2016. С. 16-26.
7. Драган І.В. Особливості інноваційно-інвестиційної діяльності в умовах трансформаційних перетворень національної економіки. *Продуктивні сили і регіональна економіка: збірник наукових праць: у 2 ч. / РВПС України НАН України*. К.: РВПС України НАН України, 2010. Ч.1. С.110-111.
8. Ковалевська О.П. Методичні основи формування стратегії розвитку інвестиційно-будівельного комплексу. *Науковий вісник Академії муніципального управління: Серія «Управління»*. Вип. 4/2011. К.: Видавничо-поліграфічний центр Академії муніципального управління. 2011. С.106-111.
9. Паламарчук О.М., Петришина С.В. Будівельна галузь України: стан та прогнози. *Економіка та суспільство*. Вип.51. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2497>



## ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ У КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ: ПРОТИДІЯ ВИКЛИКАМ ВІЙНИ

## PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF SOCIAL SECURITY IN THE CONTEXT OF FORMING SOCIAL PROTECTION MECHANISMS RESISTANCE TO THE CHALLENGES OF WAR

У статті досліджуються особливості формування інституціонального змісту політики соціального захисту з позицій публічного управління. Наголошується, що у процесі формування механізмів соціального захисту використовуються загальні та спеціальні інструменти для реалізації державної політики, що робить їх інституційний зміст динамічним та диверсифікованим. Доведено, що сутність сучасної трансформації державного управління не забезпечує потреб суспільства в контексті мілітарної парадигми публічного управління. Визначено сутнісні характеристики раціонального механізму соціального захисту в умовах війни та децентралізації.

Проаналізовано сутність соціальної безпеки в системі публічного управління, її на цій основі виокремлено характеристики соціального чинника в публічному управлінні, наведені характеристики суб'єктів соціального захисту, іманентно властиві як інститутам суспільства, так і органам державної влади. Встановлено, що важливим завданням сучасного публічного управління у предметній площині соціальної безпеки є розробка методології правового забезпечення формування механізмів соціального захисту. При цьому доведено, що комплекс сучасних викликів у системі соціальної безпеки потребує концептуального визначення змісту безпеки особистості як засадничого поняття, власне, публічного управління. Обґрунтовано сучасний контекст поняття соціальної безпеки як системи заходів, спрямованих на захист населення від соціальних ризиків. Доведено, що процес децентралізації посилює такі соціальні ризики. Встановлено, що національне законодавство регулює публічноуправлінський зміст соціального захисту як в умовах мирного часу так і в умовах правового режиму воєнного стану. Разом з тим, специфіка функціонування системи соціального захисту в умовах війни потребує принципово нових механізмів управління. На цій основі пропонується низка висновків щодо раціоналізації публічного управління у сфері соціального захисту, а також наводяться практичні рекомендації щодо предметного поля дослідження соціальної безпеки.

**Ключові слова:** публічне управління, соціальний захист, політика соціального захисту, соціальна безпека, соціальна політика, державна політика, управлінські

механізми, механізми соціального захисту, регіональний рівень, децентралізація.

The article examines the peculiarities of the formation of the institutional content of the social protection policy from the point of view of public administration. It is emphasized that in the process of forming social protection mechanisms, general and special tools are used for the implementation of state policy, which makes their institutional content dynamic and diversified. It is proved that the essence of the modern transformation of public administration does not meet the needs of society in the context of the military paradigm of public administration. The essential characteristics of a rational mechanism of social protection in the conditions of war and decentralization are determined.

The essence of social security in the system of public administration is analyzed, and on this basis, the characteristics of the social factor in public administration are distinguished, the characteristics of social protection subjects, immanently characteristic of both the institutions of society and state authorities, are given. It has been established that an important task of modern public administration in the subject area of social security is the development of a methodology of legal support for the formation of social protection mechanisms. At the same time, it has been proven that the complex of modern challenges in the social security system requires a conceptual definition of the content of personal security as a fundamental concept, in fact, of public administration. The modern context of the concept of social security as a system of measures aimed at protecting the population from social risks is substantiated. It has been proven that the process of decentralization has increased such social risks.

It has been established that the national legislation regulates the public administration content of social protection both in peacetime and in the legal regime of martial law. At the same time, the specifics of the functioning of the social protection system in the conditions of war require fundamentally new management mechanisms. On this basis, a number of conclusions are proposed regarding the rationalization of public administration in the field of social protection, and practical recommendations are also given for the subject field of social security research.

**Key words:** public administration, social protection, social protection policy, social security, social policy, state policy, management mechanisms, social protection mechanisms, regional level, decentralization.

УДК 342.571  
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.36.29>

**Баштанник В.В.**  
д. наук з держ. упр., професор,  
професор кафедри державного  
управління і місцевого самоврядування,  
Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»,  
orcid ID: 0000-0001-5969-3620

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах протидії збройній агресії з боку РФ, запровадження правового режиму воєнного стану й можливого обмеження окремих соціальних

гарантій і програм для громадян (відповідно до положень Конституції України) особлива потреба виникає до аналізу сутності соціальної безпеки як складової національної без-



пеки держави. Визначення сутності публічного управління у сфері соціальної безпеки у контексті формування механізмів соціального захисту в умовах війни та наслідків децентралізації виступає проблемною сферою сучасної науки державного управління.

Правовий режим воєнного стану характеризується особливостями формування комплексу заходів для посилення формату соціального захисту громадян, зокрема, шляхом: збільшення розмірів окремих видів соціальних виплат; запровадження нових видів соціальних виплат; спрощенням процедури оформлення соціальних допомог; відтерміновано сплату деяких комунальних послуг. При цьому сформувався дисбаланс бюджетних надходжень, зросла чисельність отримувачів соціальної допомоги, погіршився доступ до комплексу соціальних послуг в районах бойових дій.

За таких умов посилюються вимоги щодо функціонування механізму забезпечення соціальних прав та громадян у контексті соціальної безпеки. Це, по-перше, доступ до основних соціальних послуг: можливість скористатися доступом до освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, житла та інших соціальних послуг; по-друге, захист вразливих груп населення; по-третє, забезпечення реальних механізмів забезпечення соціальної підтримки надзвичайних ситуаціях; по-четверте, забезпечення права на працю та соціальний захист працівників; по-п'яте, заохочення соціального підприємництва; по-шосте, забезпечення доступності до правосуддя та захисту прав громадян у сфері соціальної безпеки; по-сьоме, здійснення соціальних програм та проектів: важливо реалізовувати соціальні програми та проекти, спрямовані на поліпшення якості життя громадян та забезпечення їхньої соціальної безпеки.

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

Тематика соціальної безпеки виступає предметною площиною науки державного управління, й саме тому більшість сучасних наукових розробок спрямовано на забезпечення. З позицій дослідження проблематики важливо вказати на праці М. Білинської, Є. Бородіна, О. Валевського, К. Ващенко, Л. Гаєвської, В. Голубь, Н. Липовської, Т. Маматової, В. Мартиненка, Н. Нижник, В. Ребкала, І. Розпутенка, Г. Ситника, А. Халецької, І. Хожило, І. Чикаренко. В основі сучасних узагальнень діяльності громадських організацій (громадських об'єднань) покладено функціональний та партисипативний підходи, що загалом є виправданим, перш за все в умовах стабільного управління. Вітчизняні нау-

ковці достатньо конкретно визначили сутність механізмів публічного управління у сфері соціального захисту, зокрема, В. Закриницька, А. Міськевич, С. Сівков, С. Уханенко, М. Чекан. Разом з тим, виникає нове проблемне поле у сфері соціального захисту – це наслідки реформи децентралізації (що продовжується) і протидії зовнішній агресії. По суті, система соціального захисту потребує формування нового, інтегрованого управлінського механізму, метою функціонування якого є реалізація завдань у сфері соціальної безпеки.

**Метою статті** є теоретико-методологічне обґрунтування публічного управління у сфері соціальної безпеки у контексті формування механізмів соціального захисту в умовах протидії викликам війни. З цією метою визначено такі завдання: теоретична ідентифікація механізму публічного управління у сфері соціальної безпеки, встановлення пріоритетів публічноуправлінської діяльності в умовах воєнного стану, аналіз сучасної моделі соціальної безпеки держави з метою забезпечення захисту прав людини.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасна теорія публічного управління фокусується на конкретній моделі механізмів управління, що не завжди розкривають глибинну сутність соціальної безпеки. В основі сфери соціальної безпеки знаходиться сучасна соціальна модель держави, відповідно до Конституції України, держава гарантує право на соціальний захист.

Зазвичай, виокремлюють такі виклики на шляху розвитку соціальної держави в Україні: по-перше, низький рівень доходів населення, коли частина населення України має низький рівень доходів, що робить її вразливою до бідності та соціальної незахищеності, й у той самий час така соціальна група фактично виключена з процесу формування механізмів соціального захисту. По-друге, спостерігається недостатнє фінансування соціальних програм, що призводить до дефіциту ресурсів та зниження якості соціальних послуг. По-третє, у сфері соціальної політики спостерігається високий рівень корупції, що є серйозною проблемою в Україні та негативно впливає на ефективність соціальних програм тощо.

В умовах протидії збройній агресії проти України з боку РФ соціальна політика почала деформуватися у тих сферах, де держава виступила не повною мірою раціональним суб'єктом публічної політики. Це, зокрема, збільшення кількості людей, які потребують соціальної допомоги, що призвело до значного зростання кількості людей, які потребу-

ють соціальної допомоги, такої як допомога на дітей, допомога малозабезпеченим сім'ям, допомога особам з інвалідністю тощо. Іншим чинником виступив дефіцит ресурсів, адже війна призвела до значного скорочення доходів бюджету, що робить фінансування соціальних програм більш складним. Так само критична ситуація визначена руйнуванням інфраструктури, адже війна призвела до руйнування багатьох об'єктів соціальної інфраструктури, таких як лікарні, заклади освіти, дитсадки, центри соціальної допомоги тощо. Проблемним полем виступає наявність внутрішньо переміщених осіб, й так само зовнішньо переміщених осіб – мігрантів. Мільйони людей були змушені покинути свої домівки та стати внутрішньо переміщеними особами, що потребує від держави надання їм житла, їжі, медичної допомоги та інших соціальних послуг. Так само багатомільонна чисельність мігрантів як громадян держави, які свідомо та з власної волі, проте у силу обставин всередині країни та з питань безпеки виїхали за кордон, створила складні механізми безпеки держави, як у соціальній сфері, так і з позицій забезпечення суверенності і протидії агресії. Ще одним із важливих аспектів виступає отримання населенням психологічних травм в умовах війни.

При цьому держава із наявних можливостей в умовах війни при суттєвому збільшенні видатків на оборону забезпечує функціонування механізму соціального захисту. Доцільно погодитись із підходом А. Баштанник щодо «усталеності регулювання, засад та принципів регулювання, наступність конституційних норм, що визначають статус суб'єктів регулювання діяльності органів державної влади. При цьому процес реформування державного управління має бути детермінований шляхом дослідження: по-перше, як прогнозованих, так і стихійних факторів (регуляторів) внутрішнього та зовнішнього впливу на суспільні відносини, що стабілізують політичну систему країни; по-друге, організаційних засобів удосконалення системи управління на рівні національної держави, якщо окремі критерії суспільних реформ наперед невідомі, формуються під впливом зміни політичного курсу і виступають елементом раціоналізації публічної влади» [1]. При цьому, на нашу думку, варто вказати на особливість визначення самої категорії «механізм» в управлінському аспекті. Зокрема, варто вказати на підходи вітчизняних дослідниць Р. Рудницької і О. Сидорчук, які аналізуючи сутність і зміст механізмів державного управління, принципів їх функціонування, подають визначення механізму державного

управління як квазі-системи, призначеної для досягнення поставлених цілей, яка має визначену структуру, сукупність правових норм, методи, засоби інструменти державного впливу на об'єкт управління. При цьому до принципів формування таких механізмів віднесено такі: цілеспрямованості, безперервності і надійності, планомірності, динамізму, несуперечливості законам управління, цілісності, автономності, моделювання. Автори також запропонували узагальнену модель механізму державного управління [2].

Як ми вже зазначали, у контексті соціальної безпеки функції управління слід диференціювати за трьома напрямками.

– перший напрям – за об'єктами, тобто цілями і завданнями; предметами відання, тобто певними галузями життя. Такими галузями є політична, економічна, соціальна, культурна, екологічна. Відповідно до цих галузей слід розрізняти об'єктні функції територіальних утворень – політичні, економічні, соціальні, культурні та екологічні. В залежності від сфери реалізації цих функцій їх можна поділяти на внутрішні і зовнішні об'єктні функції.

– другий напрям – за суб'єктами, тобто відповідно до типу регіонів. Відповідно з цим можна виділити систему територіальних функцій як функції територіальних утворень, база – територіальні громади.

– третій напрям – за способами, засобами і методами територіальних утворень. Доцільно виділяти систему технологічних функцій. Комплекс цих функцій утворюють такі: інформаційна, планування і програмування розвитку відповідних адміністративно-територіальних одиниць, нормотворча, територіальна, бюджетно-фінансова, матеріально-технічна функції та функція соціального контролю [3;4].

На доповнення нашої тези вкажемо, що у сфері соціального захисту мова йде про четвертий напрям – функціонування механізму соціального захисту на основі принципу респонсивності, що може трансформуватися у контексті змінних параметрів саме в умовах протидії збройній агресії. Фактично мова йде про становлення нового управлінського механізму. Принцип респонсивності полягає в тому, що система соціального захисту має бути гнучкою та динамічною, здібною швидко адаптуватися до мінливих потреб людей. Це означає, що: процеси надання соціальних послуг мають бути максимально спрощені та доступні, інформація про соціальні послуги має бути чітко та зрозуміло донесена до людей, які потребують допомоги, система соціального захисту має бути інклюзивною та доступною для всіх людей, незалежно від їхнього місця

проживання, етнічної приналежності, віку чи статі. При цьому раціонально організована система публічного управління спрямована на реалізацію завдань по створенню умов для забезпечення життєвих інтересів, соціального захисту населення, надання йому високоякісних послуг та забезпечення захисту і реалізації прав і свобод громадян [5]. Разом з тим, у сучасних умовах правового режиму воєнного стану змінюється як парадигма публічного управління так і сутність соціального захисту і соціальної безпеки. Ми вважаємо, що важливим завданням сучасного публічного управління є розробка методології публічноуправлінської діяльності з акцентом на механізми соціального захисту. Такий підхід передбачає низку управлінських рішень на основі принципів публічного управління – *гуманістичний принцип* (в основі формування механізму соціального захисту (МСЗ) конкретна людина та її потреби), при цьому держава має діяти в інтересах своїх громадян, забезпечуючи їм доступ до якісних соціальних послуг; *принцип соціальної справедливості* (держава має прагнути до того, щоб всі люди мали рівні можливості для розвитку та самореалізації на основі європейського тренду «Єдність у багатоманітності»); *принцип ефективності* (за яким ресурси, які виділяються на соціальний захист, мають використовуватися максимально раціонально та ефективно, а система соціального забезпечення має бути простою та зрозумілою для тих, на кого спрямована соціальна допомога); *принцип партнерства*, за яким держава має співпрацювати з громадськими та волонтерськими організаціями у сфері соціального захисту; *принцип прозорості та підзвітності* (діяльність органів влади у сфері соціального захисту має бути прозорою та підзвітною перед інститутами громадянського суспільства).

У концептуальному плані методологія публічноуправлінської діяльності з акцентом на механізми соціального захисту має включати наступні складники: проведення ґрунтовного аналізу потреб та проблем людей, які потребують соціального захисту; визначення чітких цілей та пріоритетів державної політики у сфері соціального захисту; розробка та впровадження комплексу програм та заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей; моніторинг та оцінка: ефективності програм та заходів соціального захисту, й відповідно – коригування та вдосконалення програм та заходів соціального захисту на основі результатів моніторингу та оцінки. З позицій сучасної науки державного управління так загальновідомі складники варто доповнити

на основі аналізу сучасної мілітарної парадигми публічного управління, запропонованої В. Чернишом [6].

Мілітарна парадигма публічного управління ґрунтується на принципах ієрархії, дисципліни, централізації влади та чіткої підзвітності. Ця парадигма може бути корисною при аналізі механізмів соціального захисту в умовах воєнного стану, коли важливо швидко та ефективно реагувати на нові виклики.

Ось деякі з ключових характеристик мілітарної парадигми публічного управління, які можуть бути релевантними для аналізу механізмів соціального захисту: по-перше, централізація влади, адже в умовах воєнного стану варто вказати на доцільність централізації влади для прийняття швидких та рішучих рішень, що детермінується сутнісними характеристиками місцевих військових адміністрацій. Адже наявність сільських, міських, районних, обласних військових адміністрацій суттєво трансформує й механізм соціального захисту. Водночас, такий підхід вказує, що повноваження з прийняття рішень щодо соціального захисту можуть бути делеговані від місцевих органів влади до центрального уряду.

По-друге, функціональна ієрархія у контексті управлінських механізмів забезпечує (у разі потреби) ефективну координацію та виконання завдань державної політики у сфері соціальної безпеки. Це може бути особливо важливо при розподілі ресурсів соціального захисту та наданні допомоги людям, які її потребують. Разом з тим, формат функціональної ієрархії потребує сильного інтегруючого чинника в особі держави, що посилить централізаційні процеси в управлінні.

По-третє, управлінська (службова) дисципліна як основа формування державної політики у сфері соціального захисту як дотримання правил, процедур і регламентів можуть бути важливими для забезпечення ефективного функціонування системи соціального захисту. Це також може включати дотримання жорстких заходів для надання допомоги та запобігання корупції у цій сфері.

По-четверте, підзвітність і координація, що визначається як чітка підзвітність органів влади для забезпечення прозорості та відповідальності за використання ресурсів соціального захисту. Це може включати регулярні звіти про витрати та результати програм соціального захисту на різних рівнях управління (на рівні первинних органів місцевого самоврядування, районних рад, обласних рад), а також інтеграція таких програм у державний механізм соціального захисту.

Варто пропонувати людиноорієнтовану парадигму соціального захисту, що використовує мілітарну парадигму публічного управління як «стартові умови» при постановці завдання реформування системи органів публічного управління в умовах війни та повоєнного відновлення. При цьому ми акцентуємо увагу на таких складниках як: зміни до законодавства, які дозволять децентралізувати систему соціального захисту та надати більше повноважень місцевим органам виконавчої влади та місцевого самоврядування; створити нові інституції, які будуть відповідати за надання соціальних послуг на місцевому рівні; залучити громадськість до процесу прийняття рішень, що стосуються соціального захисту на основі правових процедур; підготувати персонал органів влади та соціальних працівників новим методам роботи в рамках гуманістично-адаптивної парадигми в умовах війни та повоєнного відновлення.

**Висновки.** Важливо вказати, що механізми соціального захисту в умовах правового режиму воєнного стану можуть виявитися неефективними в умовах мирного часу, й саме тому ми детермінуємо такі механізми як тимчасові. Разом з тим, формування спеціальних механізмів соціального захисту в умовах децентралізації, що проводилась за відсутності законодавчого забезпечення «реформи децентралізації» у 2015-2023 рр., відсутності затвердженої Верховною Радою України програми діяльності Кабінету Міністрів України, що очевидно ускладнює реалізацію сучасних національних програм. Фактично, мова йде про нову модель соціальної політики України в умовах війни та повоєнного відновлення, яка відповідає загалом принципам і стандартам соціальної політики ЄС, підвищує якість людського життя в умовах викликів у сфері соціальної безпеки, виявляє і протидіє кризовим демографічним змінам, раціоналізує механізм соціального захисту, сприяє формуванню соціальної єдності, допомагає подолати дискримінацію в усіх її формах та відповідає фінансовим можливостям держави. З цих позицій потребують власних наукових розвідок такі проблемні питання як: 1) відповідність наявних

механізмів соціального захисту швидкому та ефективному реагуванню на потреби людей, які постраждали від війни? 2) наскільки забезпечують механізми соціального захисту чітку координацію та виконання завдань державної політики у сфері соціальної безпеки? 3) наскільки держава ефективно сформувала механізми соціального захисту, здатні протидіяти шахрайству та неефективному використанню ресурсів? 4) наскільки механізми соціального захисту враховують потреби та інтереси людей, які потребують допомоги? 5) яким чином встановлюється критеріальність запровадження нових механізмів соціального захисту тощо.

Саме тому сутність новітніх наукових розробок в державному управлінні полягає у формуванні принципово нового підходу в системі публічного управління у сфері соціальної безпеки на основі гуманістично-адаптивної парадигми публічного управління.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Баштанник А.Г. Механізми регулювання діяльності органів державної влади в умовах децентралізації. дис. к.держ.упр., 25.00.02 – механізми державного управління. Львівський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. Львів, 2017. 285 с.
2. Рудницька Р. Сутність та зміст механізмів державного управління та принципів їх функціонування. *Публічне управління: теорія та практика*. 2014. Вип. 4. С. 50–60
3. Баштанник В.В. Правозахисна діяльність громадських організацій в Україні: публічноуправлінський аспект. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. Вип.38. С. 179-183.
4. Черниш В., Баштанник В. Публічне управління в умовах інституціональних альтерацій в системі державної влади: теоретико-методологічні засади. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. №. 5. С. 7-13.
5. Баштанник В. Трансформація державного управління в контексті європейських інтеграційних процесів. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2010. 390 с.
6. Черниш В. Інституціональні виклики для системи публічного управління в особливих режимах адміністрування / *Slovak international scientific journal*. 2023. № 70. С. 81-85. doi: 10.5281/zenodo.7808851.



Наукове видання

# **ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ**

Науковий журнал

**Випуск 36**

Коректура • Я. Вишнякова  
Комп'ютерна верстка • Ю. Ковальчук

Формат 60x84/8. Гарнітура Pragmatica.  
Папір офсетний. Цифровий друк. Обл.-вид. арк. 9,82. Ум. друк. арк. 11,16.  
Підписано до друку 27.09.2023. Замов. № 1023/618. 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.