



ISSN (print) 2708-7530

DOI: 10.52058/2708-7530-2021-9(15)

НАУКОВІ ПЕРСПЕКТИВИ

(Серія «Державне управління»,
Серія «Право», Серія «Економіка»,
Серія «Медицина», Серія «Педагогіка»
Серія «Психологія»)

Випуск № 9(15) 2021



**Громадська наукова організація «Всеукраїнська Асамблея
докторів наук з державного управління»**

Громадська організація «Асоціація науковців України»

Наукові перспективи

***(Серія «Державне управління», Серія «Право», Серія «Економіка»,
Серія «Медицина», Серія «Педагогіка», Серія «Психологія»)***

Випуск № 9(15) 2021

Київ – 2021



**Public Scientific Organization "Ukrainian Assembly
of Doctors of Sciences in Public Administration"**

Public Organization Organization "Association of Scientists of Ukraine"

"Scientific Perspectives"

*(Series "Public Administration", Series "Law", Series "Economics",
Series "Medicine", Series "Pedagogy", Series "Psychology")*

Issue № 9(15) 2021

Kiev – 2021



ISSN (print) 2708-7530

DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9\(15\)](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9(15))**Наукові перспективи: журнал. 2021. № 9(15) 2021. С.400**

Згідно наказу Міністерства освіти і науки України від 24.09.2020 р. № 1188 журналу присвоєно категорію "Б" із галузей науки: державне управління, право та економіка.

*Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації
Серія КВ № 24436-14376Р від 09.06.2020 р.*

Журнал видається за активної підтримки КНП "Клінічна лікарня №15 Подільського району м. Києва"

Журнал заснований з метою розвитку вітчизняного наукового потенціалу та реалізації кращих традицій науки в Україні та за кордоном. Журнал висвітлює історію, теорію, механізми формування та функціонування, а, також, інноваційні питання розвитку державного управління, права, економіки, психології, педагогіки та медицини. Видання розраховано на дослідників, викладачів вищих навчальних закладів, аспірантів, магістрів, фахівців-практиків.

Наукове видання включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus (IC), міжнародної пошукової



системи Google Scholar та до міжнародної наукометричної бази даних Research Bible.

Головний редактор:

кандидат наук з державного управління, доцент, заступник директора з навчально-виховної роботи Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, Проректор з наукової роботи ПВНЗ Університет Новітніх Технологій, м. Київ, Україна

Жукова І.В.**Заступники Головного редактора:**

Непомнящий Олександр Михайлович — доктор наук з державного управління, професор, академік Академії будівництва України, професор кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом (Київ, Україна);

Федоренко Владислав Леонідович — доктор юридичних наук, професор, DrHb - доктор хабілітований наук правничих (Польська академія наук), Заслужений юрист України, директор Науково-дослідного центру судової експертизи з питань інтелектуальної власності Міністерства юстиції України (Київ, Україна);

Дацій Олександр Іванович — доктор економічних наук, професор, Заслужений працівник освіти України, завідувач кафедри фінансів, банківської та страхової справи Міжрегіональної Академії управління персоналом (Київ, Україна);

Макаренко Олександр Миколайович — доктор медичних наук, професор, академік Міжнародної академії освіти та науки, професор кафедри загальномедичних дисциплін Міжрегіональної Академії управління персоналом (Київ, Україна).

Редакційна колегія:

Арошидзе Паата — доктор економічних наук, професор, Асоційований професор Державного університету імені Шота Руставелі (Грузія)

Ахметова Лайла Сейсембековна — доктор історичних наук, професор політології, професор кафедри ЮНЕСКО, міжнародної журналістики і медіа в суспільстві факультету журналістики Казахського Національного університету (КазНУ) ім. аль-Фарабі (Казахстан)

Бахов Іван Степанович — доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри іноземної філології та перекладу Міжрегіональної Академії управління персоналом (Київ, Україна)

Балахтар Катерина Сергіївна — здобувач ступеня доктора філософії (PhD) за спеціальністю 053. Психологія, старший викладач кафедри іноземних мов в Національному університеті ім. О. О. Богомольця (Київ, Україна)



Бурик Зоряна Михайлівна — доктор наук з державного управління, старший викладач кафедри регіонального управління та місцевого самоврядування Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (Львів, Україна)

Вдовіна Олена Олександрівна — кандидат наук з соціальних комунікацій, доцент кафедри українознавства, культури та документознавства Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (Полтава, Україна)

Гбур Зоряна Володимирівна — доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри управління охороною здоров'я та публічного адміністрування Національного університету охорони здоров'я України імені П.Л.Шупика (Київ, Україна)

Долгова Олена Миколаївна — кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри авіаційної психології Національного авіаційного університету (Київ, Україна)

Гвожджевiч Сильвія — кандидат наук, кафедра адміністрації та національної безпеки Державної професійної вищої школи ім. Якуба з Парадижу в Гожуві-Великопольському (Польща)

Головач Наталія Василівна — кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці Міжрегіональної Академії управління персоналом (Київ, Україна)

Гудзенко Ганна Володимирівна — кандидат медичних наук, асистент кафедри неврології Національного медичного університету імені О.О. Богомольця (Київ, Україна)

Гуменникова Тамара Рудольфівна — доктор педагогічних наук, професор, директор Придунайської філії Міжрегіональної Академії управління персоналом (Київ, Україна)

Гечбаія Бадрі Нодаровiч — доктор економічних наук, професор, Асоційований професор Батумського державного університету ім. Шота Руставелі (Грузія)

Дегтяр Андрій Олегович — доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та підприємництва Національного аерокосмічного університету імені М.Є. Жуковського, Заслужений діяч науки і техніки України (Харків, Україна)

Дегтяр Олег Андрійович — доктор наук з державного управління, доцент, доцент кафедри менеджменту і адміністрування Харківського національного університету міського господарства ім. О. М. Бекетова (Харків, Україна)

Журавльова Лариса Петрівна — доктор психологічних наук, професор, завідувач кафедри психології Поліського національного університету (Житомир, Україна)

Ічанська Олена Михайлівна - кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри авіаційної психології Національного авіаційного університету (Київ, Україна)

Кайдашев Роман Петрович — доктор юридичних наук, професор, професор кафедри адміністративного, фінансового та банківського права Міжрегіональної академії управління персоналом (Київ, Україна)

Коляденко Ніна Володимирівна — доктор медичних наук, доцент, завідувач кафедри медичної психології Міжрегіональної академії управління персоналом (Київ, Україна)

Лігоцький Анатолій Олексійович — доктор педагогічних наук, професор (Київ, Україна)

Лич (Назарук) Оксана Миколаївна — кандидат психологічних наук, доцент, член-кореспондент української академії акмеології, член громадської спілки «Національна психологічна асоціація», доцент кафедри авіаційної психології Національного авіаційного університету (Київ, Україна)

Мальцев Дмитро Валерійович — кандидат медичних наук, завідувач лабораторії імунології і молекулярної біології Національного медичного університету імені О.О. Богомольця (Київ, Україна)

Мельник Володимир Степанович — доктор медичних наук, професор кафедри неврології Національного медичного університету імені О.О. Богомольця, декан медичного факультету №1 (Київ, Україна)

Мідельський Сергій Людвигович – професор, Академік, Президент Регіональної Академії Менеджменту (Казахстан)

Міхальський Томаш — доктор наук, доцент кафедри географії регіонального розвитку Гданського університету (Польща) OR

Мотренко Тимофій Валентинович — доктор філософських наук, професор, професор кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом, Академік Національної академії педагогічних наук України (Київ, Україна)

Нікульчев Микола Олександрович — доктор богословських наук, кандидат філософських наук, професор, доцент кафедри історії та права ДВНЗ «Донецький національний технічний університет» (Покровськ, Донецька область, Україна)

Недбалек Карел — доктор філософії (PhD) в галузі права, доцент, професор Європейського професійного докторату, MBA, адвокат (Чехія)

Новак-Калаяєва Лариса Миколаївна — доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (Львів, Україна)

Орел Марія Григорівна — доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом (Київ, Україна)



Павлов Костянтин Володимирович — доктор економічних наук, професор, професор кафедри аналітичної економіки та природокористування Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки (Київ, Україна)

Пархоменко-Кучевіл Оксана Ігорівна — доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом (Київ, Україна)

Перестюк Інга Миколаївна — кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом (Київ, Україна)

Помиткін Едуард Олександрович — доктор психологічних наук, професор, провідний науковий співробітник Інституту педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України (Київ, Україна)

Помиткіна Любов Віталіївна — доктор психологічних наук, професор, завідувач кафедри авіаційної психології Національного авіаційного університету (Київ, Україна)

Радзіховська Наталія Станіславівна — кандидат медичних наук, лікар вищої категорії, завідувач відділенням неврології КНП "Клінічна лікарня №15 Подільського району м. Києва", асистент кафедри неврології НМУ імені О.О. Богомольця (Київ, Україна)

Сіданіч Ірина Леонідівна — доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри педагогіки, адміністрування і спеціальної освіти Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти» (Київ, Україна)

Ситник Григорій Петрович — доктор наук з державного управління, кандидат технічних наук, професор, Заслужений діяч науки і техніки України, професор кафедри державного управління Київського національного університету імені Тараса Шевченка (Київ, Україна)

Титко Анна Василівна — кандидат юридичних наук, провідний науковий співробітник Національної академії внутрішніх справ

Турчинова Ганна Володимирівна — кандидат педагогічних наук, доцент, декан факультету природничо-географічної освіти та екології Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова (Київ, Україна)

Хохліна Олена Петрівна — доктор психологічних наук, професор, професор кафедри авіаційної психології Національного авіаційного університету (Київ, Україна)

Цимбалюк Руслан Степанович — кандидат медичних наук, доцент кафедри загальної хірургії № 1 Національного медичного університету імені О.О. Богомольця, декан медичного факультету №2 (Київ, Україна)

Чернуха Надія Миколаївна — доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри соціальної реабілітації та соціальної педагогіки Київського національного університету імені Тараса Шевченка (Київ, Україна)

Якимчук Аліна Юріївна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри державного управління, документознавства та інформаційної діяльності Національного університету водного господарства та природокористування (Рівне, Україна)

Яковицька Лада Савеліївна — доктор психологічних наук, доцент, професор кафедри авіаційної психології Національного авіаційного університету (Київ, Україна)

© автори статей, 2021

© Громадська наукова організація «Всеукраїнська Асамблея докторів наук з державного управління», 2021

© Громадська організація «Асоціація науковців України», 2021



ЗМІСТ

СЕРІЯ «Державне управління»	12
Ахмедова О.О., Аведян Л.Й., Зілінська А.С. <i>ІННОВАЦІЙНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ЯКОСТІ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ</i>	12
Бурик З.М. <i>ЕКСПЕРТНІ ДОСЛІДЖЕННЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ</i>	21
Веприцький Р.А. <i>ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА НАЦІОНАЛЬНО-ПАТРІОТИЧНОГО ВИХОВАННЯ МОЛОДІ В УКРАЇНІ ЗА 30 РОКІВ НЕЗАЛЕЖНОСТІ</i>	30
Гой О.Т. <i>НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ</i>	51
Горбатюк П.М. <i>ІНФОРМАЦІЙНА СКЛАДОВА ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ У ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ</i>	66
Гоцул І.Є. <i>ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА РОЗВИТКУ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ: ДОСВІД КРАЇН ЄВРОПИ</i>	76
Заскока Ю.В. <i>ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО В СФЕРІ КІБЕРБЕЗПЕКИ УКРАЇНИ: СТАН ТА ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ</i>	85
Канарський В.С. <i>ПОЛІТИКО-ПРАВОВИЙ МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ УКРАЇНИ: СУТНІСТЬ, ФУНКЦІЇ ТА ПОВНОВАЖЕННЯ</i>	99
Кашлакова А.І. <i>ДЕФІНІЦІЯ «ТАЛАНТУ» В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ. ДІАЛЕКТИЧНИЙ АНАЛІЗ</i>	111

Кудлай І.В., Бабіна В.О., Моїсєєва Т.М. <i>ПОЛІТИЧНА КУЛЬТУРА СУЧАСНОЇ УКРАЇНИ: ВЗАЄМОДІЯ КУЛЬТУРИ ТА ВЛАДИ</i>	120
Кузьмичук О.В., Польова Л.В., Шикеринець В.В. <i>РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ В САНАТОРНО-КУРОРТНИХ КОМПЛЕКСАХ (НА ПРИКЛАДІ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ)</i>	133
Марутян К.К. <i>КУЛЬТУРА ГЕНДЕРНО ЧУТЛИВОЇ КОМУНІКАЦІЇ В СЕКТОРІ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ</i>	142
Матлаєва І.Д. <i>ФОРМИ ВЗАЄМОДІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ТА ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗАХОДІВ З ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ</i>	152
Мукан І.В., Шикеринець В.В. <i>ЗАХОДИ ЗАГАЛЬНОГО ХАРАКТЕРУ В МЕХАНІЗМІ ВИКОНАННЯ РІШЕНЬ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СУДУ З ПРАВ ЛЮДИНИ: ДЕРЖАВНО- УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ</i>	162
Неймарк О.А. <i>ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ГУМАНІТАРНОЇ БЕЗПЕКИ: ОСНОВНІ НАУКОВІ ПІДХОДИ</i>	172
Подолян М.І., Бурик З.М. <i>ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ</i>	185
Прав Р.Ю. <i>НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ</i>	197
Прав Ю.Г. <i>ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКІ ІНСТРУМЕНТИ РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН</i>	207
Седікова І.О., Бондарчук Д.О. <i>УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА ТА ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ</i>	217



Сидоренко Н.О. 227
*ДЕРЖАВНИЙ ПОРТАЛ «ДІЯ» - ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СФЕРИ
НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ*

Харченко Ю.П. 239
*ЗАЙНЯТИСТЬ ТА ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ ЯК
ФУНДАМЕНТАЛЬНІ ПЕРЕДУМОВИ ІНКЛЮЗИВНОСТІ
РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ*

Шулімов С.Ф. 251
*АНАЛІТИЧНІ ЦЕНТРИ В УКРАЇНІ: СУЧАСНІСТЬ ТА МОЖЛИВОСТІ
РОЗВИТКУ*

СЕРІЯ «Право» 260

Ковальова Т.В., Гунбіна О.В. 260
*ПРАВОВІ ПРОБЛЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ З
ВИКОРИСТАННЯМ ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЙ*

СЕРІЯ «Економіка» 272

Дурбалова Н.І., Новічков В.К., Кожевнікова В.О. 272
*ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВА*

Зеліч В.В., Євтухова С.М., Гречаник О.Є. 285
*АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ЗДІЙСНЕННІ МАРКЕТИНГОВОГО АУДИТУ*

Конох А.П., Маковецька Н.В., Конох А.А. 297
*ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРА В ТУРИСТИЧНІЙ ГАЛУЗІ
ЗАПОРІЗЬКІЙ ОБЛАСТІ: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ*

Петровська С.І., Скрипник С.В., Шепель І.В. 306
*РОЗВИТОК ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ТОРГІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КАРАНТИННИХ
ОБМЕЖЕНЬ*



Притула О.Л., Конох А.П., Конох О.Є. 317
КОЗАЦЬКА КУХНЯ, ЯК ЕЛЕМЕНТ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ УКРАЇНСЬКОГО НАРОДУ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ ЗАПОРІЗЬКОГО КРАЮ

Седікова І.О., Седіков Д.В. 326
ЕКОЛОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ПЕРЕДУМОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сидорук А.В., Конох О.Є., Криволапов Е.А. 337
ОРГАНІЗАЦІЯ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА: ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ

Стовба Т.А. 346
РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

СЕРІЯ «Педагогіка» 358

Кміть О.В., Шульга Н.О. 358
ПІДСИСТЕМА ВПРАВ ДЛЯ НАВЧАННЯ МОНОЛОГІЧНОГО МОВЛЕННЯ СТАРШИХ ДОШКІЛЬНИКІВ НА ОСНОВІ МНЕМОТЕХНІКИ

Неділя Т.В., Кміть О.В. 371
КРИТИЧНЕ МИСЛЕННЯ ЯК ПРОВІДНА ТЕХНОЛОГІЯ НАВЧАННЯ В НУШ

СЕРІЯ «Державно-правове регулювання земельних відносин» 384

Головін Р.Г. 384
ЗАСТОСУВАННЯ ПРАВОВИХ НОРМ ЩОДО ОБЧИСЛЕННЯ ДАТИ ЗАКІНЧЕННЯ СТРОКУ ДІЇ ДОГОВОРУ ОРЕНДИ ЗЕМЛІ



Шановні колеги!

Вітаю видавничу групу «Наукові перспективи» і редакцію журналу з виходом чергового номера журналу!

Користуючись нагодою, хочу подякувати Вам, шановні колеги, за багаторічне продуктивне співробітництво, професійну роботу і за те, що ви даєте нам можливість ділитися досвідом з читачами і, можливо, відповідати на їхні запитання.

Журнал є зручною платформою для обміну досвідом між професіоналами. Актуальність тем і якість підготовки матеріалів підтверджуються списком авторів, їх чудовими відгуками і подяками.

Усім читачам журналу бажаю залишатися вірними улюбленому виданню, отримувати задоволення від професійного спілкування на його сторінках!

З повагою,

**Заступник головного редактора,
доктор наук з державного
управління, професор,
Заслужений будівельник України**

Непомнящий О.М.



Шановні друзі та колеги!



Вітаю із виходом № 9(15) фахового журналу «Наукові перспективи».

Відзначу, що за останні роки журнал набув репутацію видання з потужним професійним потенціалом і високою видавничо-редакційною культурою.

Видання розвивається і росте разом з авторським колективом, багато авторів за час існування журналу захистили докторські, кандидатські дисертації, стали професорами, доцентами, під їх керівництвом організовуються і успішно проходять наукові конференції та з'їзди, їхні доповіді з інтересом слухають науковці всього світу на міжнародних конгресах.

Обіцяю докладати зусиль, щоб і в майбутньому радувати читачів професійними публікаціями з надією на те, що вони допоможуть їм у нелегкій професійній діяльності!

Бажаю всьому колективу видання, авторам цікавих наукових робіт і невичерпної творчої фантазії.

Нових перемог, успіху, розуміння і підтримки колег, однодумців, близьких та найкращих перспектив на кожен подальший день!

З повагою,

**Головний редактор, кандидат
наук з державного управління,
доцент**

Жукова І.В.

**СЕРІЯ «Державне управління»**

УДК 37.013:371.2

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9\(15\)-12-20](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9(15)-12-20)

Ахмедова Олена Олегівна кандидат наук з державного управління, доцент, Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця, пр. Науки, 9-А, м. Харків, 61166, тел.: (057) 702-07-16, e-mail: yelena.akhmedova@hneu.net, <https://orcid.org/0000-0003-1573-7710>

Аведян Людмила Йосипівна кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця, пр. Науки, 9-А, м. Харків, 61166, тел.: (057) 702-18-34, e-mail: lyudaved@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-4636-6898>

Зілінська Аліна Сергіївна PhD, викладач, Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця, пр. Науки, 9-А, м. Харків, 61166, тел.: (057) 702-18-34, e-mail: alina_0707@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-6591-0051>

**ІННОВАЦІЙНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ДЛЯ ЯКОСТІ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ**

Анотація. Проаналізовано проблему інноваційного забезпечення публічного управління якістю освіти, що стосується не лише сучасного європейського освітнього простору, а й розвитку гуманітарної політики країни. Проведено комплексне дослідження сфери освіти як об'єкта публічного адміністрування, здійснено розмежування понять «освіта», «освітня послуга». Встановлено, що сучасне освітнє законодавство перебуває у стадії реформування, потребує оновлення та вдосконалення, а значна кількість нормативно-правових актів у цій сфері, обумовлена різноманіттям освітніх відносин, відтак освітянська галузь зазнає державного впливу через чітку нормативну регламентацію відносин у цій сфері. Визначено, що серед проблемних моментів публічного адміністрування у сфері освіти є відсутність законодавчого визначення поняття «публічне адміністрування», недостатнє правове забезпечення окремих освітніх складових (дистанційна освіта, інтерактивна освіта, післядипломна освіта тощо), значна кількість закладів різної форми власності, які надають освітні послуги. Означено, що ринок освітніх послуг характеризується низкою ознак, таких як: різноманіттям форм і видів освітніх послуг; наявністю широкої мережі недержавних суб'єктів на дання освітніх послуг; орієнтацією на потреби ринку



праці; поглибленням селективної функції освіти; динамічністю та високим рівнем адаптації освіти до вимог сьогодення. Визначено, що в Україні розроблено план з покращення та адаптації національної системи забезпечення якості вищої освіти згідно до стандартів та норм Європейської мережі забезпечення якості. Досліджено, те що, сучасна тенденція демократизації публічних відносин, у тому числі у гуманітарній сфері, потребує кардинальних кроків щодо внутрішньої модернізації як самої системи якості освіти, так і механізмів публічного управління на всіх рівнях, спираючись на світовий досвід, дотримання міжнародних стандартів освіти та впровадження інновацій за всіма напрямками освітньої діяльності. З'ясовано, що наявні переваги та потенційні ризики спонукають здійснювати подальше впровадження інноваційних технологій для удосконалення системи управління якістю із залученням європейських партнерів, які мають значний досвід у цій сфері.

Ключові слова: інновації, інноваційні технології, публічне управління, публічне адміністрування, якість, освіта, освітня послуга.

Akhmedova Olena Olehivna Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, 9-A, Ave. Nauki, Kharkiv, 61166, tel.: (057) 702-07-16, e-mail: yelena.akhmedova@hneu.net, <https://orcid.org/0000-0003-1573-7710>

Avedyan Lyudmyla Yosypivna Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, 9-A, Ave. Nauki, Kharkiv, 61166, tel.: (057) 702-18-34, e-mail: lyudaved@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-4636-6898>

Zilinska Alina Sergeevna PhD, teacher, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, 9-A, Ave. Nauki, Kharkiv, 61166, tel.: (057) 702-18-34, e-mail: alina_0707@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-6591-0051>

INNOVATIVE TRANSFORMATIONS OF PUBLIC GOVERNANCE FOR QUALITY OF EDUCATIONAL SERVICES

Abstract. The problem of innovative provision of public management of the quality of education, which concerns not only the modern European educational space, but also the development of humanitarian policy of the country, is analyzed. A comprehensive study of education as an object of public administration, a distinction between the concepts of "education", "educational service". It is established that modern educational legislation is in the process of reform, needs updating and improvement, and a significant number of regulations in this area due to the diversity of educational relations, so the education sector is subject to state influence through clear regulations in this area. It is determined that among the problematic aspects of public



administration in the field of education is the lack of legal definition of "public administration", insufficient legal support of certain educational components (distance education, interactive education, postgraduate education, etc.), a large number of institutions that provide educational services. . It is noted that the market of educational services is characterized by a number of features, such as: a variety of forms and types of educational services; the presence of a wide network of non-governmental entities for the provision of educational services; focusing on the needs of the labor market; deepening the selective function of education; dynamism and a high level of adaptation of education to today's requirements. It is determined that Ukraine has developed a plan to improve and adapt the national quality assurance system of higher education in accordance with the standards and norms of the European Quality Assurance Network. It is studied that the current trend of democratization of public relations, including in the humanitarian sphere, requires drastic steps for internal modernization of the quality system of education and mechanisms of public administration at all levels, based on world experience, compliance with international standards of education and implementation. innovations in all areas of educational activities. It was found that the existing advantages and potential risks motivate further implementation of innovative technologies to improve the quality management system with the involvement of European partners who have significant experience in this field.

Keywords: innovations, innovative technologies, public management, public administration, quality, education, educational service.

Постановка проблеми. Однією з передумов сталого розвитку суспільства слугує якісна й ефективна система надання освітніх послуг. Освіта – важливий стратегічний ресурс формування самодостатньої особистості, забезпечення національних інтересів, створення позитивного іміджу держави на міжнародній арені. Варто зазначити, що освіта, трансформувавшись у інтегральну систему освітніх структур, відносин та діяльності, виконує функцію забезпечення відтворення і розвитку інтелектуального потенціалу планетарного (глобального) суспільства, причому на всіх рівнях управління. Якість освіти лежить в основі забезпечення та підвищення якості життя людини як головної мети існування держави. Цей критерій є базовим, посідає особливе місце у процесі реформування українського суспільства та є складовою соціальної функції державного управління. Водночас сфера освіти та адміністрування нею перебуває на черговому етапі реформування, охопивши всі рівні освіти: від дошкільної освіти до наукового рівня вищої освіти. Будь-яке реформування, зокрема, якщо воно стосується адміністрування у сфері освіти, повинне базуватися на широкому застосуванні інноваційних технологій для підвищення якості надання освітніх послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогодні розвиток України значною мірою залежить від реалізації державно управлінських реформ, наявності освіченої та кваліфікованої робочої сили і ефективного використання



природних та людських ресурсів. При цьому проблема забезпечення якості освіти на всіх етапах її набуття, з огляду на свою соціальну, економічну та культурну значущість, визначається на рівні одного з пріоритетних напрямів.

Дослідженнями вказаної проблематики займалося багато вітчизняних вчених у галузі права та публічного управління, зокрема В.Б. Авер'янов, А.В. Андреев, Г.В. Атаманчук, С.А. Вавренюк, Д.Л. Ворон, Н.Л. Губерська, В.А. Гуменюк, С.М. Домбровська, С.В. Ківалов, В.К. Колпаков, М.Н. Курко, О.В. Кузьменка, О.В. Лавриненко, С.А. Мороз, В.М. Огаренко, О.І. Остапенко, О.В. Перчук, Г.А. Поляновський, М.І. Степаненко, С.Г. Стеценко, Р.В. Шаповал, Ю.С. Шемшученко, Р.Г. Щокін та інші. Проте фінансово-правові аспекти процесу публічного адміністрування якістю освітніх послуг в сучасних умовах є недостатньо дослідженими і потребують системного аналізу домінуючих складових та шляхів оптимізації.

Метою статті є обґрунтування необхідності застосування інноваційних технологій для модернізації системи публічного адміністрування освітньої галузі та якості надання освітніх послуг в умовах суспільних трансформацій.

Виклад основного матеріалу. Якісна система надання освітніх послуг є однією з передумов сталого розвитку держави. В умовах європейської та світової інтеграції України, а також становлення ринкової економіки, освіта стає товаром на ринку надання послуг та залежно від її якості та ефективності управління нею, будучи тісно пов'язаною з ринком праці та соціально економічною сферою розвитку суспільства загалом, виступає інвестицією в майбутнє.

Важливо відмітити, що в цьому випадку об'єктом ринкових відносин виступає не освіта, як процес і результат засвоєння знань, умінь і навичок, що є елементом інтелектуальної сфери, а освітня послуга як «комплекс дій суб'єкта освітньої діяльності, визначених законодавством, освітньою програмою та/або договором, що мають визначену вартість та спрямовані на досягнення здобувачем освіти очікуваних результатів навчання» [4]. Тому публічне адміністрування у сфері освітніх послуг має здійснюватися на основі застосування інноваційних технологій з урахуванням особливостей такого специфічного товару.

Освіта як комплексне та багатоманітне явище була і залишається об'єктом досліджень науковців різних галузей, тому її зміст не обмежується нормативно закріпленим визначенням, а варіюється залежно від галузі знань. Нова система управління освітою має забезпечити прискорений випереджальний інноваційний розвиток, а також забезпечити умови для розвитку, самоствердження та самореалізації кожної особистості протягом життя. У Національній доктрині розвитку освіти України сказано, що «сучасна система управління освітою має розвиватися як державно громадська, повинна враховувати регіональні особливості, тенденції до зростання автономії навчальних закладів, конкурентоспроможність їх освітніх послуг» [4].

У рамках здійснення публічного адміністрування освіти слід розглядати як



«суспільні відносини, що виникають у процесі реалізації конституційного права людини на освіту, прав та обов'язків фізичних і юридичних осіб, які беруть участь у реалізації цього права, а також визначає компетенцію державних органів та органів місцевого самоврядування у сфері освіти» [6].

На думку Г.О. Пономаренка, освітня послуга в цьому випадку виступає як «діяльність уповноважених суб'єктів, пов'язана із забезпеченням реалізації конституційних прав людини і громадянина на отримання освіти (передачі протягом певного часу або постійно сукупності знань, умінь та навичок, що визначають певний їх рівень або ступінь) на платній чи безоплатній основі, що здатна задовольнити потреби особи, суспільства та держави» [3, с. 13]

Освіті як об'єкту публічного адміністрування властиві певні особливості: багатоступеневість; зв'язок освіти із різними сферами суспільного життя; значна кількість проблем, які впливають на якість надання освітніх послуг та які можуть бути вирішені саме під час використання нових підходів та технологій. Серед проблемних моментів публічного адміністрування у сфері освіти варто вказати на відсутність законодавчого визначення поняття «публічне адміністрування», недостатнє правове забезпечення окремих освітніх складових (дистанційна освіта, інтерактивна освіта, післядипломна освіта тощо), значна кількість закладів різної форми власності, які надають освітні послуги. Вважаємо, що інноваційним можна визначити підхід, що впроваджується Міністерством освіти і науки, переорієнтації освітньої системи від кількісного оцінювання рівня знань, на якісні показники надання адміністративних освітніх послуг та забезпечення ефективного функціонування сфери освіти шляхом встановлення рівних і прозорих умов та правил [1, с. 150].

Ринок освітніх послуг характеризується низкою ознак: 1) різноманіттям форм і видів освітніх послуг; 2) наявністю широкої мережі недержавних суб'єктів на дання освітніх послуг; 3) орієнтацією на потреби ринку праці; 4) поглибленням селективної функції освіти; 5) динамічністю та високим рівнем адаптації освіти до вимог сьогодення. Однак є ряд суттєвих недоліків:

По-перше, через відсутність чистої конкуренції між приватними та державними закладами освіти та дієвих механізмів регулювання цінової політики за надання освітніх послуг посилюється тенденція до зменшення кількості споживачів на ринку вищої освіти та їх соціальної стратифікації.

По-друге, спостерігається дисбаланс між попитом і пропозицією на ринку освітніх послуг, що супроводжується зменшенням чисельності представників робітничих професій.

По-третє, відчувається розрив між теоретичними знаннями, які учні (студенти) отримують в закладах освіти, і практичними навичками, які потрібні роботодавцям.

Враховуючи перераховані недоліки, постає питання державного сприяння впровадженню інноваційних підходів в питаннях регулювання відносин між суб'єктами на ринку освітніх послуг. Необхідно зосередити увагу на таких



аспектах:

забезпечення якості освіти шляхом заохочення здорової конкуренції між закладами освіти різних форм власності, регулювання цінової політики;

впровадження єдиних новітніх освітніх стандартів, зорієнтованих на європейських освітній простір на всіх рівнях освіти та усіх її напрямках;

забезпечення спрямованості ринку освітніх послуг на ринок праці та подолання прірви між попитом і пропозицією, що сприятиме не лише задоволенню по потреб суспільства, а й економічному зростанню [1, с. 150].

Таким чином, становлення ринку освітніх послуг є безумовною перевагою в умовах глобалізації та динамічного процесу змін в усіх сферах суспільного розвитку. Виникають проблеми, вирішення яких є необхідним для ефективного функціонування даної сфери, але є неможливим без втручання держави у рамках здійснення публічного адміністрування. У зв'язку з модернізацією вітчизняної адміністративно правової доктрини та теорії управління, появою європейських інтеграційних процесів в науковому обігу спостерігається поступове заміщення «державного управління» категорією «публічне адміністрування». Слушною є думка Домбровської С.М., яка у своєму дослідженні, порівнюючи категорії «державне управління» та «публічне адміністрування», зазначає, що вони є складовими соціального управління. Публічне адміністрування є зв'язною ланкою між державним і публічним управлінням, забезпечуючи реалізацію його рішень. «Ключовими елементами для державного управління є держава і державна влада, а для публічного адміністрування – суспільство та публічна влада. Для державного управління характерний авторитаризм, а для публічного адміністрування – демократія. Публічне адміністрування впроваджує демократичні цінності та сприяє сталому розвитку нашої держави у процесі суспільної трансформації» [2, с. 45]. На нашу думку, публічне адміністрування має людину центричну спрямованість і краще відповідає сучасним реаліям практичної діяльності, оскільки спрямоване на безпосередню реалізацію цілей, які визначені політичною владою.

Правознавець Р.С. Щокін визначає адміністрування освітою як спеціально організовану діяльність публічної адміністрації, що спрямована на забезпечення належного функціонування системи освіти відповідно до цілей і завдань освітньої політики. Хоча далі в тому ж дослідженні йдеться про адміністрування у галузі освіти, що пов'язується з діяльністю, яка спрямована на вироблення, прийняття та реалізацію організаційних, контрольних, координаційних та інших заходів, що здійснюються з метою створення педагогічних, соціальних, матеріально-технічних, кадрових умов для належного функціонування та розвитку галузі освіти [7].

Інноваційність публічного управління освітою пов'язана з реалізацією нових підходів до функціонування системи зовнішнього забезпечення якості освіти, що включає такі інструменти, процедури та заходи забезпечення і підвищення якості освіти, як «стандартизацію; ліцензування освітньої діяльності, акредитацію



освітніх програм, інституційну та громадську акредитацію, зовнішнє незалежне оцінювання результатів навчання, інституційний аудит, моніторинг якості освіти, атестацію педагогічних працівників, сертифікацію педагогічних працівників та інші інструменти, процедури і заходи, що визначаються спеціальними законами» [4].

З огляду на вищезазначене, публічне адміністрування якістю освітніх послуг можна визначити як діяльність суб'єктів публічної адміністрації, яка полягає у встановленні, зміні чи припиненні прав та обов'язків учасників освітніх правовідносин через прийняття нормативних актів, адміністративних актів, вчинення юридично значущих дій з метою задоволення потреб особи, суспільства та держави. Сучасне освітнє законодавство перебуває у стадії реформування, потребує оновлення та вдосконалення, а значна кількість нормативно правових актів у цій сфері, обумовлена різноманітністю освітніх відносин, дає підстави стверджувати, що освітянська галузь зазнає державного впливу через чітку нормативну регламентацію відносин у цій сфері.

Реформування системи освіти в Україні на всій її ланках: від початкової школи – до закладів вищої освіти, розпочалося з оновлення законодавчої бази: прийняття Законів України «Про освіту» [4], «Про вищу освіту», згодом були внесені зміни до Закону України «Про професійну (професійно технічну) освіту», «Про дошкільну освіту» й прийнято Закон України «Про повну загальну середню освіту». Необхідність зміни якісного підходу до освіти виникла через її повну невідповідність сучасним запитам людини та суспільства, потребам ринку праці та економіки загалом, а також світовим тенденціям. Прийняття цих законодавчих актів пов'язано з необхідністю здійснення кардинальних змін у галузі освіти, кінцевою метою яких має стати підвищення якості та конкурентоспроможності освіти, вирішити ті стратегічні завдання, які обумовлені потребами суспільства та визначені державою і які врешті решт забезпечать інтеграцію вітчизняної освіти в європейський та світовий простір [6, с. 45].

Значний масив освітнього законодавства становлять підзаконні нормативно правові акти: укази Президента України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України та накази Міністерства освіти і науки України, що визначають основні напрямки розвитку та реформування освіти, детально регламентують правовий статус суб'єктів освітньої діяльності. У цьому контексті варто зазначити Положення про Міністерство освіти і науки України, затверджене Постановою Кабінету Міністрів України. Накази Міністерства освіти і науки зазвичай спрямовані на регулювання окремих різновидів освітніх відносин.

Інноваційність державної освітньої політики може бути забезпечена через принципові зміни у концепціях, програмах, доктринах, стратегіях, що затверджуються актами Президента та Кабінету Міністрів України. Наприклад, Державна національна програма «Освіта» («Україна XXI століття») визначає стратегічні завдання та основні шляхи реформування освіти, окреслює зміст освіти, а Національна стратегія розвитку освіти в Україні, конкретизує основні шляхи реалізації концептуальних ідей розвитку освіти. У зв'язку з великою



кількістю актів освітнього законодавства, серед науковців часто зустрічається позиція про необхідність їх кодифікації з метою підвищення якості законодавства, усунення правових прогалин і колізій, скасування застарілих норм і забезпечення термінологічної єдності [6].

На нашу думку, кодифікація законодавства не завжди свідчить про удосконалення його якості, а враховуючи специфіку та особливості освітніх відносин різних рівнів освіти уніфікація норм, що регулюють ці відносини, вбачається малоімовірною. Крім того, галузь освіти належить до сфер, які швидко розвиваються й потребує постійного оновлення законодавчої бази з урахуванням процесів інформатизації та глобалізації [5, с. 193].

Посилення інноваційності інституційного забезпечення освітнього процесу повинно базуватись на активізації ряду інструментів, а саме: 1) запровадження ефективної системи оцінювання знань; 2) підвищення контролю за якістю освіти та професійною підготовкою педагогічних кадрів; 3) орієнтування навчання на практичний результат — працевлаштування; 4) поширення використання інформаційно-комунікаційних технологій у всіх закладах освіти [6, с. 46].

Варто відмітити, що в Україні розроблено план з покращення та адаптації національної системи забезпечення якості вищої освіти згідно до стандартів та норм Європейської мережі забезпечення якості, який стосується: внутрішнього забезпечення якості у закладі освіти; зовнішнього забезпечення якості вищої освіти; забезпечення якості у діяльності агенцій/установ із зовнішнього забезпечення якості (Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, Міністерство освіти і науки України, незалежні установи оцінювання та забезпечення якості вищої освіти) [2]. Вважаємо, що сучасна тенденція демократизації публічних відносин, у тому числі у гуманітарній сфері, потребує кардинальних кроків щодо внутрішньої модернізації як самої системи якості освіти, так і механізмів публічного управління на всіх рівнях, спираючись на світовий досвід, дотримання міжнародних стандартів освіти та впровадження інновацій за всіма напрямками освітньої діяльності.

Висновки. На підставі проведеного аналізу встановлено, що наявні переваги та потенційні ризики спонукають публічні інститути здійснювати подальше впровадження інноваційних технологій та застосовувати нові інструменти удосконалення системи управління якістю із залученням Європейських партнерів, які мають значний досвід у даній сфері. Виходячи з цього, перспективою подальших досліджень є вивчення досвіду впровадження нових технологій управління ресурсами у галузі освіти, скоригованих з урахуванням їх трансформації.

Література:

1. Андреев А.В. Сфера освіти як об'єкт публічного адміністрування. Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. 2015. № 3. С. 146–151.



2. Домбровська С.М. Удосконалення механізмів державного управління у сфері реформування вищої освіти як одна із заporук якості навчання. Держава та регіони. Сер.: Державне управління. 2010. № 3. С. 143–146.

3. Пономаренко Г.О. Поняття та особливості освітніх послуг, які надаються державними вищими навчальними закладами. Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ. 2009. № 3 (46). С. 6–14.

4. Про освіту: Закон України від 5 вересня 2017 р. № 2145VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214519>

5. Ревунець Г.А. Публічне адміністрування освітніх послуг в умовах ринкових трансформацій. Інтелектуальна економіка в умовах суспільних трансформацій: матеріали V Міжнар. наук.практ. форуму, 25 жовт. 2019 р. Житомир: ЖНАЕУ, 2019. С. 482–484.

6. Хомишин І. Ю. Адміністративно-правове регулювання освіти в Україні. Право і суспільство. 2018. № 4. С. 191–195.

7. Щокін Р.Г. Публічне адміністрування у сфері освіти: підходи до формування поняття. Право і суспільство. 2018. С. 224–230.

References:

1. Andriev, A. V. (2015). Sfera osvity yak ob'yekt publicnoho administruvannya [Education sector as an object of public administration]. *Naukovyj visnyk Dnipropetrovs'koho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav – Scientific Bulletin of Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs*, 3, 146–151 [in Ukrainian].

2. Dombrovs'ka, S. M. (2010). Udoskonalennya mekhanizmiv derzhavnoho upravlinnya u sferi reformuvannya vyshchoyi osvity yak odna iz zaporuk yakosti navchannya [Improving public administration mechanisms in the field of higher education reform as one of the keys to the quality of education]. *Derzhava ta rehiony. Ser.: Derzhavne upravlinnia – State and regions. Ser. : Public Administration*, 3, 143–146 [in Ukrainian].

3. Ponomarenko, H. O. (2009). Ponyattya ta osoblyvosti osvutnikh posluh, yaki nadayut'sya derzhavnymy vyshchymy navchal'nymy zakladamy [Concepts and features of educational services provided by state higher educational institutions] *Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho universytetu vnutrishnikh sprav – ulletin of Kharkiv National University of Internal Affairs*, 3 (46), 6–14 [in Ukrainian].

4. Pro osvitu: Zakon Ukrayiny vid 5 veresnya 2017 r. № 2145VIII [The Law of Ukraine "On education of September 5, 2017] (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214519> [in Ukrainian].

5. Revunets', H. A. (2019). Publichne administruvannya osvitnikh posluh v umovakh rynkovykh transformatsiy [Public administration of educational services in the conditions of market transformations], *Intelektual'na ekonomika v umovakh suspil'nykh transformatsij. V Mizhnarodnyj naukovopraktychnyj forum [Intellectual economy in the conditions of social transformations. V International scientific and practical forum]*, ZhNAEU, Zhytomyr, 482–484 [in Ukrainian].

6. Khomyshyn, I. Yu. (2018). Administratyvno-pravove rehulyuvannya osvity v Ukrayini [Administrative and legal regulation of education in Ukraine]. *Pravo i suspil'stvo – Law and society*, 4, 191–195 [in Ukrainian].

7. Schokin, R. H. (2018). Publichne administruvannya u sferi osvity: pidkhody do formuvannya ponyattya [Public administration in the field of education: approaches to the formation of the concept]. *Pravo i suspil'stvo – Law and society*, 224–230 [in Ukrainian].

УДК 35.071

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9\(15\)-21-29](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9(15)-21-29)

Бурик Зоряна Михайлівна доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри публічного управління та бізнес-адміністрування, Інститут післядипломної освіти та довузівської підготовки Прикарпатського національного університету ім. В. Стефаника, вул. Шевченка, 57, м. Івано-Франківськ, 76018, тел.: (0342) 75-23-51, e-mail: z.burik@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-4394-6766>

ЕКСПЕРТНІ ДОСЛІДЖЕННЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Анотація. У статті розглянуто поняття публічного управління та особливості проведення експертних досліджень у цій сфері. Зважаючи на те, що основним прийомом, який використовується при експертних дослідженнях є опитування, зазначені у дослідженні види опитувань є актуальними. Однією з характерних особливостей експертного дослідження є можливість його проведення професіоналами конкретної галузі, у тому числі експертами в галузі публічного управління. Будь-яке експертне дослідження проводиться поетапно, у відповідності до тієї послідовності дій, яка визначена як базова, але характерною відмінністю експертного дослідження у сфері публічного управління є те, що критерії, за якими проводиться експертна оцінка під час експертного дослідження, визначаються перед початком його проведення та закладаються у текст анкети, результати якої піддаються оцінюванню. Встановлено, що оцінка ефективності публічного управління здійснюється різними способами, але одним із найбільш ефективних прийомів є експертні дослідження. Визначено, що експертні дослідження проводяться фахівцями, які мають відповідну освіту, кваліфікаційний рівень та володіють відповідним набором компетенцій. З'ясовано, що при проведенні експертних досліджень, основним інструментарієм є опитування, які, у більшості випадків, пропонуються респондентам у формі анкет. Питання для анкети складаються одним експертом або командою експертів. При складанні питань експерти дотримуються двох ключових аспектів: функціонального та цільового. Критерії оцінювання результатів експертного дослідження визначаються групою експертів та на основі рівня спорідненості висновків різних експертів робиться узагальнення. У випадку, коли рівень спорідненості експертів незначний, постає питання відповідності їх званню експерта у цьому питанні, а за високого показника спорідненості – ведеться мова про достовірність отриманих результатів експертного дослідження.

Ключові слова: експертні дослідження, експертна оцінка, публічне управління.



Buryk Zoryana Mykhailivna Doctor of science in public administration, Associate Professor, Professor of Public Administration and Business Administration, Institute of Postgraduate Education and Pre-University Training, Prykarpattia National University them. V. Stefanika, Shevchenko St., 57, Ivano-Frankivsk, 76018, tel.: (0342) 75-23-51, e-mail: z.burik@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-4394-6766>

EXPERT RESEARCH IN PUBLIC ADMINISTRATION

Abstract. The article considers the concept of public administration and features of expert research in this area. Due to the fact that the main technique used in expert research is surveys, the types of surveys mentioned in the study are relevant. One of the characteristic features of expert research is the possibility of its conduct by professionals in a particular field, including experts in the field of public administration. Any expert study is conducted in stages, in accordance with the sequence of actions, which is defined as basic, but the characteristic difference of expert research in the field of public administration is that the criteria for expert evaluation during the expert study are determined before it and are included in the text of the questionnaire, the results of which are subject to evaluation. It is established that the assessment of the effectiveness of public administration is carried out in different ways, but one of the most effective methods is expert research. It is determined that expert research is conducted by specialists who have the appropriate education, qualification level and have the appropriate set of competencies. It was found that in conducting expert research, the main tools are surveys, which, in most cases, are offered to respondents in the form of questionnaires. The questions for the questionnaire are compiled by one expert or a team of experts. When compiling questions, experts adhere to two key aspects: functional and target. Criteria for evaluating the results of expert research are determined by a group of experts and based on the level of similarity of the conclusions of different experts, a generalization is made. In the case when the level of kinship of experts is insignificant, there is a question of compliance with their title of expert in this matter, and with a high rate of kinship - we are talking about the reliability of the results of expert research.

Keywords: expert research, expert evaluation, public administration.

Постановка проблеми. Пізнання загальних закономірностей розвитку суспільства дозволяє розробляти та впроваджувати нові технології, які активно використовуються в політиці, економіці, соціальній сфері. Наука входить практично у всі сфери людської діяльності, не лишаючи без уваги і таку галузь як публічне управління. Новітні теоретичні розробки, науково-практичні рекомендації які впроваджуються в даній галузі сприяють загальнодержавному, галузевому, та територіальному розвитку, надають можливість прийняття важливих рішень органами влади місцевого, регіонального або загального рівнів. Для досягнення високих показників у сфері державного управління,



перед державними службовцями досить часто виникає потреба у проведенні досліджень прикладного характеру. Для проведення даних досліджень він може або використовувати власний досвід та провести дослідження самостійно, або звертається за такою послугою до науковців.

Зважаючи на те, що управлінська діяльність публічного характеру є одним із головних чинників, що сприяє розвитку сучасної держави, виникає потреба у проведенні ефективної оцінки публічної управлінської діяльності органів місцевого, регіонального або державного рівнів. Основу ефективної оцінки становить експертне дослідження, яке спрямоване на визначення особливостей публічної управлінської діяльності. Експертне дослідження та експертна оцінка дозволяють суспільству здійснювати контроль за діяльністю державних інститутів, а керівникам державних установ – за роботою державних службовців.

Успішне проведення наукового дослідження в галузі публічного управління є можливим лише за тієї умови, коли державний службовець, або науковець, який проводить експертне дослідження, володіє відповідним методологічним інструментарієм, вміє доцільно і раціонально його використовувати з урахуванням специфіки галузі публічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасному світі дослідження особливостей публічного управління набуло значного поширення. Так в різні часи проблеми публічного управління досліджували Бакуменко В., Білінська М., Надолішній П., Бровікова С., Петроє О., Новікова В., Іжа М., Оболенський О., Савков А., Шатило О., Шемшученко Ю. та інші. Проблематику організації та проведення соціологічних досліджень висвітлювали Титаренко О., Верцімага І., Толстих Н., Литвак Б., Добренєков В., Кравченко А., Ельмеєв В. [6], Овсянников В. та інші. Особливої уваги в аспекті проведення соціологічних експертних досліджень заслуговують праці Дворецької Г. [4], яка описує особливості методу анкетування, визначаючи його переваги та недоліки, та зазначає, що цей метод дозволяє отримати найбільш об'єктивні результати дослідження. Брайченко О., Саченко Т., Коняшина Н. зазначають, що ефективним методом для збору та обробки цифрових даних є моніторинг. Даний метод є комплексним і дозволяє використовувати прийоми опитування для визначення первинної інформації та використовувати її для подальшого планування дій, спрямованих на вирішення виявлених проблем [2]. Досліджувала аспекти анкетування і Лукіна Ю., але, на відміну від своїх попередників, вона пропонує використовувати його на етапі збору інформації при проведенні моніторингових досліджень. Лукіна Ю. зазначає, що ефективним можна вважати те анкетування, під час проведення якого респондент власноручно заповнює запропонований йому бланк із запитаннями анкети. Також вона відмічає, що лише за умови проведення великої кількості досліджень у сфері публічного управління можна досягнути високих показників в управлінській діяльності [11].

Оцінка ефективності публічно-державного управління на різних рівнях

влади проводилась такими дослідниками як Ведунг Е., Вольська О., Дербетова [5] Т., Каплан Р., Нортон Д., Коавчук І., Мескон М., Неліпа М. та іншими.

Останнім часом в Україні проводиться чимало досліджень у різних галузях, зокрема у галузі ділового та публічного адміністрування, публічного управління. Саме тому експертні дослідження набувають провідного значення під час оцінки ефективності публічного управління.

Мета статті – визначити ефективні методи проведення досліджень, використання яких є доцільним у сфері публічного управління.

Виклад основного матеріалу. При визначенні особливостей експертних досліджень у сфері публічного управління, спочатку варто розкрити сутність поняття «публічного управління».

Щоб визначити його суть та науково-грунтовно проаналізувати його зміст, звернемось до етимології слова «публічний». «Публічний» походить від латинського «publicus» – суспільний, народний. В українському перекладі це слово також звучить як «людовий, народний, громадський, державний» [9, с. 860]. В словнику іншомовних слів публічний характеризується як «відкритий, гласний, суспільний» [14, с. 560]. В новому тлумачному словнику з української мови слово «публічний» має кілька інтерпретацій та значень: 1) той, що відбувається у присутності людей; 2) прилюдний, привселюдний, гласний, відкритий; 3) орієнтований на широке коло відвідувачів, користувачів; 4) громадський, загальний, загальнодоступний; 5) стосується публіки [12, с. 843].

Етимологічний словник української мови характеризує поняття «публіка» як «групу людей, яка зібралась в конкретному місці (глядачі, слухачі) в одній інтерпретації як народ» та пропонує перелік спільнокореневих слів: публікатор, публікація, публіцист, публіцистка, публічний, публіцистичний, публікувати [8, с. 625].

Деякі науковці-лексикографи замість терміну «публічний» використовують «публіка» (від лат. «publica» – суспільство, народ, люди), замінюючи їх синонімічними словами на основі визначеного ними синонімічного ряду: всенародний, явний, відомий, організований для публіки, суспільства, загальнонародний, все людний, такий, що належить всім [3, с. 535].

Звертаючись до українсько-англійського словника, зіштовхуємось із тим, що в перекладі з англійської «public» звучить як громадський, публічний, державний [14, с. 292]. У словнику юридичної термінології термін «публічний» зустрічається у ряді словосполучень, основними з яких є «публічна влада», «публічне право», «публічне адміністрування» та інші [7, с. 196-198].

Виходячи з усіх перелічених означень, можемо зробити висновок про те, що у всіх підходах «публічний» означає відкритий, народний.

Характеризуючи поняття публічне управління, звертаємось до термінологічного словника з публічного управління, в якому даний термін характеризується як «діяльність органів державного управління, органів місцевого самоврядування, представників приватного сектору та інститутів



громадянського суспільства в межах визначених законом повноважень і функціональних обов'язків (планування, організації, керівництва, координації та контролю) щодо формування та реалізації управлінських рішень суспільного значення, політики розвитку держави та її адміністративно-територіальних одиниць». Зазначається в словнику і те, що публічне управління спрямоване на підвищення ефективності управлінської діяльності за рахунок підтримки та консолідації суспільства навколо спільних цілей, з урахуванням демократичних цінностей, принципів права верховенства, поваги та гідного ставлення до людини, недискримінації, рівності, справедливості, безпеки, ефективності тощо [13, с. 143].

На даному етапі розвитку України однією з актуальних проблем сьогодення є визначення ефективності роботи органів публічного управління. Оцінку даної галузі, як правило, проводять експерти, які використовують для цього ряд досліджень різноманітного характеру, але базовим їх інструментарієм є опитування.

Доволі часто при проведенні досліджень у сфері публічного управління виникає потреба у застосуванні додаткових інформаційних джерел, які б дозволили підтвердити або спростувати інформацію, яка вважалась сумнівною. Одним із джерел такої інформації можуть стати експерти, які проводять експертну оцінку.

Експерти – це спеціалісти, які мають необхідний набір знань, досвід роботи у певній галузі та володіють навичками аналізу інформації, яка до них надходить, вміють її оцінювати та надавати таку оцінку в межах своєї компетенції. Крім того, експерти повинні володіти технологіями, які використовуються у визначених сферах діяльності, здатні оцінювати ймовірність і доцільність використання таких технологій у конкретній управлінській ситуації, роблять висновки та надають відповідні рекомендації [10, с. 31].

Експертна оцінка – це ряд заходів, дій та дослідницьких процедур, які спрямовані на збір експертами інформації, її подальшу обробку, інтерпретацію, переставлення результатів експертного дослідження та вироблення управлінських та політичних рішень [7, с. 155].

При проведенні експертних досліджень, зокрема у сфері публічного управління, дотримуються певної послідовності дій:

1. Створення експертної групи. Експертна група яка буде працювати над даним експертним дослідженням повинна складатись з 10-150 осіб, які є провідними фахівцями у досліджуваній галузі. Перед даною групою осіб ставиться мета, визначаються завдання дослідження, яке на них покладено, терміни його проведення та надається перелік методів, які бажано використовувати. Обов'язково призначається відповідальна особа, яка буде звітувати перед організацією, яка замовляє експертне дослідження.

2. На другому етапі експерти визначають основні цілі і завдання опитування, яке планується, засоби, які будуть використовуватись для їх досягнення.

3. Залежно від визначених цілей обирається метод опитування, який буде найбільш раціональним та дозволить отримати найбільш повні результати від запланованого опитування і лише після цього складається анкета. Третім етапом є складання анкети. Традиційною формою анкети є таблиця, в якій міститься перелік питань, що розміщуються в певній ієрархічній послідовності (першими йдуть прості питання, останні можуть вимагати розгорнутої відповіді). Форма питань визначається експертами. Основу, у більшості випадків, складають питання закритого типу із вибором однієї із запропонованих відповідей, але можуть бути і питання, які вимагають коментарів експертів.

4. Розрахунок експертних оцінок. Даний розрахунок проводиться на основі отриманих результатів анкетування та з урахуванням такого показника як узгодженість індивідуальних оцінок експертів. У випадку високої узгодженості отримані показники синтезуються та використовуються для подальшого прогнозування, висування гіпотез, пошуку можливих варіантів вирішення виявлених проблем. Якщо ж рівень узгодженості оцінок експертів низький, то варто провести оцінку рівня професійної компетентності експертів у досліджуваному аспекті та змінити склад експертної комісії [1].

Не дивлячись на те, що існує певний механізм, який використовують при проведенні експертної оцінки, як зазначають фахівці, єдиної методики, яку б можна було назвати універсальною для отримання експертної оцінки, не існує. Методичні прийоми, які використовуються, базуються на принципах опитування, яке може виявлятися у таких формах:

- разове індивідуальне опитування (анкетування або інтерв'ю);
- разове опитування певного колективу (дискусія, нарада, мозкова атака);
- індивідуальне опитування, яке проводиться в кілька етапів (дельфійський метод);
- колективне опитування, яке проводиться в кілька етапів (дискусія, нарада, багаторівневе експертне опитування) [16].

Метод експертного опитування використовують для виявлення найбільш суттєвих проблем, складних аспектів досліджуваної проблеми, підтвердженні достовірності і надійності зібраної інформації, використанні зроблених в результаті опитування експертами висновків та наданих практичних рекомендацій. Але застосування методу експертної оцінки раціональним є лише тоді, коли отримані результати можна співставити з об'єктивними даними або з інформацією, яка була зібрана іншим способом [15].

Експертна оцінка ефективності публічного управління ґрунтується на тому, що отримані під час опитування результати піддаються співставленню із результатами інших досліджень та порівнюються за рядом критеріїв. Процедура оцінювання спрямована на виявлення об'єктивних та суб'єктивних чинників процесу публічного управління. Як правило, критерії, якими користуються експерти під час експертної оцінки, є непостійними і можуть варіювати залежно



від того, яке саме експертне оцінювання здійснюється.

Експертна оцінка, яка надається публічному управлінню в разі проведення експертного дослідження, здійснюється комплексно, з урахуванням двох ключових аспектів: цільового та функціонального.

Цільовий аспект – це аспект, який повноцінно спрямований на оцінку ефективності з урахуванням динамічних показників, що відображають просування до нормативно-правових значень соціально-економічного розвитку з урахуванням критерію «витрати-результати». Під час формування анкети показниками, які враховуються при оцінюванні, повинні виступати:

- просування аспектів публічного управління в напрямі цілей, визначених як провідні;
- динаміка просування із урахуванням критерію соціально-економічного розвитку;
- дотримання чинних обмежень у галузі екології та соціології;
- ефективне зростання ВВП;
- показник рівня якості життя населення;
- ефективність програм та проєктів, які були реалізовані владою.

Функціональний аспект спрямований на оцінку ефективності показника якості виконання основних функцій управління і тих умов, в яких таке управління здійснюється. Базовими критеріями, які враховуються при складанні питань анкети, є:

- показник якості системи стратегічного планування та цільового управління;
- наявність відповідного законодавчого та нормативно-правового забезпечення;
- оцінка якості ефективності роботи функціональних підрозділів цільового планування та управління;
- сформованість та дієвість системи соціально-економічної та інформаційно-аналітичної оцінки ситуації, яка підлягає дослідженню;
- наявність системи, відповідно до якої здійснюється підготовка та перекваліфікації працівників сфери публічного управління [16; 17].

Як правило, після формування основних питань анкети та отримання результатів експертного дослідження, визначаються критерії оцінювання, які надаються для роботи всій команді експертів, або кожному з експертів окремо. Формування критеріїв ефективності публічного управління здійснюється на базі системи суб'єктивних цінностей, які знаходять своє відображення в ідеології суспільно-державного устрою, в політичних та стратегічних курсах суб'єкта правління, визначених у чинних нормах управління за якими стоять державні інтереси, визначені на загальному рівні.

Висновки. Публічне управління, це сфера управлінської діяльності, яка визначається органами державного управління на рівні місцевого

самоврядування або представників приватного сектору, інститутів громадянського суспільства, діяльність яких має суспільне значення та спрямована на політику розвитку держави або окремих адміністративно-територіальних одиниць.

Оцінка ефективності публічного управління здійснюється різними способами, але одними із найбільш ефективних прийомів є експертні дослідження. Експертні дослідження проводяться фахівцями, які мають відповідну освіту, кваліфікаційний рівень та володіють відповідним набором компетенцій. При проведенні експертних досліджень основним інструментарієм є опитування, які, у більшості випадків, пропонуються респондентам у формі анкет. Питання для анкети складаються одним експертом або командою експертів. При складанні питань експерти дотримуються двох ключових аспектів: функціонального та цільового.

Критерії оцінювання результатів експертного дослідження визначаються групою експертів та на основі рівня спорідненості висновків різних експертів робиться узагальнення. У випадку, коли рівень спорідненості експертів незначний, постає питання відповідності їх званню експерта у даному питанні, за високого показника спорідненості – ведуть мову про достовірність отриманих результатів експертного дослідження.

Література:

1. Башинська І. Використання методу експертних оцінок у економічних розрахунках // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – №7 (169). – С. 408-412.
2. Брайченко О.Д., Саченко Т.А., Коняшина Н.А. Моніторинг особистісних потреб управлінських кадрів як один із шляхів забезпечення ефективності їх професійного розвитку: навч.-метод. Матеріали. Київ: НАДУ, 2013. – 56 с.
3. Даль В.И. Толковый словарь живого великого русского языка: в 4 т. В.И. Даль. М.: Рус. яз. 1999. Т. 3: П, 1999. – 555 с.
4. Дворецька Г.В. Соціологія: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 1999. – 340 с.
5. Дербетова Т.Н. Оценка эффективности государственного управления: от общих подходов к конкретно-предметным Интернет-журнал «Науковедение», 2012. Режим доступу: <http://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-gosudarstvennogo-upravleniyaot-obschih-podhodov-k-konkretno-predmetnym>.
6. Ельмеев В.Я. Прикладная социология: Очерки методологии. Режим доступу: http://society.polbu.ru/elmeev_sociology/ch32_i.html.
7. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. колегія: Ю.В. Ковбасюк (голова) та ін. Т. 2: Методологія державного управління / наук.- ред. колегія: Ю.П. Сурмін (співголова), П.І. Надолішний (співголова) та ін. 2011. – 692 с.
8. Етимологічний словник української мови: у 7 т. Ред. кол.: О.С. Мельничук (голов. ред. та ін.; уклад. Р.В. Болдирев та ін., ред. В.Т. Коломієць, В.Г. Склярєнко). К.: Наук. думка, 1983. Т. 4. 2003. – 656 с.
9. Кобилянський Ю. Латинсько-український словар для середніх шкіл. Відень, 1912. – 660 с.
10. Литвак Б.Г. Экспертные технологии в управлении: учебное пособие. 2-е изд., испр. и доп. Москва: Дело, 2004. – 400 с.



11. Лукіна Т.О. Технологія управління якістю освіти державних службовців: метод. посібн. для системи підвищення кваліфікації. Луцьк, 2010. – 50 с.
12. Новий тлумачний словник української мови: у 4 т. 42000 слів / уклад.: В. Яременко, О. Сліпушко. К.: Аконт, 2000. Т. 3. – 927 с.
13. Публічне управління: термінол. слов. / уклад.: В.С. Куйбіда. Київ: НАДУ, 2018. – 224 с.
14. Словник іншомовних слів / за ред. чл. кор. АН УРСР О.С. Мельничука. К., 1977. – 775 с.
15. Таньчук О.А. Основні підходи до оцінювання ефективності публічного управління // Вісник НАДУ – 2015. – №3. – С. 63-70.
16. Толстих Н.В. Експертні опитування. Режим доступу: http://i-soc.com.ua/school/Tolstyh_Expert.pdf.
17. Стрюков, В. (2020). УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЮ КОМПЕТЕНЦІЄЮ СЕРЕДНЬОГО МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ. Економіка та суспільство, (22). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-58>

References:

1. Bashyn'ska, I. (2015). Using the method of expert assessments in economic calculations [The use of the method of expert assessments in economic calculations]. *Actual problems of economy – Actual problems of economics*, 7 (169), 408-412 [in Ukrainian].
2. Braichenko, O.D., Sachenko, T.A., & Konyashina, N.A. (2013). *Monitoring of personal needs of managerial staff as one of the ways to ensure the effectiveness of their professional development: teaching method*. Materials. Kyiv: NAPA [in Ukrainian].
3. Dal, V.I. (1999). *Explanatory dictionary of the living great Russian language: in 4 volumes*. Moscow: Rus. yaz., 3. [in Russian]
4. Dvoret'ska, G.V. (1999).*Sociology: Navch. PosibNik*. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].
5. Derbetova, T.N. (2012). Assessment of the effectiveness of public administration: from general approaches to specific-subject. *Internet-journal «Science of Science»*. Retrieved from <http://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-gosudarstvennogo-upravleniyaot-obschih-podhodov-k-konkretno-predmetnym> [in Ukrainian].
6. El'meev, V.Ja. *Prikladnaja sociologija: Oчерki metodologi*. Retrieved from http://society.polbu.ru/elmeev_sociology/ch32_i.html [in Russian].
7. *Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia: u 8 t.* 2011. [in Ukrainian].
8. Boldyrev, R.V and others. (2003). *Etymological dictionary of the Ukrainian language: in vols*. Ed. Col Kyiv: Nauk. Dumka. [in Ukrainian].
9. Kobylyansky, J. (1912). *Latin-Ukrainian dictionary for secondary schools*. Vienna. [in Ukrainian].
10. Litvak, B.G. (2004). *Jekspertnye tehnologii v upravlenii : uchebnoe posobie: 2-e izd., ispr. i dop. Expert technology in the management : schoolbook*. Delo, Moscow [in Russian].
11. Lukina, T.O. (2010). *Technology of quality management of education of civil servants: method. manual for the system of advanced training*. Lutsk [in Ukrainian].
12. Yaremenko, V., & Slipushko, O. (2000). *New explanatory dictionary of the Ukrainian language: in 4 volumes 42000 words*. Kyiv: Aconite [in Ukrainian].
13. Kuybida, V.S. (2018). *Public administration: terminal. words*. Kyiv: NAPA [in Ukrainian].
14. Mel'nychuk. K. (1977). *Dictionary of foreign words* Kyiv [in Ukrainian].
15. Tanchuk, O.A. (2015). *Basic approaches to evaluating the effectiveness of public administration*. *Bulletin of NAPA*, 3, 63-70 [in Ukrainian].
16. Tolstykh, N.V. *Ekspertni opytuvannia*. Retrieved from <http://i-soc.com.ua/sc> [in Ukrainian].
17. Strjukov, V. (2020). UPRAVLINNJа PROCESOM FORMUVANNJa KOMUNIKATIVNOJu KOMPETENCIЄJu SEREDN"OGO MEDICHNOGO PERSONALU. *Ekonomika ta suspil'stvo*, (22). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-58>



УДК 351.858:172.15-053.67(477):37.091.3

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9\(15\)-30-50](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9(15)-30-50)

Веприцький Роман Анатолійович здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», Національна Медична Академія Післядипломної освіти імені П.Л.Шупика, вул. Дорогожицька, 9, м. Київ, 04112, тел.: (095) 683-15-19, e-mail: r.vepritsky@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0003-2927-5123>

ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА НАЦІОНАЛЬНО-ПАТРІОТИЧНОГО ВИХОВАННЯ МОЛОДІ В УКРАЇНІ ЗА 30 РОКІВ НЕЗАЛЕЖНОСТІ

Анотація. Поза ідеями, які вже реалізуються як елементи національно-патріотичного виховання молоді, колективна свідомість українця потерпає від великої кількості проблем. Комплекс невирішених гострих соціальних питань, питань безпеки, питань, що пов'язані з російською агресією, питань внутрішньо-переміщених осіб здатні суттєво і негативно впливати на національно-патріотичну свідомість. Особливо гостро прорахунки у національно-патріотичному вихованні проявили себе під час російської агресії, коли багатьма громадянами стало усвідомлено: слабкість національно-патріотичного руху зіграло на користь агресору. Національно-патріотичне виховання стало компонентом національної безпеки. Почали напрацьовуватися необхідні документи, відбулися вкрай необхідні зрушення.

Аналіз діяльності органів влади, а саме Президента України, Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України з метою виявлення недоліків і прорахунків у державній політиці, що стосуються національно-патріотичного виховання на сьогоднішній час, стислий огляд програм парламентських партій з метою окреслення тенденцій подальших зрушень у цьому напрямку, вибрані приклади роботи з молоддю інших держав – це спроба оцінити сучасний стан національно-патріотичного виховання молоді в Україні, та поглянути на проблему з позиції можливостей та запропонувати ідеї, що дозволять забезпечити їх досягнення.

Факт російської агресії, та спосіб, у який ця агресія була реалізована державою-агресором розкрив та показав очевидність внутрішньополітичних прорахунків поколінь українських політиків, що стосуються національно-патріотичного виховання молоді. Розуміння того, як формувалася державна політика у цій сфері, які помилки були допущені, виявлення закономірностей дозволить упередити виникнення помилок у майбутньому та планувати діяльність у цій сфері більш прагматично, раціонально та ефективно.

Ключові слова: національно-патріотичне виховання



Veprytskyi Roman Anatoliiovych Applicant for higher education of the second (master's) level in the specialty 281 "Public Administration", National Medical Academy of Postgraduate Education named after PL Shupyk, Dorogozhytska St.,9, Kyiv, 04112, tel.: (095) 683-15-19, e-mail: r.vepritsky@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0003-2927-5123>

PUBLIC POLICY OF NATIONAL-PATRIOTIC EDUCATION OF YOUTH IN UKRAINE FOR 30 YEARS OF INDEPENDENCE

Abstract. Poses of ideas that have already been implemented as elements of national-patriotic education of youth, the collective consciousness of the Ukrainian suffers from a big problem. Complexes of unresolved acute social issues, security issues, issues that require interaction with Russian aggression, issues of internally displaced persons, can affect the national-patriotic consciousness. Special sharp assessments in the national-patriotic upbringing manifested themselves during the Russian aggression, while the number of citizens who became reported: the weakness of the national-patriotic movement played in favor of the aggressor. National-patriotic education has become a component of national security. Necessary documents began to be worked out, extremely necessary changes took place.

Analysis of the activities of the authorities, namely the President of Ukraine, the Verkhovna Rada of Ukraine, the Cabinet of Ministers of Ukraine in order to identify shortcomings and shortcomings in public policy relating to national and patriotic education today, a brief overview of parliamentary parties to outline trends in this The selected examples of work with the youth of other countries are an attempt to assess the current state of national-patriotic education of youth in Ukraine, and look at the problem from the standpoint of opportunities and offer ideas that will ensure their achievement.

The fact of Russian aggression and the manner in which this aggression was carried out by the aggressor state revealed and showed the obviousness of the domestic political miscalculations of generations of Ukrainian politicians concerning the national-patriotic upbringing of the youth. Understanding how the state policy was formed in this area, what mistakes were made, identifying patterns will prevent future errors and plan activities in this area more pragmatically, rationally and effectively.

Keywords: national-patriotic education

Постановка проблеми. Поза ідеями, які вже реалізуються як елементи національно-патріотичного виховання молоді, колективна свідомість українця потерпає від великої кількості проблем. Комплекс невирішених гострих соціальних питань, питань безпеки, питань, що пов'язані з російською агресією, питань внутрішньо-переміщених осіб здатні суттєво і негативно впливати на національно-патріотичну свідомість. Особливо гостро прорахунки у національно-патріотичному вихованні проявили себе під час російської агресії, коли багатьма



громадянами стало усвідомлено: слабкість національно-патріотичного руху зіграло на користь агресору. Національно-патріотичне виховання стало компонентом національної безпеки. Почали напрацьовуватися необхідні документи, відбулися вкрай необхідні зрушення.

Аналіз діяльності органів влади, а саме Президента України, Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України з метою виявлення недоліків і прорахунків у державній політиці, що стосуються національно-патріотичного виховання на сьогоднішній час, стислий огляд програм парламентських партій з метою окреслення тенденцій подальших зрушень у цьому напрямку, вибрані приклади роботи з молоддю інших держав – це спроба оцінити сучасний стан національно-патріотичного виховання молоді в Україні, та поглянути на проблему з позиції можливостей та запропонувати ідеї, що дозволять забезпечити їх досягнення.

Факт російської агресії, та спосіб, у який ця агресія була реалізована державою-агресором розкрив та показав очевидність внутрішньополітичних прорахунків поколінь українських політиків, що стосуються національно-патріотичного виховання молоді. Розуміння того, як формувалася державна політика у цій сфері, які помилки були допущені, виявлення закономірностей дозволить упередити виникнення помилок у майбутньому та планувати діяльність у цій сфері більш прагматично, раціонально та ефективно.

Виклад основного матеріалу. Єдиним указом Президента України Л.М. Кравчука, де згадується національно-патріотичне виховання молоді є Указ від 21.08.1993 р. № 352/9 «Про невідкладні заходи щодо посилення соціального захисту військовослужбовців та членів їх сімей» де п.п. 4 Міністерству у справах молоді та спорту України доручено розробити проект Державної програми військово-патріотичного виховання допризовників з метою їх підготовки до служби у Збройних Силах України [1].

З 1994 по 2005 роки, в указах Президента України Л.Д.Кучми тричі згадується національно-патріотичне виховання. Так, 04.01.1995 року Указом Президента України № 14/95 «Про відродження історико-культурних та господарських традицій Українського козацтва», Президент схвалює громадські ініціативи щодо державної підтримки розвитку і діяльності організацій українського козацтва та взаємодію з державними органами щодо патріотичного виховання молоді [2]. Майже через 10 років опубліковано Указ Президента України; Концепція від 12.01.2004 «Про концепцію гуманітарного і соціального розвитку у Збройних Силах України». У ньому національне та патріотичне виховання згадується у контексті до військовослужбовців та членів їх сімей. Концепція підписана Головою Адміністрації Президента України В.Медведчуком [3]. Останній раз за своєї каденції Л.М.Кучма знадує про виховання молоді у контексті відношення молоді до спорту, формуванню патріотичних почуттів та позитивного іміджу держави у Указі Президента України; Доктрині від 28.09.2004 року № 1148/2004 «Про Національну доктрину розвитку фізичної культури і спорту» [4].





В.А.Ющенко за час свого президентства з 2005 по 2010 рр у свої указах сім разів у контексті згадував національно-патріотичне виховання молоді. Вперше в указі Президента України від 04.03.2008 № 194/2008 «Питання створення військового лицю у селищі Батурин», стосовно виховання у молоді високої патріотичної свідомості, та у насамперед серед дітей-сиріт, дітей-військово-службовців та дітей-учасників ліквідації наслідків Чорнобильської катастрофи [5]. Указ Президента України; Концепція від 20.03.2008 № 249/2008 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 15 лютого 2008 року «Про Концепцію реформування служби безпеки України» - питання патріотичного виховання вживаються у контексті до особового складу [6]. Указ Президента України від 04.11.2008 № 987/2008 «Про відзначення державними нагородами України активістів ветеранського руху міста Києва» стосується у тому числі внеску відзначених осіб у національно-патріотичне виховання молоді [7]. Указ Президента України від 27.11.2008 № 1102/2008 «Про функціонування та розвиток Міжнародного дитячого центру «Артек» п. 6 посилається на комплексну програму національно-патріотичного виховання та вказує Державному управлінню справами забезпечувати її реалізацію [8].

Указом Президента України від 12.12.2008 № 1158/2008 «Про відзначення 90-ї річниці Акта злуки Української Народної Республіки і Західно-Української Народної Республіки» визначається план заходів з відзначення у 2009 році 90-ї річниці проголошення Акта злуки Української Народної Республіки і Західно-Української Народної республіки. Дані доручення Кабінету Міністрів України, Раді міністрів Автономної республіки Крим, обласним, Київській та Севастопольській міським державним адміністраціям, Міністерству закордонних справ України, Державному комітету телебачення і радіомовлення України щодо програми святкування та забезпечення належного фінансування святкових заходів [9]. У контексті вшанування пам'яті Володимира Івасюка в школах естетичного виховання вживаються тематичні заходи, конференції та інші події (Указ Президента України від 01.03.2009 № 111/2009 «Про вшанування пам'яті Володимира Івасюка»), де популяризується його внесок у розвиток національної культури та мистецтва [10]. Указ Президента України; Програма від 03.02.2010 № 92/2010 «Про затвердження Річної національної програми на 2010 рік з підготовки України до набуття членства в Організації Північноатлантичного договору» у розділі 2.1.3.1. Демократичний цивільний контроль над сектором безпеки і оборони України, згадується про можливість співпраці Міністерства оборони України з релігійними організаціями у контексті задоволення релігійних потреб та національно-патріотичного виховання [11].

За президентства Віктора Януковича національно-патріотичне виховання в офіційних документах Президента України згадувалося двічі. Вперше в указі Президента України; Програма від 13.04.2011 № 468/2011 «Про затвердження Річної національної програми співробітництва Україна-НАТО на 2011 рік», як і у попередньому аналогічному документі, в контексті співробітництва релігійних



організацій та Міністерства оборони України, та з аналогічною метою [12]. Вдруге, в указі Президента України; Стратегія від 25.06.2013 № 344/2013 «Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року», у четвертому розділі «Основні напрями реалізації Національної Оновлення законодавства України у сфері освіти у частині «Забезпечення національного виховання, розвитку і соціалізації дітей та молоді» чітко не визначено національно-патріотичне виховання молоді як пріоритет державної гуманітарної політики [13].

28 березня 2014 року в.о. Президента України Олександр Турчинов підписав указ № 346/2014 «Питання головного органу військового управління Національної гвардії України», в якому у п.4 пп. 17 на Головний орган військового управління Національної Гвардії України покладено організацію та забезпечення заходів з військово-патріотичного виховання стосовно військовослужбовців [14].

Під час перебування на посаді Президента України Петра Олексійовича Порошенка національно-патріотичному вихованню молоді було приділено набагато більше уваги. У більшості указів Президента національно-патріотичне виховання молоді згадується у контексті. Так, в указі Президента України від 16.12.2014 № 934/2014 «Про внесення змін до деяких указів Президента України», внесені зміни до Концепції допризовної підготовки і військово-патріотичного виховання молоді, схваленої Указом Президента України від 25 жовтня 2002 року № 948, що стосуються Національної гвардії України [15]. В указі Президента України від 24.03.2015 № 169/2015 «Про заходи з відзначення у 2015 році 70-ї річниці Перемоги над нацизмом у Європі та 70-ї річниці завершення другої світової війни» Кабінету Міністрів України доручено переглянути розпорядження Кабінету Міністрів України від 22 травня 2013 року № 360-р, передбачивши розвиток просвітницької діяльності з патріотичного виховання молоді [16].

Указ Президента України від 12.06.2015 № 334/2015 «Про заходи щодо поліпшення національно-патріотичного виховання дітей та молоді» - це перший указ президента України, що напряму стосується питань національно-патріотичного виховання молоді [17]. Зокрема, указом передбачено створення робочої групи з розроблення Стратегії національно-патріотичного виховання дітей та молоді на 2016-2020 роки, призначені відповідальні особи, дані доручення Кабінету Міністрів України стосовно передбачення коштів для реалізації відповідних програм, приділення особливої уваги визначеним питанням під час святкування Дня захисника України, ужиття заходів з осучаснення роботи навчальних закладів та інших установ, із залученням Національної академії наук України, Національної академії педагогічних наук України, та наголошено акценти стосовно залучення дітей та молоді до вивчення історичних та культурних подій та бутності незалежної України. Також в указі доручено Кабінету Міністрів України, обласним, Київській міській державній



адміністраціям надати пропозиції щодо національно-патріотичного виховання молоді, налагодити співпрацю з громадськими організаціями патріотичного спрямування, та проведення під час літа 2015 року невідкладних заходів з національно-патріотичного виховання дітей та молоді. Міністерству оборони України доручено вжити невідкладних заходів, спрямованих на національно-патріотичне виховання молоді допризовного віку та популяризації віськової служби. Також дані доручення Міністерству інформаційної політики та Державному комітету телебачення і радіомовлення стосовно забезпечення присутності відповідної тематики у телевізійних програмах та інших засобах масової інформації.

Відзначимо, що за каденції 5-го Президента України, Петра Олексійовича Порошенка, в указах Президента України, національно патріотичне виховання молоді у контексті цих указів та по суті згадується набагато частіше, ніж в інший час. Останнім, чинним на сьогодні, Указом президента України, що по суті стосується національно-патріотичного виховання молоді є Указ Президента України; Стратегія від 18.05.2019 № 286/2019 «Про Стратегію національно-патріотичного виховання»[18]. Цим указом затверджено Стратегію національно-патріотичного виховання. Указом постановлено Кабінету Міністрів України розробити та затвердити план дій на 2020 – 2025 роки з реалізації Стратегії, державну цільову програму з національно-патріотичного виховання, визначено звітування щодо реалізації Стратегії. Відмічено залучення вчених та представників громадянського суспільства, визначено роль координаційних рад з питань національно-патріотичного виховання, утворених при місцевих державних адміністраціях та створення цільових програм з національно-патріотичного виховання. Стратегія національно-патріотичного виховання, затверджена цим указом, складається з дев'яти розділів.

У першому розділі «Загальні положення», національно-патріотичне виховання визначено як один з пріоритетних напрямків діяльності держави і суспільства, його важливість як засобу громадянської освіти, визначається важливість поваги до державної мови як аспекту розвитку особистості. Підкреслено необхідність консолідації суспільства у розрізі сучасних викликів та необхідність постійного вдосконалення національно-патріотичного виховання. Національно-патріотичне виховання визначається як системна та цілеспрямована діяльність органів державної влади, закладів освіти, підкреслюється роль національно-патріотичного виховання як фактору зміцнення української державності та консолідуючого фактору розвитку суспільства. Основними складовими національно-патріотичного виховання визначено три напрямки: громадсько-патріотичне, військово-патріотичне та духовно-моральне. Окреслюється формування системи цінностей та свідомості навколо визначних історичних подій, роль співвітчизників у скарбниці досягнень світової цивілізації. Визначається відповідність Стратегії до положень Конституції України, законів України «Про освіту» та інших нормативних актів за часів незалежності.



У другому розділі «Стан і потреби національно-патріотичного виховання» актуалізуються потреби національно-патріотичного виховання, зокрема подолання наслідків тоталітарного періоду у національній свідомості, формування національного культурного простору, формування національної ідентичності, утвердження сімейних цінностей, усунення впливів ворожої пропаганди, підкреслюється потреба у постійному вдосконаленні та наданні характеру системності зусиллям щодо національно-патріотичного виховання.

Визначається мета стратегії, основні напрями досягнення мети Стратегії, сфери національно-патріотичного виховання, шляхи та механізми реалізації стратегії. Приділено увагу підвищенню кваліфікації та професійної компетенції фахівців у сфері національно-патріотичного виховання, удосконаленню нормативно-правової бази з національно-патріотичного виховання та визначено способи реалізації та моніторингу впровадження стратегії. На момент написання роботи документ є чинним.

За каденцією Президента України В.Зеленського, що триває, немає документів, що суттєво б доповнювали, або змінювали «Стратегію».

За даними порталу <https://zakon.rada.gov.ua/> станом на 24 травня 2021 року Верховною Радою України було видано 22 116 документів. За параметрами пошуку «національно-патріотичне виховання» знайдено 88 документів. У переважній більшості з них національно-патріотичне виховання згадується у контексті до різних сфер суспільного життя, - спорту, військової служби, культури. Серед них є такі як Постанова Верховної Ради України «Про рекомендації парламентських слухань з питань практичної діяльності органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування щодо реалізації законодавства у сфері молодіжної політики» від 6 липня 1999 року N 822-XIV з додатком, де у п. 3.14 Кабінету Міністрів України доручено розробити проект державної програми «Патріотичне виховання молоді»[19].

У чинному Законі України «Про позашкільну освіту» 1841-III у редакції від 22.05.2021, підстава 1414-IX немає жодної згадки про національно-патріотичне виховання як системного та цілісного процесу [20].

У Постанові Верховної Ради України «Про заходи Кабінету Міністрів України щодо захисту національних інтересів держави у сферах національно свідомого і патріотичного виховання молодого покоління та забезпечення його розвитку від 22 травня 2003 року № 865-IV [21] за підписом В.Литвина вказується на відсутність системної діяльності Кабінету Міністрів та органів виконавчої влади у створенні умов щодо національно-патріотичного виховання молоді та рекомендується розробити проект закону України про затвердження Національної програми патріотичного виховання молоді. Програма «Діти України», що згадується у Постанові, не містить жодних пов'язаних та таких, що стосуються національно-патріотичного виховання даних.

Постанова від 18 вересня 2003 року № 1200-IV, де йдеться про національно-патріотичне виховання молоді має назву «Про 85-ту річницю ВЛКСМ та



державну підтримку молодіжного руху». В ній йдеться про вшанування діяльності ВЛКСМ. Підписано В.Литвином.

Чинний донині документ 1281-IV в редакції від 28.01.2005, підстава 2353-IV Закон України «Про Загальнодержавну програму підтримки молоді на 2004-2008 роки» в преамбулі згадує про важливість національно-патріотичного виховання, та у цілому містить опис функцій різних установ, що стосуються молоді [23].

Постанова Верховної Ради України від 22 березня 2007 року № 816-V «Про рекомендації парламентських слухань про становище молоді в Україні (щодо підтримки молоді сім'ї, посилення соціального захисту дітей та молоді у 2001-2006 роках)» містить єдину згадку про національно-патріотичне виховання у розрізі позанавчальної виховної роботи, яку потрібно удосконалити [24].

Документом 2992-VI від 03.02.2011 року Верховною Радою України прийнята постанова «Про Рекомендації парламентських слухань про становище молоді в Україні «Молодь та здоровий спосіб життя» Кабінету Міністрів України доручено розробити Загальнодержавну цільову соціальну програму патріотичного виховання населення та вжити заходів з поліпшення роботи з патріотичного та іншого виховання дітей та молоді та утвердження здорового способу життя [25].

Чинний Закон України «Про вищу освіту» № 1556-VII у редакції від 23.04.2021, підстава 1357-IX та підставою 1369-IX з редакцією, що відбудеться 01.09.2021, у розділі VI «Заклади вищої освіти», статті 26 п. 4) одним з основних завдань закладу вищої освіти визначено формування особистості шляхом патріотичного виховання [26].

Постанова Верховної Ради України «Про вшанування героїв АТО та вдосконалення національно-патріотичного виховання дітей та молоді № 373-VIII від 12 травня 2015 року [27] вказує на необхідність поширення правдивої інформації стосовно обставин збройної агресії Російської Федерації проти України, окупації Криму, підтримки Російською Федерацією збройного конфлікту на Донбасі та намагання дестабілізації ситуації в інших регіонах України. Кабінету Міністрів України рекомендується, зокрема, організувати системне збирання та поширення інформації про героїчні вчинки воїнів – учасників АТО, волонтерів та громадян, які зробили значний внесок у зміцнення обороноздатності України, спільно з іншими інститутами системно збирати та вести облік доказів російської агресії та оприлюднювати їх, розробити методичні рекомендації щодо представлення інформації, пов'язаної з окупацією Криму, забезпечити представлення означеної інформації у тому числі за кордоном, місцевим державним адміністраціям рекомендовано вжити аналогічних заходів та передбачено проінформувати Верховну Раду України про вжиті заходи.

Заслуговує уваги також постанова Верховної Ради України «Про Рекомендації парламентських слухань про становище молоді в Україні на тему: «Ціннісні орієнтації сучасної української молоді» від 23 лютого 2017 року № 1908-VIII [28] за головуванням А.Парубія. В ній схвалюються Рекомендації



парламентських слухань про становище молоді в Україні на тему «Ціннісні орієнтації сучасної української молоді». Окреслимо вибрані тези з цих Рекомендацій, що стосуються національно-патріотичного виховання молоді. Тут підкреслюється, зокрема, необхідність формування громадянської ідентичності молоді як невід'ємної складової державотворчих процесів та розвитку суспільства. Рекомендується:

- Президенту України розглянути доцільність відновлення діяльності Національної ради з питань молодіжної політики при Президентові України.

- Верховній Раді України сприяти підтримці децентралізації роботи з молоддю, запровадження стандартів у відповідності до практик Ради Європи по роботі з молоддю, заходів громадських об'єднань щодо національно-патріотичного виховання.

- Кабінету Міністрів України – розробити та затвердити державну цільову програму національно-патріотичного виховання на 2018 – 2022 роки, вжити заходів для створення механізмів міжвідомчої та міжсекторальної взаємодії при проведенні заходів державної молодіжної політики та у сфері національно-патріотичного виховання. Також, з метою посилення заходів із забезпечення формування ціннісних орієнтирів молоді одним із пріоритетних напрямків в реалізації державної молодіжної політики визначено національно-патріотичне виховання молоді. Передбачено збільшення частки телепрограм, що створюються за державним замовленням, щодо формування в українській молоді патріотизму та національної свідомості на історичних прикладах, та викликах сучасності.

- Окремим параграфом Міністерству молоді та спорту України доручено сприяти популяризації українських суспільно-державницьких цінностей, зокрема самобутності, соборності, волі і гідності Українського народу, та формування на їх основі національно-патріотичного світогляду дітей та молоді, виробленню критеріїв та показників формування національно-патріотичного світогляду з позиції науки.

- Міністерству освіти і науки доручено зокрема вдосконалити роботу у тому числі з патріотичного виховання та формування у них відповідних моральних цінностей, посилити виховну роботу з питань формування національної самосвідомості, рекомендовано розробити методичні рекомендації щодо виконання Державного Гімну України та підняття Державного Прапора України у навчальних та позашкільних закладах щонайменше перед початком кожної чверті або семестру з метою вироблення поваги до державної символіки, залучення молоді до заходів поширення світогляду у розрізі сучасних викликів Української держави.

- Міністерству культури України доручено сприяти створенню творів мистецтва, що утверджують у тому числі національно-патріотичні цінності, поповнення бібліотечного фонду національно-патріотичною літературою, системному оновленню музеїв з акцентом на самовизначення українського народу, та ідеали національної соборності та державності.

- Місцевим органам виконавчої влади та органам місцевого самоврядування доручено розробити місцеві програми національно-патріотичного виховання.

Політична партія «Слуга народу», що сформувала у Верховній Раді України IX скликання фракцію з 244 місцями, у своїй програмі, що опублікована на офіційному сайті партії <https://sluga-narodu.com/program/> [29] останнім параграфом «Національна ідентичність і громадянська злагода» ставить за мету, зокрема, запровадження гуманітарної політики, що сприяє культурному, громадянському та духовному об'єднанню громадян України та створення системи підтримки української мови та культури за допомогою фіскальних стимулів і пріоритетного державного фінансування.

Друга за чисельністю депутатська фракція партії «Опозиційна платформа – за життя», за даними офіційного сайту одноіменної партії <https://zagittya.com.ua/ua/page/programma.html> [30] у своїй програмі не робить акцентів, що стосуються національно-патріотичного виховання молоді, у тому числі і засобами освіти. Аналогічно таких акцентів не встановлює і Всеукраїнське об'єднання «Батьківщина» з одноіменною фракцією з 25 місцями у Верховній Раді України (<https://ba.org.ua/programm/>) [31].

Партія Європейська солідарність утворює у Верховній Раді України IX скликання фракцію з 27 депутатських місць. Програма політичної партії Європейська солідарність https://eurosolidarity.org/wp-content/uploads/2020/02/Programa_31_05_2019.pdf [32] містить чисельні акценти, що стосуються культурної та національної ідентичності, та окремим пунктом 7.1. «Національно-патріотичне виховання», де вказує на необхідність розвитку міжвідомчої програми дій із заходів національно-патріотичного виховання.

Партія «Голос» представлена у Верховній Раді України 20 депутатами, що формують одноіменну фракцію. На своєму офіційному сайті у програмі партії не виявлено згадок про національно-патріотичне виховання, або таких, що прямо вказують на його необхідність (<https://goloszmin.org/program> [33]).

Депутатська група партії «За майбутнє», що складається з 22 депутатів (<https://zamajbutne.com.ua/>) [34] не містить програми партії на своєму офіційному сайті.

Одже, очікування стосовно ініціатив та перспектив за впливовим представництвом нинішніх парламентських партій зрушень, що стосуються удосконалення державної політики з національно-патріотичного виховання молоді, безпідставні.

Кабінет Міністрів України за увесь період незалежності видав 168 документів, де на пряму, або в контексті згадуються як завдання або необхідність національно-патріотичного виховання. Розглянемо деякі з них, які є чинними на сьогоднішній час.

Постанова Кабінету Міністрів України від 22 липня 2015 р. № 524 «Про утворення Міжвідомчої комісії з питань національно-патріотичного виховання» [35], із змінами, остання № 21 від 13.01.2021, утворено Міжвідомчу комісію з питань



національно-патріотичного виховання, з широким складом та затвердженням даною постановою Положенням, за підписом Прем'єр-міністра А.Яценюка.

Розпорядження № 1400-р від 25 грудня 2015 р. «Про затвердження заходів щодо національно-патріотичного виховання молоді на 2016 рік» [36] містить план, виконання якого доручено Міністерству молоді та спорту, Міністерству освіти і науки, Міністерству оборони, Міністерству соціальної політики, Міністерству культури, обласним та у м.Києві міській державним адміністраціям, у якому удосконалення нормативно-правової бази у сфері національно-патріотичного виховання, розробка проекту цільової програми національно-патріотичного виховання, розробка типового положення про раду з питань національно-патріотичного виховання при місцевих адміністраціях, комплексні освітньо-виховні, інформаційні, культурні та міжнародні заходи, що ставлять за мету власне національно-патріотичне виховання молоді. Розпорядження підписано за прем'єрства А.Яценюка.

Розпорядження № 898-р від 30 листопада 2016 р. «Про затвердження плану заходів щодо національно-патріотичного виховання молоді на 2017 рік» [37], аналогічно до попереднього, містить план конкретних заходів, виконання якого доручено Міністерствам, Київській та обласним державним адміністраціям. Розпорядження підписано за прем'єрства В.Гройсмана.

Постанова № 999 від 7 грудня 2016 р. «Про затвердження Типового положення про координаційну раду з питань національно-патріотичного виховання при місцевій державній адміністрації» [38] містить відповідне типово положення та містить рекомендацію Київській міській та обласним державним адміністраціям затвердити положення про зазначені ради.

Постанова Кабінету Міністрів України від 9 жовтня 2020 р. № 932 «Про затвердження плану дій щодо реалізації Стратегії національно-патріотичного виховання на 2020-2025 роки» [39] містить одноіменний план та зобов'язує міністерства, інші центральні органи виконавчої влади, обласні, Київську міську державну адміністрацію забезпечити його своєчасне виконання та надавати щороку Міністерству молоді та спорту інформацію про стан виконання. План дій щодо реалізації Стратегії національно-патріотичного виховання на 2020-2025 роки містить 33 пункти з визначеними заходами, строки виконання цих заходів та установи, відповідальні за його виконання. Зокрема, п. 2 передбачено удосконалення нормативно-правової бази щодо національно-патріотичного виховання шляхом передбачення під час розроблення Державних стандартів базової середньої та профільної освіти, програм, підручників та навчально-методичних посібників, методичних рекомендацій засад виховання патріотизму, поваги до культурних цінностей Українського народу, його історико-культурного надбання і традицій. Приділено увагу упорядкуванню та вдосконаленню системи військово-патріотичного виховання. П. 8, зокрема, передбачається надання допомоги закладам освіти в організації та проведенні навчально-польових зборів та інших організаційно-масових заходів військово-патріотичного спрямування.



Визначено заходи з організації та координації інформаційно-просвітницької роботи у сфері інформаційно-просвітницької роботи у сфері національно-патріотичного виховання. Визначено заходи з забезпечення належної організації науково-дослідницької та методичної роботи у сфері національно-патріотичного виховання. Зокрема, п.23 передбачає вивчення вітчизняних та зарубіжних сучасних виховних систем, узагальнення та поширення найкращого досвіду з національно-патріотичного виховання. Визначено заходи з забезпечення скоординованої діяльності у сфері національно-патріотичного виховання. Зокрема, п. 30 передбачено проведення у закладах освіти інформаційно-просвітницьких та виховних заходів з питань безпеки, домедичної підготовки, підвищення престижу військової служби.

Розпорядження Кабінету Міністрів України від 9 жовтня 2020 р. № 1233-р «Про схвалення концепції Державної цільової соціальної програми національно-патріотичного виховання на період до 2025 року» [40] схвалює Концепцію Державної цільової соціальної програми національно-патріотичного виховання на період до 2025 року. Державна цільова соціальна програма національно-патріотичного виховання на період до 2025 року (далі - Програма), зокрема, визначає підгрунття та проблематику, яка вимагає розв'язання. У Програмі визначаються загрози, а саме за результатами соціологічних опитувань простежено ідентифікатор «громадянин України» по регіонах України та вказано розбіжності самоідентифікації у різних регіонах, простежено ситуацію з використанням української мови, вказується на низьку готовність відстоювати територіальну цілісність України із зброєю в руках, низький рівень сформованої цінності державної символіки, низьке залучення населення до національно-патріотичних громадських формувань. Визначається «потреба у впровадженні цілісної загальнодержавної політики національно-патріотичного виховання щодо формування української громадянської ідентичності, що сприятиме єдності та консолідації українського суспільства». Підкреслено потреба міжгалузевої взаємодії. Аналізуються причини виникнення проблем та обгрутовується необхідність її розв'язання програмним методом. Однією з причин виникнення проблем називається «відсутність протягом періоду існування незалежної України загальнодержавної політики, довгострокового, послідовного, конструктивного плану дій та комплексу взаємозв'язаних завдань і заходів із проведенням постійного аналізу та моніторингу в процесі їх реалізації у сфері національно-патріотичного виховання і формування громадянської ідентичності». Підкреслюється необхідність «здійснити перехід до комплексної моделі державної політики національно-патріотичного виховання». Метою програми визначається «удосконалення та розвиток цілісної загальнодержавної політики національно-патріотичного виховання шляхом формування та утвердження української громадянської ідентичності на основі єдиних суспільно-державних (національних) цінностей (самобутність, воля, соборність, гідність) і загальнолюдських цінностей, принципів любові і гордості за власну державу, її



історію, мову, здобутки та досягнення у сфері культури, економіки, науки, спорту, дієве сприяння органам державної влади та органам місцевого самоврядування в захисті і охороні національної державності Українського народу, готовність до захисту державної незалежності і територіальної цілісності України, усвідомлення громадянського обов'язку із розвитку успішної країни та забезпечення власного благополуччя в ній». На основі порівняльного аналізу визначено оптимальний варіант розв'язання проблеми. Вказується необхідність комплексних дій. Порівнюється варіант «застосування традиційного механізму організації роботи у сфері національно-патріотичного виховання - на основі діючої управлінської вертикалі» та оптимальний, що «передбачає формування цілісної загальнодержавної політики національно-патріотичного виховання, в основі якої є поєднання управлінської вертикалі з інститутами громадянського суспільства, в тому числі через роботу дорадчого органу, який координує розвиток сфери національно-патріотичного виховання на міжвідомчому рівні, координаційних рад з питань національно-патріотичного виховання при місцевих держадміністраціях, центрів національно-патріотичного виховання з метою формування української громадянської ідентичності».

Програма окреслює шляхи і способи розв'язання проблеми та встановлюються строки виконання Програми. Встановлюються пріоритети. Строк виконання Програми: з 2020 до 2025 року».

Висновки. Минуло 30 років з відновлення незалежності Україною. Близько 90 відсотків громадян підтримали Акт про проголошення незалежності, і серед них були такі, кому на той момент виповнилося 18 років. Зараз їх вік наближується до 50. Ціле покоління українців будували своє життя, створювали сім'ї, виховували дітей, і це все – за час, коли Україна була незалежною. В той же час, виходячи з огляду діяльності президента України, Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, не було ані формалізації загроз, ані постановки цілей, ані вироблення кроків стосовно національно-патріотичного виховання. Ліше зараз, через 6 років після Революції гідності, ми маємо такі документи як Концепція, Стратегія та План національно-патріотичного виховання, які претендують бути названим системними, комплексними, та такими, що хоча б частково, але все ж відповідають, сучасним викликам.

Першим документом Президента України, що напряму стосується питань національно-патріотичного виховання є Указ Президента України від 12.06.2015 № 334/2015 «Про заходи щодо поліпшення національно-патріотичного виховання дітей та молоді» [17]. Цим указом створюється робоча група з розроблення Стратегії національно-патріотичного виховання дітей та молоді на 2016 – 2020 роки. І лише через 4 роки ми бачимо Указ Президента України від 18.05.2019 № 286/2019 «Про стратегію національно-патріотичного виховання», де затверджується відповідна Стратегія да доручається Кабінету Міністрів України розробити та затвердити «План дій на 2020 – 2025 роки з реалізації Стратегії» [18]. І перший і другий документи видані за президентства Петра Порошенка. Примітно, що



другий названий документ виданий за два дні до закінчення його каденції.

Першою спробою Верховної Ради України просунутися у цьому напрямку, та такою, що не знайшла реалізації, можна вважати Постанову № 865-IV від 22 травня 2003 року «Про заходи Кабінету Міністрів України щодо захисту національних інтересів держави у сферах національно свідомого і патріотичного виховання молодого покоління та забезпечення його розвитку» [21], де до Кабінету Міністрів апелюється про відсутність системної діяльності у цьому напрямку та пропонується розробити відповідний законопроект. Через 12 років, вже після початку російської агресії Верховна Раді України публікує Постанову № 373-VIII від 12 травня 2015 року «Про вшанування героїв АТО та вдосконалення національно-патріотичного виховання дітей та молоді» [27], де мова ще не йде про системність, але вже визначені акценти та даються конкретні доручення Кабінету Міністрів України. Наступним важливим документом, виданим Верховною Радою України відмітим Постанову від 23 лютого 2017 року № 1908-VIII «Про рекомендації парламентських слухань про становище молоді в Україні на тему «Ціннісні орієнтації сучасної молоді» [28], де вперше ми бачимо комплексний підхід та системність зусиль з національно-патріотичного виховання. До сьогодні інших визначальних документів Верховною Радою України не було видано, та виходячи з огляду програм парламентських партій, що нині представлені у Верховній Раді України, малоімовірно, що такі документи будуть створені.

Цілеспрямована діяльність Кабінету Міністрів України, що стосується питань національно-патріотичного виховання по суті починається з Постанови Кабінету Міністрів України від 22 липня 2015 р. № 524 «Про утворення Міжвідомчої комісії з питань національно-патріотичного виховання» [35] де створюється міжвідомча комісія з питань національно-патріотичного виховання. Далі ми бачимо Розпорядження № 1400-р від 25 грудня 2015 р. «Про затвердження заходів щодо національно-патріотичного виховання молоді на 2016 рік» [36] де міститься план заходів з національно-патріотичного виховання, потім Розпорядження № 898-р від 30 листопада 2016 р. «Про затвердження плану заходів щодо національно-патріотичного виховання молоді на 2017 рік» [37], де аналогічно до зазначеного вище є план, який можна оцінити як комплексний, але все ще не системний. Відмітими також Постанова № 999 від 7 грудня 2016 р. «Про затвердження Типового положення про координаційну раду з питань національно-патріотичного виховання при місцевій державній адміністрації» [38] де міститься типові положення, і лише 9 жовтня 2020 р. видана Постанова Кабінету Міністрів України № 932 «Про затвердження плану дій щодо реалізації Стратегії національно-патріотичного виховання на 2020-2025 роки» [39], яку можна охарактеризувати як системну у напрямку національно-патріотичного виховання. Останнім значущим і чинним є Розпорядження Кабінету Міністрів України від 9 жовтня 2020 р. № 1233-р «Про схвалення концепції Державної цільової соціальної програми національно-патріотичного виховання на період до



2025 року» [40], де у концептуальному форматі визначено підґрунтя та проблематику, яка вимагає розв'язання.

Якщо поглянути на діяльність центральних органів влади з питань національно-патріотичного виховання по суті з боку їх хронології, то картина буде виглядати так:

- Постанова Верховної Ради України № 865-IV від 22 травня 2003 року «Про заходи Кабінету Міністрів України щодо захисту національних інтересів держави у сферах національно свідомого і патріотичного виховання молодого покоління та забезпечення його розвитку» [21];

- Постанова Кабінету Міністрів України № 373-VIII від 12 травня 2015 року «Про вшанування героїв АТО та вдосконалення національно-патріотичного виховання дітей та молоді» [27];

- Указ Президента України від 12.06.2015 № 334/2015 «Про заходи щодо поліпшення національно-патріотичного виховання дітей та молоді» [17];

- Постанова Кабінету Міністрів України від 22 липня 2015 р. № 524 «Про утворення Міжвідомчої комісії з питань національно-патріотичного виховання» [35];

- Розпорядження № 1400-р від 25 грудня 2015 р. «Про затвердження заходів щодо національно-патріотичного виховання молоді на 2016 рік» [36];

- Розпорядження № 898-р від 30 листопада 2016 р. «Про затвердження плану заходів щодо національно-патріотичного виховання молоді на 2017 рік» [37];

- Постанова № 999 від 7 грудня 2016 р. «Про затвердження Типового положення про координаційну раду з питань національно-патріотичного виховання при місцевій державній адміністрації» [38];

- Постанова від 23 лютого 2017 року № 1908-VIII «Про рекомендації парламентських слухань про становище молоді в Україні на тему «Ціннісні орієнтації сучасної молоді» [28];

- Указ Президента України від 18.05.2019 № 286/2019 «Про стратегію національно-патріотичного виховання», де затверджується відповідна Стратегія та доручається Кабінету Міністрів України розробити та затвердити «План дій на 2020 – 2025 роки з реалізації Стратегії» [18];

- Постанова Кабінету Міністрів України № 932 від 9 жовтня 2020 р. «Про затвердження плану дій щодо реалізації Стратегії національно-патріотичного виховання на 2020-2025 роки» [39];

- Розпорядження Кабінету Міністрів України від 9 жовтня 2020 р. № 1233-р «Про схвалення концепції Державної цільової соціальної програми національно-патріотичного виховання на період до 2025 року» [40].

Перспективи. Очевидно, проблематика національно-патріотичного виховання набула системної діяльності з боку центральних органів влади України лише останні два роки. Очевидно також, що ця діяльність не є випереджальною, а такою, що намагається реагувати на події та обставини, які вже виникли, та



заповнити собою роки бездіяльності. Також очевидна вкрай повільна динаміка стосовно національно-патріотичного виховання. Документи створюються роками та інколи десятками років, немає наступності, немає прогнозування, та відповідного аналізу, упередження майбутніх викликів та реакції на них. В цілому діяльність органів влади можна охарактеризувати як такою, що наздоганяє втрачене, а не планує майбутнє, та такими, що виходять із запізненням у умовних 30 років. Якщо припустити, що останні документи, такі як Концепція, Стратегія та План дій, були б випущені та хоча б частково реалізовані незабаром після відновлення незалежності, то картина була б зовсім іншою. Важко собі уявити, але покоління, виховані 30 роками відповідної державної політики, зовсім по іншому складали б опір російській агресії, зовсім по-іншому бачили б своє майбутнє як у розрізі зовнішньої та внутрішньої державної політики, так і в цілому бачили б по іншому своє місце у сучасному світі.

Література:

1. Про невідкладні заходи щодо посилення соціального захисту військовослужбовців та членів їх сімей, *Указ Президента України* від 21.08.1993 № 352/93.
2. Про відродження історико-культурних та господарських традицій Українського козацтва, *Указ Президента України* від 04.01.1995 № 14/95.
3. Про концепцію гуманітарного і соціального розвитку у Збройних Силах України, *Указ Президента України*; Концепція від 12.01.2004 № 28/2004.
4. Про Національну доктрину розвитку фізичної культури і спорту, *Указ Президента України*; Доктрина від 28.09.2004 року № 1148/2004.
5. Питання створення військового ліцею у селищі Батурин, *Указ Президента України* від 04.03.2008 № 194/2008.
6. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 15 лютого 2008 року «Про Концепцію реформування служби безпеки України», *Указ Президента України*; Концепція від 20.03.2008 № 249/2008.
7. Про відзначення державними нагородами України активістів ветеранського руху міста Києва, *Указ Президента України* від 04.11.2008 № 987/2008.
8. Про функціонування та розвиток Міжнародного дитячого центру «Артек», *Указ Президента України* від 27.11.2008 № 1102/2008.
9. Про відзначення 90-ї річниці Акта злуки Української Народної Республіки і Західно-Української Народної Республіки, *Указ Президента України* від 12.12.2008 № 1158/2008.
10. Про вшанування пам'яті Володимира Івасюка, *Указ Президента України* від 01.03.2009 № 111/2009.
11. Про затвердження Річної національної програми на 2010 рік з підготовки України до набуття членства в Організації Північноатлантичного договору, *Указ Президента України*; Програма від 03.02.2010 № 92/2010.
12. Про затвердження Річної національної програми співробітництва Україна-НАТО на 2011 рік, *Указ Президента України*; Програма від 13.04.2011 № 468/2011.
13. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року, *Указ Президента України*; Стратегія від 25.06.2013 № 344/2013.
14. Питання головного органу військового управління Національної гвардії України, *Указ Президента України*; Положення від 28.03.2014 № 346/2014.



15. Указ Президента України від 16.12.2014 № 934/2014 «Про внесення змін до деяких указів Президента України».
16. Указ Президента України від 24.03.2015 № 169/2015 «Про заходи з відзначення у 2015 році 70-ї річниці Перемоги над нацизмом у Європі та 70-ї річниці завершення другої світової війни».
17. Указ Президента України від 12.06.2015 № 334/2015 «Про заходи щодо поліпшення національно-патріотичного виховання дітей та молоді».
18. Указ Президента України; Стратегія від 18.05.2019 № 286/2019 «Про Стратегію національно-патріотичного виховання».
19. Постанова Верховної Ради України «Про рекомендації парламентських слухань з питань практичної діяльності органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування щодо реалізації законодавства у сфері молодіжної політики» від 6 липня 1999 року N 822-XIV.
20. Закон України «Про позашкільну освіту» 1841-III у редакції від 22.05.2021, підстава 1414-IX.
21. Постанова Верховної Ради України «Про заходи Кабінету Міністрів України щодо захисту національних інтересів держави у сферах національно свідомого і патріотичного виховання молодого покоління та забезпечення його розвитку від 22 травня 2003 року № 865-IV.
22. Постанова від 18 вересня 2003 року № 1200-IV «Про 85-ту річницю ВЛКСМ та державну підтримку молодіжного руху».
23. Документ 1281-IV в редакції від 28.01.2005, підстава 2353-IV Закон України «Про Загальнодержавну програму підтримки молоді на 2004-2008 роки».
24. Постанова Верховної Ради України від 22 березня 2007 року № 816-V «Про рекомендації парламентських слухань про становище молоді в Україні (щодо підтримки молоді сім'ї, посилення соціального захисту дітей та молоді у 2001-2006 роках)».
25. Постанова 2992-VI від 03.02.2011 Верховної Ради України «Про Рекомендації парламентських слухань про становище молоді в Україні «Молодь та здоровий спосіб життя»».
26. Закон України «Про вищу освіту» № 1556-VII у редакції від 23.04.2021.
27. Постанова Верховної Ради України «Про вшанування героїв АТО та вдосконалення національно-патріотичного виховання дітей та молоді» № 373-VIII від 12 травня 2015 року.
28. Постанова Верховної Ради України «Про Рекомендації парламентських слухань про становище молоді в Україні на тему: «Ціннісні орієнтації сучасної української молоді» від 23 лютого 2017 року № 1908-VIII.
29. <https://sluga-narodu.com/program/>.
30. <https://zagittya.com.ua/ua/page/programma.html>
31. <https://ba.org.ua/programm/>
32. https://eurosolidarity.org/wp-content/uploads/2020/02/Programa_31_05_2019.pdf
33. <https://goloszmin.org/program>
34. <https://zamajbutne.com.ua/>
35. Постанова Кабінету Міністрів України від 22 липня 2015 р. № 524 «Про утворення Міжвідомчої комісії з питань національно-патріотичного виховання».
36. Розпорядження № 1400-р від 25 грудня 2015 р. «Про затвердження заходів щодо національно-патріотичного виховання молоді на 2016 рік».
37. Розпорядження № 898-р від 30 листопада 2016 р. «Про затвердження плану заходів щодо національно-патріотичного виховання молоді на 2017 рік».
38. Постанова № 999 від 7 грудня 2016 р. «Про затвердження Типового положення про координаційну раду з питань національно-патріотичного виховання при місцевій державній адміністрації».
39. Постанова Кабінету Міністрів України від 9 жовтня 2020 р. № 932 «Про затвердження плану дій щодо реалізації Стратегії національно-патріотичного виховання на 2020-2025 роки».



40. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 9 жовтня 2020 р. № 1233-р «Про схвалення концепції Державної цільової соціальної програми національно-патріотичного виховання на період до 2025 року».

References:

1. Ukaz Prezidenta Ukraïni «Pro nevidkladni zahodi shhodo posilennja social'nogo zahistu vijs'kovosluzhbovciv ta chleniv ih simej » [Decree of the President of Ukraine «On urgent measures to strengthen the social protection of servicemen and members of their families »]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/352/93> [in Ukrainian].
2. Ukaz Prezidenta Ukraïni «Pro vidrozhennja istoriko-kul'turnih ta gospodars'kih tradicij Ukraïns'kogo kozactva» , [Decree of the President of Ukraine «On the revival of historical, cultural and economic traditions of the Ukrainian Cossacks »]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/14/95#Text>. [in Ukrainian].
3. Ukaz Prezidenta Ukraïni « Pro koncepciju gumanitarnogo i social'nogo rozvitku u Zbrojnih Silah Ukraïni » , [Decree of the President of Ukraine « On the concept of humanitarian and social development in the Armed Forces of Ukraine »]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/28/2004> [in Ukrainian].
4. Ukaz Prezidenta Ukraïni «Pro Nacional'nu doktrinu rozvitku fizichnoï kul'turi i sportu» , [Decree of the President of Ukraine « On the National Doctrine of Development of Physical Culture and Sports»]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1148/2004#Text>. [in Ukrainian].
5. Ukaz Prezidenta Ukraïni « Pitannja stvorennja vijs'kovogo liceju u selishhi Baturin » , [Decree of the President of Ukraine « The issue of establishing a military lyceum in the village of Baturyn »]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/194/2008#Text>. [in Ukrainian].
6. Ukaz Prezidenta Ukraïni « Pro rishennja Radi nacional'noï bezpeki i oboroni Ukraïni vid 15 ljutogo 2008 roku «Pro Koncepciju reformuvannja sluzhbi bezpeki Ukraïni»» , [Decree of the President of Ukraine « On the Decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of February 15, 2008 “On the Concept of Reforming the Security Service of Ukraine”»]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/249/2008#Text>. [in Ukrainian].
7. Ukaz Prezidenta Ukraïni « Pro vidznachennja derzhavnimi nagorodami Ukraïni aktivistiv veterans'kogo ruhu mista Kieva » , [Decree of the President of Ukraine « On the awarding of state awards of Ukraine to activists of the veteran movement of the city of Kyiv»]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/987/2008#Text>. [in Ukrainian].
8. Ukaz Prezidenta Ukraïni « Pro funkcionuvannja ta rozvitok Mizhnarodnogo ditjachogo centru «Artek » , [Decree of the President of Ukraine « On the functioning and development of the International Children's Center "Artek", »]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1102/2008#Text>. [in Ukrainian].
9. Ukaz Prezidenta Ukraïni « Pro vidznachennja 90-ï richnici Akta zluki Ukraïns'koï Narodnoï Respubliki i Zahidno-Ukraïns'koï Narodnoï Respubliki » , [Decree of the President of Ukraine « On the celebration of the 90th anniversary of the Act of Unification of the Ukrainian People's Republic and the Western Ukrainian People's Republic »]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1158/2008#Text> [in Ukrainian].
10. Ukaz Prezidenta Ukraïni « Pro vshanuvannja pam'jati Volodimira Ivasjuka iki » , [Decree of the President of Ukraine « On honoring the memory of Volodymyr Ivasyuk »]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/111/2009#Text> [in Ukrainian].
11. Ukaz Prezidenta Ukraïni « Pro zatverdzhennja Richnoï nacional'noï programi na 2010 rik z pidgotovki Ukraïni do nabuttja chlenstva v Organizacii Pivnichnoatlantichnogo dogovoru » , [Decree of the President of Ukraine « On approval of the Annual National Program for 2010 on preparation of



Ukraine for membership in the North Atlantic Treaty Organization »]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/92/2010#Text> [in Ukrainian].

12. Ukaz Prezidenta Ukraïni « Pro zatverdzhennja Richnoï nacional'noï programi spivrobotnictva Ukraïna-NATO na 2011 rik », [Decree of the President of Ukraine « On approval of the Annual National Program of Ukraine-NATO Cooperation for 2011 »]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/468/2011#Text> [in Ukrainian].

13. Ukaz Prezidenta Ukraïni « Pro Nacional'nu strategiju rozvitku osviti v Ukraïni na period do 2021 roku », [Decree of the President of Ukraine « On the National Strategy for the Development of Education in Ukraine for the period up to 2021 »]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013#Text> [in Ukrainian].

14. Ukaz Prezidenta Ukraïni « Pitannja golovного organu vijs'kovogo upravlinnja Nacional'noï gvardii Ukraïni », [Decree of the President of Ukraine « Issues of the main body of military management of the National Guard of Ukraine »]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/346/2014#Text> [in Ukrainian].

15. Ukaz Prezidenta Ukraïni « Pro vnesennja zmin do dejakih ukaziv Prezidenta Ukraïni », [Decree of the President of Ukraine « On Amendments to Certain Decrees of the President of Ukraine »]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/934/2014#Text> [in Ukrainian].

16. Ukaz Prezidenta Ukraïni « Pro zahodi z vidznachennja u 2015 roci 70-ï richnici Peremogi nad nacizmom u Evropi ta 70-ï richnici zavershennja drugoï svitovoï vijni », [Decree of the President of Ukraine « On measures to commemorate in 2015 the 70th anniversary of the Victory over Nazism in Europe and the 70th anniversary of the end of World War II »]. (n.d.). *president.gov.ua*. Retrieved from <https://www.president.gov.ua/documents/1692015-18657> [in Ukrainian].

17. Ukaz Prezidenta Ukraïni « Pro zahodi shhodo polipshennja nacional'no-patriotichnogo vihovannja ditej ta molodi », [Decree of the President of Ukraine « On measures to improve the national-patriotic education of children and youth »]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/334/2015#Text> [in Ukrainian].

18. Ukaz Prezidenta Ukraïni « Pro Strategiju nacional'no-patriotichnogo vihovannja », [Decree of the President of Ukraine « On the Strategy of National-Patriotic Education »]. (n.d.). *president.gov.ua*. Retrieved from <https://www.president.gov.ua/documents/2862019-27025> [in Ukrainian].

19. Postanova Verhovnoï Radi Ukraïni «Pro rekomendacii parlaments'kih sluhan' z pitan' praktichnoï dijalnosti organiv vikonavchoï vladi i organiv miscevogo samovrjaduvannja shhodo realizacii zakonodavstva u sferi molodizhnoï politiki», [Resolution of the Verkhovna Rada of Ukraine "On Recommendations of Parliamentary Hearings on the Practical Activities of Executive Bodies and Local Self-Government Bodies Concerning the Implementation of Legislation in the Sphere of Youth Policy"] (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/822-14#Text> [in Ukrainian].

20. Zakon Ukrainy « Pro pozashkil'nu osvitu » [The Law of Ukraine « On Extracurricular Education »]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1841-14#Text> [in Ukrainian].

21. Postanova Verhovnoï Radi Ukraïni «Pro zahodi Kabinetu Ministriv Ukraïni shhodo zahistu nacional'nih interesiv derzhavi u sferah nacional'no svidomogo i patriotichnogo vihovannja molodogo pokolinnja ta zabezpechennja jogo rozvitku» [Resolution of the Verkhovna Rada of Ukraine «On Measures of the Cabinet of Ministers of Ukraine on Protection of National Interests of the State in the Spheres of Nationally Conscious and Patriotic Education of the Young Generation and Ensuring Its Development»] (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/865-IV#Text> [in Ukrainian].

22. Postanova Verhovnoï Radi Ukraïni «Pro 85-tu richnicju VLKSM ta derzhavnu pidtrimku molodizhnogo ruhu» [Resolution of the Verkhovna Rada of Ukraine «On the 85th anniversary of the



Komsomol and state support of the youth movement»] (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1200-IV#Text> [in Ukrainian].

23. Закон України « Про Загал'нодержавну програму підтримки молоді на 2004-2008 роки » [The Law of Ukraine « On the National Youth Support Program for 2004-2008 »]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1281-15> [in Ukrainian].

24. Постанова Верховної Ради України « Про рекомендації парламентських слухан' про становище молоді в Україні (шодо підтримки молоді сім'ї, посилення соціального захисту дітей та молоді у 2001-2006 роках)» [Resolution of the Verkhovna Rada of Ukraine « On Recommendations of Parliamentary Hearings on the Situation of Youth in Ukraine (on Support of Young Families, Strengthening Social Protection of Children and Youth in 2001-2006)»] (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/816-V#Text> [in Ukrainian].

25. Постанова Верховної Ради України « Про Рекомендації парламентських слухан' про становище молоді в Україні «Молоді та здоровий спосіб життя»» [Resolution of the Verkhovna Rada of Ukraine « "On Recommendations of Parliamentary Hearings on the Situation of Youth in Ukraine" Youth and Healthy Lifestyle "»] (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2992-VI#Text> [in Ukrainian].

26. Закон України « Про вищу освіту » [The Law of Ukraine « On Higher Education »]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> [in Ukrainian].

27. Постанова Верховної Ради України « Про вшанування героїв АТО та вдосконалення національно-патриотичного виховання дітей та молоді » [Resolution of the Verkhovna Rada of Ukraine « n honoring the heroes of the ATO and improving the national-patriotic education of children and youth »] (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-19#Text> [in Ukrainian].

28. Постанова Верховної Ради України Про Рекомендації парламентських слухан' про становище молоді в Україні на тему: «Ціннісні орієнтації сучасної української молоді »» [Resolution of the Verkhovna Rada of Ukraine « On Recommendations of Parliamentary Hearings on the Situation of Youth in Ukraine on the Subject: " Value Orientations of Modern Ukrainian Youth "»] (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1908-19#Text> [in Ukrainian].

29. <https://sluga-narodu.com/program/>.

30. <https://zagittya.com.ua/ua/page/programma.html>

31. <https://ba.org.ua/programm/>

32. https://eurosolidarity.org/wp-content/uploads/2020/02/Programa_31_05_2019.pdf

33. <https://goloszmin.org/program>

34. <https://zamajbutne.com.ua/>

35. Постанова Кабінету Міністрів «Про утворення Міжвідомчої комісії з питань національно-патриотичного виховання» [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On the establishment of the Interdepartmental Commission on National-Patriotic Education".] (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/524-2015-п#Text> [in Ukrainian].

36. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження заходів щодо національно-патриотичного виховання молоді на 2016 рік» [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On approval of measures for national-patriotic education of youth for 2016."] (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/524-2015-п#Text> [in Ukrainian].

37. Розпорядження Кабінету Міністрів України « Про затвердження плану заходів щодо національно-патриотичного виховання молоді на 2017 рік » [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine " On approval of the action plan for national-patriotic education of youth for 2017 "] (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/898-2016-п#Text> [in Ukrainian].

38. Постанова Кабінету Міністрів « Про затвердження Типового положення про координаційну раду з питань національно-патриотичного виховання при місцевій державній адміністрації » [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine " On approval of the Standard Regulations on the Coordinating Council for National-Patriotic Education at the local state



administration ".] (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/999-2016-п#Text> [in Ukrainian].

39. Postanova Kabinetu Ministriv « Pro zatverdzhennja planu dij shhodo realizacii Strategii nacional'no-patriotichnogo vihovannja na 2020-2025 roki » [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine " On approval of the action plan for the implementation of the Strategy of national-patriotic education for 2020-2025 ".] (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2020-п#Text> [in Ukrainian].

40. Rozporjadzhennja Kabinetu Ministriv Ukraïni « Pro shvalennja koncepcii Derzhavnoi cil'ovoï social'noi programi nacional'no-patriotichnogo vihovannja na period do 2025 roku » [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine " On approval of the concept of the State target social program of national-patriotic education for the period up to 2025 "] (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1233-2020-п#Text> [in Ukrainian].





УДК 330.658.3

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9\(15\)-51-65](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9(15)-51-65)

Гой Олесь Тарасович аспірант кафедри управління та бізнес-адміністрування, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, вул. Шевченка, 57, м. Івано-Франківськ, 76000, тел.: (034) 259-61-57, e-mail: goyoles1995@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-5571-8672>

НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Анотація. Для сучасного суспільства, що розвивається в мінливих умовах, актуальним є пошук дієвих методів стратегічного управління в публічній сфері. Одним із важливих інструментів вирішення проблеми є формування та розвиток корпоративної культури, про що свідчать світовий досвід успішних організацій, які декларують основні норми, засади та правила корпоративної культури, визнаючи її провідним чинником розвитку та конкурентоспроможності. Роль чинника корпоративної культури в системі стратегічного управління стає визначальною, коли виникає необхідність формування нової стратегії, та побудови нової системи цінностей. Стан корпоративної культури на вітчизняних підприємствах ще вимагає серйозних досліджень, як зі статистичної точки зору, так і з точки зору основних динамічних змін економіки.

У статті розкрито сутність і поняття «корпоративна культура», зокрема виокремлено економічна, управлінська та соціологічна складова в тлумаченні цього поняття, окреслено різноманітні підходи до її визначення. Визначено особливості вітчизняних підходів до дефініції поняття «корпоративна культура». У статті розглянуто основні правила, принципи, інструменти щодо формування корпоративної культури організації задля досягнення сталого розвитку та ефективного функціонування на конкурентоспроможному ринку через систему взаємодії елементів корпоративної культури.

Встановлено, що більшість з механізмів корпоративної культури в діяльності організацій практично не використовується, особливо це стосується стратегічного управління в публічній сфері.

Досліджено вплив корпоративної культури на діяльність організації та управління людськими ресурсами, де корпоративна культура в основному розуміється як набір норм, правил, традицій, що приймаються менеджментом і персоналом організації.

Окреслено ключові функції організацій, що мають міцну корпоративну культуру і в той же час існуючі проблеми впровадження корпоративної культури у діяльність вітчизняних організацій.

Сформульовано чинники, які визначають потребу організацій у зміні



корпоративної культури, а саме вплив корпоративної культури на показники діяльності та на якість управління. Доведено необхідність формування ефективної корпоративної культури як важливого чинника удосконалення стратегічного управління в публічній сфері.

Ключові слова: корпоративна культура, стратегічне управління, публічне управління, стратегія, місія організації, цінності.

Goy Oles Tarasovych Undergraduate of the Department of Management and Business Administration, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Shevchenko St., 57, Ivano-Frankivsk, 76000, tel.: (034) 259-61-57, e-mail: goyoles1995@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-5571-8672>

SCIENTIFIC APPROACHES TO THE FORMATION OF THE CORPORATE CULTURE IN THE STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM

Abstract. The search for effective methods of strategic management in the public sphere is relevant for a modern society developing in a dynamic environment. One of the important tools for solving the problem is the formation and development of corporate culture, as evidenced by the world experience of successful organizations that declare the basic standards, principles and rules of corporate culture, recognizing it as a leading factor in development and competitiveness. The role of the corporate culture factor in the system of strategic management is determined by the need for the formation of a new strategy, as well as the initiation of a new system of values.

The state of corporate culture in domestic enterprises will require serious research, both from a statistical and main dynamic changes in the economy points of view. The article reveals the essence and concept of «corporate culture», in particular, it highlights the economic, managerial and sociological components in the interpretation of this concept, defines various approaches to its definition. The features of domestic approaches to the definition of the concept of «corporate culture» are determined. The article considers the basic rules, principles, tools for the formation of corporate culture of an organization to achieve sustainable development and effective functioning in a competitive market through a corporate culture elements interaction system.

It is determined that most of the mechanisms of corporate culture are practically not used in the activities of organizations, especially in the field of strategic management in the public sphere. The influence of corporate culture is investigated on the activities of the organization and human resources management, where corporate culture is mainly understood as a set of standards, rules, traditions adopted by the management and corporate staff. The key functions of organizations with a strong corporate culture and, at the same time, existing problems of introducing corporate culture into the activities of domestic organizations are determined.

The factors that determine the need of organizations to change the corporate culture, namely the influence of corporate culture on performances and on the quality



of management are formulated. The necessity of forming an effective corporate culture as an important factor in improving strategic management in the public sphere is proved.

Keywords: corporate culture, strategic management, public management, strategy, mission statement, values.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток українського суспільства, прагнення України досягти стандартів європейської спільноти заохочують вивчати світовий досвід формування системи стратегічного управління, аналізувати структурні складові позитивного іміджу інституцій державного управління, розробляти власні ефективні моделі відповідно до умов функціонування та національних традицій. Проблеми становлення позитивного іміджу, репутації та перспективи їх формування активно почали досліджуватись в сфері бізнесу, однак у державному управлінні ця проблема залишається актуальною та потребує системного аналізу. Корпоративна культура є досить важливим елементом теорії організації, що в свою чергу підтверджує необхідність розгляду організаційної культури як важливої складової удосконалення системи стратегічного управління в публічній сфері.

Невід'ємною рисою громадянського суспільства є забезпечення відкритості, прозорості та ефективності діяльності владних інституцій. Таке суспільство прямує до децентралізації державної влади, передаючи частину своїх повноважень органам самоуправління, до налагодження взаємодії органів влади з громадськістю на основі узгодження їх позицій, взаємної співпраці та корисності суспільству. Дієвим інструментом досягнення такого взаєморозуміння у суспільстві є зростання його поінформованості та побудова позитивного іміджу владних інституцій, формування якісної системи корпоративної культури.

Впродовж останніх десятиліть зміна ставлення до працівників компаній та корпорацій, нове трактування їх значення в визначенні стратегії розвитку, а також усвідомлення важливості культури, що об'єднує працівників у ефективну команду, надало актуальності та пріоритетності феномену корпоративної культури.

Науковці, які досліджують проблеми виникнення та формування корпоративної культури, стверджують, що вона здійснює потужний вплив на різні сфери діяльності організації, зокрема на визначення стратегії розвитку та ефективність діяльності корпорації як в короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі, покращує результативні показники найманих працівників, сприяє зростанню вагомості впровадження мехнізмів системності мотивації фахівців у публічній сфері. Розвиток корпоративної культури необхідно розглядати як обов'язковий інструмент удосконалення соціально-економічних відносин, що має значний вплив як на підвищення дієвості інструментів стратегічного управління, так і на вдосконалення складових

ефективної корпоративної культури в публічній сфері загалом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні тенденції становлення та розвитку стратегічного управління в публічній сфері вимагають формування фахівців нового типу. Зазначена проблема може бути вирішена завдяки належного організаційно-правового забезпечення, сприятливих соціально-економічних умов, ефективної кадрової політики та наявності сучасних кваліфікованих, компетентних, моральних, патріотичних, відповідальних, ерудованих, творчих, ініціативних, цілеспрямованих, конкурентоздатних фахівців. Світові успішні компанії цілеспрямовано формують та підтримують комплекс аспектів корпоративної культури через її істотний вплив на виробничу та комерційну діяльність, формування активного колективу та покращення показників роботи організації.

Перші спроби наукового аналізу сутності поняття «культура» відомі ще за часів середньовіччя. Вперше запропоновано поняття «культура» римським філософом Марком-Тулій Цицероном, що стосувалось тлумачення філософії як «культури ума». На сьогодні поняття «корпоративна культура» є в основному проблемою філософського аналізу, оскільки рівень корпоративної культури в організації можна оцінити тільки якісними показниками. Як науковий термін поняття «корпоративна культура» було сформульовано ще в ХІХ сторіччі німецьким фельдмаршалом Геельмутом Карлом Бернхардом фон Мольтке, який застосував його, надаючи характеристику взаємовідносин в офіцерському середовищі.

Дослідженням сутності поняття корпоративної культури присвятили свої праці такі вчені, як: Бала О., Барановська Л., Бобилєва М., Задихайло Д., Камерон Кім С., Кібенко О., Куїнн Роберт Е., Марущак Т., Мерсер Д., Назарова Г., Немченко Т., Палешуцький К., Рухлі Є., Співак А., Хаєт Г., Чайка Г., Чернишова Т., Юрченко В. Сфери впливу корпоративної культури досліджували науковці Й. Кунде Й, Шейн Е, Палеха Ю, Савчук Л., Отенко І, Удальцова М., Ячменьова В. Систематизували основні теоретичні положення корпоративної культури відомі дослідники в сфері менеджменту: Акофф Р., Вілдавський А., Воронкова А., Грінберг Дж., Діл Т. та Кенеді А., Друкер П., Коул Д., Камерон К. та Куїнна Р., Погорадзе А., Харісон Р., Хофштед Г., Хенді Ч. та інші.

Проте, незважаючи на теоретичні здобутки у сфері зазначеної проблеми, ми вважаємо, що дослідження сутнісних характеристик має носити системний характер, що у свою чергу сприятиме підвищення якості стратегічного управління та ефективності досягнення прийнятих рішень в сфері публічного управління.

Мета статті – дослідження поняття корпоративної культури та її складових на основі ґрунтованого аналізу наукових підходів щодо трактування цього поняття та виявлення його характерних ознак в системі стратегічного управління.

Виклад основного матеріалу. Трансформація національної економіки



вимагає нового інструментарію стратегічного управління, що має базуватись на знаннях та культурі. Саме поєднання цих двох базових явищ має стати основою розвитку. Система цінностей заснована на отриманому досвіді підкріплена доведеними фактами, що зорієнтована не на технічний потенціал, а на людський, сприятиме ефективнішому менеджменту та усвідомлення цілісності організації, що у свою чергу призведе до досягнення мети.

У менеджменті організації існує така гіпотеза, що організації мають свою культуру, щось за аналогією культури націй. Формування корпоративної культури організації є процесом моделювання та регулювання поведінкових особливостей персоналу на основі тих цінностей, що притаманні організації їх перебування. Іноді пріоритетні цінності організації дещо суперечать цінностям суспільства, оскільки ця гіпотеза сформувалась поступово.

Термін «культура» походить від латинського «cultura», що в перекладі означає догляд, освіта, виховання, розвиток. Духовний розвиток людини, її здатність до самовдосконалення античні мислителі вважали такою ж важливою складовою, як і розвиток агрокультури або інших промислових сфер суспільства. Зокрема, у науковій літературі під феноменом «культура» розуміють систему цінностей особистості; світогляд особистості; мистецтво спілкування; рівень інтелектуальної, моральної та етичної компетентності фахівця. Відповідно до словника української мови, культура – це сукупність матеріальних і духовних цінностей; освіченість, вихованість [1, с. 395].

Пітер Друкер вважав, що «ми живемо в одному з історичних періодів, які виникають кожні двісті-триста років, коли люди перестають орієнтуватись в оточуючому світі, коли досвіду минулого не достатньо для раціонального пояснення майбутнього» [4, с. 136]. У 1936 р. можна прослідкувати перші згадки наукового поняття «культура підприємства» у працях М. Шерифу, коли він говорив про поняття «соціальні норми». У 60-х роках вченими, об'єктами дослідження яких була організація підприємства, вживаються поняття клімату та культури спілкування на підприємстві. К. Камерон, Р. Куїнн стверджують, що «...успіх компанії визначається цінностями організації, відношенням до ринкових ресурсів, а ніж завоюванням позицій у конкурентній боротьбі; скоріше турботою про розуміння ситуації, ніж проблемами ресурсної переваги. Власне кажучи, навіть важко назвати хоча б одну процвітаючу компанію, яка сприймалася б лідером у своїй справі і не володіла б цілком помітною, що асоціюється тільки з нею, організаційною культурою» [6].

У свою чергу, аналізуючи наукову та практичну літературу, поняття «корпоративна культура» науковці тлумачать як переконання фахівця, відповідні норми поведінки, установки і цінності, що визначають як зміст стиль професійної діяльності [8; 12; 13]. Дослідники вважають, що корпоративну культуру слід розглядати як сукупність моделей поведінки, що формуються в процесі адаптації та професійного розвитку людських ресурсів, зміцнює стабільність системи соціальних відносин, актуалізує корпоративну родину, створює атмосферу



єдності та співпраці, сприяє успішності професійної діяльності. Проведений нами аналіз наукових джерел також дає можливість зазначити, що підґрунтям корпоративної культури є:

- цінності, що визначають моральні принципи фахівців, їх професійну поведінку, правила міжособистісного спілкування;
- місія, що визначає призначення та функціональну роль організації; принципи роботи, що відповідають цінностям організації;
- стратегія розвитку організації як чітко сформульовані перспективи діяльності;
- історія, ритуали і традиції.

Корпоративну культуру в системі стратегічного управління в публічній сфері слід розглядати на основі відповідних характеристик, таких як: особиста ініціатива, ступінь ризику, цілеспрямованість управлінської діяльності, узгодження дій, забезпечення управлінської підтримки, контролю, системи винагород та формування моделі взаємодії. До складових корпоративної культури віднесемо стратегію функціонування та розвитку підприємства, професійне середовище, кадровий ресурс, інновації, імідж та репутацію організації. У роботі Захарчин Г. М. зазначається, що «організаційну культуру ототожнюють із культурою організацій, хоч поняття «організаційна культура» відображає більше ступінь організаційного впорядкування процесу виробництва та системи менеджменту організації, є важливим елементом культури організації» [17, с. 136].

Мілошевич Н. В. зазначає, що «правильно сформована корпоративна культура (її ціннісна орієнтація, норма поведінки людей і їх очікування) це свого роду стратегічний інструмент, що дає змогу менеджерам усіх рівнів орієнтувати підрозділи організації, весь промислово-виробничий персонал на реалізацію основної місії підприємства, підвищувати його економічну і соціальну ініціативу, забезпечувати трудову віддачу виробничій справі трудового колективу, полегшувати культуру взаємин на робочих місцях» [11]. Але у цьому випадку метою впровадження корпоративної культури на підприємстві є лише досягнення економічного ефекту, що на нашу думку є обмеженням цього процесу. Одним із завдань залучення до меж корпоративної культури колективу організації має стати підвищення соціальної відповідальності компанії в цілому так і кожного працівника зокрема.

Отож, корпоративна культура це – система відносин між учасниками колективу, що базується на комплексі загальносуспільних норм й правил та власного досвіду організації, використання яких є прийнятним для кожного працівника, що дозволяє оптимально використовувати потенційні можливості системи стратегічного управління, як на її користь так і суспільства в цілому.

Проаналізувавши праці вчених щодо трактування сутності корпоративної культури ми систематизували зміст та структуру елементів корпоративної культури організації. Метою побудови ефективної системи корпоративної



культури є формування поведінки персоналу, що сприятиме досягненню цілей організації, базується на чітко визначеній місії компанії, а саме: це його соціальне призначення, тобто те, що суспільство може очікувати від мети її діяльності [6]. Правильно окреслена місія сприяє вирішенню таких завдань менеджменту як:

- спонукає управлінський персонал систематично здійснювати аналіз сильних і слабких сторін в системі менеджменту з метою пошуку резервів підвищення його ефективності;
- допомагає об'єднанню працівників у досягненні цілей, кращій взаємодії між керівним складом та підлеглими на різних рівнях ієрархії управління;
- формує позитивний імідж організації.

Задля досягнення мети виділяють такі цілі корпоративної культури: підвищення ефективності діяльності організації через зростання продуктивності праці внаслідок вдосконалення менеджменту персоналу; забезпечення доброзичливої взаємодії співробітників та керівництва та встановлення зворотного зв'язку; формування ставлення персоналу до компанії як до своєї власності з почуттям причетності до його справ; підтримка індивідуальної ініціативи та пропозицій працівників; мотивування персоналу до особистого успіху через надання можливостей для власного розвитку; делегування відповідальності; зміцнення корпоративної «родини» (колективу).

Формування мети корпоративної культури та, відповідно до цілей її досягнення, має базуватись на вихідних засадах, практичних положеннях з ефективного управління – принципах корпоративної культури. Бала О. І виділяє такі принципи, як: всеохопленості та системності; відкритості та постійного удосконалення; координації; обов'язковості; вимірності та корисності; індивідуальності; вільного формування; узгодженості та відповідності; чіткості; винагороди; відповідності чинному законодавству [14, с. 13].

У роботі Вершковського Е. В. наведено такі основні принципи корпоративної культури [3]:

- принцип захисту прав – який вбачає отримання необхідної інформації про корпорацію та формування єдиного корпоративного духу компанії;
- принцип рівності – який забороняє керівництву здійснювати будь-які операції у власних інтересах;
- принцип стратегії – що дозволяє інтегрувати інтереси персоналу та самої організації на довготривалий термін діяльності;
- принцип відкритості – сприяє побудові прозорих відносин, які в свою чергу інтегрують членів колективу в єдине ціле, що формує корпоративні цінності;
- принцип справедливості – дозволяє сформувати належний рівень корпоративного духу і стилю діяльності колективу або організації;
- принцип професіоналізму – сприяє насамперед формуванню взаємодовіри, добробуту, надійності партнерства;
- принцип солідарної відповідальності – сприяє формуванню корпоративної культури та існуючих в ній норм та цінностей;



- принцип єдності – передбачає уникнення міжособистісних протиріч у колективі та подвійності у правлінні організацією;
- принцип відповідності – наголошує на достатньому повноваженні співробітника для вирішення завдань та відповідальності за їх виконання;
- принцип цілісності – передбачає цілісність різноманітних структур, що одночасно є самостійними (виробнича, фінансова, соціальна сфери);
- принцип динамічності – передбачає зміну організаційних структур колективу відповідно до життєдіяльності організації (створення, розвиток, функціонування тощо);
- принцип зворотного зв'язку – передбачає обмін інформацією від суб'єкта до об'єкта управління, що надає співвідношення в інформаційній схемі (вхідна-вихідна інформація) організації;
- принцип додатковості – який завбачає існування не лише сталих ціннісних впливів, а й стихійного, ймовірного впливу на тенденцію розвитку організації;
- принцип превалювання суспільних інтересів – згідно якого інтереси члена колективу або групи мають бути підпорядковані суспільному інтересу всього колективу або організації;
- принцип єдності – який наголошує на цілісності управління організаційними діями, що мають одну мету;
- принцип стабільності – вбачає здійснення планування у політиці управління щодо зниження плинності членів організації (кадрів);
- принцип ініціативи – згідно якого кожен член організації має самостійність в межах особистої компетенції при прийнятті та реалізації певних завдань та рішень.

Потапюк І. П. поділяє принципи корпоративної культури на загальні та спеціальні [18]. Кагляк О. О. звертає увагу, що принципи мають бути співвимірні цінностям, саме у такому випадку можливе досягнення цілей підприємства [14]. Вчені, що вивчають проблеми формування корпоративної культури, стверджують, що норми та цінності підприємства мають вплив на різні сфери діяльності. Можна стверджувати, що вони мають бути дотичними до таких питань як: призначення організації (рівень технологій, якість, лідерство у сфері виробництва); влада (повноваження притаманні посаді, повага); повага до людей (турбота про людей та їх потребам, відсутність фаворитизму, повага до індивідуальності, справедливість, мотивування); критерії вибору на керівні посади (власність та ефективність роботи, переваги власних працівників, вплив неформальних відносин та груп); організація роботи та дисципліна (добровільна, примусова, пластичність зміні ролей); стилі керівництва та управління (стилі авторитарний або консультативний або співробітництва, власний приклад, використання цільових груп); процес прийняття рішення (хто приймає рішення, індивідуальне та колективне рішення, необхідність згоди та компроміс); контакти (перевага особистим або письмовим контактам, жорсткість та пластичність службового спілкування; можливість контакту з керівництвом, збори); характер



соціалізації (спілкування під час та після роботи, чи існують бар'єри, особливі умови спілкування); шляхи вирішення конфліктів (бажання уникнути конфлікту – компроміс, офіційні та неофіційні шляхи, керівництво у вирішенні конфліктних ситуацій); оцінка ефективності роботи (реальна та формальна, відкрита та закрита, результати) [1; 6; 7; 12; 13; 15; 16; 18; 22; 23].

Зовнішній образ (імідж), як складова системи корпоративної культури, став об'єктом дослідження після становлення цього терміну у загальній та соціальній психології в 60-80 роками ХХ століття. Тогочасний імідж трактувався переважно в контексті теорії сприйняття, діяльності, спілкування і соціального пізнання. Імідж є явищем, що використовується для презентування у суспільних відношеннях того чи іншого типу групової поведінки. З іншого боку, роз'яснювалось впровадження технологій, що дозволяли формувати поведінку як груп в цілому так і суб'єктів зокрема.

Зовнішній образ іміджу організації відслідковуються в символах, що справляють емоційний вплив на споживачів і можуть бути ефективним мотиваційним чинником для співробітників, оскільки виражають певну елітарність їх у стосунках із середовищем і диктують певну корпоративну поведінку. Як елемент системи корпоративної культури – це манера поведінки групи, яка представляє організацію, її мова, правила, зафіксовані у письмовому вигляді, а також розміри організації, технологія, продуктивність, фірмовий та товарні знаки, місце на ринку, фірмовий одяг, будівлі тощо [13, с. 136].

Ми вважаємо, що зовнішній образ організації з одного боку є елементом системи корпоративної культури, а з іншого – є наслідком її впровадження. Варто зазначити, що зовнішній образ (імідж) та цінності корпоративної культури проявляються на різних рівнях структури культури організації. А саме: зовнішній образ виявляється у прояві культури організації внаслідок контакту з її представниками на рівні поверхневому (символьної) культури організації. Відповідно цінності проявляються на так званому смисловому рівні (або рівень норм і цінностей).

Ми поділяємо типологію, що пропонується Шейном Е. [22], яку у свою чергу Хенді Ч. [19] пояснив на міфології древньої Греції:

1. «Культура влади», яку уособлює головний Бог (Зевс). У цій культурі ключова особа – лідер, його особисті якості і здібності. Управлінці, які підтримують такий тип корпоративної культури вирізняються високим рівнем емпатії, завдяки чому досягається швидкість прийняття рішень. Вони мислять швидше інтуїтивно ніж логічно. Їхній розвиток відбувається на власних помилках. В цій культурі цінуються контроль за ресурсами та особиста харизма.

2. «Рольова культура», яку уособлює Бог логіки і розуму (Аполлон) – характеризується суворим функціональним розподілом ролей за спеціалізацією учасників. Основним джерелом влади є не особисті якості, а становище в ієрархічній структурі.



3. «Культура завдання», яку уособлює Богиня мудрості (Афіна). Тип культури орієнтований, на вирішення завдань, реалізацію проектів. Люди розглядаються не як особистості, а як ресурсний потенціал, який організація може використати в даний момент для вирішення проблем в певних сферах. Ефективність діяльності компаній з такою культурою визначається високим професіоналізмом співробітників і кооперативним груповим ефектом.

4. «Культура особистості», яку уособлює егоїстичний Бог винаробства (Діоніс). Підприємство з цим типом культури об'єднує людей для того, щоб вони могли домагатися власних цілей. Цей тип культури є ефективним для досягнення цілей тоді, коли талант і навички окремих особистостей мають вирішальне значення для організації.

Сприйняття корпоративної культури всередині організації має певні рівні. Едгар Шейн пропонує розглядати багаторівневу структуру корпоративної культури, в якій нараховує три рівні – «поверхневий» або символічний, «підповерхневий», глибинний [22]. У працях вчених можна прослідкувати ще один рівень, який найчастіше називають «внутрішнім». Це прояв неписаного кодексу правил, який діє серед членів організації і впливає як на їхні відносини так і на зовнішнє середовище підприємства. На нашу думку, він є запорукою існування третього рівня, глибинних переконань, що формуються протягом тривалого періоду як існування організації так і життя суб'єкта організації. Саме на цьому рівні і має відбуватись ранжування цілей, у якому буде проявлятися відповідальність як перед працівниками та підприємством, але й суспільством.

Будь-яка ідентифікація принципів, на нашу думку, має бути націлена на те, щоб більш ґрунтовно формувати завдання корпоративної культури за окремими напрямками – управління персоналом, управління ефективністю діяльності організації, у тому числі стратегічній перспективі, формування позитивного іміджу. Цінності, на яких базується корпоративна культура, є «постулатом», який є основою правил поведінки кожного працівника. Шейн Е. зазначає, що цінності – центральний елемент корпоративної культури, що визначає специфіку всіх інших моментів «людського аспекту» організації: індивідуальних і групових інтересів, міжособистісних і групових відносин, мотивації [22]. На основі системи цінностей формуються організаційні норми, які виступають як регулятори службового поведіння. Вони припускають санкціонування поведінки на основі ряду оцінних критеріїв. В організаційній культурі норми як правило закріплені у вигляді своєрідного кодексу правил поведінки, стандартів якості й обслуговування, системи обрядів та церемоній [22].

У свою чергу на формування корпоративної культури в публічній сфері впливають відповідні чинники, які слід згрупувати на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх віднесемо глобалізаційні процеси; соціально-політичне становище у суспільстві; нормативно-правове забезпечення стратегічного управління; ринок затребуваності фахівців; місцезнаходження; наявність стратегічного плану діяльності; рівень підготовки фахівців; рівень заробітної плати; тощо. До

внутрішніх – специфічні особливості публічних інституцій; матеріально-технічне забезпечення; час існування організації; рівень професійної компетентності фахівців; морально-психологічний клімат у колективі; мотиваційний компонент; статус фахівця у професійному середовищі; плинність кадрів; керівник і стиль управління; прийнята система лідерства; комунікативна взаємодія; стилі вирішення конфліктів у колективі; прийняття символіки, традицій та звичаїв колективу.

Науковці виокремили основні етапи управлінського процесу щодо розвитку корпоративної культури:

- аналіз діючої культури (цінності, традиції і символіка, стандарти поведінки, авторитети організації, існуючі методи формування і розвитку корпоративної культури);
- розробка корпоративного кодексу (визначення місії, стратегічних перспектив і пріоритетних напрямків розвитку, визначення загальних правил поведінки, традицій і символіки);
- визначення форм і методів роботи з персоналом;
- реалізація проектів;
- аналіз динаміки становлення корпоративної культури організації (на основі загальних критеріїв інтересів).

Зауважимо, що вище зазначене забезпечить ідентифікацію фахівця-управлінця з організацією та усвідомлення власної причетності до формування корпоративних цінностей. Разом з тим, до основних форм, методів і методик формування ефективної корпоративної культури слід віднести:

- розробку системи цінностей, цілей і конкретних завдань щодо їх реалізації;
- розробку системи пошуку, обслуговування і «утримання» клієнтів;
- розробку програми взаємодії з публічними інституціями;
- інформаційне забезпечення.

Також науковці й практики виділяють відповідні функції корпоративної культури, зокрема: оціночно-нормативну; законотвірну; регулюючу; динаміко-змінну; пізнавальну; творчо пошукову; комунікаційну; мотивуючу; змістоутворюючу (вплив на світогляд); звітно-контролюючу; суспільної пам'яті; професійно-змістовну; інноваційно зобов'язуючу; галузево-відповідальну [8; 12; 13]. Не викликає жодних сумнівів доцільність реалізації вищезазначених функцій як основи забезпечення формування ефективної корпоративної культури.

На основі аналізу та специфіки стратегічного управління в публічній сфері доцільно виокремити компоненти корпоративної культури, до яких віднесемо: – прийняття системи лідерства;

- стилі вирішення конфліктів;
- моделі прийняття рішень;
- систему комунікативної взаємодії;
- статус фахівця у професійному середовищі;



- професійну взаємодію та взаємозв'язки;
- прийняття символіки, традицій та звичаїв колективу,
- кар'єрний ріст,
- високий рівень комунікативної взаємодії у колективі,
- володіння фахівцями інструментами тайм-менеджменту,
- організацію сприятливого професійного середовища,
- процес професійного розвитку кожного фахівця колективу,
- дотримання професійної етики та методи її стимулювання, дотримання дрес-коду, символіки організації [8].

Пріоритетного значення у процесі формування корпоративної культури фахівців публічної сфери слід відвести позитивній професійній культурі. Ця важлива категорія є основою професійної діяльності й взаємодії у професійному середовищі, здатності реагувати та адаптуватись до зовнішніх і внутрішніх змін, підґрунтям успішної репутації організації.

Висновки. Корпоративна культура виступає дієвим та ефективним комплексом складових елементів процесу прийняття управлінських рішень в публічній сфері, що базується на суспільних та набутих досвідом цінностях демократичного суспільства. Системне дослідження цього питання сприятиме підвищенню ефективності стратегічного управління в публічній сфері. Високий рівень корпоративної культури є важливим стратегічним чинником, який мобілізує всі структурні ланки колективу задля досягнення поставлених цілей в рамках задекларованої місії організації. Тому на сьогодні вивчення та аналіз наукових підходів до формування корпоративної культури є важливим чинником досягнення успіху в організаціях.

Література:

1. Білодід І.К. Словник української мови : у 11 т. / І.К. Білодід, А.А. Бурячок. – К. : Наук. думка, 1979. – Т. 4. – 839 с.
2. Бала О.І. Корпоративна культура – чинник соціально-економічного розвитку організації / О.І. Бала // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». – 2006. – № 567: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – С. 6-11.
3. Вершковский Э.В. Режиссура массовых клубных представлений / Э.В. Вершковский. – Л. : ЛДИКМ, 1981. – 72 с.
4. Друкер П.Ф. Практика менеджмента / П.Ф. Друкер. – СПб. : Изд. дом «Вильямс», 2002. – 258 с.
5. Задихайло Д.В. Корпоративне управління : навч. пос. / Д.В. Задихайло, О.Р. Кібенко, Г.В. Назарова. – Х. : Еспада, 2003. – 688 с.
6. Камерон К.С. Диагностика и изменение организационной культуры / К.С. Камерон, Р.Э. Куинн. – СПб : Питер, 2001. – 320 с.
7. Кунде Й. Корпоративная религия. Создание сильной компании с яркой индивидуальностью и корпоративной душой / Й. Кунде. – СПб. : Стокгольмская школа экономики, 2004. – 267 с.
8. Марущак Т. Корпоративная культура предприятий сферы услуг / Т. Марущак // Персонал. – 2001. – № 6. – С. 37-39.
9. Мацокин А. Корпоративна культура & державна служба. Ціннісні орієнтири /



- А. Мацокін // Держслужбовець, 2018. – № 11. Режим доступу : <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2018/november/issue-11/article-40649.html>
10. Мерсер Д. ИБМ: Управление в самой преуспевающей корпорации мира / Д. Мерсер. – М. : Прогресс, 1991. – 456 с.
 11. Мілошевич Н.В. Корпоративна культура управління як фактор підвищення результативності діяльності підприємства / Н.В. Мілошевич // Галицький економічний вісник. – Т. : ТНТУ, 2017. – Т. 52. – № 1. – С. 44-51.
 12. Отенко О.П. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти : монографія / І.П. Отенко, М.І. Чепелюк. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 243 с.
 13. Палеха Ю.І. Ключі до успіху або Організаційна та управлінська культури / Ю.І. Палеха. – К. : Вид-во Європ. ун-ту фінансів, інформ. систем, 2000. – 337 с.
 14. Бала О.І. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види / О.І. Бала, Р.Д. Бала, О.В. Муқан // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». – 2010. – № 682: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – С.11-15.
 15. Савчук Л.М. Функції соціального партнерства / Л.М. Савчук // Науковий вісник УМО. Економіка та управління. – 2016. – № 2. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvumo_2016_2_12.
 16. Спивак В.А. Корпоративная культура / В.А. Спивак. – СПб. : Питер, 2001. – 352 с.
 17. Степико М.Т. Буття етносу: витоки, сучасність, перспективи (філософсько-методологічний аналіз) / М.Т. Степико. – К. : Знання. – 1998. – 251 с.
 18. Удальцова М.В. Социология управления / М.В. Удальцова. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 320 с.
 19. Хэнди Ч. По ту сторону уверености. О новом мире внутри и вокруг организации / Ч. Хэнди. – СПб. : Питер, 2002. – 224 с.
 20. Чайка Г.П. Культура ділового спілкування менеджера / Г.П. Чайка. – К. : Знання, 2005. – 442 с.
 21. Чернишова Т.О. Деякі аспекти корпоративної культури організації / Т.О. Чернишова, Т.А. Немченко // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2010. – Вип. 17. – С. 328–330.
 22. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. – СПб. : Питер, 2002. – 328 с.
 23. Ячменьова В.М. Корпоративна культура промислового підприємства: формування та розподіл витрат : монографія / В.М. Ячменьова, Н.В. Царенко. – Сімферополь : Аріал, 2011. – 206 с.
 24. Kirilova Filipova, M. Relationship between corporate culture and competitive power of the companies in the tourism industry / M. Kirilova Filipova // Tourism & Management Studies. – 2015. – № 11(1). – P. 98–103.
 25. Rühl E. Unternehmenskultur – Konzepte und Methoden. Kulturmanagement in schweizerischen Industrieunternehmen. – Bern : Haupt Verlag. – 1991. – 234 p.

References:

1. Bilodid, I.K. (1979). Slovnýk ukraïns'koi movy [Dictionary of the Ukrainian language]. Kyiv, Ukraine : Naukova dumka. [in Ukrainian]
2. Bala, O.I. (2006). Korporatyvna kultura – chynnyk sotsialno-ekonomichnoho rozvytku orhanizatsii [Corporate culture – a factor of socioeconomic development of an organization]. *Visnyk Natl. Univ. "Lvivska politekhnika": Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, 567, 6–11 [in Ukrainian].
3. Vershkovskiy, E.V. (1981). Rezhissura massovykh klubnykh predstavleniy [Directing mass club performances]. Leningrad, Russia: LDIKM [in Ukrainian].
4. Druker, P.F. (2002). Praktika menedzhmenta [Management Practice]. Moskva, Russia: Izd. dom "Vil'yams. [in Russian].



5. Zadykhaylo, D.V. (2003). Korporatyvne upravlinnya [Corporate Governance]. Kharkiv, Ukraine: Espada.
6. Kameron, K.S. & Quinn, R.E. (2001). Diagnostika i izmeneniye organizatsionnoy kul'tury [Diagnostics and Change in Organizational Culture]. Saint-Petersburg, Russia: Piter. [in Russian].
7. Kunde, Y. (2004). Korporativnaya religiya. Sozdaniye sil'noy kompanii s yarkoy individual'nost'yu i korporativnoy dushoy [Corporate Religion. Creating a strong company with a vibrant personality and corporate soul]. Saint-Petersburg, Russia: Stokgol'mskaya shkola ekonomiki. [in Russian].
8. Marushchak, T. (2001). Korporativnaya kul'tura predpriyatij sfery uslug [Corporate Culture of Service Enterprises]. *Personal*, 6, 37–39. [in Ukrainian].
9. Matsokin, A. (2018). Korporatyvna kultura & derzhavna sluzhba. Tsinnisni orientyry [Corporate Culture & Civil Service. Value Guidelines]. *Derzhsluzhbovets'*, 11, available at: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2018/november/issue-11/article-40649.html>. [in Ukrainian].
10. Merser, D. (1991). IBM: Upravleniye v samoy preuspevayushchey korporatsii mira [IBM: Management in the world's most successful corporation]. Moscow, Russia: Progress. [in Russian].
11. Milosevich, N.V. (2017). Korporatyvna kultura upravlinnia yak faktor pidvyshchennia rezultatyvnosti diialnosti pidpriemstva [Corporate management culture as a factor in improving the performance of an enterprise]. *Halyts'kyi ekonomichnyy visnyk*, 52(1), 44-51. [in Ukrainian].
12. Otenko, O.P. & Chepelyuk, M.I. (2018). Korporatyvna kul'tura: mizhnarodnyy ta transformatsiynyy aspekty [Corporate Culture: International and Transformational Aspects]. Kharkiv, Ukraine: KHNEU im. S. Kuznetsya. [in Ukrainian].
13. Palekha, Yu.I. (2000). Klyuchi do uspikhu abo orhanizatsiyna ta upravlins'ka kul'tury [Keys to success or organizational and managerial culture]. Kiev, Ukraine: Vydav. Yevrop. univ. finansiv, inform. system. [in Ukrainian].
14. Bala, O.I., Bala, R.D. & Mukan, O.V. (2010). [Principles of corporate enterprise culture: essence and types]. *Visnyk Natl. Univ. «L'viv's'ka politekhnika»: Menedzhment ta pidpryyemnytstvo v Ukrayini: etapy stanovlennya i problemy rozvytku*, 682, 11-15. [in Ukrainian].
15. Savchuk, L.M. (2016). [Functions of social partnership]. *Naukovyy visnyk UMO. Ekonomika ta upravlinnya*, 2, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvumo_2016_2_12.
16. Spivak, V.A. (2001). Korporativnaya kul'tura [Corporate Culture]. Saint-Petersburg, Russia: Piter. [in Russian].
17. Stepyko, M.T. (1998). Buttya etnosu: vytoky, suchasnist', perspektyvy (filosofs'ko-metodolohichnyy analiz) [Being of Ethnos: Origins, Present, Perspectives (Philosophical and Methodological Analysis)]. Kiev, Ukraine: Tovarystvo "Znannya". [in Ukrainian].
18. Udal'tsova, M.V. (1998). Sotsiologiya upravleniya [Sociology of Management]. Moscow, Russia: INFRA. [in Russian].
19. Khendi, Ch. (2002). Po tu storonu uverenosti. O novom mire vnutri i vokrug organizatsii [Beyond Confidence. About the new world in and around the organization]. Saint-Petersburg, Russia: Piter. [in Russian].
20. Chayka, H.P. (2005). Kul'tura dilovoho spil'kuvannya menedzhera [Managerial Business Communication Culture]. Kiev, Ukraine: Znannya. [in Ukrainian].
21. Chernyshov, T.O. & Nemchenko, T.A. (2010). Deiaki aspekty korporativnoi kultury orhanizatsii [Some aspects of corporate culture of an organization]. *Naukovi pratsi KNTU. Ekonomichni nauky*, 17, 328-330. [in Ukrainian].
22. Shein, E. (2002). Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo [Organizational Culture and Leadership]. Saint-Petersburg, Russia: Piter. [in Russian].
23. Yachmeniova, V.M. & Tsarenko N.V. (2011). Korporatyvna kul'tura promyslovoho pidpryyemstva: formuvannya ta rozpodil vytrat [Corporate culture of industrial enterprise: formation and distribution of costs]. Simferopol, Ukraine: Arial. [in Ukrainian].



24. Kirilova Filipova, M. (2015). Relationship between corporate culture and competitive power of the companies in the tourism industry. *Tourism & Management Studies*, 11(1), 98-103.

25. Rühli, E. (1991). *Unternehmenskultur – Konzepte und Methoden*. Kulturmanagement in schweizerischen Industrieunternehmen. Bern, Switzerland: Haupt Verlag.



УДК 351 : 328.18] : [316.77

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9\(15\)-66-75](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9(15)-66-75)

Горбатюк Петро Михайлович аспірант кафедр глобальної та національно безпеки ННІ Публічного управління та державної служби? КНУ імені Тараса Шевченка, вул. Антона Цедіка, 20, м. Київ, 03057, тел.: (067) 382-62-88, e-mail: petia.gorbatiuk@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-8383-5796>

ІНФОРМАЦІЙНА СКЛАДОВА ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ У ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

Анотація. У статті досліджено різні аспекти використання інформаційних механізмів взаємодії органів публічного управління з громадськістю у процесі прийняття рішень

У статті наголошується що громадська участь передбачає активну участь громадян при відстоюванні своїх прав та інтересів в процесі прийняття рішень, а також вибір і використання різних методів участі. Залучення громадськості передбачає проактивні дію з боку осіб, які приймають рішення, з обрахування вміння громадян щодо рішень, що приймає влада. Характеризуються різні форми вибору правильного рівня участі громадськості, переваги такого вибору та :

Зазначається, що в основі кожного процесу участі громадськості лежить обіцянка, дана владою громадськості. Ця обіцянка представляє те, що громадськість може очікувати від органу публічної влади щодо доступу до потенційного впливу на вирішення проблеми. Обіцянка також визначає очікуваний рівень інформації і спілкування. Описуються фактори, які повинні бути покладі у основу таких обіцянок громадськості. У статті аналізуються способи, завдяки яким можна підвищити потенціалу участі громадськості у процесах прийняття рішень. Серед додаткових факторів, які необхідно враховувати для успішної участі громадськості у статті називається прозорість , що являє собою готовність органів публічної влади в повній мірі ділитися інформацією, критеріями і обговореннями процесу прийняття рішень з громадськістю.

Доводиться, що участь громадськості у процесах прийняття управлінських рішень розвиває потенціал спільноти, що це є ще одним важливим результатом постійної участі зацікавлених сторін у прийнятті рішень і їх реалізації. Це також є розвиток здатності вирішувати складні соціальні проблеми.

Робиться висновок проте, що у демократичній державі забезпечення прозорості системи державного управління є однією з ключових, невід'ємних складових державної інформаційної політики, стратегічна мета якої полягає в побудові відкритого інформаційного суспільства.

Ключові слова: взаємодія, публічна влада, інформаційні механізми, громадськість.



Gorbatiuk Petro Mikhailovich Graduate student of the Departments of Global and National Security, Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University, Anton Tsedik St., 20, Kyiv, 03057, tel.: (067) 382-62-88, e-mail: petia.gorbatiuk@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-8383-5796>

INFORMATION COMPONENT OF INTERACTION OF PUBLIC GOVERNMENT BODIES WITH THE PUBLIC IN THE DECISION-MAKING PROCESS

Abstract. The article investigates various aspects of the use of information mechanisms of interaction of public administration bodies with the public in the decision-making process.

The article emphasizes that public participation involves the active participation of citizens in defending their rights and interests in the decision-making process, as well as the choice and use of various methods of participation. Involvement of the public involves proactive action by decision-makers, taking into account the ability of citizens to make decisions by the authorities. Various forms of choosing the right level of public participation, the benefits of such a choice and:

It is noted that at the heart of every process of public participation is a promise made by the public authorities. This promise represents what the public can expect from a public authority to have access to potential influence on the problem. The promise also determines the expected level of information and communication. The factors that should underlie such public promises are described. The article analyzes the ways in which it is possible to increase the potential of public participation in decision-making processes. Additional factors that need to be considered for successful public participation in the article are transparency, which is the willingness of public authorities to fully share information, criteria and discussions in the decision-making process with the public.

It is argued that public participation in management decision-making processes develops the potential of the community, which is another important result of the ongoing participation of stakeholders in decision-making and implementation. It is also the development of the ability to solve complex social problems.

It is concluded, however, that in a democracy, ensuring the transparency of public administration is one of the key, integral components of public information policy, the strategic goal of which is to build an open information society.

Keywords: interaction, public power, information mechanisms, public.

Постановка проблеми. Практики взаємодії суспільства і влади як правило проявляються через соціальні форми і механізми громадської участі, вони формують смислове поле категорії «громадянське суспільство». У центрі дієвих практик, що характеризують сучасне громадянське суспільство, виявляються нові суб'єкти впливу і простору позиціонування їх соціальних зв'язків (в тому числі,



соціального капіталу). У вітчизняній і зарубіжній науці в останні роки обґрунтовується необхідність пошуку якісно нових підходів, що дозволяють пояснити поведінку соціальних суб'єктів і природу громадської участі. З часом змінюються уявлення про типи і форми взаємозв'язку і взаємозалежності держави і суспільства. На рубежі ХХ-ХХІ ст. сформувалися стійкі моделі взаємодії механізмів державного і громадського контролю, з'явилися нові технології державно-приватного партнерства, що відображають необхідність в управлінні та регулюванні соціального розвитку, які з нових позицій висвітлили проблеми розвитку громадянського суспільства. З розвитком держави потреба у формуванні громадянського суспільства і підвищення ролі його інститутів буде зростати, актуалізувалася наукова проблема в розробці нової теорії громадянського суспільства. Про це свідчить сучасна тенденція до посилення громадянського дискурсу з вивчення інституту громадського контролю.

Громадська участь передбачає активну участь громадян при відстоюванні своїх прав та інтересів в процесі прийняття рішень, а також вибір і використання різних методів участі. Залучення громадськості передбачає проактивні дії з боку осіб, які приймають рішення, з обрахування вміння громадян щодо рішень, що приймає влада. Члени місцевої громади не завжди можуть знати про розробку програм або рішень, які зачіпають їх інтереси, а особи, які приймають рішення, не завжди можуть володіти вичерпаною інформацією щодо проблем, які готується для обговорення та голосування по ним. Завданням залучення громадськості стає прийняття продуктивних рішень, здатних ефективно використовувати наявні суспільні ресурси, наприклад такі, як бюджет органів місцевого самоврядування[1]. Перевага залучення громадськості в діалоги на місцевому рівні полягає в кращому експертному знанні членів місцевої громади про потреби регіону, а також в зростанні довіри до прийнятих рішень керівниками органів публічної влади та органів місцевого самоврядування. Для того щоб залучення громадськості відбулося, таким керівникам необхідно вжити ряд зусиль по організації врахування думки місцевої громади, що включає всіх зацікавлених груп.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика взаємодії органів публічної влади з громадянськістю є предметом наукових пошуків як зарубіжних так й вітчизняних вчених вже протягом тривалого часу. В Україні ця тема набуває розвитку та стає предметом наукового дискурсу з 90-х років ХХ століття, але до сьогодні залишається дискусійною. Серед зарубіжних учених, які досліджують механізм взаємодії місцевої влади з громадянським суспільством, можна виділити Н. Алфасі, Н. Борджелі, В. Брайт, У. Камерон, Дж. Ван дер Мір, А. Едвардс, О. Смолянко, Ю. Хабермаса тощо. Серед українських науковців вивченням даної проблематики займаються Т. Андрійчук, А. Буханевич, А. Дідух, О. Самбук, Л. Усач, О.Пухкал, Ундір В. О Кармазіна О.О., І Ковбас, І. Торончук, П. Крайній та ін.

Аналіз історіографії проблеми взаємодії органів публічної влади з



громадськістю у вітчизняній та зарубіжній науці дозволяє дійти висновку, що механізми такої взаємодії потребують наукового дослідження та актуалізації.

Проведений аналіз також свідчить, що більшість досліджень такої взаємодії присвячені різним механізмам, але проблеми застосування інформаційних механізмів такої взаємодії не є достатньо дослідженими. Тож відсутність системних досліджень зазначеної проблематики, незважаючи на її виняткове значення для забезпечення стійкості суспільства та держави, зумовлюють необхідність проведення нашого дослідження.

Мета статті. Автор статті ставить за мету дослідити інформаційну складову взаємодії органів публічного управління з громадськістю у процесі прийняття рішень.

Виклад основного матеріалу. Участь громадськості у процесі прийняття рішення – це процес її внеску у суспільний порядок та соціальну стійкість громади. Участь громадськості дає зацікавленим сторонам (тим, хто зацікавлений у вирішенні будь-якої проблеми, наприклад, окремим особам, групам інтересів, співтовариствам) можливість впливати на рішення, що впливають на якість їхнього життя.

Чиновники органів публічної влади не повинні сприймати отриману інформацію у вигляді громадської думки як необхідність робити «те, що громадськість хоче». Зазвичай, немає єдиної громадської думки. Швидше, громадськість складається з ряду зацікавлених сторін, які дотримуються різних поглядів і побоювань з того чи іншого суспільно значущого питання. При здійсненні громадянської участі орган публічної влади буде збирати інформацію з широкого спектру інтересів зацікавлених сторін, в результаті чого виробляється широкий спектр поглядів і проблем і забезпечується рівне та справедливе ставлення, спільна участь і соціальна інтеграція для всіх членів громади, незалежно від раси, кольору шкіри, національного походження, сексуальна орієнтація або доходу, щодо розробки, реалізації рішень, що прийняті в процесі участі громадськості. У такому випадку робота державних службовців полягає в тому, щоб знайти баланс між цими поглядами і проблемами.

Сам процес участі громадськості у прийнятті управлінських рішень не є однаковим. Здійснення значимої участі громадськості передбачає пошук думок громадськості на різних конкретних етапах процесу прийняття рішень і з конкретних питань, де такий внесок може реально допомогти у формуванні рішення або здійсненні управлінської дії. Просто запитати громадськість «чого ви хочете» не завжди буває доречним або корисним. Такі загальні питання тільки викличуть велике очікування і, можуть нашкодити у тих сферах суспільного життя, де вплив громадськості може бути обмеженим, наприклад, у сфері національної безпеки. В той час як в інших сферах вплив громадськості може мати велике позитивне значення. Величина цього потенційного впливу є основним фактором при розробці успішної програми участі громадськості.

Вибір правильного рівня участі громадськості включає різні форми, які може



приймати участь громадськості в залежності від потенціалу громадського впливу на рішення. Ці форми включають[2]:

інформування громадськості шляхом надання інформації, яка допоможе їм зрозуміти проблему та варіанти її рішення;

консультації з громадськістю для отримання її відгуків про альтернативні варіанти рішення проблеми;

залучення громадськості для забезпечення того, щоб їх проблеми враховувалися протягом всього процесу прийняття рішень, особливо при розробці критеріїв і варіантів рішення;

співпраця з громадськістю для розробки критеріїв прийняття рішень та альтернативних рішень і визначення кращого рішення;

розширення прав і можливостей громадськості у прийнятті рішень.

Залежно від бажаної форми участі громадськості у прийнятті рішень використовуються різні інструменти і методи для інформування громадськості, створення громадської думки і, в деяких випадках, досягнення консенсусу і згоди.

Участь громадськості - це не просто вимога часу або популізм, це необхідна частина досягнення суспільної згоди та дія, яка призводить до ефективної взаємодії між народом та владою та т.зв. *good governance*. При осмисленому підході участь громадськості може призвести до двох значних переваг:

органи публічної влади будуть приймати більш якісні і легко реалізовані управлінські рішення, які відображають суспільні інтереси і цінності і краще розуміються громадськістю;

органи публічної влади розвивають довгострокову здатність вирішувати складні соціальні проблеми, часто долаючи давні розбіжності і непорозуміння.

Участь громадськості сприяє прийняттю більш ефективних рішень, оскільки особи, які приймають рішення, мають більш повну інформацію - у формі додаткових фактів, цінностей і точок зору, отриманих в результаті участі громадськості, все це вони використовують в процесі прийняття рішень. Вони також можуть використовувати великий масив інформації, отриманий у процесі взаємодії з громадськістю і знати бажання усіх зацікавлених сторін. Такі рішення більш здійсненні і стійкі, тому що вони враховує потреби і інтереси всіх зацікавлених сторін, включаючи вразливі / маргіналізовані групи населення, і зацікавлені сторони краще розуміють результати і більше інвестують в них.

В результаті управлінські рішення, засновані на процесах участі громадськості, розглядаються як більш законні і менш схильні до оскарження. Особи, які приймають рішення, які повністю розуміють інтереси зацікавлених сторін, також стають кращими комунікаторами, здатними пояснювати рішення та їх обґрунтувати в термінах, зрозумілих зацікавленим сторонам, і способами, які пов'язані з цінностями і проблемами зацікавлених сторін.

Участь громадськості у процесах прийняття управлінських рішень розвиває потенціал спільноти, це є ще одним важливим результатом постійної участі



зацікавлених сторін у прийнятті рішень і їх реалізації. Це також є розвиток здатності вирішувати складні соціальні проблеми[3]. Ця здатність включає поліпшення відносин і довіри між особами, що приймають рішення, і громадськістю, а також між самими зацікавленими сторонами. Крім того, якщо все зроблено правильно, участь громадськості допомагає навчити зацікавлені сторони осмисленим способам співробітництва та підходу один до одного, управління складними рішеннями і вирішення спорів. Зацікавлені сторони вчаться цінувати позиції один одного, спочатку дізнаючись про цінності і інтереси один одного.

Як тільки зацікавлені сторони запрошені в процес прийняття рішення, їм стає все важче просто стояти осторонь і говорити «ні». Як учасники ефективного процесу прийняття рішень, всі зацікавлені сторони повинні розуміти всі сторони проблеми, зважувати всі «за» і «проти» і приймати більш продумані рішення. Зацікавлені сторони і спільноти зазвичай не досягають цього самотужки. Органи публічної влади повинні усвідомлювати свою відповідальність за надання допомоги громадам в нарощуванні їх потенціалу для спільного вирішення проблем. Ця модель співтовариства сприяє співпраці для вирішення проблем практично у всіх сферах життя суспільства.

В основі кожного процесу участі громадськості лежить обіцянка, дана владою громадськості. Ця обіцянка представляє те, що громадськість може очікувати від органу публічної влади щодо доступу до потенційного впливу на вирішення проблеми. Обіцянка також визначає очікуваний рівень інформації і спілкування. Органи публічної влади, які дають чіткі і ясні обіцянки, встановлюють чітке розуміння процесу вирішення проблеми у всіх зацікавлених сторін і нести відповідальність. Без чітких обіцянок громадськість буде інтерпретувати широкий спектр очікувань, більшість з яких не призначені і не можуть бути виконані. Даючи обіцянки, важливо враховувати наступні три фактори[4, с.128]:

- обіцяй тільки те, що, на твою думку, чи зможеш доставити
- виконайте те, що обіцяли
- продемонструйте те, що ви робите, ефективно спілкуючись.

Ефективна участь громадськості частково залежить від бажання і здатності органу публічної влади залучити громадськість до процесу прийняття рішень. Хоча вкрай важливо, щоб ОДВ розвинули навички обмірковування, планування та реалізації процесу участі громадськості, не менш важливо, щоб громадськість розвивала здатність ефективно брати участь в процесах прийняття рішень. Добре продуманий і щирий процес участі не зможе реалізувати свій потенціал, якщо у громадськості немає необхідних навичок участі. Отже, для державних органів важливо нарощувати потенціал участі громадськості.

Підвищення потенціалу участі може бути досягнуто кількома способами: моделювання поведінки, яке ви хочете бачити на протязі всього процесу;



розробка і поширення серед громадськості керівних документів, що пропагують основні цінності участі громадськості та описують передовий досвід; навчання лідерів громад та представників зацікавлених сторін основоположним навичкам участі і комунікації з громадськістю;

особливу увагу і увагу до уразливих груп населення і маргіналізованих співтовариств;

виявлення лідерів-фасилітаторів в органах публічної влади для наставництва груп / лідерів спільнот шляхом партнерства з ними під час планування та реалізації процесів участі громадськості. Запрошення громадськості до участі в плануванні процесу може викликати у громадськості почуття причетності.

залучення професійних сторонніх фасилітаторів для інструктажу на початковому етапі проекту і зовнішніх зацікавлених сторін щодо розробки методів взаємодії.

по можливості, використання дорадчих незалежних форумів, які заохочують більш активні форми участі, замість вибору на користь громадських рад, які розглядаються органами публічної влади як більш «безпечні» і контрольовані.

надання інформаційної, методичної та технічної допомоги громадськості або суспільним групам, щоб допомогти їм зрозуміти технічну інформацію, що має відношення до ухваленого рішення.

Ці стратегії можуть допомогти підвищити здатність громадськості до ефективної участі. Однак постійний інтерес до участі громадськості буде залежати від того, в якій мірі процеси участі громадськості можуть призвести до можливості значного суспільного внеску та впливу на суспільно значущі проекти, а також від ступеня відповідальності органів публічної влади за ці результати.

Для успішної участі громадськості необхідні наступні умови:

реальна участь громадськості допомагає зміцнити здатність будь-якої спільноти конструктивно працювати разом і спільно вирішувати проблеми;

чітка мета і завдання - чітко визначена мета ролі громадськості у проекті, яка є реальною, практичною і розділяється всіма зацікавленими сторонами. Органи публічної влади повинні визначити відповідний рівень або ступінь участі громадськості для прийняття рішення і відповідним чином встановити очікування громадськості. Ніхто не виграє, коли ОДВ обіцяють більше в плані участі громадськості, ніж вони готові взяти на себе і виконати. Фактично, обіцянки, які неможливо виконати, підірвуть довіру громадськості до процесу участі громадськості та в цілому до органів публічної влади;

чітка структура і процес - чітке визначення правил про те, як буде проводитися участь громадськості і як буде прийматися рішення;

фактична можливість впливу - реальна можливість для врахування громадської думки при прийнятті рішень;

прихильність процесу – державні службовці повинні бути готовими не тільки отримувати, але й враховувати думку громадськості при прийнятті управлінських рішень;



інклюзивне і ефективне представництво - звернення до представників всіх зацікавлених сторін незалежно від раси, кольору шкіри, національного походження, сексуальної орієнтації або доходу.

Які додаткові фактори необхідно враховувати для успішної участі громадськості?

Прозорість являє собою готовність органів публічної влади в повній мірі ділитися інформацією, критеріями і обговореннями процесу прийняття рішень з громадськістю. Без прозорості громадська думка не буде гуртуватися на тих саме міркуваннях, які особи, які приймають рішення, фактично використовують при прийнятті рішень. В результаті навряд чи громадськість зрозуміє, чому приймаються рішення або як ці рішення вплинуть на їх життя. Дуже часто суспільне обурення викликано тим, що не була надана повна і своєчасна інформація або що ця інформація взагалі була виключена з процесу прийняття рішень[5].

Щоб забезпечити і підтримувати ефективну участь громадськості особи, які приймають рішення, повинні ретельно обміркувати, як вони підтримують цей процес. Деякі важливі елементи успішної участі громадськості можуть включати наступне:

достатні ресурси для проведення процесу - надати фінансування та персонал для підтримки всіх аспектів процесу, включаючи оцінку ситуації, інформаційно-пропагандистську діяльність, а також моніторинг та врахування громадської думки, залучення вразливих груп населення;

здатність до участі співробітників і учасників - проведіть тренінг з навичок спілкування, інформаційно-роз'яснювальної роботи та спільного вирішення проблем;

атмосфера доброчесності та довіри до уряду і його авторитет важливі для участі громадськості. Участь громадськості не буде збільшуватися, якщо урядові установи або особи, які приймають рішення, корумповані або лукавлять щодо врахування громадської думки.

віра в цінність громадського вкладу - знання того, що громадський внесок призведе до більш ефективного прийняття рішень та що участь громадськості призведе до кращого управління;

здатність до залучення - забезпечення того, щоб органи публічної влади знали, як розробляти і реалізовувати процеси участі громадськості, і щоб ОДВ і громадськість в рівній мірі володіли знаннями і комунікативними навичками для ефективної участі в цьому процесі;

повна прозорість - своєчасний обмін зрозумілою і доступною інформацією для інформування громадськості про проблеми та можливості.

У демократичній державі забезпечення прозорості системи державного управління є однією з ключових, невід'ємних складових державної інформаційної політики, стратегічна мета якої полягає в побудові відкритого інформаційного суспільства. Як показує світовий досвід, проведення єдиної державної

інформаційної політики, що включає постійний контроль інформаційної діяльності всіх інститутів і органів держави, вимагає координації з одного, наділеного належними директивними повноваженнями адміністративного центру на рівні вищого керівництва держави при персональній відповідальності за її проведення одного з вищих державними посадовими осіб. Прикладом такого підходу може служити створення в 1980 році в Адміністративно-бюджетному управлінні США (Office of Management and Budget) Управління у справах інформації та регулювання (Office of Information and Regulatory Affairs), адміністратор (керівник) якого призначається Президентом США за порадою і за згодою Сенату Конгресу США і підзвітний Сенату і діяльність віце-президента США А.Гора (1993-2001)[6].

Висновки. Таким чином, участь громадськості слід розглядати як можливість прийняття ефективного публічно-управлінського рішення, яке вирішує проблеми з максимально можливим задоволенням і вигодою для зацікавлених сторін. Коли все зроблено правильно, час і зусилля, вкладені в участь громадськості, приносять дивіденди, оскільки призводять до прийняття більш прийняттого, здійсненого і стійкого управлінського рішення.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі автор бачить у розробки змісту та концептуальних основ процесі взаємодії структур сектору безпеки та оборони держави з громадськістю у контексті забезпечення національної безпеки.

Література:

1. Ундір В. О. Принципи взаємодії органів державної влади і громадських структур як основа гармонізації суспільства URL: <http://edu.lvivacademy.com/article/view/217606> DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.64.2020.217606>
2. Кармазіна О.О., Взаємодія органів публічного управління з громадськістю в контексті розвитку громадянського суспільства в Україні URL: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:BaIXXZDhesQJ:academy.gov.ua/ej/ej17/PDF/30.pdf+&cd=1&hl=uk&ct=clnk&gl=cz>
3. Ковбас І., Торончук І., Крайній П. Особливості взаємодії органів публічного врядування з консультативно-дорадчими органами. *Адміністративне право і процес* 4/2021. С.151-156. DOI <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2021.4.22>
4. Ноель-Нойман Э. Общественное мнение: Открытые спирали молчания. М. : ФАИР, 1996. 351 с.
5. Public Participation Guide: Introduction to Public Participation. URL: <https://www.epa.gov/international-cooperation/public-participation-guide-introduction-public-participation>
6. Public policies from a human rights perspective. Daniel Vázquez and Domitille Delaplace A Developing Field. URL: <https://sur.conectas.org/en/public-policies-human-rights-perspective/>

References:

1. Undir, V.O. (2020) Principi vzaemodii organiv derzhavnoi vladi i gromads'kih struktur jak osnova garmonizacii suspil'stva [Principles of interaction between public authorities and public structures as a basis for harmonization of society]. Retrieved from: <http://edu.lvivacademy.com/article/view/217606> [in Ukrainian]
2. Karmazina, O.O. Vzaemodija organiv publichnogo upravlinnja z gromads'kistju v konteksti rozvitku gromadjans'kogo suspil'stva v Ukraïni [Interaction of public administration bodies with the



public in the context of civil society development in Ukraine] Retrieved from: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:BaIXXZDhesQJ:academy.gov.ua/ej/ej17/PDF/30.pdf+&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=cz> [in Ukrainian]

3. Kovbas, I., Toronchuk, I., Extreme, P. Osoblivosti vzaemodii organiv publichnogo vraduvannja z konsul'tativno-doradchimi organami [Features of interaction of public authorities with advisory bodies]. *Administrative law and process - Administrativne pravo i process*. 4/2021, 151-156 [in Ukrainian].

4. Noel-Neumann, E. (1996). Obshhestvennoe mnenie: Otkrytye spirali molchanija [Public opinion: Open spirals of silence]. Moscow: FAIR [in Russian].

5. Public Participation Guide: Introduction to Public Participation. URL: <https://www.epa.gov/international-cooperation/public-participation-guide-introduction-public-participation>

6. Public policies from a human rights perspective. Daniel Vázquez and Domitille Delaplace A Developing Field. URL: <https://sur.conectas.org/en/public-policies-human-rights-perspective/>



УДК 351.95

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9\(15\)-76-84](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9(15)-76-84)

Гоцул Ігор Євгенійович аспірант кафедри публічної політики, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету ім. Тараса Шевченка, вул. Ежена Потьє, 20, м. Київ, 02000, тел.: (050) 382-70-88, e-mail: hotsul.ihor@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-8193-355>

ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА РОЗВИТКУ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ: ДОСВІД КРАЇН ЄВРОПИ

Анотація. Сучасна публічна політика української держави пов'язана з удосконаленням державного управління в різних галузях життя суспільства, в тому числі в галузі фізичної культури та спорту.

Сприяння розвитку фізичної культури та спорту в більшості країн світу розглядається як одне із найважливіших завдань держави. Аналіз законодавчих актів засвідчує, що фізична культура і спорт є невід'ємною частиною життя суспільства, важливим фактором соціальної стабілізації, джерелом здоров'я окремих громадян і нації в цілому. Закони щодо сфери фізичної культури і спорту повинні заохочувати населення до занять фізичною культурою і спортом, стимулювати інтерес до різних видів рухливої активності. Значна роль політичних і державних структур, зокрема урядів полягає в підготовці спортсменів до Олімпійських ігор, у використанні спорту з метою збільшення свого престижу на міжнародній арені.

Розвиток сфери фізичної культури та спорту, як будь які інші сфери має відповідати сучасним інтеграційним і глобалізаційним процесам, модернізуватись у нову форму та відповідати вимогам постіндустріальної цивілізації, що надасть можливість розвиватись та інтегруватись в європейський і світовий спортивний простір.

У процесі активного переходу, пріоритетним напрямком є удосконалення інституційних механізмів державного регулювання сфери фізичної культури та спорту на засадах впровадження прогресивного досвіду європейських країн, що визначає актуальність даної тематики.

Відомо, що перед державами-членами Ради Європи, є певні зобов'язання стосовно імплементації міжнародно-правових стандартів з питань фізичної культури та спорту, виконання відповідних рішень Європейського суду з прав людини, а також подальшої співпраці. Україна, в свою чергу, теж має дотримуватись визначених правил, що обумовлює необхідність їх детального вивчення.

Розкрито сутність та зміст публічної політики, розглянуто етапи її



впровадження в Україні та основні напрямки. Окремо здійснено аналіз конфлікту, що розвивається в середовищі громадянського суспільства та в його взаємодії з державою, як інструмента і каталізатора позитивних і негативних перетворень.

Ключові слова: публічна політика у галузі фізичної культури і спорту, публічна політика розвитку фізичної культури і спорту, досвід європейських країн, інституційний механізм, міжнародно-правові стандарти.

Hotsul Ihor Yevheniiiovych Postgraduate student of the Educational and Scientific, Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Eugene Potier St., 20, Kyiv, 02000, tel.: (050) 382-70-88, e-mail: hotsul.ihor@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-8193-355>

PUBLIC POLICY FOR THE DEVELOPMENT OF PHYSICAL CULTURE AND SPORT: THE EXPERIENCE OF EUROPEAN COUNTRIES

Abstract. The modern public policy of the Ukrainian state is associated with the improvement of public administration in various spheres of society, including in the field of physical culture and sports.

Promoting the development of physical culture and sports in most countries is considered one of the most important tasks of the state. The analysis of legislative acts shows that physical culture and sports are an integral part of society, an important factor in social stabilization, a source of health for individuals and the nation as a whole. Laws for the physical culture and sports should encourage the population to engage in physical culture and sports, stimulate interest in various types of physical activity. A significant role of political and state structures, in particular governments, is to prepare athletes for the Olympic Games, to use sports to increase their prestige in the international arena.

The development of physical culture and sports, like any other field, must meet modern integration and globalization processes, modernize into a new form and meet the requirements of post-industrial civilization, which will enable development and integration into the European and world sports space.

In the process of active transition, the priority is to improve the institutional mechanisms of state regulation of physical culture and sports based on the implementation of progressive experience of European countries, which determines the relevance of this topic.

It is known that the member states of the Council of Europe have certain obligations regarding the implementation of international legal standards on physical culture and sports, the implementation of the relevant decisions of the European Court of Human Rights, as well as further cooperation. Ukraine, in turn, must also adhere to certain rules, which necessitate their detailed study.

The essence and content of public policy are revealed, the stages of its



implementation in Ukraine, and the main directions are considered. The analysis of the conflict developing in the environment of civil society and its interaction with the state as a tool and catalyst of positive and negative transformations is carried out separately.

Keywords: public policy in the field of the physical culture and sports, public policy of the development of physical culture and sports, experience of European countries, institutional mechanism, international legal standards.

Постановка проблеми. Питання розвитку публічної політики в галузі фізичної культури і спорту залежить від обраного Україною євроінтеграційного курсу. Зважаючи на необхідність глибокого дослідження цієї теми, актуальним є досвід розвинених країн-членів Європейського Союзу: Великої Британії (в період членства), Іспанії, Італії, Швеції, Німеччини.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Як відзначає М. Журба, запровадження європейського досвіду публічної політики в Україні доцільним є в умовах децентралізації, проте попередньо важливим лишається детальне вивчення аспектів управлінських методів та систем, що ефективно функціонують в розвинених країнах [1].

Окремої уваги заслуговують наукові роботи С. Гуськова, М. Дутчака, В. Кузіна, М. Мілановича, В. Платонова, Ю. Фоміна, в яких наголошено на проблематиці розвитку та функціонування галузі фізичної культури та спорту як напряму державної політики в умовах перехідних соціально-економічних систем. Водночас, зважаючи на активну трансформацію державної політики у публічну політику, слід зауважити, що роботи названих авторів не можуть цілком претендувати на статус завершених, а навпаки відкривають необхідність більш детального вивчення досліджуваної теми.

Мета статті – дослідити публічну політику з питань розвитку фізичної культури та спорту в країнах Європи.

Виклад основного матеріалу. Публічна політика – «ціленаправлена діяльність органів публічної влади, спрямована на виявлення, забезпечення суспільно значимих інтересів, вирішення суспільних проблем» [1].

Публічна політика, на відміну від державної політики, фокусується на відкритому прозорому процесі прийняття владних політико-управлінських рішень, відкритого для всіх суб'єктів, заінтересованих у вирішенні суспільно значущих проблем [1]. У свою чергу, це стосується і сфери фізичної культури та спорту.

У зв'язку з активною трансформацією державної політики в публічну, а також з процесом глобалізації як універсальної форми історичної динаміки перехідних суспільств (що передбачає формування єдиного простору, в межах якого діє єдина система соціально-політичних, економічккришоних та культурних зразків), виникає необхідність вивчення досвіду країн, які пройшли попередні етапи розвитку, для того, щоб набути нового виміру. Це важливо, особливо зважаючи на те, що глобалізаційні виклики діють одночасно із реалізацією



євроінтеграційної політики.

У цьому питанні є можливість визначити плюси і мінуси. З одного боку, розвиток галузі фізичної культури та спорту має відповідати високим європейським стандартам, органи державної влади мають налагоджувати ефективну та динамічну взаємодію із громадськістю на тому ж рівні, як це відбувається у державах членах Європейського Союзу. З іншого боку, Україна може використовувати та впроваджувати досвід європейських країн у цій галузі, який формувався, в тому числі, у відповідь на виклики глобалізації.

На офіційному сайті Європейського Союзу зазначається, що управління в сфері спорту на всіх рівнях має відбуватися на певних засадах. Зокрема йдеться про те, що ЄС поважаючи автономію спортивних організацій, сприяє дотриманню наступних принципів: демократія; прозорість; підзвітність у процесі прийняття рішень; представленість усіх зацікавлених сторін [2].

Овнвною складовою позитивного європейського досвіду є взаємодія з громадянським суспільством у процесі розвитку галузі фізичної культури і спорту. На сьогодні загальноприйнятим вважається позитивне значення взаємодії із громадянським суспільством у процесі реалізації публічної політики у всіх галузях. Проте галузь фізичної культури і спорту залежить від співпраці й взаємодії держави та громадськості у визначальній мірі та набуває першочергового значення. Проблеми розвитку сфер фізичної культури і спорту напряму та тісно пов'язані з якістю життя населення, здоров'ям нації та майбутнім потенціалом держави.

На даному етапі розвитку, регулювання сфери спорту в Європейському Союзі відноситься до сфери компетенції держав-членів, при тому, що Союз підтримує, координує та запроваджує спільні дії. Європейський Союз у сфері спорту, так само як у сфері охорони здоров'я, промисловості, культури, туризму та освіти не має права ухвалювати закони та впливати на законодавство країн-членів. Відповідно, він володіє у цих сферах так званою *підтримуючою компетенцією* «supporting competences» [2].

Європейський Союз «підтримує співпрацю між усіма сторонами, відповідальними за вироблення політики у сфері спорту та формує діалог із спортивними організаціями з метою утвердження позитивних цінностей спорту та вирішення актуальних проблем» [3].

Варто розглянути позицію щодо ролі спорту як чинника, що допомагає створенню нових робочих місць та є важливим сектором економіки. В Законі України «Про фізичну культуру і спорт» [4] у статті 4, де мова йде про засади державної політики у сфері фізичної культури і спорту, згадка щодо створення нових робочих місць та розвитку економіки — відсутня, хоча зазначається, що фізична культура і спорт визнається «пріоритетним напрямом гуманітарної політики держави, забезпечення різноманітності, високої якості та доступності фізкультурно-спортивних послуг для громадян, забезпечення умов для підтримки напрямів фізичної культури і спорту; заохочення благодійної діяльності у сфері



фізичної культури і спорту; орієнтування на сучасні міжнародні стандарти у сфері фізичної культури і спорту, поєднання вітчизняних традицій і досягнень із світовим досвідом у цій сфері та ін.» [4].

Зважаючи на обраний Україною євроінтеграційний курс, доцільно розглянути досвід розвинених країн-членів Європейського Союзу: Великої Британії (в період членства), Іспанії, Італії, Швеції, Німеччини.

Державним органом, який відповідає за політику в галузі спорту в Великій Британії є Міністерство культури, медіа та спорту. Це Міністерство координує діяльність загальнонаціонального недержавного органу - спортивного агентства «UK Sport» (<http://www.uk sport.gov.uk/>), яке функціонує разом з регіональними агентствами («Sport England», «Sport Scotland», «Sport Wales», «Sport Northern Ireland»).

Агентство «UK Sport», яке фінансується державою, було створено на підставі Королівської Хартії від 1996 року.

До повноважень «UK Sport» та регіональних агентств відноситься розподіл коштів з державного бюджету, які виділяються на 46 видів спорту. При цьому, решта видів елітного спорту самостійно забезпечують своє фінансування (наприклад, гольф, кінні перегони, теніс, футбольні клуби прем'єр-ліги, крикет).

«UK Sport» відповідає за розробку стратегії щодо забезпечення високих спортивних показників у країні та координує загальну політику з різних питань – від боротьби з допінгом до найбільших спортивних заходів.

У своїй діяльності «UK Sport» керується Кодексом щодо управління спортом («A Code for Sports Governance») та Хартією щодо управління спортом у Великій Британії («A Charter for Sports governance in the United Kingdom») [5].

Той факт, що Міністерство передає функції фінансування й інші повноваження недержавним органам є свідченням того, що Уряд Великої Британії безпосередньо не втручається в управління спортом та його регулювання.

Питання виплати заробітної плати спортсменам у Великій Британії належить до компетенції спортивного агентства «UK Sport», яке інвестує частину грошових надходжень Казначейства та Національної лотереї Великої Британії у найкращих спортсменів Олімпійських та Паралімпійських збірних та інших видів спорту.

Водночас, витрати організації на спортсменів визначені як підтримка, а не як заробітна плата. В залежності від виду спорту, середня підтримка для спортсмена-призера чемпіонатів становить 55 000 фунтів стерлінгів на рік, а для спортсмена-початківця – 30 000 фунтів стерлінгів на рік.

Окрім цього, кожний спортсмен має право отримувати особисті грошові премії, які покривають витрати на його життя та тренування. Рівень зазначених премій визначається низкою критеріїв щодо виступів спортсмена на різних чемпіонатах.

Стосовно оформлення трудових взаємовідносин між спортсменами та спортивними клубами/державою, зазначене питання регулюється на основі



контрактного права Великої Британії.

У 2006 році спортивна конфедерація Німеччини і Національний олімпійський комітет Німеччини об'єдналися в Олімпійську спортивну конфедерацію Німеччини, яка стала єдиною головною організацією спорту в Німеччині, що об'єднала майже 100 національних федерацій, які представляють більше ніж 27 млн членів, що робить їх некомерційною соціальною установою в країні. Вона не отримує ніяких державних субсидій для адміністративного бюджету. Федеральний уряд Німеччини і регіональні уряди (землі) співпрацюють з Олімпійською спортивною конфедерацією Німеччини на основі трьох принципів, повністю затверджених усіма, а саме принципи автономії, субсидіарності та партнерства. Ця співпраця здійснюється відповідно до вимог спортивного руху та німецьких державних органів влади, у той час як раніше було очевидним певне напруження.

Федеральне міністерство внутрішніх справ Німеччини (яке також вирішує питання спорту) підписало контракт з Олімпійською спортивною конфедерацією Німеччини для підтримки високого рівня німецького спорту. Договір чітко визначає взаємні права та обов'язки обох сторін за умови фінансового внеску з боку федерального держави. Іншим прикладом тісної співпраці є боротьба з допінгом, до якої залучають інтегровану систему внесків від уряду та від спорту Німеччини, на основі плану дій з 10-ти пунктів, складеного Олімпійською спортивною конфедерацією Німеччини. Ці два приклади демонструють можливості договірної автономії для спорту на державному рівні у двох сферах: допінг та великий спорт, особливо коли була повністю досягнута єдність спортивних рухів. Така договірна автономія стала символом щорічних зустрічей виконавчих комітетів Олімпійської спортивної конфедерації Німеччини та Президента Федеральної Республіки Німеччина.

Функціонування спорту в Іспанії базується на співробітництві між державними і приватними структурами та регулюється Законом №10 від 15.10.1990 р. «Про спорт» (Ley 10/1990, de 15 octubre, del Deporte).

Головним державним органом, який відповідає за розвиток сфери спорту в Іспанії, є Вища рада з питань спорту.

Основними недержавними організаціями, відповідно, є:

- Іспанський олімпійський комітет;
- Іспанський паролімпійський комітет;
- національні спортивні федерації;
- спортивні федерації на рівні автономних областей;
- спортивні асоціації.

Важливим елементом моделі функціонування спорту в Іспанії є те, що значні повноваження у сфері спортивної політики належать автономним областям країни та регулюються відповідними статусами автономій.

З 1988 року в Іспанії функціонує так звана Програма Асоціації олімпійського спорту (ADO), у співробітництві з Вищою радою спорту Іспанії, Іспанським



олімпійським комітетом та Корпорацією радіо та телебачення Іспанії (RTVE). ADO вважається приватною структурою, основними функціями якої є пошук фінансування спортивної сфери серед меценатів та відповідний розподіл коштів.

Меценатство та спонсорство у спорті регулюється Законом №49 від 23.12.2002 р. «Про режим оподаткування неприбуткових організацій та податкові заохочення меценатства» (Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de regimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo), відповідно до якого до меценатів та спонсорів застосовується спеціальний податковий режим (звільнення від податків розглядається в кожному окремому випадку Агентством з питань податків Міністерства фінансів Іспанії – Agencia Tributaria) [6].

Італійська організаційна модель у галузі спорту забезпечується тісною співпрацею Національного італійського олімпійського комітету (CONI) з різними спортивними інституціями, які визнаються CONI. Італійська спортивна модель тісно поєднує державну та приватну сфери. Основою моделі є система автономних спортивних асоціацій.

Фінансова підтримка здійснюється за рахунок державних асигнувань та внесків приватних осіб, які спрямовуються безпосередньо на розвиток спортивної діяльності. Основним джерелом фінансування для спорту є кошти приватних осіб, членів асоціацій та спортивних клубів.

Юридичну базу сфери розвитку спорту формують такі закони: Ст. 117 Конституції визначає компетенцію регіонів у сфері розвитку спортивного законодавства. Регіони, у свою чергу, діють відповідно до основних напрямків визначених на державному рівні.

Закони №№426/1942, 70/1975 та законодавчі декрети №№242/1999, 138/2002 визначають сферу компетенції CONI як національного органу, регулюють повноваження національних спортивних федерацій та інших органів, що беруть участь в організації спортивних заходів.

Законодавча практика Королівства Швеція не передбачає існування окремого закону зі спортивної тематики. Щороку Уряд Королівства Швеція визначає цілі і завдання діяльності Міністерства здоров'я та соціальної політики, розподіляє матеріально-технічні ресурси для спортивних установ та інституцій згідно з п.13 Розділу I «Підтримка спорту» проекту Державного бюджету.

Урядом Швеції укладено спеціальну угоду з Шведською Асоціацією місцевих органів влади і регіонів у сфері спорту, а також підтримується активна співпраця з приватними та неурядовими організаціями.

Шведська спортивна федерація заснована в 1903 р. та є державною «парасольковою» організацією, що об'єднує близько 3,4 млн. членів, 20 тис. спортивних клубів, 69 національних спортивних федерацій, 21 регіональну федерацію, 1000 спеціальних локальних федерацій. Для участі в роботі Шведської спортивної федерації потрібна відповідна номінація та схвалення Генеральною Асамблеєю Федерації.

Якщо федерація є членом Національного Олімпійського Комітету Швеції,



тоді вона одержує фінансову підтримку з боку урядового гранту, який одержує Шведська спортивна федерація. Загальна фінансова підтримка НОК Швеції забезпечується шляхом залучення комерційних спонсорів.

Важливою для спортивного руху Швеції є співпраця з країнами Скандинавії, особливо в рамках Європейської неурядової організації спорту (European Non-Governmental Sports Organization). Шведська спортивна федерація тісно співпрацює з молодіжним крилом Європейської неурядової організації спорту. У складі Шведської спортивної федерації діє також Молодіжна рада (на державному рівні) – дорадчий орган у питаннях спортивного виховання підлітків та молоді Швеції.

Підтримкою дій Молодіжної ради є прийнятий у 2005 році Генеральною Асамблеєю Шведської спортивної федерації Стратегічний план спортивної співпраці зі школами Швеції, спрямований на підвищення спортивного руху в країні, забезпечення спортивних програм у школах.

У своїй спортивній політиці Швеція чітко дотримується положень Білої книги ЄС з питань спорту (2009 р.).

Національний Олімпійський Комітет Швеції складається з близько 50 спортивних асоціацій і сприяє міжнародному представництву держави на спортивних заходах Міжнародного Олімпійського руху. Комітет має постійну підтримку з боку держави, яка з 2009 році надала фінансування на суму 212 млн. шведських крон. Як відомо, у листопаді 2013 р. Комітет виступив з пропозицією проведення Зимових Олімпійських ігор 2022 р. у Стокгольмі.

Таким чином, особливістю європейської системи управління фізичною культурою та спортом, у межах якої має функціонувати система, є наявність окремого наддержавного органу – Ради Європи, який займається координацією національних підходів до розвитку даної сфери. Також слід відзначити, що протягом останніх років все серйозніше відбувається об'єднання європейської та американської моделей управління фізичною культурою та спортом. Стає більш очевидною потреба не тільки в непряму, а й у пряму державному регулюванні, навіть незважаючи на традиційну децентралізацію і невтручання державних органів у процеси управління фізичною культурою та спортом в США. Значна роль у сучасній системі управління фізичною культурою та спортом відводиться громадському сектору, що є прямим показником демократизації та системи саме публічної політики. У свою чергу, в країнах, де першорядна функція управління і регулювання відводиться державі, лишається незмінним принцип поваги самостійності громадських спортивних організацій.

Література:

1. Журба М. А. Зарубіжний досвід державного регулювання сфери фізичної культури і спорту/ М. А. Журба // Актуальні проблеми держави і права : зб. наук. пр. / редкол.: В. В. Завальнюк (голов. ред.) [та ін.]. – Одеса : Видавничий дім "Гельветика", 2017. – Вип. 79. – С. 51-57.



2. A changer for sport governance in the United Kingdom [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://sportengland-production-files.s3.eu-west-2.amazonaws.com/s3fs-public/a-charter-for-sports-governance-in-the-uk.pdf>
3. Darendorf R. The Modern Social Conflict. An Essay on the Politics of Liberty. London. 1988.
4. Про фізичну культуру і спорту: Закон України від 24.12.1993 № 3808-ХІІ (Редакція станом на 25.07.2021) [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3808\(12](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3808(12)
5. Areas of EU action [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://ec.europa.eu/info/about/european/union/about/european/commission/areaseuaction>.
6. Sport in the EU. Available at: [https://europa.eu/european\(union/topics/sport_en](https://europa.eu/european(union/topics/sport_en) (Accessed 21 Oct 2016).

References:

1. Zhurba, M. A. (2017) Zarubizhnij dosvid derzhavnogo reguljuvannja sferi fizichnoї kul'turi i sportu [Foreign experience of state regulation of the sphere of physical culture and sports]. Aktual'ni problemi derzhavi i prava - Actual problems of state and law, 9, 51-57 [in Ukrainian].
2. A changer for sport governance in the United Kingdom [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://sportengland-production-files.s3.eu-west-2.amazonaws.com/s3fs-public/a-charter-for-sports-governance-in-the-uk.pdf>
3. Darendorf R. The Modern Social Conflict. An Essay on the Politics of Liberty. London. 1988.
4. Zakon Ukrainy « Pro fizichnu kul'turu i sportu» [The Law of Ukraine «On the physical culture and sports »]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from [http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3808\(12](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3808(12) [in Ukrainian]
5. Areas of EU action [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://ec.europa.eu/info/about/european/union/about/european/commission/areaseuaction>.
6. Sport in the EU. Available at: [https://europa.eu/european\(union/topics/sport_en](https://europa.eu/european(union/topics/sport_en) (Accessed 21 Oct 2016).

УДК: 351.86:659.3

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9\(15\)-85-98](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9(15)-85-98)

Заскока Юрій Вікторович аспірант кафедр глобальної та національної безпеки ННІ Публічного управління та державної служби, КНУ імені Тараса Шевченка, вул. Антона Цедіка, 20, м. Київ, 03057, тел.: (067) 567-26-40, e-mail: 33xcupe@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-8984-2623>

ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО В СФЕРІ КІБЕРБЕЗПЕКИ УКРАЇНИ: СТАН ТА ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Анотація. У статті досліджено зміст та форми державно-приватного партнерства (ДПП) у сфері кібербезпеки в Україні, актуальність даного напрямку взаємодії держави та суб'єктів громадянського суспільства у контексті забезпечення кібернетичної безпеки України. Запропоновано актуальні напрями вдосконалення розробки партнерських угод між структурами сектора безпеки та оборони з вітчизняними ІТ-компаніями на принципах державно-приватного партнерства, серед яких: проведення комп'ютерно-технічних експертиз інформаційних ресурсів, збір цифрових доказів, розробка та впровадження програмного забезпечення для виявлення і запобігання кіберзагроз, моніторинг кіберпростору, технології аналізу великих даних (Big Data), формування законодавства щодо ДПП у сфері кібербезпеки, підготовка фахівців для даної сфери. Розкривається їх сутність та завдання у вирішенні даних актуальних завдань сфери кібербезпеки. Сформульовано пропозиції щодо вдосконалення чинного законодавства України щодо ДПП у сфері кібербезпеки.

У статті наголошується про необхідність розробки комплексної стратегії розвитку недержавного сектора забезпечення кібербезпеки, що враховує інтереси всіх сторін і в якій був би узагальнений позитивний вітчизняний та зарубіжний досвід організації ДПП в сфері забезпечення кібербезпеки.

Зазначається, що реалізація такої стратегії доцільна в рамках національної програми, яка передбачає: закріплення керівних принципів стимулювання державно-приватного партнерства в зазначеній сфері та оптимальних умов для довготривалого дотримання домовленостей і досягнення цільових показників та індикаторів; вдосконалення системи управління та координації відповідних процесів на національному, міжрегіональному, регіональному, муніципальному рівнях; забезпечення привілейованого доступу сторін до додаткових ресурсів, облік потенційних комерційних зисків для представників приватного сектора, заохочення ініціативних проєктів з розвитку взаємодії і об'єднання ресурсних можливостей; страхування потенційних ризиків тощо.

Ключові слова: державно-приватне партнерство, кібербезпека, кіберзахист, сектор безпеки та оборони, Стратегія кібербезпеки України.



Zaskoka Yurii Viktorovich Graduate student of the Departments of Global and National Security, Institute of Public Administration and Civil Service, Taras Shevchenko National University, Anton Tsedik St., 20, Kyiv, 03057, tel.: (067) 567-26-40, e-mail: 33xcupe@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-8984-2623>

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN THE FIELD OF CYBER SECURITY OF UKRAINE: STATE AND PROBLEMS OF PROVIDING

Abstract. The article examines the content and forms of public-private partnership (PPP) in the field of cybersecurity in Ukraine, the relevance of this area of interaction between the state and civil society in the context of cyber security of Ukraine. The current directions of improving the development of partnership agreements between the structures of the security and defense sector with domestic IT companies on the principles of public-private partnership are proposed, including: conducting computer and technical examinations of information resources, collecting digital evidence, developing and implementing software for detection and cyber threat prevention, cyberspace monitoring. Big Data analysis technologies, formation of PPP legislation in the field of cybersecurity, training of specialists in this field. Their essence and tasks in solving these current problems in the field of cybersecurity are revealed. Proposals for improving the current legislation of Ukraine on PPP in the field of cybersecurity have been formulated.

The article emphasizes the need to develop a comprehensive strategy for the development of the private sector of cybersecurity, which takes into account the interests of all parties and which would summarize the positive domestic and foreign experience of PPP in the field of cybersecurity.

It is noted that the implementation of such a strategy is appropriate within the national program, which provides for: consolidation of guidelines for stimulating public-private partnership in this area and optimal conditions for long-term compliance with agreements and achievement of targets and indicators; improving the management system and coordination of relevant processes at the national, interregional, regional, municipal levels; ensuring privileged access of the parties to additional resources, accounting for potential commercial benefits for the private sector, encouraging initiative projects to develop interaction and pooling of resource opportunities; insurance of potential risks, etc.

Keywords: public-private partnership, cyber security, cyber defense, security and defense sector, Cyber security strategy of Ukraine.

Постановка проблеми. Відносини влади і бізнесу в сучасному суспільстві зазнають суттєвих змін. У більшості країн взаємодія між органами державної влади та комерційними організаціями сприймається як найважливіша умова і одна з найбільш перспективних механізмів вирішення складних соціальних



проблем. В основному така взаємодія забезпечується через державно-приватне партнерство (ДПП), яке активно розвивається і в Україні. Однак до недавнього часу багато питань його практичної реалізації в правовому плані не були врегульовані.

Сьогодні розвиток державно-приватного партнерства у сфері в кібербезпеки - одне з пріоритетних завдань державної політики України відповідно до закону «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» (2017)[1]. У 2021 році прийнято нову Стратегію кібербезпеки України, в якій закорема наголошується, що серед невирішених питань даної сфери залишається відсутність «дієвої моделі державно-приватного партнерства» у сфері кібербезпеки.[2].

Під пріоритетними завданнями державно-приватного партнерства в сфері кібербезпеки як правило розуміють розширення взаємодії держструктур з приватними науковими установами, громадськими об'єднаннями та волонтерськими організаціями, в тому числі в підготовці кадрів, а також підвищення цифрової грамотності громадян і культури безпеки поведінки в кіберпросторі. У тексті нової Стратегії національної безпеки 2021 року зазначається, що недоліками попередньої Стратегії кібербезпеки 2016 року було те, що участь у її реалізації «переважно брали суб'єкти сектору безпеки і оборони, недостатньо залучалися інші державні органи, наукові установи, громадськість. До виконання завдань із розвитку наукового потенціалу та поширення кіберграмотності недостатньо залучалися заклади освіти та наукові установи». [2].

Серед стратегічних завдань сектору безпеки у сфері кіберзахисту Стратегія визначила необхідність досягнення різних стратегічних цілей. Зокрема, для досягнення цілі – Розвиток асиметричних інструментів стримування – «врегулювання на законодавчому рівні питання державно-приватного партнерства у сфері кібербезпеки, визначивши форми і методи здійснення такого партнерства, зміцнивши взаємну довіру та передбачивши можливість запровадження експериментальних проектів у цій сфері, всебічне залучення приватного сектору та громадянського суспільства до здійснення заходів зі стримування деструктивної діяльності в кіберпросторі; розроблення дієвих механізмів залучення фахівців приватного сектору з кібербезпеки до участі у стримуванні та протидії агресії проти України в кіберпросторі». Для досягнення цілі - Формування нової моделі відносин у сфері кібербезпеки - Україна у взаємодії з приватним сектором сформує ефективну модель відносин у сфері кібербезпеки, засновану на довірі. [2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення проблеми формування і розвитку державно-приватного партнерства і його застосування для реалізації масштабних суспільно значимих проектів, знаходиться на перетині різних наук, а саме: економіки, права, фінансів, державного та публічного управління, тощо. При цьому економічна складова партнерства між державою і приватним бізнесом в основному розглядається науковцями як базисна і така, що має основне значення. Вчені досліджують моделі, форми, фактори розвитку, переваги й



недоліки, галузеві й територіальні особливості, інвестиційні й нормативно-правові механізми, ризики, соціально-економічні наслідки, міжнародні та інші аспекти державно-приватного партнерства.

Аналіз різних аспектів механізму державно-приватного партнерства, особливостей його становлення і розвитку в розвинутих країнах світу, також проводиться міжнародними організаціями і аналітичними центрами: Європейської економічної комісії ООН, Європейського інвестиційного банку, Міжнародної фінансової корпорації, Українського центру сприяння розвитку публічно-приватного партнерства, фахівцями Національного інституту стратегічних досліджень, тощо.

Серед авторів наукових праць та досліджень питань розвитку державно-приватного партнерства слід зазначити таких українських науковців: А.Сороченко, Р.Прав, Б.Шулюк, В.Воротін, Я.Ізмайлов, І.Єгорова, Н.Малиновська, О.Крутий, О.Радченко, В.Козлов, Ю.Шимов, О.Федорчак, О.Кравченко та інші.

Аналіз праць науковців дозволяє дійти висновку, що механізм державно-приватного партнерства давно відомий та успішно впроваджується у світі. Довіра та партнерські відносин між державним та приватним партнерами дозволяють ефективно реалізовувати суспільно значущі проекти, при оптимальному розподілі ресурсів та дозволяють отримати вигоду всіма учасниками процесу, а також задовольнити потреби громадськості.

Проведений аналіз також свідчить, що більшість досліджень механізму державно-приватного партнерства присвячені його економічній складовій і проводяться дослідниками у сферах культури, надання послуг, інфраструктурній галузі та інших. Проблеми застосування державно-приватного партнерства в сфері кібербезпеки та кіберзахисту України не є достатньо дослідженими. Тож відсутність системних досліджень зазначеної проблематики, незважаючи на її виняткове значення для забезпечення кібербезпеки України, зумовлюють необхідність проведення нашого дослідження.

Мета статті. Автор статті ставить за мету дослідити зміст та форми державно-приватного партнерства (ДПП) у сфері кібербезпеки в Україні та охарактеризувати проблеми його забезпечення. Сформулювати актуальні напрями вдосконалення розробки партнерських угод між структурами сектора безпеки та оборони з вітчизняними ІТ-компаніями на принципах державно-приватного партнерства.

Виклад основного матеріалу. У 2017 року Рада національної безпеки і оборони України в рамках розвитку державно-приватного партнерства в сфері кібербезпеки [3] доручила безпосередньо Кабінету міністрів України [4] відпрацювати механізми залучення за допомогою аутсорсингу приватних компаній і приватних осіб до виконання завдань кіберзахисту державних електронних інформаційних ресурсів.

З розвитком процесу цифровізації економіки та великою інтегрованістю



інтернет-ресурсів необхідність взаємодії з приватним сектором і громадськістю диктується і тим, що для проведення кібератак на інформаційні ресурси держорганів часто використовуються поставлені під віддалений контроль комп'ютери та електронні ресурси приватних користувачів. На думку Як українського експерту з кібербезпеки Анатолія Дробахи (в минулому - гендиректор «Укрспецзв'язку»), для вибудовування ефективної національної системи кібербезпеки заходів, що вживаються тільки державою недостатньо – потрібне ефективне державно-приватне партнерство і активна участь експертного співтовариства і громадянського суспільства у процесах кіберзахисту.

На вітчизняному ринку кібербезпеки вже діє досить багато великих компаній, які мають значний досвід і технічні напрацювання в зазначеній сфері, вони надають послуги з виявлення комп'ютерних атак, проведення розслідування обставин виявлених кіберінцидентів, формування доказів при виконанні обстеження комп'ютерних систем і проведенні комп'ютерних експертиз. Багато вітчизняних компаній, які зайняли міцні позиції в зазначеній сфері, не тільки демонструють високу ефективність, напрацювали багатий досвід, містять значний штат фахівців необхідної кваліфікації, але і проявляють зацікавленість в розширенні своєї діяльності, завоюванні нових сегментів ринку послуг кібербезпеки. Такі компанії поряд з структурами системи безпеки та оборони країни безумовно можуть і повинні включатися в систему забезпечення кібербезпеки України. Зрозуміло, в даній сфері в ролі головного регулятора повинні виступати державні структури, що зберігають за собою особливі функції захисту інтересів особистості, суспільства, держави. Однак, як показує практика, до виконання частини безпекових функцій цілком можливо залучати на законній основі комерційні організації, які бажають реалізувати свій потенціал в сфері протидії кібертероризму та захисту кіберпростору.

Основними формами реалізації ДПП при цьому можуть бути: контракти на виконання визначених робіт і надання послуг, взаємне консультування, інформаційний обмін, спільне ведення баз даних, незалежна експертиза проєктів нормативно-правових актів, підготовка і внесення спільних пропозицій щодо реалізації державної політики в кіберпросторі, захисту внутрішнього ринку ІТ-послуг, державну підтримку підприємств ІТ-бізнесу, інформаційне забезпечення державних і комерційних підприємств, громадських об'єднань і громадян з питань забезпечення кібербезпеки тощо. Інструменти ДПП можуть бути ефективно задіяні для залучення приватних інвестицій у фінансування високобюджетних проєктів.

У серпні 2019 року Рада національної безпеки і оборони України в рамках роботи робочої групи з реформ в сфері кібербезпеки пріоритетом державно-приватного партнерства визначила більший доступ приватних компаній на ринок послуг і сервісів кібербезпеки. Як зазначив радник секретаря РНБО України з питань кібербезпеки Андрій Зюзя, «в умовах стрімкого розвитку ІТ-технологій в світі питання кібербезпеки і кіберзахисту стосується не тільки державного

сектора, а й кожного громадянина, який має смартфон або користується комп'ютером або планшетом» [5]. Результатом роботи робочої групи стало рішення про внесення змін до чинного законодавства України у зазначеній сфері та проведення ретельного аналізу досвіду США та країн ЄС у сфері розвитку державно-приватного партнерства.

На сьогодні українськими держструктурами у взаємодії з бізнес-спільнотою реалізується ряд тематичних проектів в сфері інформаційної безпеки.

Так з 2018 року в Україні під патронажем Держспецзв'язку України та Комітету електронних комунікацій Торгово-промислової палати України започатковано проведення щорічного національного «Місяця кібербезпеки». У жовтні 2019 року він був проведений вдруге, участь у ньому взяли близько 100 компаній з України, США, Ізраїлю, Німеччини та ОАЕ. Серед ключових подій місячника були:

1. Міжнародний форум «Кібербезпека. Захисти свій бізнес!»;
2. «LEGAL CYBERSECURITY FORUM»;
3. РКІ-форум з проблематики електронного підпису та інфраструктури відкритих ключів (Public Key Infrastructure,).

У березні 2020 р під патронатом Ради національної безпеки і оборони України розпочалися регіональні заходи Національного «Місяця кібербезпеки», основні заходи якого пройшли в жовтні 2020 р в тому числі 3-й Міжнародний форум «Кібербезпека. Захисти свій бізнес!». Всі ці заходи присвячені підвищенню обізнаності приватного бізнесу і пересічних користувачів про кібербезпеку і розвитку приватно-державного партнерства.

Загальнонаціонального масштабу набула в Україні також і інформаційна кампанія з підвищення обізнаності громадян про ефективні методи захисту користувачів інтернету, що проводиться з 2019 р під патронатом Ради з національної безпеки і оборони, Держспецзв'язку України та Національної поліції і за підтримки Великобританії і США. Перший етап інформаційної кампанії в 2019 був присвячений створенню захищених паролів (хеш-тег # ПарольГраєРоль), в березні 2020 р стартував другий етап, присвячений питанням двофакторної аутентифікації.

Одними з перших українських приватних операторів у сфері кібербезпеки, що виконують функції комерційних центрів реагування на кіберінциденти, стали компанія CYS-Centrum (створена на початку 2016 г.), а також створені в 2017 р: компанія «Октава Кіберзахіст» - відкрила центр управління кібербезпекою та надає послуги з централізованого управління коштами кібербезпеки, аналізу та моделювання майбутніх ризиків; компанія Nacker, яка надає послуги з виявлення вразливостей і забезпечення кіберзахисту та має у штаті близько 1200 висококваліфікованих хакерів з усього світу. За експертними оцінками, обсяг інвестицій компанії «Октава Кіберзахіст» в створення центру управління кібербезпеки Security Operation Center, що базується на технологічних рішеннях американської корпорації Cisco, оцінювався в суму близько 1 млн дол. [6].



У числі успішних і ефективних корпоративних проектів управління кібербезпекою експерти виділяють системи розроблені і запущені в експлуатацію найбільшими українськими операторами зв'язку Vodafone Ukraine, «Київстар» і Lifecell. Так, розроблена телекомунікаційною компанією Lifecell в 2017 р система екстреного інформування в умовах надзвичайних ситуацій Emergency Notification System (ENS) була передана для апробування кіберполіції України. На її основі планується сформувати систему екстреного оповіщення про кіберзагрози, що об'єднує сотні державних і приватних компаній стратегічного значення.

Провідні українські ІТ-компанії в останні роки розробили і пропонують держструктурам, бізнесу і приватним користувачам власні антивірусні програмні продукти. Одним з перших таких продуктів, сертифікованих Держспецзв'язком України на відповідність вимогам державних стандартів технічного захисту інформації, стало ПЗ «Zillya! Антивірус для Бізнесу» компанії Zillya, що забезпечує комплексний захист корпоративних комп'ютерних мереж від всіх типів кіберзагроз (включаючи троянські програми, мережеві хробаки, вірусні загрози, експлойти, бекдори) з можливістю централізованого управління і щоденного оновлення антивірусних баз. Також компанією розроблений веб-антивірус «Zillya! Антивірус та Інтернет Захист» / «Zillya! Internet Security».

Проблемою для більшості українських установ і організацій є обов'язкове використання комплексних систем захисту інформації (КСЗІ) для інформації з обмеженим доступом та захищеного доступу до мережі інтернет, передбачене вимогами законів «Про інформацію» та «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах». У серпні 2017 року Указом президента України №254 / 2017 було введено в дію рішення Ради національної безпеки і оборони[7], посилити для державних органів і організацій вимоги до закупівлі послуг доступу до мережі інтернет. Закуповувати їх дозволялося тільки в операторів (провайдерів), які мали атестати відповідності систем захисту інформації встановленим вимогам.

При цьому українські оператори і провайдери телекомунікаційних послуг зобов'язувалися за власний рахунок встановити захищені вузли доступу до мережі інтернет з комплексними системами захисту інформації. За оцінками українських експертів і громадських організацій, зокрема Інтернет Асоціації України, впровадження і використання більш вдосконалих технічних рішень в сфері інформаційної безпеки стало серйозним тягарем для приватних організацій і провайдерів послуг, що обмежило конкурентність ринку. Орієнтовна вартість комплексної системи захисту інформації (КСЗІ) від несанкціонованого доступу, в залежності від архітектури і рівня захищеності, в середньому оцінювалася в межах 60 000-100 000 грн, а вартість робіт з побудови КСЗІ для захищеного вузла доступу до мережі інтернет в мінімальній комплектації оцінювалася в 300-400 тис. грн. Підтвердження відповідності становило близько 10-15% вартості системи.

У жовтні 2019 р політику Держспецзв'язку України в сфері впровадження



систем захисту інформації та їх атестації піддав критиці віце-прем'єр України з цифрової трансформації Михайло Федоров, який відзначив, що вона ґрунтувалася на застарілій нормативній базі, яка не відповідає технічному рівню сучасних систем, і штучному завищенні вимог - «існуюча практика створення КСЗІ є відкритою торгівлею красивими папірцями і не має нічого спільного з кібербезпекою».[8]

Своєрідні форми сприяння українським держструктурам і спецслужбам в підвищенні кіберзахищеності обирають окремі патріотичні хакерські групи. Хакерських спільноту «Український КіберАльянс» в підтримку інформаційної безпеки України в 2017-2019 рр. проводилися ініціативні флешмоби #F*ckResponsibleDisclosure і #паравозікоблячко, націлені на виявлення вразливостей в об'єктах критичної інформаційної інфраструктури українських держструктур і організацій стратегічного значення. Як відзначали хактивісти, в ході флешмобів їм вдалося виявити понад тисячу вразливостей державних інформаційних ресурсів і систем (в тому числі у НАЕК «Енергоатом», що входить до структур Держспецзв'язку України, команди реагування на кіберінциденти CERT-UA, Національної поліції, судів), дані про яких передавалися до відповідних відомств, що допомагало згодом удосконалити рівень їх кіберзахищеності. При цьому хактивісти нерідко практикували і подальше публічне розкриття виявлених вразливостей, що викликало неоднозначну і негативну реакцію державних структур.

Однією з сучасних нагальних проблем є допуск до аудиту державних органів в сфері кіберзахисту. На сьогодні, монополію щодо оцінки захищеності державних інформаційних ресурсів України має тільки Держспецзв'язок України. Національні ІТ-компанії вважають, що до цього слід допустити краудсорсінгові платформи, але, звичайно, з обмеженням.

Реформа законодавчого забезпечення кіберзахисту просувається недостатньо швидко і не дуже структуровано. Необхідно визначити єдину модель такої реформи, яку узгодять представники як державних органів, так і приватного сектора. Основними цілями для такої моделі повинні бути в першу чергу закріплення міжнародних стандартів в національній системі кіберзахисту, а також дерегуляція і демонополізація держсектора в сфері кіберзахисту.

Пропонуємо актуальні напрями вдосконалення розробки партнерських угод між структурами сектора безпеки та оборони з вітчизняними ІТ-компаніями на принципах державно-приватного партнерства:

1. *Проведення комп'ютерно-технічних експертиз інформаційних ресурсів органів державної влади.* Основна її частина дуже трудомістка і потребує застосування складного обладнання і наявності у експерта спеціальних знань. З цієї причини проводити весь їх обсяг силами виключно державних лабораторій важко. У той же час є приватні компанії, які на високому рівні виконують комп'ютерно-технічні експертизи і готові нарощувати їх кількість. Однак достатньої системності в цій роботі немає, а тому частина експертиз, які цілком



могли б бути здійснені комерційними організаціями, до них не потрапляє. Зміцнення ДПП в цій галузі серед іншого дозволило б створювати більш потужні спеціалізовані кіберлабораторії, що забезпечують виконання комп'ютерно-технічних експертиз будь-якої складності.

2. *Збір цифрових доказів.* Фахівці ряду великих компаній що володіють достатнім досвідом готові з використанням найсучаснішого обладнання кваліфіковано здійснювати обстеження комп'ютерних систем, які зазнали протиправних дій, з дотриманням встановлених вимог збирати і аналізувати дані, на підставі яких може бути прийнято рішення про порушення кримінальної справи. Їх результати при дотриманні певних умов можуть бути згодом долучені до справи в якості цифрових доказів. Ці ж дані можуть бути покладені в основу внутрішнього розслідування кіберінциденту. Важливо, що в подібних випадках є можливість організувати збір значущих даних про інцидент «по гарячих слідах», що нерідко є основною умовою успішного розслідування, і уникнути помилок, що робляться недостатньо підготовленими слідчими і призводять до визнання зібраних доказів недійсними.

3. *Розробка та впровадження програмного забезпечення для виявлення і запобігання кіберзагроз.* Не потребує доказів той факт, що краще попередити вчинення злочину або припинити злочинні дії, ніж боротися з їх наслідками. Окремі вітчизняні компанії пропонують високотехнологічні продукти для виявлення і попередження різних кіберзагроз, засновані на актуальних даних кіберрозвідки і аналізі реальних хакерських атак. Із застосуванням названих засобів може проводитися захист інформаційних ресурсів критично важливих об'єктів, досягатися підвищення захищеності критичної інформаційної інфраструктури та стійкості її функціонування. При розробці зазначених коштів додатково вирішується завдання підвищення конкурентоспроможності перспективних українських інформаційних технологій, зміцнення вітчизняного науково-технічного потенціалу в галузі забезпечення інформаційної безпеки. Для мінімізації ризиків і забезпечення скоординованих дій при виникненні кризових ситуацій вкрай важливо забезпечити взаємодію з органами кібербезпеки сектору безпеки та оборони, в першу чергу, в плані обміну оперативною інформацією. Підвищеної актуальності останнім часом набуває впровадження зазначених систем в інформаційному захисті банківського сектора, забезпечити яку для держави самостійно вкрай важко. Додамо, що заходи щодо запобігання кіберзлочинів можуть передбачати консалтинг та аудит систем інформаційної безпеки підприємств і організацій різних форм власності. Важливо забезпечити і просвітництво кіберспівтовариства, оповіщення його через інформаційні інтернет-ресурси про оптимальні способи захисту від нових загроз, впровадження ефективних мережевих інструментів збору і направлення до органів сектору безпеки та оборони заяв про протиправні дії в кіберпросторі, які враховують специфіку різних груп мережевих користувачів. Комерційні організації також могли би брати активну участь у забезпеченні захищеності громадян від

інформаційних загроз, в тому числі за рахунок формування культури особистої інформаційної безпеки також.

4. *Моніторинг кіберпростору*. Особливе місце у формуванні системи виявлення в кіберпросторі оперативно значимої інформації займає організація комплексу заходів, що об'єднуються поняттям «моніторинг мережевих інформаційних ресурсів». Основними напрямками моніторингу, що дозволяє отримувати значні обсяги цінної з точки зору протидії кібербезпеки інформації, є: автоматизований пошук мережевих ресурсів, що містять заборонену до поширення інформацію; дослідження матеріалів виявлених ресурсів, пов'язаних з діяльністю злочинних співтовариств; спостереження за закритими для загального доступу місцями мережевого спілкування деструктивної спрямованості. Істотно підвищити ефективність край трудомісткого моніторингу, здійснюваного органами сектору безпеки та оборони, може залучення до його проведення спеціалізованих комерційних структур. Об'єднання зусиль дозволить отримувати найбільш повну картину оперативної обстановки в сфері протидії кіберзлочинності в результаті акумулювання інформації, що надходить з численних джерел, сформованих в державних структурах і приватному секторі.

При підвищенні рівня взаємної довіри можливе створення об'єднаних інформаційних систем з обміном даними за єдиним регламентом у випадках виявлення певних подій. Постійний моніторинг забезпечує: збір максимально повної інформації про об'єкти оперативного інтересу з формуванням «електронного дос'є» на потенційних кіберзлочинців, виявлення і візуалізацію неявних зв'язків з іншими об'єктами і подіями кримінального характеру; виявлення нових способів і інструментів скоєння злочинів; спостереження за активністю численних мережевих груп кримінальної спрямованості з визначенням їх спеціалізації, ступеня організованості, розподілу ролей, характеру неочевидних зв'язків між фігурантами і їх причетності до тих чи інших подій; виявлення місць концентрації кримінально налаштованих осіб і прихованих каналів їх спілкування і координації діяльності [8].

Спостереження за станом оперативної обстановки в кіберпросторі здійснюється, наприклад на базі Департаменту кіберполіції, де з 2017 року створено цілодобовий «call-центр» для прийому заяв та звернень від громадян про злочини та правопорушення, що вчиняються в глобальній мережі.

5. *Технології аналізу великих даних (Big Data)*. Розвиток інформаційних технологій призвів до зміни способів обробки інформації. Вектор інтенсифікації отримання оперативно значущих відомостей сьогодні зміщується в бік аналізу Великих Даних. Розвиток аналітичного інструментарію для ефективно обробки отриманих масивів даних неможливо без залучення компаній, що спеціалізуються на розробці відповідного програмного забезпечення. Одночасно необхідно запровадити опрацювання в рамках ДПП організаційних механізмів і технологій об'єднання інформації з численних розрізнених об'ємних неструктурованих джерел, а також збору додаткових даних за встановленими



умовами.

6. *Формування законодавства.* Не менш важливі і зусилля щодо зближення позицій бізнес-спільноти та органів влади в правовій сфері кібербезпеки, просуванні спільних законодавчих ініціатив. В рамках ДПП можуть формуватися робочі групи з представників органів сектору безпеки та оборони країни, що відповідають за сферу кібербезпеки та комерційних структур для обговорення спільних законопроектів.

Маючи глибоке розуміння процесів, пов'язаних з розвитком інформаційних технологій, фахівці великих ІТ-компаній здатні ефективно брати участь в створенні продуманих і зрозумілих законів, що забезпечують правове регулювання суспільних відносин у сфері використання кіберпростору.

На наш погляд, на такій основі в законодавстві повинні з'явитися правові норми, ясно і чітко закріплюють процедури регулювання участі недержавних структур в зборі цифрових даних, їх спільного обробітку, використанні її результатів і формуванні доказової бази у кримінальних справах. Тут гостро стоїть цілий ряд питань, пов'язаних із забезпеченням прав громадян; з визначенням меж повноважень зазначених суб'єктів в кіберпросторі; з регламентацією взаємодії з операторами зв'язку, провайдерами інтернет-ресурсів, власниками інформаційних систем. Підтвердив свою надійність великим партнерам держава могла б на законних підставах передати частину повноважень на здійснення в кіберпросторі певних дій, спрямованих на отримання, обробку та використання даних в інтересах кіберборотьби. Одночасно повинна бути закріплена система державної атестації і сертифікації таких компаній, що беруть на себе відповідні зобов'язання і несуть відповідальність за виконання вимог закону.

7. *Підготовка фахівців.* У Стратегії національної безпеки України підкреслюється важливість розвитку людського капіталу, професійної освіти фахівців сектору безпеки та оборони. Дійсно, як зазначалося вище, рішення багатьох питань протидії кіберзлочинності можливо лише при умови відповідного кадрового забезпечення цієї діяльності. Затребуваність фахівців в сфері обробки даних сьогодні вкрай висока. Це високооплачувана категорія кваліфікованих співробітників, що володіють аналітичними навичками та глибокими знаннями в сфері інформаційних технологій, математики, статистики, економіки, соціології. Стандарти, за якими йде підготовка фахівців для кіберструктур сектору безпеки та оборони, повинні передбачати отримання глибоких знань про методи добування в сучасному інформаційному середовищі відомостей, необхідних для розкриття і розслідування кіберінцидентів, і формування відповідних умінь і навичок. Підвищити якість підготовки фахівців можливо за рахунок залучення до неї кваліфікованих представників ІТ-індустрії. Великі компанії мають можливість брати участь у підвищенні кваліфікації співробітників правоохоронних органів по конкретних напрямках протидії кіберзлочинності, проводити семінари, на яких обговорювалися б найбільш



актуальні проблеми і результати відповідних наукових досліджень.

Співпраця в цій сфері дає основу і для спільної розробки та реалізації усіма зацікавленими сторонами практичних рекомендацій з різних питань протидії кіберзлочинності, узагальнюючих позитивний досвід усіх його учасників.

Можна спостерігати, що окремі компанії вже досить успішно взаємодіють з державними органами на названих напрямках. У той же час очевидно, що з урахуванням наростання загроз в інформаційній сфері цих процесів слід надати системний характер. Прискорити це можливо через об'єднання ключових гравців ринку систем кібербезпеки в асоціації.

Створення організаційної структури, що дозволяє всім зацікавленим сторонам виступати через єдиного представника, доцільно для забезпечення координації інтересів організацій приватного сектора, консолідації їх зусиль на найважливіших напрямках протидії кіберзлочинності. Асоціація здатна виробити оптимальні форми взаємодії з усіма суб'єктами такого протидії: органами, що формують політику забезпечення інформаційної безпеки на різних рівнях; організаціями, що мають можливість сприяти у вирішенні завдань ДПП (провайдери доступу, власники інформаційних систем і ін.); потенційними клієнтами; громадськими організаціями та ін.

Виступаючи в ДПП від імені всіх учасників асоціації, її єдиний представник повинен організувати майданчик для ефективної взаємодії органів влади, інфраструктурних компаній і банків організацій, що беруть участь у створенні і розвитку асоціації. Об'єднані зусилля тут направляються на: підвищення рівня компетенцій членів асоціації в протидії кіберзлочинності через надання інформаційної, методичної та освітньої підтримки; опрацювання відображають інтереси членів асоціації пропозицій щодо розвитку нормативно-правової та методологічної бази в сфері протидії кіберінцидентам; залучення до участі в асоціації нових членів; вирішення інших завдань.

Висновки. Проаналізувавши останні численні заходи, що характеризують стан справ у здійсненні державно-приватного партнерства у сфері кіберзахисту України можна констатувати, що сфера кібербезпеки не тільки стає привабливою для представників бізнесу, але і в цілому є пріоритетним напрямком його розвитку. Україна потребує оновлення законодавства щодо державно-приватного партнерство (Закон України «Про державне приватне партнерство» 2010 року[9]) та внесення змін у статтю 4 даного закону, що визначає сфери застосування державно-приватного партнерства, де сфера кібербезпеки є відсутньою.

Підводячи підсумок, відзначимо, що викладене, на наш погляд, підтверджує необхідність розробки комплексної стратегії розвитку недержавного сектора забезпечення кібербезпеки, що враховує інтереси всіх сторін і в якій був би узагальнений позитивний вітчизняний та зарубіжний досвід організації ДПП в сфері забезпечення кібербезпеки. Думаємо, реалізація такої стратегії доцільна в рамках національної програми, яка передбачає: закріплення керівних принципів стимулювання державно-приватного партнерства в зазначеній сфері та



оптимальних умов для довготривалого дотримання домовленостей і досягнення цільових показників та індикаторів; вдосконалення системи управління та координації відповідних процесів на національному, міжрегіональному, регіональному, муніципальному рівнях; забезпечення привілейованого доступу сторін до додаткових ресурсів, облік потенційних комерційних зисків для представників приватного сектора, заохочення ініціативних проєктів з розвитку взаємодії і об'єднання ресурсних можливостей; страхування потенційних ризиків тощо.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі автор бачить у розробки змісту та концептуальних основ *стратегії розвитку недержавного сектора забезпечення кібербезпеки* як комплексного документу та стимулюванні наукового дискурсу навколо цієї проблематики як першого кроку до вирішення проблеми вдосконалення ДПП у сфері кібербезпеки.

Література:

1. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України: Закон України № 2163-VIII від 5 жовтня 2017 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text>
2. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію кібербезпеки України»: Указ Президента України №447/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4472021-40013>
3. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 13 лютого 2017 року «Про загрози кібербезпеці держави та невідкладні заходи з їх нейтралізації»: Указ Президента України № 32/2017 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0015525-16#Text>
4. Введено в дію рішення РНБО по захисту від кібератак. URL: https://jurliga.ligazakon.net/news/163845_vvedeno-v-dyu-rshennyu-rnbo-po-zakhistu-ud-kiberatak
5. У РНБО обговорили питання кібербезпеки Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/2755663-u-rnbo-obgovorili-pitanna-kiberbezpeki.html>
6. У Києві відкрився комерційний центр управління кібербезпеки. URL: <https://translate.google.com/?hl=uk&sl=ru&tl=uk&text=%D0%92%20%D0%>
7. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 10 липня 2017 року «Про стан виконання рішення Ради національної безпеки і оборони України від 29 грудня 2016 року «Про загрози кібербезпеці держави та невідкладні заходи з їх нейтралізації»: Указ Президента України від 13 лютого 2017 року № 32/2017». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0015525-16#Text>
8. Бюрократизм і корупція. Міністерство цифрової трансформації почне реформу Держспецзв'язку. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/tech/byurokratizm-i-korupciya-ministerstvo-cifrovoji-transformaciji-pochne-reformu-derzhspeczv-yazku-50047903.html>
9. Про державно-приватне партнерство: Закон України № 2404-VI від 1 липня 2010 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>

References:

1. Zakon Ukrainy "Pro osnovni zasady zabezpechennia kiberbezpeky Ukrainy" : vid 5 zhovtnia 2017 roku, № 2163-VIII [Law of Ukraine "On the basic principles of cybersecurity in Ukraine" from October 5, 2017, № 2163-VIII]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text> [in Ukrainian].



2. Pro rishennia Rady natsional'noi bezpeky i oborony Ukrainy vid 14 travnia 2021 roku «Pro Stratehiiu kiberbezpeky Ukrainy»: Ukaz Prezydenta Ukrainy №447/2021 [On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of May 14, 2021 "On the Cyber Security Strategy of Ukraine": Decree of the President of Ukraine №447/2021]. Retrieved from <https://www.president.gov.ua/documents/4472021-40013> [in Ukrainian].

3. Pro rishennia Rady natsional'noi bezpeky i oborony Ukrainy vid 13 liutoho 2017 roku «Pro zahrozy kiberbezpetsi derzhavy ta nevidkladni zakhody z ikh nejtralizatsii»: Ukaz Prezydenta Ukrainy № 32/2017 [On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of February 13, 2017 "On threats to cybersecurity of the state and urgent measures to neutralize them": Decree of the President of Ukraine № 32/2017]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0015525-16#Text> [in Ukrainian].

4. Vvedeno v diiu rishennia RNBO po zakhystu vid kyberatak [The decision of the National Security and Defense Council on protection against cyberattacks is put into effect]. Retrieved from https://jurliga.ligazakon.net/news/163845_vvedeno-v-dyu-rshennya-rnbo-po-zakhystu-vid-kiberatak [in Ukrainian].

5. U RNBO obhovoryly pytannia kiberbezpeky Ukrinform. [The National Security and Defense Council discussed cybersecurity issues of Ukrinform]. Retrieved from: <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/2755663-u-rnbo-obgovorili-pitanna-kiberbezpeki.html>

6. U Kyievi vidkryvsia komertsijnyj tsentr upravlinnia kiberbezpeky [A commercial cybersecurity management center has opened in Kyiv]. Retrieved from: <https://translate.google.com/?hl=uk&sl=ru&tl=uk&text=%D0%92%20%D0%>

7. Pro rishennia Rady natsional'noi bezpeky i oborony Ukrainy vid 10 lypnia 2017 roku «Pro stan vykonannia rishennia Rady natsional'noi bezpeky i oborony Ukrainy vid 29 hrudnia 2016 roku «Pro zahrozy kiberbezpetsi derzhavy ta nevidkladni zakhody z ikh nejtralizatsii»: Ukaz Prezydenta Ukrainy №254/2017. [On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of July 10, 2017 "On the status of implementation of the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of December 29, 2016" On threats to cybersecurity and urgent measures to neutralize them ": Decree of the President of Ukraine]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0015525-16#Text>

8. Biurokratyzm i koruptsiia. Ministerstvo tsyfrovoi transformatsii pochno reformu Derzhspetsv'iazku.[Bureaucracy and corruption. The Ministry of Digital Transformation will start the reform of the State Special Communications] Retrieved from:<https://biz.nv.ua/ukr/tech/byurokratizm-i-korupciya-ministerstvo-cifrovoji-transformaciji-pochne-reformu-derzhspetsv-yazku-50047903.html>

9. Zakon Ukrainy "Pro derzhavno-pryvatne partnerstvo" vid 1 lypnia 2010 roku № 2404-VI [Law of Ukraine "About public-private partnership" from July 1, 2010, № 2404-VI (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text> [in Ukrainian].



УДК 351.74: 075

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9\(15\)-99-110](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9(15)-99-110)

Канарський Володимир Сергійович аспірант кафедр глобальної та національної безпеки, ННІ Публічного управління та державної служби КНУ імені Тараса Шевченка, вул. Антона Цедіка, 20, м. Київ, 03057, тел.: (093) 619-91-17, e-mail: kanarsky.v@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-2112-3344>

ПОЛІТИКО-ПРАВОВИЙ МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ УКРАЇНИ: СУТНІСТЬ, ФУНКЦІЇ ТА ПОВНОВАЖЕННЯ

Анотація. У статті досліджено сутність, функції та повноваження політико-правового механізму державного управління інформаційно-психологічною безпекою України. Зроблено аналіз наукових досліджень останніх років за обраною темою статті.

Запропоновано пропозиції щодо оптимізації політико-правових механізмів забезпечення інформаційно-психологічної безпеки країни.

Дається авторська трактовка концепту «інформаційно-психологічна безпека» та аналізується нормативно-правова основа забезпечення інформаційно-психологічної безпеки в Україні. Окреслено першочергові управлінські завдання у сфері забезпечення інформаційно-психологічної безпеки особи, суспільства та держави.

За результатами проведеного аналізу історіографії проблеми доведено, що більшість досліджень механізму державного управління інформаційно-психологічною безпекою присвячені саме інформаційній складовою національної безпеки. Проблеми формування та реалізації механізму інформаційно-психологічної безпеки не є достатньо дослідженими.

Зазначається, що для створення в Україні розвиненого національного інформаційного простору і захисту її інформаційно-психологічного простору необхідна державна підтримка вітчизняного виробника інформаційної продукції та телекомунікаційного обладнання, національних операторів телекомунікацій, зокрема, шляхом створення нормативно-правових, фінансових, фіскальних та інших передумов.

У висновках наголошується, що інформаційно-психологічна безпека України не виділена як одна з визначальних у спектрі безпекових складових. Політико-правові механізми державного управління нею чітко не визначені, фрагментовані та неузгоджені, а передовий іноземний досвід не запроваджується. За роки незалежності України так і не було прийнято Закон України «Про інформаційно-психологічну безпеку», де було б чітко визначено суб'єктів та політико-правові механізми її реалізації.



Ключові слова: політико-правовий механізм, інформаційно-психологічна безпека, масова комунікація, інформаційно-психологічний простір.

Kanarsky Vladimir Sergeevich Graduate student of the Departments of Global and National Security, Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University, Anton Tsedik St., 20, Kyiv, 03057, tel.: (093) 619-91-17, e-mail: kanarsky.v@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-2112-3344>

POLITICAL AND LEGAL MECHANISM OF THE STATE MANAGEMENT OF INFORMATION AND PSYCHOLOGICAL SECURITY OF UKRAINE: ESSENCE, FUNCTIONS AND POWERS

Abstract. The article examines the essence, functions and powers of the political and legal mechanism of state management of information and psychological security of Ukraine. An analysis of scientific research in recent years on the selected topic of the article.

Proposals for optimizing political and legal mechanisms to ensure information and psychological security of the country are proposed.

The author's interpretation of the concept of "information and psychological security" is given and the normative and legal basis for ensuring information and psychological security in Ukraine is analyzed. The priority management tasks in the field of information and psychological security of the person, society and the state are outlined.

According to the results of the analysis of the historiography of the problem, it is proved that most studies of the mechanism of state management of information and psychological security are devoted to the information component of national security. Problems of formation and implementation of the mechanism of information and psychological security are not sufficiently studied.

It is noted that to create a developed national information space in Ukraine and protect its information and psychological space requires state support of domestic manufacturers of information products and telecommunications equipment, national telecommunications operators, in particular, by creating regulatory, financial, fiscal and other prerequisites.

The conclusions emphasize that the information and psychological security of Ukraine is not identified as one of the defining in the range of security components. The political and legal mechanisms of public administration are not clearly defined, fragmented and inconsistent, and best foreign practices are not implemented. During the years of Ukraine's independence, the Law of Ukraine "On Information and Psychological Security" was never adopted, which would clearly define the subjects and political and legal mechanisms of its implementation.

Keywords: political and legal mechanism, information and psychological security, mass communication, information and psychological space.



Постановка проблеми. Напрацювання ряду напрямів дослідження механізмів забезпечення державного управління інформаційно-психологічною складовою національної безпеки є нагальною потребою сьогодення для України, особливо в умовах протидії агресору - Російській Федерації, що визначено рядом нормативно-правових актів України.

Потрібно зазначити, в державному управлінні на перше місце сьогодні висувається проблема ефективного управління інформаційно-психологічною безпекою держави. У свою чергу вчені стверджують, що передбачити всі можливі загрози в галузі інформаційної безпеки неможливо, оскільки вони здатні міняти свої зміст та динаміку, а правове регулювання вимагає стабільності. Саме тому наголошуємо на необхідності спрямовувати політику інформаційної безпеки не на пошук відповіді на певну загрозу, а на створення безпечних умов функціонування інформаційно-психологічної сфери, за яких ця сфера буде несприйнятливою до можливих негативних впливів, як всередині держави, так і ззовні.

У рамках аналізу інформаційної безпеки дослідники й практики звертають усе більшу увагу й на необхідність активної розробки проблематики інформаційно-психологічної безпеки особистості, суспільства та держави, адже без докладного аналізу цих проблем неможливий подальший стійкий розвиток суспільства.

Політико-правовий механізм державного управління інформаційно-психологічною безпекою - це ефективно функціонуюча система засобів, заходів та важелів органів державної влади, яка виступає одночасно і суб'єктом і об'єктом забезпечення інформаційно-психологічної безпеки.

Від рівня розвитку інформаційно-психологічного простору вирішальним чином залежать поведінка людей, формування суспільно-політичних рухів, соціальна безпека.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед широкого спектру наукових досліджень останніх років можна згадати роботи, що розглядають питання державного управління національною та інформаційною безпекою. Це роботи таких авторів, як Ситник Г.П., Богданович В.Ю.[1-2]; присвячені проблемам та технологіям забезпечення інформаційної безпеки в процесі політичних та соціальних комунікацій - Кормич Б.А., Манойло[3-4]; аналізу базових аспектів інформаційної безпеки під час процесу політичної комунікації - Дубов Д.[5]; вивченню методів та засобів формування друкованими ЗМІ громадської думки в Україні відносно політичних сил держави - Ожеван М. Почепцов Г.Г.[6-7] та ін.

З огляду на історичний досвід людства зазначимо, що нації, які не створили надійної та ефективно керованої системи безпеки, ризикують втратити свою самоідентичність, розчинитись в потоці історії. У результаті гіпертрофованого прагнення стати відкритим суспільством, Україна стала більш вразлива через неможливість запроваджувати дієві заходи контролю над інформаційними

потоками. Сприяє такому стану речей і відсутність раціональної управлінської стратегії інформаційної безпеки і методів її реалізації. До однієї з головних причин цього слід віднести низький рівень знань керівників виконавчих органів влади всіх рівнів в питаннях інформаційних війн і інформаційних технологій і, вже як наслідок, - низьку обізнаність населення в питаннях забезпечення інформаційної безпеки.

Розв'язання проблеми забезпечення національної безпеки є невід'ємною і дуже складною функцією кожної незалежної держави і основною сферою діяльності її політичних і державних інститутів [8, с. 65]. Найбільш фаховою, на нашу думку, є визначення поняття «безпека» як стан захищеності від можливого нанесення шкоди, здатність до стримування або протидія небезпечним впливам, а також до швидкої компенсації завданих збитків. Безпека означає збереження системою стабільності, стійкості та можливості саморозвитку.

Проблема безпеки розглядається в різних галузях наукового знання, та набуває ознак в залежності від профілю фахівців. Наприклад, в юридичній науці безпека розглядається як система встановлених законами правових гарантій захищеності особи і суспільства. З психологічної точки зору поняття «безпека» розкривається як відчуття, сприйняття і переживання потреби в захисті життєво важливих потреб і інтересів людей. У філософії безпека характеризується як стан, тенденції розвитку і умови життєдіяльності соціуму, його структур, інститутів і установ, при яких забезпечується збереження їх якісної визначеності, оптимальне співвідношення свободи і необхідності. У політологічному трактуванні безпека – це властивість певної системи і результат діяльності ряду систем і органів держави, а також сам процес діяльності, направлений на досягнення поставлених завдань по забезпеченню захищеності особи, суспільства і держави.

А.Бурьяк досліджуючи національну безпеку трактує її як «показник стану нації, що означає, що сукупний вплив внутрішніх і зовнішніх шкідливих чинників не може значно понизити якість її життя і створити загрозу її існуванню» [9].

І.Л.Прохоренко визначає національну безпеку як поєднання внутрішніх і зовнішніх обставин, які впливають на життя держави, при якому відсутні загрози критичного характеру і в той же час зберігається повноцінна здатність держави адекватно реагувати на ці загрози, якщо вони виникнуть» [10, с.99-100].

Ряд дослідників під безпекою розуміють систему гарантій, що забезпечує явищу його нормальний розвиток. Практично всі приведені вище результати досліджень визначення безпеки піддавалися і продовжують піддаватися критиці і з боку фахівців-практиків і з боку учених. Неспроможність багатьох визначень очевидна.

Проведений аналіз історіографії проблеми свідчить, що більшість досліджень механізму державного управління інформаційно-психологічною безпекою присвячені саме інформаційній складовою національної безпеки. Проблеми формування та реалізації механізму інформаційно-психологічної



безпеки не є достатньо дослідженими.

Мета статті. Автор статті ставить за мету дослідити сутність, функції та повноваження політико-правового механізму державного управління інформаційно-психологічною безпекою України.

Виклад основного матеріалу. Можемо констатувати – безпека не може існувати без своєї діалектичної протилежності – небезпеки. Більш того, певний комплекс небезпек присутній завжди. Поняття ж «небезпека» в найзагальнішому плані необхідно досліджувати через характеристику стану об'єкту, при якому загроза його буттю за рахунок розриву або спотворення найбільш істотних зв'язків і стосунків в системі перевищує якусь гранично допустиму суб'єктивно встановлену величину.

Основним змістом діяльності інформаційної безпеки більшість спеціалістів бачить у неможливості заподіяння шкоди об'єкту захисту, його властивостям або діяльності з виконання своїх функцій.

Отже, під загальним поняттям «інформаційна безпека» в нормативно-правових актах доцільно розмежувати це поняття на «інформаційно-технічну безпеку» та «інформаційно-психологічну безпеку».

Згідно Закону України «Про національну безпеку України», національна безпека - захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів України від реальних та потенційних загроз; [11].

Українські науковці В.Б.Толубко, С.Я.Жук, В.О.Косевцов [12, с.18–22] відмічають, що відповідно до загальної методології національної безпеки, інформаційна безпека повинна використовувати такі категорії, як «інформаційна сфера», «національні інтереси в інформаційній сфері», «об'єкт і суб'єкт інформаційної безпеки», «загрози інформаційній безпеці», «система забезпечення інформаційної безпеки», «політика забезпечення інформаційної безпеки» та ін. На даний час ця термінологія ще знаходиться у стані розвитку.

Під інформаційно-психологічною безпекою розуміють стан захищеності громадян, окремих груп та соціальних верств, масових об'єднань людей і населення в цілому від негативних інформаційно-психологічних об'єктів впливів. Це також і стан захищеності індивідуальної, групової й суспільної свідомості та соціальних суб'єктів різних рівнів від впливу інформаційних факторів, які викликають дисфункціональні соціальні процеси.

Даний стан дає змогу людині сформулювати і відповідно належно використовувати систему адекватного сприйняття реальності й відношення до оточуючого світу і самої себе, що стає основою для подальшої соціальної поведінки людини; цей стан забезпечує цілісність людини як активного соціального суб'єкта й надає можливості для розвитку в умовах інформаційної взаємодії з оточуючим світом.

Інформаційно-психологічну безпеку особи та суспільства вважають окремою складовою національної безпеки держави та трактують як стан захищеності



гарантованих законодавством умов життєдіяльності держави, суспільства та окремої особи від зовнішніх та внутрішніх загроз. Підтримання національної безпеки є важливим напрямом державної діяльності, що актуалізується залежно від наявності та ступеня відповідних загроз [13, с. 13].

На даний момент в Україні відсутня чітко виписане у чинному законодавстві функції та повноваження суб'єктів забезпечення інформаційно-психологічної безпеки. Вважаємо за доцільне вдосконалити організаційну складову даної сфери шляхом створення окремого органу при РНБО України, який би напрацював певну стратегію інформаційної політики у сферах інформаційно-технічної та інформаційно-психологічної безпеки. Відповідно виникає необхідність глибокого наукового дослідження з метою прогнозування особливостей функціонування цих політико-правових механізмів.

Інформаційне суспільство породило таку категорію як «інформаційне управління». Треба зазначити, що в теорії державного управління цей аспект проблеми ще тільки осмислюється [14, с.321]. Даний перспективний напрямок теоретичного дослідження теж ще чекає свого часу на реалізацію.

Саме зміни в характеристиках управління, пов'язані з трансформацією управління в маніпуляцію або іншими словами – злиттям понять «управління» та «інформація» в системі масових комунікацій. Найбільш повно маніпулятивні технології управління масовою комунікацією знаходять свою реалізацію в т.з. технологіях зв'язків з громадськістю (Public Relations). З більш ніж 500 визначень PR, прийнятих у всьому світі найбільш узагальненим та універсальним представляється наступне: PR – це управлінська діяльність, направлена на встановлення взаємовигідних комунікативних відносин між організацією та громадськістю, від якої залежить успіх функціонування даної організації. PR представляє собою самостійний вид діяльності організації.

Для узгодження з інформаційними процесами в системі масових комунікацій застосовується також мотиваційне управління як частина загального процесу управління, що забезпечує усвідомлення і вибір способів перетворення впливів зовнішнього і внутрішнього середовищ на основі оцінювання ситуації, ціліполагання, прийняття рішень, очікування і коректування відповідних результатів діяльності.

Дослідження мотиваційного управління, яке по суті є різновидом інформаційного управління, що застосовується для управління соціальними комунікативними системами свідчить, що процеси управління завжди мають місце там, де здійснюється загальна діяльність людей для досягнення певних результатів. Управління здійснюється за загальними законами у всіх складних динамічних системах – соціальних, біологічних, технічних, економічних і ін. – і ґрунтується на отриманні, обробці і передачі інформації.

Основним нормативними документами, що регламентують управлінську діяльність в сфері інформаційної політики є ряд Законів України «Про інформацію», «Про друковані засоби масової інформації (пресу) в Україні», «Про



телебачення і радіомовлення», «Про інформаційні агентства», «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації», «Про Національну раду України з питань телебачення і радіомовлення», «Про систему Суспільного телебачення і радіомовлення України», «Про рекламу», «Про державну підтримку засобів масової інформації», «Про соціальний захист журналістів».

З метою покращення державного управління інформаційно-психологічною безпекою необхідно дослідити результати можливих змін до чинного законодавства щодо: запобігання процесам концентрації власності та монополізації вітчизняного інформаційного ринку (субринків), зокрема телебачення і радіомовлення; забезпечення прозорості відносин власності стосовно засобів масової інформації з метою унеможливлення маніпулювання громадською свідомістю; удосконалення процедури реєстрації та перереєстрації друкованих засобів масової інформації; встановлення відповідальності за порушення законодавства у сфері захисту суспільної моралі.

Для успішної реалізації державницької політики в сфері масових комунікацій необхідно внести ряд змін до Закону України «Про телебачення і радіомовлення» з метою: заборонити створення і діяльність телерадіоорганізацій, засновником (співзасновниками) яких є нерезидент (нерезиденти), зареєстрований (зареєстровані) в офшорних зонах або в країнах, законодавство яких не передбачає надання інформації про засновників або власників за запитом української сторони; поетапного встановлення квот щодо присутності в ефірі телерадіоорганізації аудіовізуального продукту, виробленого в одній країні.

Також необхідно здійснити впровадження широкодоступного цифрового мовлення у прийнятні строки; реалізувати заходи щодо створення та належного функціонування системи суспільного телебачення і радіомовлення з урахуванням необхідності захисту суспільної моралі, інтересів, культурних цінностей та плюралізму засобів масової інформації під час впровадження цифрового мовлення.

Забезпечення розвитку сфери телебачення і радіомовлення вимагає: збільшення покриття території України телерадіомовленням вітчизняних аудіовізуальних засобів масової інформації, зокрема в районах ОРДЛО та на тимчасово окупований Крим. Система масових комунікацій в Україні буде неповною та відсталою без розвитку власного супутникового мовлення.

Необхідно вдосконалювати кабельне телерадіомовлення, модернізувати мережі поширення програм національного радіомовлення, оптимізувати та поновити роботу мереж середньохвильового та короткохвильового радіомовлення із збільшенням загального охоплення програмами населення в сільській місцевості, гірських районах та населених пунктах, де відбулася найбільша руйнація системи дротового мовлення.

Першочерговим управлінським завданням виступає розробка комплексної програми розвитку державної телерадіокомпанії «Культура» з урахуванням



необхідності створення системи суспільного мовлення; використання ширококутових телекомунікаційних мереж з високою пропускнуою здатністю для забезпечення Інтернет-мовлення.

Потребує вдосконалення державне управління Українським національним інформаційним агентством «Укрінформ» з метою підвищення ефективності його діяльності до рівня провідних європейських інформаційних агентств.

Не в останню чергу стоїть завдання дослідження розширення міжнародного співробітництва в інформаційній сфері, зокрема сприяння обміну інформаційними продуктами між вітчизняними та зарубіжними засобами масової інформації.

Для організації ефективної взаємодії з українською діаспорою необхідно налагодити співробітництво між вітчизняними засобами масової інформації та засобами масової інформації українських громад за кордоном.

Не обійдеться Україна і без розширення мережі кореспондентських пунктів вітчизняних ЗМІ за кордоном, створення належних умов для їх діяльності.

Надійним способом формування позитивного іміджу України на міжнародній арені є збільшення обсягів розповсюдження за кордоном вітчизняної друкованої продукції, зокрема іноземними мовами; забезпечення трансляції програм вітчизняного телерадіомовлення на територію інших країн, зокрема шляхом розроблення та виконання комплексної програми розвитку державної телерадіокомпанії «Всесвітня служба «Українське телебачення і радіомовлення» та «Всесвітньої служби «Радіо Україна» Національної радіокомпанії України; [15].

Уряд України уповноважить главу міністерства культури і інформаційної політики (МКІП) Олександра Ткаченко на підписання угоди з Euronews про запуск медіапроекту Euronews Ukraine у 2021 році. Функціонування української редакції міжнародного телевізійного каналу «Євроньюс» було припинено у 2017 році. Договір про створення української служби Euronews був укладений в жовтні 2010 року між національною телекомпанією України (НТКУ) і європейським інформаційним телеканалом. У 2014 році нове керівництво НТКУ заявило про припинення відносин як не вигідних з фінансової точки зору для української сторони, а також через неможливість впливати на контент української версії Euronews. Глава НТКУ Зураб Аласанія в січні 2015 року говорив, що заборгованість НТКУ перед Euronews становила на той момент 11 млн євро.

Завдання держави постійно вживати заходи, спрямовані на розширення сфери використання української мови як комунікативного засобу в національному інформаційному просторі України, політико-правовими механізмами державного управління не дати зруйнувати мовно-інформаційний український простір, демонтувати колективну національну пам'ять.

Світовий досвід показує, що держава повинна встановлювати заохочувальні тарифи, ставки, пільги, а також обов'язкові норми на поширення інформаційної продукції, виконання художніх творів українською мовою вітчизняними і зарубіжними виробниками, авторами тощо. Держава в свою чергу, відповідно до



законів України, гарантує вільне використання в інформаційній діяльності мов народів і національних меншин України.

Держава повинна контролювати збереження, реконструкцію та реорганізацію елементів і об'єктів інформаційної інфраструктури провідного значення незалежно від форм власності на них шляхом управління ними ліцензуванням та реєстраційними процедурами, сприяти дослідженню та впровадженню новітніх комунікативних технологій в інформаційній інфраструктурі України, створювати сприятливі умови для проведення науково-дослідних та конструкторських робіт у цій галузі.

Збір зарубіжними представниками на території України відкритої інформації та переміщення інформації через кордон необхідно обмежувати законодавчо на підставі інтересів національної безпеки, контролювати митними органами та органами охорони державної таємниці відповідно до законів України.

Процес реформування Збройних сил України також супроводжується радикальними змінами в інформаційній сфері, а отже, особливої актуальності набуває потреба дослідження удосконалення наявних комунікативних систем зв'язку і автоматизації.

З досвіду інших країн наведемо приклад, для покращення державного управління масовими комунікаціями у воєнній сфері в США розробив версію Інтернету для військових цілей, оскільки нові мережеві загрози і атаки вимагають революційних підходів до забезпечення інформаційної безпеки. Компанія «Локхід Мартін» отримала контракт на суму 31 млн. доларів від Агентства перспективних оборонних розробок DARPA США. Інструменти, які розроблені в рамках нового проекту, забезпечують боєздатність армії США навіть в умовах масованих кібератаки [16.].

Отже, для створення в Україні розвиненого національного інформаційного простору і захисту її інформаційно-психологічного простору необхідна державна підтримка вітчизняного виробника інформаційної продукції та телекомунікаційного обладнання, національних операторів телекомунікацій, зокрема, шляхом створення нормативно-правових, фінансових, фіскальних та інших передумов.

Зауважимо, що сьогодення ситуація з управлінням інформаційно-психологічною безпекою України призвела до того, що держава знаходиться в стані системної дезорганізації, яка проявляється в тому, що держава не являється чітко вираженим суб'єктом управління і розвитку, вона не сформувала прозору стратегію розвитку (яку розуміє і сприймає домінуюча частина населення), не забезпечила нормальні умови життя своїм громадянам, не гарантує дотримання основних конституційних прав. Це відбувається в наслідок нездатності України адекватно реагувати на професійно організовані рядом країн інформаційно-психологічні операції, спрямовані на перехоплення державного управління.

Пропозиції щодо оптимізації політико-правових механізмів забезпечення інформаційно-психологічної безпеки: Генеральній прокуратурі посилити нагляд



за додержанням і застосуванням законодавства про свободу слова та права на інформацію, перевірити факти неправомірних дій окремих установ і посадових осіб органів державної влади тощо; Національній раді з питань телебачення і радіомовлення забезпечити вимоги законодавства щодо контролю за реалізацією інформаційної політики держави в сфері телебачення і радіомовлення, а також посилити власну роль і відповідальність за розвиток та якісний стан телебачення й радіомовлення України, за зростання професійного, художнього рівня програм та передач телерадіоорганізацій тощо; органам місцевого самоврядування та державної виконавчої влади на місцях спільно з Фондом державного майна забезпечити ефективний захист майнових прав суб'єктів інформаційно-видавничої сфери комунальної та інших форм власності. Не допускати вилучення з цієї сфери та передачі для використання не за призначенням приміщень, устаткування та обладнання, іншого майна друкарень, редакцій, періодичних видань, телерадіоорганізацій і земельних ділянок, на яких ці об'єкти розташовані.

Висновки. Аналіз наукової літератури з дослідження державного управління інформаційно-психологічною безпекою України показав, що цей напрям управлінської діяльності тільки викристалізовуються та здійснюється пошук їх оптимальних варіантів.

Сьогодні людство стоїть перед викликом гібридних війни. Саме такі війни породжують формування нового гібридного світу, точніше, – гібридного світоустрою. Точкою відліку для формування гібридного світоустрою стала агресія Росії проти України. Пряма анексія Криму Росією та її дії на Донбасі основою початку нової світової гібридної війни. Саме за таких умов стає очевидним зростання впливу засобів масової комунікації та масової культури в цілому на динаміку соціальних і комунікаційних процесів. Сучасні виклики часу вимагають створення ефективної комплексної системи державного управління інформаційно-психологічним простором.

Ключова проблема інформаційної (інформаційно-технічної та інформаційно-психологічної) безпеки України - це проблема концептуального, доктринального і законодавчого її забезпечення, формування комплексу нормативно-правових регуляторів даної сфери. На даний момент, на жаль, таке забезпечення або відсутнє, або є неадекватним дійсності, штучно підігнаним під кон'юнктурні вимоги. Концептуально національну інформаційно-психологічну безпеку автор пропонує розглядати як провідний вид суспільних інформаційно-психологічних відносин щодо недопущення або зведення до мінімуму шкоди, що завдається життєво важливим інтересам особи, суспільства, держави.

Сьогоднішня ситуація з недосконалістю державного управління інформаційно-психологічною безпекою України призвела до того, що держава знаходиться в стані системної дезорганізації, посиленою негативними наслідками агресії з боку Росії, в якому вона не стала чітко вираженим суб'єктом управління та розвитку.

Аналіз стану захищеності інформаційно-психологічного простору України





свідчить, що вивченню всього комплексу проблем, пов'язаних В результаті прагнення стати відкритим суспільством, Україна стала більш вразлива через неможливість запроваджувати дієві заходи контролю над інформаційними потоками. Сприяє такому стану речей і відсутність раціональної управлінської стратегії інформаційної безпеки і методів її реалізації.

Інформаційно-психологічна безпека України не виділена як одна з визначальних у спектрі безпекових складових. Політико-правові механізми державного управління нею чітко не визначені, фрагментовані та неузгоджені, а передовий іноземний досвід не запроваджується. За роки незалежності України так і не було прийнято Закон України «Про інформаційно-психологічну безпеку», де було б чітко визначено суб'єктів державної політики національної безпеки у даній сфері діяльності та політико-правові механізми її реалізації.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі автор бачить у розробки змісту та концептуальних основ інших механізмів державного управління інформаційно-психологічною безпекою України.

Література:

1. Богданович В.Ю. Інформаційна безпека та шляхи її забезпечення : навч. посіб. / В.Ю. Богданович ; [у 2 ч. : Основні засади забезпечення інформаційної безпеки]. К. : Вид-во НАУ, 2005. Ч. II. 342 с.
2. Бурьяк А. Национальная безопасность. Отрывки. URL: <http://bouriac.narod.ru>
3. Військовий Інтернет. Ньюсленд. 08.11.2009. URL: <http://newsland.ru/news/article.htm>.
4. Дубов Д. Інформаційна безпека в умовах впровадження електронного урядування. Вісник книжкової палати. 2006. № 7. С. 34–38.
5. Концепція державної інформаційної політики. Сучасний стан інформаційної сфери, визначення проблем на розв'язання яких спрямована концепція . URL: <http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc34?id=&pf3511=38772&pf35401=174806>
6. Кормич Б.А. Організаційно-правові основи політики інформаційної безпеки України: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра юрид. наук / Б.А. Кормич. Харків, 2004. 44 с, с. 16.
7. Кормич Б.А. Суб'єктно-об'єктний склад інформаційної безпеки. Актуальні проблеми політики. 2003. Вип. 8. С. 130–137.
8. Манойло А.В. Государственная информационная политика в условиях информационно – психологической войны : монографія / Манойло А.В., Петренко А.И. ; под заг. ред. А.В.Манойло. М. : Горячая линия – Телеком, 2003. 317 с., с. 111;
9. Ожеван М. Фронти й тили великих інформаційних війн. Підприємництво в Україні. 2001. № 4–5.
10. Основи національної безпеки України. Навчальний посібник. / Смолянчук В.Ф., Деменко О.Ф., Прибутько П.С.К.: Паливода А.В., 2017. 140 с.
11. Почепцов Г.Г. Інформаційні війни. Військо України. 2001. № 3–4. С. 20.
12. Про національну безпеку України: Закон України № 2469-VIII від 21 червня 2018 року. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>.
13. Прохоренко И.Л. Национальная безопасность и баланс сил. Баланс сил в мировой экономике: теория и практика. М. : Знание, 1993. 185 с.
14. Ситник Г.П. Державне управління національною безпекою теорія і практика : [монографія]. К. : Вид-во НАДУ, 2004. 408 с.



15. Соціально-правові основи інформаційної безпеки : [навч. посібник / за ред. В.В. Остроухова. К. : Росава, 2007. 496 с.
16. Толубко В.Б. Концептуальні основи інформаційної безпеки України / Толубко В.Б., Жук С.Я., Косевцов В.О. Наука і оборона. № 2. 2004. С.18–22.

References:

1. Bogdanovich, V.Ju. (2005). *Informacijna bezpeka ta shljahi її zabezpechennja [Information security and ways to ensure it]*. Riev: Vid-vo NAU [in Ukrainian].
2. Bur'jak A. Nacional'naja bezopasnost'. Otryvki. URL: <http://bouriac.narod.ru>
3. Vijs'kovij Internet. N'juslend. 08.11.2009. URL: <http://newsland.ru/news/article.htm>.
4. Dubov, D. (2006). Informacijna bezpeka v umovah vprovadzhennja elektronnoho urjaduvannja [Information security in the implementation of e-government]. *Visnik knizhkovoi palati - Bulletin of the Book Chamber*, 7, 34–38 [in Ukrainian].
5. Koncepcija derzhavnoi informacijnoi politiki. Suchasnij stan informacijnoi sferi, viznachennja problem na rozv'jazannja jakih sprjamovana koncepcija . URL: <http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc34?id=&pf3511=38772&pf35401=174806>
6. Kormich, B.A. (2004) Organizacijno-pravovi osnovi politiki informacijnoi bezpeki Ukraïni [Organizational and legal bases of information security policy of Ukraine]. Extended abstract of Doctor's thesis. Kharkiv [in Ukrainian].
7. Kormich, B.A. (2003). Sub'ektno-ob'ektnij sklad informacijnoi bezpeki [Subject-object composition of information security]. *Aktual'ni problemi politiki - Current policy issues*, 8, 130–137 [in Ukrainian].
8. Manojlo, A.V. (2003). *Gosudarstvennaja informacionnaja politika v uslovijah informacionno –psihologicheskoi vojny [State information policy in the conditions of information-psychological war]*. Moscow: Gorjachaja linija – Telekom [in Russian].
9. Ozhevan, M. (2001). Fronti j tili velikih informacijnih vijn [Fronts and rear of the great information wars]. *Pidpriemnictvo v Ukraïni - Entrepreneurship in Ukraine*, 4–5 [in Ukrainian].
10. Smoljanjuk, V .F., Demenko, O. F., Pribut'ko, P. S. (2007) *Osnovi nacional'noi bezpeki Ukraïni [Fundamentals of national security of Ukraine]*. Kiev: Palivoda A. V. [in Ukrainian].
11. Pohepcov, G.G. (2001). Informacijni vijn [Information wars]. *Vijs'ko Ukraïni - The Army of Ukraine*, 3–4, 20 [in Ukrainian].
12. Zakon Ukrainy «Pro nacional'nu bezpeku Ukraïni» [The Law of Ukraine «On the national security of Ukraine»]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> [in Ukrainian].
13. Prohorenko, I.L. (1993). *Nacional'naja bezopasnost' i balans sil. Balans sil v mirovoj jekonomike: teorija i praktika [National security and balance of power. Balance of power in the world economy: theory and practice]*. Moscow: Znanie [in Russian].
14. Sitnik, G.P. (2004) Derzhavne upravlinnja nacional'noju bezpekoju teorija i praktika [State management of national security theory and practice]. Kiev: Vid-vo NADU [in Ukrainian].
15. Ostrouhova ,V.V. (2007). Social'no-pravovi osnovi informacijnoi bezpeki [Socio-legal foundations of information security]. Kiev: Rosava [in Ukrainian].
16. Tolubko, V.B., Zhuk, S.Ja., Kosevcov, V.O. (2004). Konceptual'ni osnovi informacijnoi bezpeki Ukraïni [Conceptual bases of information security of Ukraine]. *Nauka i obrona- Science and defense*, 2, 18–22 [in Ukrainian].



УДК 35.088.6(477)

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9\(15\)-111-119](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9(15)-111-119)

Кашлакова Ася Ігорівна аспірантка, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, завідувач сектору «Навчально – методичний центр» Управління персоналу Державної міграційної служби України, вул. Володимирська, 9, м. Київ, 01001, тел.: (099) 074-08-62, e-mail: kashlakova@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-3995-2506>

ДЕФІНІЦІЯ «ТАЛАНТУ» В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ. ДІАЛЕКТИЧНИЙ АНАЛІЗ

Анотація. Глобальний світовий ландшафт працевлаштування та способу життя стрімко змінюється, а заразом змінює і структуру попиту на нові індивідуальні та колективні компетентності працівників. В новому світі вже не актуальні підходи до управління людьми, які були розроблені для минулої епохи. Доба тотальної автоматизації та збільшення мобільності поступово стирає межі між фрілансерами, аутсорсерами і аутстаффером, глобалізація стимулює вільне переміщення робочої сили і капіталу в місця з більш сприятливими умовами та визначає нові способи взаємодії, а «війна за таланти» набуває міжнаціонального масштабу.

Держава цифровізує власні процеси, в тому числі, надання адміністративних послуг з використанням інформаційних технологій, разом з цим у суспільстві збільшується попит на безпеку та персоналізовану підтримку громадян з боку державних інституцій. У зв'язку із чим більше половини державних службовців потребують значного донавчання та перенавчання, особливо у сфері технічних навичок та людино орієнтованих послуг.

Постає нагальна потреба у з'ясуванні сутність феномену «талант» на державній службі в Україні в науковому дискурсі. Акцентується увага на тому, що під час дослідження поняття «талант» доцільно звертатись не лише до суб'єктивного чинника, але й розглядати його в індивідуально – особистісному прояві та в цілісно-узагальненому для формулювання єдиного підходу до управління талантами на державній службі в Україні.

Існування на ринку праці усіх чотирьох поколінь працівників одночасно ставить перед службами управління персоналом бізнес структур та державних органів нові задачі серед яких: застосування нових інструментів ідентифікації талановитих працівників, розробка нових моделей оптимізації витрат в умовах тотальних змін; масштабування використання цифрових інструментів; використання стратегічного планування для підготовки до майбутнього та подолання нестачі талановитих працівників, які оперативної та ефективно



вирішуватимуть конкретні задачі. У зв'язку із чим, викладено аргументи на користь вироблення єдиних підходів до тлумачення поняття «таланти» в органах державної влади в науковому дискурсі та закріплення їх в нормативно-правових актах України.

Ключові слова: державне управління, талант, управління талантами, система управління талантами, державна служба, HR-менеджмент.

Kashlakova Asia Ihorevna Postgraduate student, Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv, Head of Sector "Education and Methodical Center" of Human Resources Department, State Migration Service of Ukraine, Vladimirskaya St., 9, Kiev, 03057, tel: (099) 074-08-62, e-mail: kashlakova@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-3995-2506>.

DEFINITION OF "TALENT" IN THE TALENT MANAGEMENT SYSTEM. DIALECTIC ANALYSIS

Abstract. The global world landscape of employment and lifestyle is changing rapidly, and at the same time changes the structure of demand for new individual and collective competencies of workers. In the new world, the approaches to people management that were developed for the past are no longer relevant. The era of total automation and increased mobility is gradually blurring the boundaries between freelancers, outsourcers and outstaffers, globalization stimulates the free movement of labor and capital to more favorable conditions and leads to new ways of interaction, and the "war for talent" is gaining momentum.

The state automates its own processes, including the provision of administrative services using information technology, while society increases the demand for security and personalized support of citizens by state institutions. As a result, more than half of civil servants require significant additional training and retraining, especially in the area of technical skills and people-oriented services.

There is an urgent need to clarify the essence of the phenomenon of "talent" in the civil service in Ukraine in scientific discourse. Emphasis is placed on the fact that when studying the concept of "talent" it is advisable not only to address the subjective factor, but also to consider it individually - personally and in a holistic way to formulate a unified approach to talent management in the civil service in Ukraine.

The existence of all four generations of workers in the labor market simultaneously poses new challenges to personnel management services of business structures and government agencies, including: the use of new tools to identify talented workers, the development of new models of cost optimization in total change; scaling the use of digital tools; use of strategic planning to prepare for the future and overcome the shortage of talented employees who will quickly and effectively solve specific tasks. In this regard, the arguments in favor of developing common approaches to the



interpretation of the concept of "talents" in public authorities in the scientific discourse and their consolidation in the regulations of Ukraine.

Keywords: public administration, talent, talent management, talent management system, state service, HR-management.

Постановка проблеми. Сьогодні світ вступив в еру «Індустрії 4.0», основною тенденцією якої є об'єднання фізичного та цифрового світу. Четверта промислова революція передбачає новий підхід до виробництва, який заснований на впровадженні інформаційних технологій в промисловість, масштабної автоматизації бізнес процесів та запровадженні штучного інтелекту, що фундаментально змінить життя людей, і як наслідок, підходить до організації праці.

В найближчому майбутньому світ чекатимуть зміни такого масштабу та такої складності, з якими світова спільнота ще ніколи за часи свого існування не стикалась.

Відповідно до дослідження компанії Ernst&Young LLC «Megatrends 2020 and beyond», основними глобальними тенденціями під впливом яких відбуваються зміни у світі вже сьогодні є технології, демографія, глобалізація та екологія (в тому числі і пандемія COVID-19) [1].

З огляду на зазначений контекст, увесь корпоративний світ увійшов в цифрову реальність з новими поведінковими моделями. У результаті швидкість та якість прийняття рішень стала актуальною «управлінською валютою», тому потреба в оптимізації бюджету та збереженні талантів стає дедалі актуальнішою. Пандемія ще більше «підсвітила» проблему розвитку і накопичення унікальних знань та компетентностей для організацій, а тим більше для державних органів.

Як результат, роботодавцям стає дедалі складніше залучати й утримувати талановитих співробітників. Умови праці на державній службі не витримують конкуренції з комерційним сектором. Більшість існуючих моделей швидко застарівають, оскільки не відповідають викликам новітніх технологій, мінливим потребам суспільства і зростаючим можливостям кандидатів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У вітчизняній та зарубіжній науковій літературі питання вироблення єдиного підходу до розуміння поняття «талант» у світлі управління талантами є достатньо популярною. Серед наукових праць можна виділити: П. Друкер, Ч. Лендрі, М. Майклас, Р. Флорида, Д. Уоткінс, Д. Шеперд та ін.

Разом з тим, різні аспекти управління людськими ресурсами на державній службі в Україні загалом та закладення базових основ формування системи управління талантами в Україні висвітлюється в наукових розробках таких вітчизняних науковців, як: О. Васильєва, Н. Гончарук, Г. Захарчин, С. Зелінський, О. Линдюк, Н. Обушна, Л. Прудіус, О. Петроє, С. Селіванов та ін.



Метою статті є систематизувати основні теоретичні підходи до визначення терміну «талант». У статті актуалізовано доцільність формування правового підґрунтя у розуміння терміну «талант» на державній службі в Україні.

Виклад основного матеріалу. Сучасність змінює наші уявлення про талановитих працівників. На сьогоднішній день організації не борються з талантами, вони реалізують концепції вирощування своїх талановитих працівників. Раніше в HR-сфері існувало таке поняття як «теорія бульбашки», де талановитий працівник пробивався «в люди» самотійно. Тепер «теорію бульбашки» змінює парадигма «управління талантами». У зв'язку із змінами, які відбуваються у світі, змінюються і вимоги до компетентності талановитих працівників. В управлінській теорії прийнято визначати рівень талановитості співробітника, в залежності від обсягу оволодіння ним «м'якими» та «жорсткими» навичками. Талановиті співробітники, безумовно, повинні мати високий потенціал, вміти легко орієнтуватись в оперативних процесах та відмінно знати технологію роботи. Проте, на сьогодні, така категоризація лише обмежує можливості організації в розвитку талановитих працівників. Все більше дослідників пропонують використовувати чотирьохмірну модель компетентностей працівників, до якої включені:

- контекстні навички (вузькоспеціалізовані) – це навички, які розвиваються та застосовуються у вузькому контексті;
- крос контекстні навички – навички, які можуть бути застосовані у більш широких сферах соціальної та особистісної діяльності;
- мета-навички (або часто застосовують таке поняття як «модальності інтелекту» працівника) – це передусім різні режими управління об'єктами у власному розумі чи фізичному світі;
- екзистенціальні навички – навички, які знаходяться на найглибшому рівні, які можуть бути універсально застосовані на протязі всього життя у різних життєвих контекстах [2].

Звідси і виникає питання про розкриття змісту поняття «талант» через призму управління персоналом.

Працівникам організації, особливо в контексті талант-менеджменту, важливо розуміти, що їх чують та до них прислухаються. Елемент залученості є надзвичайно важливим для формування лояльності працівників. Таланти визначаються як ініціативні та працелюбні, але й такі, що прагнуть розуміння і визнання. [3].

Взаємозв'язок ефективної роботи організації та розвитку персоналу завжди представляв інтерес для теоретиків та практиків менеджменту, але категорія талант особливо не розроблювалась та детально не розглядалась.

Вперше талант згадується у 1990 році консалтинговою компанією «McKinsey» у звіті «Війна за таланти», який став предметом дискусії на корпоративних зустрічах [4].

За визначенням М. Майклаза, талант – це сукупність здібностей людини,



властивих їй обдарувань, умінь, знань, досвіду, інтелекту, розважливості, характеру і енергії, а також здатність до навчання і росту.

Окрім цього, він виділяє і окреме поняття «управлінський талант» – це «поєднання гострого стратегічного розуму, лідерських здібностей, емоційної зрілості, навичок спілкування, підприємницьких інстинктів, функціональних навичок, вміння досягати результатів, а також здатності залучати і надихати інші таланти» [4].

Доволі часто до категорії талановитих працівників зараховують тих, хто здатний демонструвати результати виконання виробничих завдань вищі за інших. [5].

Дослідники з'ясували, що менеджери лідируючих компаній розуміють цінність талановитих співробітників та враховують дану обставину в управлінні персоналом компаній.

Талановитою визначають людину, яка має якісно високий рівень прояву здібностей та обдарованості в їх поєднанні з творчою, продуктивною працею, наслідком якої є створення видатних творінь в науці, технології, економіці, мистецтві, культурі тощо [6].

Проте, станом на сьогодні, чіткого визначення управлінського таланту не існує, так само як і не існує універсального визначення видатного управлінця, тому що вимоги в різних організаціях відрізняються.

В Україні термін «талант» законодавчо не визначений. В науці та практиці поняття «таланту» тлумачать дуже широко в залежності від сфери застосування.

Так, варіативність визначення цього терміну суттєво обмежує формування єдиного підходу до управління талановитими співробітниками на державній службі в Україні.

Сьогодні використовують такі підходи до розуміння поняття «талант»:

1. Талант як обдарованість. Талант часто сприймають як природний дар, найвищий прояв розуму [7]. Талант постійний та унікальний, він даний від народження, а знання та навички, якими завдяки таланту володіє людина, неможливо набути без нього. Талант забезпечує не успіх в будь-якої діяльності, а тільки можливість досягнення цього успіху [8]. З таким талантом нічого особливого робити непотрібно: його не потрібно виявляти та розвивати, оскільки він проявиться та розвіється самостійно. Подібне значення закріплено до сих пір в буденному слововживанні в українській мові. Всього в національному корпусі української мови зафіксовано декілька тисяч входжень слова «талант».

2. Талант як певні знання та цінні навички [7], які необхідні будь-якій організації. Талант – це здібності та обдарованість, які можуть бути набуті по мірі набуття досвіду та навичок [8].

Іноді перший та другий підході поєднуються: талант – сума людських здібностей, навичок, знань, досвіду, розумових здібностей, суджень, характеру та напористість, здібностей до навчання та росту [9].

3. Талант як результативність. Як правило про талант кажуть, що людина в силу притаманних їй здібностей може досягати видатних результатів [7].



В рамках даного підходу більш актуальним для характеристики процесу управління талановитими співробітниками є твердження, що це люди, які грають головну роль у досягненні успіху організації та займають лідерські позиції завдяки своїм здібностям та результативності [10].

Більшість організацій схильні використовувати даний підхід виходячи з простоти вимірювання та виявлення таланту: талант визначається вже досягнутими результатами, а не вкладом, який необхідно інвестувати в знання, вміння та здібності людини.

Згідно думки експертів компанії «McKinsey», таланти – «найбільш яскраві та найкращі» співробітники, саме «передові» 10-20% працівників найбільш цінні для організації. У бідь-якій організації 20% співробітників приносить 80 % результату. Ці 20% співробітників, які належать до категорії «А», яких важливо утримувати в компанії та наділяти більшою мірою відповідальності та надавати більше самостійності. Категорія «В» включає 64% співробітників, «середньостатистичних виконавців», але їх вклад в компанію складає тільки 16 %. Остання категорія «С» - представлена 16% працівників, які приносять лише 4% результату [11].

5. Часто можна зустріти визначення таланту як потенціалу. Талановитий працівник – це людина, яка має потенціал для подальшого просування в організації, а потенційні лідери «орієнтовані на майбутнє». Талант – це «стратегічний баланс між результативністю та потенціалом» [12]. Іншими словами, талановиті працівники – це люди, які регулярно демонструють свої видатні здібності, досягнення та можливості подальшого розвитку.

6. Талант – як інтегральна якість працівника. Талановитий працівник має вирішальне значення для підтримання якості та цілісності людського потенціалу компанії. Такі працівники повинні мати у себе внутрішні здібності, знання, досвід, інтелект, характер, а також мотивацію до навчання та професійного росту [13].

7. Талант як фактор розвитку. На початкових етапах ідентифікації потенційно талановитого працівника ключовою змінною є потенціал; на більш пізніх стадіях вимірюванням обдарованості - досягнення; а для повністю розвинених талантів визнання – це основа для їх засвідчення такого статусу.

8. Талант як процес «управління талантами». Спочатку термін «управління талантами» застосовували, щоб позначити зміни в сфері управління HR, які робили «акцент на управління людським потенціалом або талантом» [13].

Як правило, термін «управління талантами» співвідносяться з «управлінням за компетентностями». Компетентності являють собою знання, навички, досвід та особистісні якості [7]. Таким чином, талановитий співробітник це сукупність високого потенціалу та продуктивності. В бізнес структурах, новітні методики включають в себе формування структури компетентностей для організацій, в яких вже мається словник компетентностей, які допомагають розробити посадові інструкції.



Якщо ж говорити про міжнародний досвід у державному секторі, то в світі першопрохідцями в цій сфері були США і Сінгапур. В основі державної політики цих країн лежить поняття лідерства, таланту і меритократії, метою якого є відбір, «виращування» потенційних лідерів. Широко практикується пошук талантів серед школярів, яким видаються урядові гранти в спеціальних навчальних закладах; згодом процес їх роботи на державній службі оцінюється діяльність по системі оцінки потенціалу, разом з тим їх матеріально мотивують, що є дуже важливим аспектом для будь-якого працівника.

На жаль, що стосується політики управління талантами на державній службі в Україні, то необхідно зазначити, що чинним законодавством не встановлено правової основи для управління талантами державних службовців.

Крім того, із Форми посадової інструкції державного службовця категорії «Б» та «В», затвердженої Порядком розроблення посадових інструкцій державних службовців категорій «Б» та «В», затвердженого наказом Національного агентства України з питань державної служби від 11 вересня 2019 року № 172-19, зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 30 вересня 2019 року за № 1077/34048 (далі - Порядок), виключено вимоги до компетентностей державних службовцем, але попередня редакція нормативно-правового акту це передбачала [14]. Така ситуація значно гальмує швидкість ідентифікації талантів, обмежує можливості вчасного створення ексклюзивної траєкторії підтримки такого співробітника, і вкінці кінців призводить до втрати «талановитого» державного службовця.

Висновки. Зазначена ситуація відображає, що відсутність єдиного підходу до поняття «талант» на державній службі ускладнює і процес формування та розвитку системи управління талановитими співробітниками на державній службі. Адже, запорукою успіху діяльності будь-якого державного органу є талановиті співробітники, а ефективне функціонування залежить від рівня розвитку його потенціалу - працівників. Талановиті державні службовці є важливим активом для успішної діяльності держави, але також є унікальним ресурсом, який складно формувати та утримати, необхідно постійно зацікавлювати, мотивувати та забезпечувати розвиток.

Необхідно зазначити, що усі описані підходи до визначення таланту існують у сфері управління людським капіталом, тобто там де, талант у першу чергу сприймається як актив, який необхідно поставити в необхідний час на необхідну позицію. Така тенденція корелюється з сучасним підходом в HR менеджменті «людина до людини», що передбачає, що будь – який працівник – талант, та саме розвиток особистісної та командної ефективності у виконанні певних задач, метою яких є збільшення ефективності та результативності усієї організації, і називаються у корпоративному середовищі – талантами [8].

Це знімає з терміну «талант» обмеження, які накладаються на нього «теоретичними/філологічними» підходами, оскільки талант вже притаманний не лише з народження, але і дорослому, а розвиток таланту відбувається усе життя і



веде не до розтрати потенціалу, а до втілення кращих якостей у соціально значущій діяльності.

Література:

1. Міжнародне дослідження Ernst&Young LLC «Megatrends 2020 and beyond». URL : https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/megatrends/ey-megatrends-2020.pdf (дата звернення: 23.08.2021).
2. Міжнародне дослідження Global education futures «Future Skills» URL : https://www.globaledufutures.org/images/people/WSdoklad_12_okt_eng-ilovepdf-compressed.pdf (дата звернення: 23.08.2021).
3. Винничук Р.О. Формування успішного талант-бренду організації в умовах інноваційних процесів в Україні//Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми комерціалізації науково-технічних розробок : тези доповідей VII Міжнародної науково-практичної конференції, 17–19 травня 2018 року, Львів. — Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2018. — С. 24–26.
4. Майклз Э., Хэндфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты. Пер. с англ. 5-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер; 2017. 280 с.
5. Ліпенцев А.В., Касприк В.Р. Управління талантами в органах публічної влади. *Науковий вісник. Демократичне врядування*. 2019. № 2 (24). С. 6–12.
6. Рибалка В. В. Словник із психології та педагогіки обдарованості і таланту особистості : Термінологічний словник . Житомир : Видавництво Житомирського національного університету імені Івана Франка, 2016. 423 с.
7. Гарднер Г. Структура розуму: теорія множественного інтелекту. Пер. С англ. М.: «Вільямс», 2007. — 512 с.
8. Теплов Б. М. Способности и одарённость // Психология индивидуальных различий. Тексты. М.: изд-во Моск. Ун-та, 1982, с. 136.
9. Boudereau J. W., Ramstad P.M. Talantship and the New Paradigm for Human Resource Management: From Professional Practices to Strategic Talent Decision Science // Human Resource Planning. 2005. Vol. 28 No 2. - P. 17 -26.
10. Hilton D. Hiring and Retaining Top Talent / D. Hilton // Credit Union Executive Journal. 2013. Vol. 40, No. 5. P. 12 – 16.
11. Работа с HiPo: где их искать, и зачем они нужны [Електронний ресурс] / А. Велесюк // Карьера. HR-менеджмент. – 2015. – Режим доступу: <https://www.e-executive.ru/career/hr-management/1980119-rabota-s-hipo-gde-ih-iskat-i-zachem-oni-nuzhny>
12. Каптели П. Новый подход в управлении талантами в условиях неопределенности. *Ведомости*. 21.04.2008 № 50. URL : <https://www.vedomosti.ru/2008/04/21/50#ixzz15bz8OQi2> (дата звернення: 11.05.2021).
13. У.А. Кадырбекова. Элементы талант-менеджмента в подготовке кадров в Республике Казахстан// Проблемы современной экономики: Сборник материалов XXIV Международной научно-практической конференции Под общей редакцией доктора экономических наук Ж.А. Мингалева, кандидата экономических наук С.С. Чернова, 15 апреля 2015 г. Новосибирск, С. 154 – 158.
14. Про затвердження Порядку розроблення посадових інструкцій державних службовців категорій “Б” та “В”: Наказ Національного агентства України з питань державної служби № 172-19 від 11.09.2019. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1077-19#Text> (дата звернення: 11.08.2021).

**References:**

1. *Megatrends 2020 and beyond*. (2020). Ernst&Young LLC. Retrieved from https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/megatrends/ey-megatrends-2020.pdf [in English].
2. *Global education futures «Future Skills»*. (n.d.). Retrieved from https://www.gloaledufutures.org/images/people/WSdoklad_12_okt_eng-ilovepdf-compressed.pdf [in English].
3. Vynnychuk, R.O. (2018). Formuvannia uspishnoho talant-brendu orhanizatsii v umovakh innovatsiinykh protsesiv v Ukraini [Formation of a successful talent brand of the organization in the conditions of innovation processes in Ukraine]. *Upravlinnia innovatsiynym protsesom v Ukraini – Management of innovation process in Ukraine: problems of commercialization of scientific and technical developments* : Proceedings of the VII International scientific-practical conference. (pp. 24–26). Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki [in Ukrainian].
4. Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B. (2017). *Voina za talanty [The War for Talent Hardcover]*. (5th ed.). Moscow: Mann, Ivanov i Ferber [in Russian].
5. Lipentsev, A.V., Kaspyrk, V.R. (2019). Upravlinnia talantamy v orhanakh publichnoi vlady [Talent management in public authorities]. *Naukovyi visnyk. Demokratychne vriaduvannia – Scientific Bulletin. Democratic governance*, 2(24), 6–12 [in Ukrainian].
6. Rybalka, V.V. (2016). *Slovnyk iz psykholohii ta pedahohiky obdarovanosti i talantu osobystosti [Dictionary of psychology and pedagogy of giftedness and talent of the individual]*. Zhytomyr: Vydavnytstvo Zhytomyrskoho natsionalnoho universytetu imeni Ivana Franka [in Ukrainian].
7. Gardner, H.E. (2007). *Struktura razuma: teoriia mnozhestvennogo intellekta [Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences]*. Moscow: «Viliams» [in Russian].
8. Teplov, B.M. (1982). Sposobnosti i odarennost [Aptitude and Giftedness]. *Psikhologiiia individualnykh razlichii – Psychology of individual differences*. Moscow: izd-vo Mosk. Un-ta [in Russian].
9. Boudereau, J.W., Ramstad, P.M. (2005). Talantship and the New Paradigm for Human Resource Management: From Professional Practices to Strategic Talent Decision Science. *Human Resource Planning*, 28(2), 17-26 [in English].
10. Hilton, D. (2013). Hiring and Retaining Top Talent. *Credit Union Executive Journal*, 40(5), 12-16 [in English].
11. Velesiuk, A. (2015). Rabota s HiPo: gde ikh iskat, i zachem oni nuzhny [Working with HiPo: where to find them, and why they are needed]. [www.e-xecutive.ru](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1980119-rabota-s-hipo-gde-ih-iskat-i-zachem-oni-nuzhny). Retrieved from <https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1980119-rabota-s-hipo-gde-ih-iskat-i-zachem-oni-nuzhny> [in Russian].
12. Kappeli, P. (2008). Novyi podkhod v upravlenii talantami v usloviiakh neopredelennosti [A new approach to talent management in conditions of uncertainty]. *Vedomosti*, 50. Retrieved from <https://www.vedomosti.ru/2008/04/21/50#ixzz15bz8OQi2> [in Russian].
13. Kadyrbekova, U.A. (2015). Elementy talant-menedzhmenta v podgotovke kadrov v Respublike Kazakhstan [Elements of talent management in personnel training in the Republic of Kazakhstan]. Zh.A. Mingaleva, S.S. Chernov (Eds.). *Problemy sovremennoi ekonomiki – Problems of modern economy* : Proceedings of the XXIV International scientific and practical conference. (pp. 154-158). Novosibirsk [in Russian].
14. Nakaz Natsionalnoho ahenstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby “Pro zatverdzhennia Poriadku rozroblennia posadovykh instruksii derzhavnykh sluzhbovtsiv katehorii “B” ta “V” : vid 11.09.2019, № 172-19 [Order of the National Agency of Ukraine for Civil Service Affairs “On approval of the Procedure for development of job descriptions for civil servants of categories “B” and “V”: from September 11, 2019, № 172-19]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1077-19#Text> [in Ukrainian].



УДК 351.85.1

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9\(15\)-120-132](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9(15)-120-132)

Кудлай Ірина Володимирівна старший викладач кафедри «Міжнародних відносин та права», Державний університет «Одеська політехніка», пр. Шевченко, 1, м. Одеса, 65044, тел.: (050) 175-71-56, e-mail: kiv@op.edu.ua, <https://orcid.org/0000-0002-6154-5245>

Бабіна Валентина Олександрівна кандидат політ. наук, доц. кафедри «Міжнародних відносин та права», Державний університет «Одеська політехніка», пр. Шевченко, 1, м. Одеса, 65044, тел.: (067) 716-73-05, e-mail: ona2009@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0003-2796-5024>

Моїсєва Тетяна Миколаївна кандидат історичних наук, доцент каф. «Міжнародних відносин та права», Державний університет «Одеська політехніка», пр. Шевченко, 1, м. Одеса, 65044, тел.: (067) 951-44-52, e-mail: m.tatyana.n.33@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-7129-6046>

ПОЛІТИЧНА КУЛЬТУРА СУЧАСНОЇ УКРАЇНИ: ВЗАЄМОДІЯ КУЛЬТУРИ ТА ВЛАДИ

Анотація. В процесі історичного розвитку взаємодія політики і культури може проявлятися як взаємодія політичних, соціальних і культурних процесів, притому проявлятися по-різному в залежності від конкретних умов кожної країни.

Сьогодні українське суспільство перебуває на етапі трансформації своєї політичної системи. У статті звертається увага на особливості політичної культури сучасного українського суспільства, досліджується взаємозв'язок культури та влади, виявляються шляхи вдосконалення представників влади через зміни у політичній культурі суспільства, значимість концепту політичної культури. Політична культура нового суспільства, яка формується в незалежній Україні, мусить бути культурою злагоди, громадянського миру, пошани до свобод і прав людини.

У статті розглядаються проблеми взаємовідносин влади і культури, вплив влади на культуру і вплив культури на владу. Особливу увагу приділено проблемам взаємодії політичних і культурних процесів, детерміновані культурної різноманітністю. Аналізуються дві моделі взаємодії політики і культури на цивілізаційному рівні: революційна і еволюційна.

Політичні та соціальні процеси можуть передувати культурним. І навпаки, культурні процеси можуть випереджати політичні. Взаємодія культури і політики детермінуються культурною різноманітністю. Різниця культур - це відмінність

способів сприйняття дійсності, способів її оцінки та як наслідок - способу дій.

Людська природа така, що ми бачимо світ через свої культурні відтінки. Між рядків наших культурних законів заховано несвідоме упередження, яке заважає нам об'єктивно розглядати інші культури. Наші судження про людей з інших культур завжди будуть пофарбовані системою поглядів, в якій ми виростили.

Проблема виникає, коли ми відчуваємо, що наші культурні звички, цінності та уявлення перевершують цінності інших людей. Це може сильно вплинути на наші ділові відносини.

Ключові слова: влада, людина, суспільство, держава, культура, норма, особистість, політична культура, державна влада, трансформація суспільства, мистецтво, політика, діяльність, цивілізація.

Kudlai Iryna Volodymyrivna Senior lecturer of the department "International Relations and Law", State University "Odessa Polytechnic", Shevchenko Ave., 1, Odessa, 65044, tel.: (050) 175-71-56, e-mail: kiv@op.edu.ua <https://orcid.org/0000-0002-6154-5245>

Babina Valentyna Oleksandrivna Candidate of Political Science, Associate Professor of the Department "International Relations and Law", State University "Odessa Polytechnic", Shevchenko Ave., 1, Odessa, 65044, tel.: (067) 716-73-05, e-mail: ona2009@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0003-2796-5024>

Moiseeva Tetyana Mykolayivna Candidate of Historical Sciences, Associate Professor of the department "International Relations and Law", State University "Odessa Polytechnic", Shevchenko Ave., 1, Odessa, 65044, tel.: (067) 951-44-52, e-mail: m.tatyana.n.33@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-7129-6046>,

POLITICAL CULTURE OF MODERN UKRAINE: CULTURE AND AUTHORITY INTERACTION

Abstract. In the process of historical development, the interaction of politics and culture can manifest itself as the interaction of political, social and cultural processes, and manifest itself in different ways depending on the specific conditions of each country.

Today, Ukrainian society is at the stage of transformation of its political system. The article draws attention to the peculiarities of the political culture of modern Ukrainian society, explores the relationship between culture and government, identifies ways to improve government officials through changes in the political culture of society, the importance of the concept of political culture. The political culture of the new society that is being formed in independent Ukraine must be a culture of harmony, civil peace, and respect for freedoms and human rights.

The article considers the problems of the relationship between power and culture, the influence of power on culture and the influence of culture on power. Particular



attention is paid to the problems of interaction of political and cultural processes, determined by cultural diversity. Two models of interaction between politics and culture at the level of civilization are analyzed: revolutionary and evolutionary.

Political and social processes may precede cultural ones. Conversely, cultural processes can outpace political ones. The interaction of culture and politics is determined by cultural diversity. The difference of cultures is the difference between the ways of perceiving reality, the ways of evaluating it and, as a consequence, the way of acting.

Human nature is such that we see the world through our cultural nuances. There is an unconscious prejudice between the lines of our cultural laws that prevents us from looking at other cultures objectively. Our judgments about people from other cultures will always be colored by the system of views in which we grew up.

The problem arises when we feel that our cultural habits, values and ideas are superior to other people's values. This can greatly affect our business relationships.

Keywords: power, man, society, state, culture, norm, personality, political culture, state power, transformation of society, art, politics, activity, civilization.

Постановка проблеми. Умови, в яких ми живемо, створюються для нас політиками. Хочемо ми цього чи не хочемо, але політика в будь-якому випадку вторгається в наше життя.

Влада присутня в будь-якій культурі, починаючи з «міфологічних» часів до наших днів. Саме категорія політичної культури розглядається як одна з ключових у процесі вивчення та прогнозування політичних процесів у конкретному суспільстві. Проблема формування і розвитку політичної культури особистості, як частини більш загального поняття «політична культура», набуває дедалі більшої гостроти. Коли ми говоримо про формування політичної культури, то маємо на увазі процес формування культури на ґрунті сучасного політичного досвіду українського народу, процес, що поєднує стихійні й організовані чинники.

Кожне суспільство має свою конфігурацію політичної культури. Це залежить від його історії, соціально-класової структури, типу й характеру політичної системи, економічних основ та інших обставин. Це поняття нерозривно пов'язане з поняттями демократії та громадянського суспільства. Процеси формування і розвитку політичної культури в сучасній Україні пов'язані, насамперед, з особливостями державного розвитку, типу соціально-політичних, економічних відносин і політичного досвіду, тобто вони носять конкретно-історичний характер. Становлення української політичної культури прийнято розглядати як складову процесу національно-визвольної боротьби українського народу проти різноманітних форм економічного і політичного тиску з боку держав, до складу яких входили в різний час різні частини України. Фундаментальною основою всієї української культури є народна культура, і на її основі поступово розвивалося професійне мистецтво, література і наука. Справжніми творцями і



носіями культури були широкі верстви суспільства - селяни, козаки, ремісники. Велике місце зайняв фольклор, народні традиції, які додали українській культурі особливого шарму і колориту.

Українська культура може пишатися своєю оригінальною і давньою системою освіти, яка досягла свого апогею в козацьку епоху, забезпечувала майже повну грамотність населення і давню традицію книжкового справи. В результаті була створена серія класичних шедеврів в області друку, архітектури, літератури і значного прогресу в науці.

Українська культура глибоко вкоренилася в давніх традиціях.

Звернемо увагу на те, що своєрідність української культури також визначалося впливом географічних умов, історичного шляху, а також взаємодією з іншими етнічними культурами. Оскільки Україна географічно розташована між Європою і Азією, велика частина її культури демонструє як східні, так і західні впливи. Сьогодні країна в деякому сенсі культурно розділена: західні регіони мають більш сильний європейський вплив, а східні регіони – слов'янський.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Можна виділити основні підходи зарубіжних і вітчизняних соціологів до вивчення сутності даної категорії.

Так, усвідомленням влади і її дослідженням займалися багато відомих мислителі: Макіавеллі, Гоббс, М. Вебер та ін., кожен з яких вносив щось нове у вчення про владу. Макіавеллі обґрунтував сутність і соціальну природу політичної влади, Гоббс вивчав державну владу індивідуума, волею якого підкоряються всі інші члени суспільства; М. Вебер вважав, що влада є відносинами панування людей над людьми, а політика являє собою прагнення до участі у владі, щоб проводити власну волю навіть всупереч опору більшості, всупереч опору ззовні.

В традиціях, закладених Е. Дюркгеймом, культура розглядається як система ідеалів, цінностей, норм, зразків поведінки, які регулюють відносини між людьми. У. Томас розумів під культурою матеріальні і соціальні цінності

будь-якої групи (інститути, звичаї, установки, поведінкові реакції). У. Самнер, А. Келлер писали, що сукупність пристосувань людини до його життєвим умовам є культура, або цивілізація. М. Вебер підкреслював, що культура – це модель раціональної поведінки. К. Г. Юнг мав на увазі під нею форми звичайної поведінки. Низка науковців (Вербицька П., Манакін В., Трейгер Г., Холл Е., Шайгородський Ю. та інші) стверджують, що моделі поведінки людини формуються в процесі виховання у певному соціокультурному середовищі.

Однією із найважливіших складових зазначеної моделі є комунікація, яка здійснюється відповідно до норм та правил, прийнятих у конкретному соціумі. Порушення цих норм і правил часто призводить до непорозуміння і може стати перешкодою на шляху до успішного комунікативного процесу.

Дослідженням міжкультурної комунікативної компетентності займалися: Т. Бутенко, І. Данченко, Н. Завініченко, А. Касаткіна, І. Козубовської,

А. Краєвська, С. Макаренко, В. Назаренко, Н. Тимофєєва, А. Хом'як, В. Черевко та ін. Л. Г. Почебут приділяла велику увагу цим питанням розробила теорію міжкультурної комунікативної компетентності як психологічної передумови конструктивної взаємодії представників влади та різних культур.

Серед класичних робіт зарубіжних досліджень комунікативної компетентності з точки зору теорії комунікації і культурології слід відзначити праці: L. Bachman, M. Canale, N. Chomsky, K. Foss, O. Argie, J. Koester, D. O'Hair, A. Palmer, G. Rickheit, H. Widdowson, C. Sabee і ін. Також в західній літературі дуже ретельно ці питання вивчали такі вчені, як Г. Хофстед, Ф. Тромпенаарс, С. Ронен, Р. Мід, Е. Шейн, М. Портер, Ф. Лютенс.

Мета статті – методологічні дослідження в області взаємодії культури і влади та сучасний вплив крос культурної компетентності на сучасні події, яке дозволяє побачити істотні зміни, що відбуваються в даному науковому напрямку в сучасний період.

Викладання основного матеріалу. Є два шляхи взаємодії культури і політики на цивілізаційному рівні:

1) еволюційний і 2) революційний (за В. Д. Поповим). Перший шлях пов'язаний із взаємодією культури і політики всередині цивілізації. Це відбувається через природні зміни власної культури, а державно-політична оболонка так чи інакше до них пристосовується. Але можливий і другий шлях, коли політичні зміни передують культурним, коли державно-політична сфера ініціює культурні зміни. Зазвичай в цьому випадку первинні імпульси змін виходять з інших культур (цивілізацій).

Отже. відмінною особливістю сучасного етапу розвитку людського суспільства є тісний зв'язок культурних і політичних процесів. В області культури, як і в інших сферах суспільного життя, політика спрямовує соціальну діяльність людей. У свою чергу в культура має великий вплив на політику своїми уявленнями про світ, цінностями, зразками поведінки.

На сучасному етапі ці процеси пов'язані, насамперед, з відновленням і розвитком демократичних традицій життя суспільства в політичній культурі України і з подоланням залишків тоталітарної свідомості, яка, з точки зору ряду дослідників, була притаманна всім народам, що проживають на території колишнього Радянського Союзу. Така свідомість і культура характеризувалися затвердженням авторитету партійно-державних структур і масовим, іноді необмеженим, ідеологічним і політичним насильством. Створення сучасної, ефективної системи державної влади є важливим чинником виходу українського суспільства з політичної кризи, що має забезпечити становлення України як високо розвинутої, правової, цивілізованої, європейської держави з високим рівнем життя, соціальної стабільності, культури, демократії. [1] Сучасна демократична держава, якою прагне стати Україна, немислима без участі елементів політичної культури, тому першочерговим завданням, що стоїть на шляху змін в українському суспільстві є формування активної громадянської



позиції. Процес становлення політичної культури – складова національного відродження України, це складний системний процес, який демонструє зв'язок між зростанням національної, історичної свідомості та політичної культури.

Розвиток політичної культури - природно-історичний процес, який знаходиться під впливом різних історичних, соціальних, економічних, політичних факторів, деякі з них носять стихійний характер і тому особливо важливо звертати увагу на цілі та завдання, які ставить перед собою українське суспільство, саме загальний національний ідеал – демократична правова соціальна держава – є тією дороговказною зіркою, яка забезпечує процеси подолання фрагментарності в українській політичній свідомості та української політичної культурі. Агентами формування і розвитку політичної культури в демократичній державі крім самої держави повинні виступати ЗМІ, система освіти, громадські та політичні організації, церква. Саме ці інститути забезпечують трансформації в українській політичній культурі, які ускладнюються специфікою геополітичного положення України між Заходом і Сходом, і труднощами історичних доль українського народу.

Людей вчать вести себе їх сім'ї, заклади освіти та образ мислення, а також суспільство, в якому вони живуть. Етична поведінка також відноситься до поведінки, яка є загальноприйнятою в певній культурі. Деякі види поведінки є загальноприйнятими - наприклад, люди не повинні завдавати фізичної шкоди іншим людям. Інші дії менш зрозумілі, наприклад, дискримінація за віком, раси, статі або етнічної приналежності.

Культура впливає на те, як місцеві цінності впливають на глобальну ділову етику. Існують відмінності й в тому, яке значення в культурах надають конкретним етичним нормам поведінки. Однак з огляду на вплив західної думки на світ за останні кілька століть, стало прийнято, що всі люди в будь-якій країні і будь-якого походження рівні і повинні мати рівні можливості.

Об'єктом політики є влада. Влада є однією з фундаментальних засад політичного розвитку суспільства. Вона має правовий, економічний, духовно-ідеологічний характер, існує всюди, де наявні будь-які стійкі об'єднання людей (сім'я, плем'я, держава), тісно пов'язана з політичною сферою, є засобом здійснення і способом утвердження певної політики. Влада є необхідним регулятором життєдіяльності суспільства, забезпечує його розвиток, єдність, керованість, слугує важливим фактором організованості і впорядкованості соціуму.

Держава представляє суспільство і забезпечує його політичну і економічну спільність і єдність. Вона виконує основний обсяг управлінської діяльності найважливіших сфер суспільного і економічного життя. Управлінські рішення реалізуються за допомогою особливого державного механізму. Приймаючи правові та нормативні акти, держава може дозволяти, забороняти або обмежувати діяльність політичних партій, організацій та рухів.

В сучасній Україні відбувається процес переплаву елементів різних



політичних роз'єднаних регіональних субкультур в єдину поліструктурну одиницю – політичну культуру українського народу, яка повинна характеризуватися саме як громадянська політична культура, бо саме вона забезпечить стабільний розвиток українського соціуму на шляху утвердження демократії та створення правової соціальної держави з розвиненим громадянським суспільством. Питання державного розвитку в Україні сьогодні безпосередньо залежать від рівня політичної культури різних верств населення, суспільства в цілому. [12]

Культура і влада сутнісно пов'язані між собою. На цю обставину важливо звернути увагу ще й тому, що їх нерідко протиставляти. Тим часом наскільки очевидно, що влада як така неможлива поза і без культури як такої, настільки вірно і зворотнє: культура як соціальний феномен неможлива без і поза владою.

Влада є необхідною умовою культури. Культура виростає з комунікації, але влада є те, що робить можливою комунікацію як Конституційний феномен соціуму. Культура в своїй підставі є сукупність норм життєдіяльності, тобто поведінка. Влада по суті своїй також не що інше, як санкціоноване встановлення системної сукупності норм життєдіяльності як взаємодії.

Ключова, сполучна ланка тут – поняття і явище норми, конкретний зміст якої і визначається культурою. І культура, і влада встановлюють кордони, відокремлюють нормальне від ненормального. Культура породжує, а влада - закріплює соціальні форми. За своєю функціональною роллю культура задає або створює зразки продуктивної, комунікативної діяльності індивіда в якості цінностей. Влада – забезпечує прийняття індивідом даних цінностей як обов'язкових у процесі взаємодії з іншими індивідами.

Необхідний зв'язок культури і влади показує не тільки те, що влада завжди спирається на культурний ресурс, але саме те, що без цієї опори вона неможлива, так як стає беззмістовною, втрачає необхідні ціннісні підстави, бо вона не виробляє норми, а лише санкціонує їх. Саме тому «боротьба за культуру» завжди була боротьбою за владу, а політична революція завжди поєднувалася з культурною.

Формування політичної свідомості, заснованого на науковому знанні, придбання масами досвіду політичної поведінки і політичної участі, політична соціалізація на основі демократичних цінностей призведуть до поступового подолання фрагментарності політичної свідомості і політичної культури і дозволять позбутися від негативних елементів патріархального типу політичної культури. [15]

Виходячи з вище викладеного, велике значення має формування та розвиток політичної культури в Україні.

У сучасному цивілізованому суспільстві політика здійснюється для людей і через людей. Яку значну роль не відігравали б соціальні групи, масові суспільні рухи, політичні партії, її головним суб'єктом виступає особистість, бо самі ці групи, рухи, партії та інші громадські і політичні організації складаються з



реальних особистостей. Тільки через взаємодію їх інтересів та волі визначається зміст і спрямування політичного процесу, всього політичного життя суспільства. Активна участь особистості в політичному житті суспільства має багатопланове значення.

По-перше, через таку участь створюються умови для більш повного розкриття всіх можливостей людини, для його творчого самовираження, що становить необхідну передумову найбільш ефективного вирішення суспільних завдань. Якісне перетворення всіх сторін життя припускає всіляку інтенсифікацію людського чинника, активна і свідома участь в цьому процесі широких народних мас. Але поза демократією, довірою і гласністю стають Немоżliві ані творчість, ані усвідомлена активність, ані зацікавлена участь.

По-друге, загальний розвиток людини як суб'єкта політики є важливою умовою тісного зв'язку політичних інститутів з громадянським суспільством, контролю за діяльністю політико-управлінських структур з боку народу, засобом протидії діяльного апарату управління, відділень функцій управління від суспільства.

По-третє, через розвиток демократії суспільство задовольняє потребу своїх членів брати участь в управлінні справами держави.

Політика та культура переплітаються на багатьох рівнях, проникають і впливають одна на одну, і складність цих переплетінь заслуговує на нашу увагу та ретельний аналіз.

Реформи 90-х рр. дали зразки сліпого копіювання досвіду інших народів, пріоритету політики над економікою, причому такої політики, за якої чітко видно корисливі інтереси самих політиків. Стало очевидним, що невинуваті очікування, які пов'язують з ілюзією необмежених можливостей управління суспільством, породжують вкотре в історії людства зайву самовпевненість, що завдає суспільству величезної шкоди. Виявлення основних тенденцій суспільного розвитку - процес складний в силу багатогранності цього явища.

Звернемо увагу, що у ХХ ст. як ніколи раніше виявив себе величезний інноваційний потенціал культури, здатної докорінно змінювати життя людей. Розвиток культури будь-якого народу і будь-якої країни в сучасному світі не може відбуватися поза рамками міжнародної співпраці. Міжнародна культурна співпраця як принцип культурної політики повинна сприяти взаєморозумінню народів, створенню у їх відносинах атмосфери поваги, довір'я, діалогу і миру. Міжнародна культурна співпраця повинна базуватися на повазі гідності і цінності кожної культури, на відмові від спроб встановлення будь-яких форм нерівності, підкорення або заміни однієї культури іншою, на рівновазі в культурних обмінах. Складною проблемою сучасної світової культури є індустрія культури та її продукція - масова культура.

Саме в культурі, яка фактично охоплює всю повноту життя сучасної людини, формуються його уявлення про світ і самому собі, саме через культуру йому пропонуються і вселяються форми поведінки, стереотипи мислення,



життєві ідеали та цінності. У культурній свідомості здійснюється і пошук оптимального соціального устрою суспільства, проектування утопій і антиутопій як моделей бажаного, або можливого, в силу логічного розвитку тенденцій, стану суспільного устрою. І тому культура, здатна виступати як відносно самостійний компонент соціальної регуляції, стає об'єктом пильної уваги з боку керівників глобалізаційного проекту, які прагнуть підключити можливості культури до формування потрібних образів і стереотипів мислення, які б допомагали зміцнити у свідомості людей уявлення про достоїнства нового глобалізаційного порядку і його цінності.

Існують такі виміри взаємозв'язків політики і мистецтва, як естетизація політики і політизація мистецтва. Перший вимір взаємодії політики і мистецтва полягає у перетворенні мистецтва на складову політичного культу. Цей процес розкривається на основі відтворення історичної еволюції мистецтва у західноєвропейському культурному просторі, що демонструє нам перехід мистецтва від ролі складової магічного та релігійного культів до застосування мистецьких творів в якості ефективних і ефектних засобів підсилення значення і впливу політичних ритуалів.

Другий суттєвий вимір співвідношення політики і мистецтва це політизація мистецтва. Тобто мистецтво само починає претендувати на політичне перетворення людини і суспільства.

Тенденції естетизації політики і політизації мистецтва, які ми розмежували, поєднуються у реальному функціонуванні мистецтва і політики, коли, з одного боку, мистецькі твори обрамляють і підсилюють ефективність політичних ритуалів, рухів і організацій, а з іншого боку, перебирають на себе політичні функції мобілізації і інтеграції людей, містять заклики і розробляють засоби до перетворення суспільства. Поєднання цих тенденцій демонструє процес медіатизації політики, що включає естетику і політику у єдиний мас-медійний простір.

Мистецтво завжди відгукується на різноманітні політичні або соціальні події. Відповідно, мистецький твір все частіше пов'язаний з тим, що відбувається «зараз» в момент його творення. Естетичний потенціал мистецтва лежить в основі його політичного залучення.

В широкому сенсі зараз можна говорити, що мистецтво як таке є одним із способів існування політичного дискурсу або дискурсу влади. Відповідно, багато нових ідей, що до того, якими мають бути світ й суспільство, людські стосунки та відносини, як вони трансформуються й змінюються, артикулюються найперше в мистецтві та мистецьких течіях, й лише потім в соціально-політичних рухах, що добре видно з розвитку мистецтва кінця XIX – початку XX ст., наприклад, поставання та розвитку авангарду.

Становлення незалежної правової демократичної держави в Україні пов'язане з формуванням української політичної культури, яка за своїм змістом є культурою пригнобленого суспільства, яке намагається позбутися тоталітаризму

й розбудувати правову, демократичну державу. Це позначається на всіх структурних компонентах державного устрою і політичної системи.

Висновки. Таким чином, сучасні процеси формування демократичної політичної культури є складовою частиною національного відродження України. Існує двосторонній взаємозв'язок між зростанням національної та історичної свідомості та політичної культури народу. Національна свідомість, так само, як і національний характер, значною мірою формуються під впливом політичних відносин минулого. Тривале перебування під колоніальним гнітом послужило причиною формування у частини народу, зневіри в можливості розвитку самостійної України. Тривале панування тоталітаризму настільки деформувало уявлення про демократію, що часто виникає загроза виникнення нового тоталітаризму, поставленого вже на службу національній ідеї. Необхідний тривалий досвід успішної діяльності демократичних інститутів, щоб у національному характері утвердилися такі риси демократії, як терпимість, готовність до співпраці з людьми, які мають інші політичні та ідейні погляди, повага прав особи і меншин.

Для вирішення різноманітних питань в культурі необхідно формувати сучасну політичну культуру як необхідну складову загальної культури, яка дає можливість вибирати і створювати міцну владу, досить справедливу, наскільки це можливо в неоднорідному суспільстві, де є широкий розкид інтересів і потреб соціальних груп і особистостей. І робити це потрібно одночасно, так як влада і культура взаємопов'язані і зумовлюють один одного.

Таким чином, взаємодія культури і політики в процесі утвердження загальнолюдських цінностей буде приймати різні форми. Цей шлях буде важким. По-новому ставить проблеми взаємодії культури і політики сучасний світ - світ небувалої інтенсивності спілкування, посилення взаємодії, обмінів в науці, культурі, інформації, а також взаємного збагачення передовими загальнолюдськими цінностями. Внаслідок конфронтаційного розвитку світу, абсолютизації класового підходу наша країна не сприйняла багато з того, що було вироблено людиною протягом століть. Це принципи формального права - рівності всіх перед законом, права і свободи особистості і т. п. Вони повинні знайти відповідний своєму загальнолюдському призначенню статус культурних цінностей.

Культура може стати і стає предметом конкуренції та інструментом конкурентної боротьби в умовах інтеграції культур у глобалізованому суспільстві. Культура в силу своєї природи і змісту може виступати як м'який засіб і найбільш природний шлях до налагодження об'єднання народів, інтеграції їх у цілях реалізації програми справедливого безконфліктного життя, побудованої на засадах таких культурних цінностей, як істина і добро.

Література:

1. Архів наукових статей., стаття № 21 «Влада» частина 2: [Електронний ресурс] URL: http://ukraineweek.at.ua/publ/1/21_vlada_chastina_2/1-1-0-24 - Дата звернення: 28.08.2021



2. Бевз Т. А. Політичний процес в Україні: традиції й інновації політичної модернізації / Т. А. Бевз // *Наук. зап. Ін-ту політ. і етнонац. дослідж. ім. І. Ф. Кураса НАН України*. 2011. № 6. С. 25–39.
3. Бурдяк В. І. Політична культура країн Європи в контексті інтеграційних процесів. Чернівці, 2004.
4. Буцезицький В. Проблеми політичної культури в Україні в процесі державотворення // *Нова політика*. 1999. № 1.
5. Давидов П. Г., Назаров Р. С. Формирование политической культуры украинской молодежи – актуальная проблема государственной политики Украины. // [Електронний ресурс] – URL: www.dipcorpus-info.at.ua. - Дата звернення: 28.08.2021
6. Дергачов О. Місце політичних партій у здійсненні влади в Україні // *Політична думка*. 2000. № 1.
- Кожокин Е. Политическая культура как фактор развития № 8, 2008 // [Електронний ресурс] – URL: http://sr.fondedin.ru/new/fullnews_arch_to.php?subaction=showfull&id=1220179254&archive=1220353357&start_from=&ucat=14&. - Дата звернення: 29.03.2021
7. Матусевич В. Політична культура: теоретико-методологічні проблеми дослідження // *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*. 1998. № 4—5. С. 5–20.
8. Мельник В. В. Влада як основний засіб публічного адміністрування та механізм їх взаємодії (кандидат філософських наук, доц. каф. управління, інформаційно-аналітичної діяльності та євроінтеграції Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова (Київ, Україна) // [Електронний ресурс] URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/monodrupadmin_142.pdf - Дата звернення: 28.08.2021
9. Нагорна Л. П. Політична культура українського народу. К., 1998.
10. Новікова Н. Є. Особливості формування політичної культури особистості в умовах трансформації суспільства на прикладі України // [Електронний ресурс] – URL: http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/10286/Novikova_Osoblyvosti_formuvannia_politychnoi.pdf?sequence=1&isAllowed=y - Дата звернення: 27.08.2021
11. Политическая культура современной Украины // [Електронний ресурс] – URL: <https://banauka.ru/4675.html> - Дата звернення: 29.08.2021
12. Поснова Т. Особливості формування політичної культури молоді // *Соціальна психологія*. 2004. № 6.
13. Соловьев А. И. Политология: Политическая теория, политические технологии: Учебник для студентов вузов. М.: Аспект Пресс, 2000. 559 с.
14. Суханцева В. К. Філософська освіта в контексті сучасної соціокультури. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2003. 189 с.
15. Сучасна українська політика. Аналітичні доповіді Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України. К. : ІПіЕНД ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2009. 448 с.
16. Формирование и развитие политической культуры в современной Украине // URL: <https://all-politologija.ru/ru/formirovanie-i-razvitie-politicheskoy-kultury-v-sovremennoj-ukraine> - Дата звернення: 28.08.2021
17. Цимбалістий Б. Політична культура українців // *Сучасність*. 1994. № 4.
19. Rosenbaum W.A. Political Cultur: Basic Concept in Political Science. N.Y., Pr. publ. 1975. P. 6
20. Verba S. Conclusions: Comparative Political Culture//Pye L., Verba S. Political Culture and Political Development. Princeton, 1965. P. 516.

References:

1. Arkhiv nauchnykh statey., Stat'ya № 21 «Vlast'» chast' 2. Retrieved from: http://ukraineweek.at.ua/publ/1/21_vlada_chastina_2/1-1-0-24



2. Bevz T. A. (2011) *Politicheskiiy protsess v Ukraine: traditsii i innovatsii politicheskoy modernizatsii* [Political process in Ukraine: traditions and innovations of political modernization] / T. A. Bevz // Nauk. zap. In-ta polet. i etnonatsional'nykh. issled. im. I. F. Kurasa NAN Ukrainy. № 6. S. 25-39. [in Ukrainian].
3. Burdyak V. I. (2004) *Politicheskaya kul'tura stran Yevropy v kontekste integratsionnykh protsessov* [Political culture of European countries in the context of integration processes]. Chernovtsy. [in Ukrainian].
4. Butsevyyts'ky V. (1999) *Problemy politychnoyi kul'tury v Ukrayini v protsesi derzhavotvorenniya* [Problems of political culture in Ukraine in the process of state formation] // Nova polityka.. № 1.
5. Davydov P. G. & Nazarov R. S. *Formirovaniye politicheskoy kul'tury ukrainskoy molodezhi - aktual'naya problema gosudarstvennoy politiki Ukrainy* [The formation of the political culture of Ukrainian youth is an urgent problem of the state policy of Ukraine] // Retrieved from: www.dipcorpus-info.at.ua. [in Russian].
6. Derhachov O. (2000) *Mistse politychnykh partiy u zdiysnenni vlady v Ukrayini* [The place of political parties in the exercise of power in Ukraine] // Politychna dumka. № 1.
7. Kozhokin Ye. (2008) *Politicheskaya kul'tura kak faktor razvitiya* [Political culture as a factor of development] № 8 // Retrieved from: http://sr.fondedin.ru/new/fullnews_arch_to.php?Subaction=showfull&id=1220179254&archive=1220353357&start_from=&ucat=14&. [in Russian].
8. Matusевич V. (1998) *Politicheskaya kul'tura: teoretiko-metodologicheskiye problemy issledovaniya* [Political culture: theoretical and methodological problems of research] // Sotsiologiya: teoriya, metody, marketing. № 4, 5. [in Ukrainian].
9. Mel'nik V. V. *Vlast' kak osnovnoye sredstvo publichnogo administrirovaniya i mekhanizm ikh vzaimodeystviya* [Power as the main means of public administration and the mechanism of their interaction] (kandidat filosofskikh nauk, dots. Kaf. Upravleniya, informatsionno-analiticheskoy deyatelnosti i yevrointegratsii Natsional'nogo pedagogicheskogo universiteta imeni M. P. Dragomanova (Kiyev, Ukraina) // Retrieved from: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/monodrupadmin_142.pdf [in Ukrainian].
10. Nagornaya L. P. (1998) *Politicheskaya kul'tura ukrainskogo naroda* [Political culture of the Ukrainian people]. M. [in Ukrainian].
11. Novikova N. Ye. *Osobennosti formirovaniya politicheskoy kul'tury lichnosti v usloviyakh transformatsii obshchestva na primere Ukrainy* [Features of the formation of political culture of the individual in the transformation of society on the example of Ukraine] // Retrieved from: http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/10286/Novikova_Osoblyvosti_Formuvania_politychnoi.pdf?sequence=1&isAllowed=y
12. *Politicheskaya kul'tura sovremennoy Ukrainy* [Political culture of modern Ukraine] // Retrieved from: <https://banauka.ru/4675.html>
13. Posnova T. (2004) *Osobennosti formirovaniya politicheskoy kul'tury molodezhi* [Features of formation of political culture of youth] // *Sotsial'naya psikhologiya*. № 6. [in Ukrainian].
14. Solov'yev A. I. (2000) *Politologiya: Politicheskaya teoriya, politicheskkiye tekhnologii* [Political Science: Political Theory, Political Technologies]. Uchebnik dlya studentov vuzov. M.: Aspekt Press, 559 s. [in Russian].
15. Sukhantseva V. K. (2003) *Filosofskoye obrazovaniye v kontekste sovremennoy sotsiokul'tury* [Philosophical education in the context of modern socioculture] Lugansk: Izd-vo VNU im. V. Dalya, 2003. 189 s. [in Ukrainian].
16. *Sovremennaya ukrainskaya politika* [Modern Ukrainian politics]. Analiticheskkiye doklady Instituta politicheskikh i etnonatsional'nykh issledovaniy im. I. F. Kurasa NAN Ukrainy. M.: IPIEND im. I. F. Kurasa NAN Ukrainy, 2009. 448 s. [in Ukrainian].
17. *Formirovaniye i razvitiye politicheskoy kul'tury v sovremennoy Ukraine* [Formation and development of political culture in modern Ukraine] // Retrieved from: <https://all-politologija.ru/ru/formirovanie-i-razvitie-politicheskoy-kul'tury-v-sovremennoj-ukraine> [in Russian].



18. Tsimbalistyy B. (1994) *Politicheskaya kul'tura Ukrainskaya* [Political culture of Ukrainians] // *Sovremennost'*. № 4. [in Ukrainian]
19. Rosenbaum W.A.(1975) *Political Cultur: Basic Concept in Political Science*. N.Y., Pr. publ. P. 6
20. Verba S. (1965) *Conclusions: Comparative Political Culture* // Pye L., Verba S. *Political Culture and Political Development*. Princeton, P. 516.





УДК 911.3:33

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9\(15\)-133-141](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9(15)-133-141)

Кузьмичук Олександр Валерійович аспірант кафедри управління та бізнес-адміністрування, Інститут післядипломної освіти та довузівської підготовки, ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника», вул. Шевченка, 57, м. Івано-Франківськ, 76018, тел.: (034) 278-81-05, e-mail: oleksandr.kuzmychuk@pnu.edu.ua, <https://orcid.org/0000-0001-7004-6416>

Польова Леся Василівна кандидат педагогічних наук, доцент кафедри готельно-ресторанної та курортної справи, Факультет туризму, ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника», вул. Шевченка, 57, м. Івано-Франківськ, 76018, тел.: (034)2788105, e-mail: polyovy@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0003-2971-5993>

Шикеринець Василь Васильович кандидат наук з державного управління, доцент, завідувач кафедри управління соціокультурною діяльністю, шоу-бізнесу та івентменеджменту, заступник декана факультету туризму з наукової роботи, ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника», вул. Шевченка, 57, м. Івано-Франківськ, 76018, тел.: (095) 4239468, e-mail: vasyl.shykerynets@pnu.edu.ua, <https://orcid.org/0000-0002-6845-1639>

РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ В САНАТОРНО-КУРОРТНИХ КОМПЛЕКСАХ (НА ПРИКЛАДІ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ)

Анотація. Курортна діяльність займає значне місце в зміцненні здоров'я населення нашої країни. Однією з найважливіших проблем державної соціально-економічної політики є забезпечення умов для фізичного та психоемоційного відновлення працівників. Необхідно стимулювати розвиток рекреаційної системи України. Разом з тим існує ряд проблем, що перешкоджають цьому. Управління санаторно-курортної діяльністю має історичні традиції і є справою складною, але перспективною.

Державна політики розвитку курортної справи в Україні, має комплекс лікувально-профілактичних заходів, спрямованих на зміцнення здоров'я людини, серед яких особливе місце займає санаторно-курортне лікування та оздоровлення. Особливу значущість даний напрямок набуває в зв'язку з переходом вітчизняної охорони здоров'я від системи, орієнтованої переважно на лікування захворювань, до системи охорони здоров'я громадян, заснованої на підвищенні функціональних можливостей організму і профілактики захворювань.

Реалізація державної санаторно-курортної політики на регіональному рівні – це, з одного боку, істотна складова стратегії туристичного розвитку України, яка



реалізується відповідно до загальних завдань державної політики; з іншого боку, ця політика виступає як самостійна сфера проектної діяльності, що має на меті всебічну підтримку та популяризацію санаторно-курортну індивідуальність кожного регіону, створення умов для розвитку туристичного життя даної територіальної громади.

Регіональну політику потрібно розробляти як складову державної політики, яка поєднує економічні, організаційно-правові заходи, що здійснюються державними органами влади як складову розвитку регіонів на основі підтримки природного ресурсу, людського, виробничого та при врахуванні особливостей кожної регіональної одиниці у відповідності до державних інтересів. При реалізації регіональної політики держава впливає на стратегію та процеси в регіонах.

Ключові слова: державна політика, санаторно-курортні послуги, система управління, державна влада, рекреація.

Kuzmychuk Oleksandyr Valeriiovych Postgraduate student of the Department of Management and Business Administration, Institute of Postgraduate Education and Pre-University Training, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Shevchenka St., 57, Ivano-Frankivsk, 76018, tel.: (034) 2788105, e-mail: oleksandr.kuzmychuk@pnu.edu.ua, <https://orcid.org/0000-0001-7004-6416>

Polova Lesya Vasylivna PhD Candidate of pedagogical sciences, Associate Professor of the Department of Hotel-Restaurant and Resort Business, Faculty of Tourism, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Shevchenko St., 57, Ivano-Frankivsk, 76018, tel.: (034)2788105, e-mail: polyovy@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0003-2971-5993>

Shykerynets Vasyl Vasilyevich Phd in public administration, Associate Professor, Head of the Department of Sociocultural Activities Management, Show Business and Event Management, associate dean Faculty of Tourism, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Shevchenko St., 57, Ivano-Frankivsk, 76018, tel.: (095) 423-94-68, e-mai: vasyi.shykerynets@pnu.edu.ua, <https://orcid.org/0000-0002-6845-1639>

IMPLEMENTATION OF STATE POLICY IN SANATOR AND RESORT COMPLEXES (ON THE EXAMPLE OF IVANO-FRANKIVSK REGION)

Abstract. Resort activities play a significant role in strengthening the health of the population and our country. One of the most important problems of state socio-economic policy is to provide conditions for physical and psycho-emotional recovery of employees. It is necessary to stimulate the development of the recreational system of Ukraine. However, there are a number of problems that prevent this. Management of sanatorium-resort activity has historical traditions and is a difficult but promising business.



The state policy of resort business development in Ukraine has a set of treatment and prevention measures aimed at strengthening human health, among which a special place is occupied by sanatorium treatment and rehabilitation. This area is especially important in connection with the transition of domestic health care from a system focused mainly on the treatment of diseases, to a public health system based on improving the functional capabilities of the body and disease prevention.

The implementation of the state sanatorium and resort policy at the regional level is, on the one hand, an essential component of the tourism development strategy of Ukraine, which is implemented in accordance with the general objectives of state policy; on the other hand, this policy acts as an independent sphere of project activity, which aims to comprehensively support and promote the sanatorium-resort individuality of each region, creating conditions for the development of tourist life of the territorial community.

Regional policy should be developed as a component of public policy that combines economic, organizational and legal measures taken by public authorities as part of regional development based on support of natural resources, human, production and taking into account the characteristics of each regional unit in accordance with state interests. In implementing regional policy, the state influences the strategy and processes in the regions.

Keywords: state policy, sanatorium services, management system, state authority, recreation.

Постановка проблеми. В даний час головним фактором економічного розвитку стає людський капітал. У зв'язку з цим особливу увагу привертає сфера, яка в значній мірі забезпечує відтворення людського капіталу, - туристична галузь. Туристську індустрію можна охарактеризувати, як сукупність готелів і інших засобів розміщення, засобів транспорту, об'єктів громадського харчування, об'єктів і засобів розваги. Масштаби туризму за останні кілька десятиліть зростають вражаючими темпами, збільшується частка продукції рекреаційного сектора у валовому світовому продукті.

У розвинених індустріальних країнах усвідомлюють важливість підтримки відновлення трудових ресурсів. Наприклад, в Німеччині існує велика і різноманітна практика оплати частини лікувально - оздоровчого відпочинку на курортах за державний кошт. У багатьох країнах діють програми податкових пільг для санаторіїв і бальнеологічних об'єктів.

Санаторно-курортна діяльність займає значне місце в зміцненні здоров'я населення і нашої країни. Однією з найважливіших проблем державної соціально-економічної політики є забезпечення умов для фізичного та психоемоційного відновлення працівників. Необхідно стимулювати розвиток рекреаційної системи України. Разом з тим існує ряд проблем, що перешкоджають цьому. Управління санаторно-курортної діяльністю має досить тривалі історичні традиції і є справою складною, але вельми перспективною.



Санаторно-курортна діяльність, регламентується не тільки державна політика, а значною мірою, міжнародними юридичними нормами, що визначають основні засади розвитку та якості надання послуг, також значна увага надана користувачам послуг і можливості безперешкодно їх отримувати у різних країнах світу. Існують міжнародні нормативно-правові акти, згідно яких

відбувається розвиток сфери санаторно-курортних послуг в усіх країнах світу, включно з Україною.

Державна політики розвитку курортної справи в Україні, має комплекс лікувально-профілактичних заходів, спрямованих на зміцнення здоров'я людини, серед яких особливе місце займає санаторно-курортне лікування та оздоровлення. Особливу значущість даний напрямок набуває в зв'язку з переходом вітчизняної охорони здоров'я від системи, орієнтованої переважно на лікування захворювань, до системи охорони здоров'я громадян, заснованої на підвищенні функціональних можливостей організму і профілактики захворювань.

Важливе місце належить санаторно-курортної допомоги в організації медичної реабілітації осіб, які постраждали від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань, в реабілітації хворих безпосередньо після стаціонарного лікування з приводу важких захворювань і оперативних втручань на серці, судинах і шлунково-кишковому тракті. Курорти України мають у своєму розпорядженні практично всіма відомими в світі типами лікувальних мінеральних вод, лікувальних грязей та інших природних лікувальних факторів, ресурси яких забезпечують існуючу потребу і перспективу розвитку державної політики у сфері санаторно-курортного лікування, оздоровлення та відпочинку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вітчизняна наука не багата комплексними дослідженнями у сфері санаторно-курортних послуг. Водночас низка питань функціонування та розвитку рекреаційно-туристичної сфери і використання рекреаційного потенціалу розглядалася численними вітчизняними науковцями, зокрема такими, як О. Бейлик, М. Бойко, М. Борушак, Б. Буркинський, В. Васильчак, Л. Гринів, П. Гудзь, О. Гулич, А. Єлістратова, В. Єфимова, О. Жидяк, В. Кифяк, М. Мальська, А. Пегушина, М. Пітюлич, О. Севастьянова, В. Смолій, Чайковська. Проблематика регіональної рекреаційної політики та регіонального розвитку досліджувалась у працях П. Жука, Ю. Стадницького, С. Шульц та інших учених.

Значний внесок у теоретичні й прикладні аспекти розвитку сфери санаторно-курортних закладів зробили зарубіжні дослідники: Н. Ален, І. Барчуков, Л. Бол, І. Інскіп, А. Параскевас, М. Стельцнер, Дж. Флетчер, Дж. Фосс Ніколай, М. Юн.

Гіпотеза дослідження ґрунтується на припущенні, що цілісне дослідження сутності та особливостей реалізації державної політики в санаторно-курортній сфері в сучасних умовах дасть змогу визначити основні напрями її оптимізації, засоби і механізми реалізації, адекватні тим процесам і тенденціям, що спостерігаються у житті українського суспільства.



Мета статті: є визначення і наукове обґрунтування основних напрямів державної політики у санаторно-курортній сфері на основі системного аналізу та особливостей її реалізації на прикладі Івано-Франківської області.

Відповідно до мети дослідження визначено завдання:

- проаналізувати нормативно-правове забезпечення реалізації державної політики в санаторно-курортній сфері в Україні;
- обґрунтувати теоретичні основи сучасної парадигми державного управління в санаторно-курортних комплексах;
- проаналізувати інституційні передумови реалізації державної політики в санаторно-курортній сфері у контексті децентралізаційних змін;
- окреслити організаційно-правовий механізм реалізації державної політики в санаторно-курортній сфері на регіональному рівні;
- розкрити соціально-економічний потенціал для здійснення ефективної реалізації державної політики в санаторно-курортній сфері у Івано-Франківській області;
- виявити можливості застосування особливостей моделей та підходів світової політики у вітчизняну практику;

Об'єкт дослідження – державна політика у санаторно-курортній сфері в Україні.

Предмет дослідження – особливості й шляхи реалізації державної політики у санаторно-курортній сфері в Івано-Франківській області.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань дослідження у роботі використано такі методи пізнання:

- аналізу і синтезу – для обґрунтування необхідності та розкриття сутності реалізації державної політики в санаторно-курортній сфері, а також для обстеження сучасної нормативно-правової бази України, що регламентує функціонування даної сфери;
- економіко-статистичного аналізу – для визначення тенденцій розвитку санаторно-курортної сфери України та вивчення її сучасного стану на регіональному рівні;
- логічний та історичний – для аналізу розвитку понять “державна політика”, “санаторно-курортна сфера” у наукових працях з державного управління, історії культури, культурології, менеджменту, філософії;
- структурно-функціональний – для дослідження організаційної структури органів управління санаторно-курортною сферою.

Виклад основного матеріалу: Уривчасті відомості про лікувальні місцевостях України містяться ще в творах письменників давнини і середньовіччя.

Активний розвиток курортної зон зумовило формування мережі курортних закладів. У практику курортної справи впроваджувалися нові прогресивні форми курортного лікування, підвищувався рівень комфортності, але почався в кінці 80-х рр. розвал економіки вдарив по курортній системі країни: погіршилася якість



обслуговування, знизився рівень харчування, зросли ціни на путівки.

Залишившись без державного фінансування оздоровниці не змогли перейти на самофінансування. Комунальні витрати стали непомірно високі, що відбивались на вартості путівок. Зубожіле населення не мало можливості оплачувати відпочинок. Санаторно-курортна мережа почала «розвалюватися». Багаті люди вважали за краще відпочинок за кордоном, які відрізнялись високою комфортністю і великою різноманітністю лікувальних послуг. Рівень цих установ у багато разів перевищував рівень відомих світових лікувальних курортів.

Це призвело до того, що санаторно-курортні заклади багато в чому втратили свою соціальну значимість. Програючи в комфорті елітним курортам, їм важко стало забезпечувати заповнюваність. Багато санаторіїв стали нерентабельні і закрилися.

На сьогоднішній час головною метою державної політики в галузі туризму є створення в Україні сучасного високоефективного і конкурентоспроможного санаторно-курортного комплексу, що забезпечує широкі можливості для задоволення потреб українських та іноземних громадян в різноманітних туристських послугах.

Основні завдання:

Формування сучасної маркетингової стратегії просування туристичного продукту на внутрішньому та міжнародному ринках шляхом:

Розробки та реалізації рекламно-інформаційних програм з в'їзного та внутрішнього туризму, в тому числі створення циклових теле- і радіопрограм для України і зарубіжних країн, а також проведення регулярних рекламно-інформаційних кампаній в періодичних ЗМІ;

Видання каталогів, буклетів, карт та іншої рекламно-інформаційної друкованої продукції;

Організації та проведення міжнародних туристичних виставок, в тому числі створення єдиного національного стенду із залученням до участі органів виконавчої влади в сфері туризму;

Підтримки та оновлення офіційного Інтернет-порталу федерального органу виконавчої влади в сфері туризму;

Організації мережі інформаційних центрів для іноземних і українських туристів в місцях проходження найбільших туристичних потоків при інформаційній підтримці органу виконавчої влади в сфері туризму;

Проведення ознайомлювальних поїздок по курортним місцевостям для іноземних журналістів;

Організації презентацій курортних можливостей України в основних країнах, що є потенційними туристами нашої країни.

Пріоритетні напрямки розвитку санаторно-курортної сфери окреслюються цільовими загальнодержавними програмами, які схвалюються Верховною Радою України (ст. 85 Конституції України) та Постановами, виданими Кабінетом Міністрів та Указів Президента. Основні засади регулювання санаторно-





курортною сферою закріплені в Конституції України [1].

Основні напрями санаторно-курортної сфери залежать від реалій соціально-економічного життя країни, а також вирішення проблем.

Дослідження сучасного стану санаторно-курортного розвитку в Україні дозволяє віднести до основних завдань:

- а) забезпечення належного рівня фінансування;
- б) створення правової бази у галузі, яка б відповідала потребам сучасного світу;
- в) охорона природного надбання;
- г) підвищення ролі й престижності професії працівника санаторно-курортних закладів [5].

В українських реаліях рекомендується використовувати елементи існуючих систем управління, з «американської» – податкові пільги для приватних осіб і корпорацій, податкові пільги для некомерційних організацій, акцій, з «британської» – збільшити витрати на курортні зони в держбюджеті, з «французької» – контроль державних структур у процесі виділення та розподілу коштів, за допомоги місцевих органів влади [2].

Вибір стратегічних механізмів керівництва санаторно-курортних комплексів через аналіз впливу на економічні та соціальні результати зовнішнього та внутрішнього середовища повинні ґрунтуватися на принципі конкретизації об'єкту та встановлення механізму впливу сукупних умов впливу на результати його функціонування в довгостроковій перспективі.

Головна мета такого принципу полягає в точному врахуванні галузевих властивостей санаторно-курортних комплексів, змісту та складу вирішених соціально-економічних завдань, що дозволяє об'єктивно встановити взаємозв'язок між соціально-економічними результатами її діяльності та характеристиками кожного індивідуального елемента середовищ суб'єкта господарювання.

Вплив державних органів на предмет управління проявляється через використання податкових пільг, які є передбачені державною податковою системою, державного фінансування, через бюджетну систему та інші законодавчо визначені форми, а також використання можливостей інституту державної власності.

Основною такого впливу є визнання законодавчої і нормотворчої діяльності, під час якої воно знаходить практичне застосування в державній політиці, тим самим створюючи тісний зв'язок між цим елементом середовища безпосереднього впливу та політичним середовищем, як складовою чинника непрямого впливу.

Розглядаючи об'єктивні характеристики завдань санаторно-курортних комплексів, які, як правило, мають в основному соціальний характер, та специфіку діяльності закладів, що мають значно некомерційну породу, варто відмітити, що в переважній більшості причин діяльність державних органів має



вирішальний вплив на результати їх теперішньої діяльності і, перш за все, цілі цієї роботи, в довгостроковій перспективі.

Стан справ засвідчує, насамперед, той факт, що домінуючою формою власності у переважній більшості санаторно-курортних комплексах виступає державна форма власності, а основною правовою формою організацій виступає об'єднане підприємство, тому, можна сказати, що органи виконавчої влади на різних рівнях отримують право безпосередньої участі в керівництві такими об'єктами [3, с. 251].

Чинником, який значно ускладнює ефективне проведення державної санаторно-курортної політики є недосконалість законодавчих актів України. Низькою якістю характеризуються і норми загального та спеціального законодавства, за допомогою яких здійснюється регулювання відносин у сфері рекреації і туризму.

Соціальна функція санаторно-курортних комплексів в Україні ігнорується і виконується тільки в рамках державних зобов'язань перед певними контингентами населення (військовослужбовці, співробітники МВС, державні службовці, інваліди та постраждалі від аварії на ЧАЕС, хворі деякими захворюваннями та ін.). В рамках такого підходу санаторно-курортна допомога не включена в обсяг гарантованої державою медичної допомоги, а перебування в санаторії не є страховим випадком і, отже, не підлягає фінансуванню по лінії медичного страхування. Отже, недостатньо використовуються можливості законодавчого регулювання і податкового стимулювання курортної діяльності.

Сьогодні санаторно-курортна сфера в Україні загалом, а також в Івано-Франківській області вимагає не тільки збільшення бюджетного фінансування, а ще й суттєве покращення ефективності процесів через впровадження методологій стратегічного управління, що тягне за собою постійну зміну підходів до керівництва економічними та соціальними процесами, а також значні зміни в організації діяльності суб'єктів господарювання та галузі в цілому.

Реалізація державної санаторно-курортної політики на регіональному рівні – це, з одного боку, істотна складова стратегії туристичного розвитку України, яка реалізується відповідно до загальних завдань державної політики; з іншого боку, ця політика виступає як самостійна сфера проектної діяльності, що має на меті всебічну підтримку та популяризацію санаторно-курортну індивідуальність кожного регіону, створення умов для розвитку туристичного життя даної територіальної громади.

Регіональну політику потрібно розробляти як складову державної політики, яка поєднує економічні, організаційно-правові заходи, що здійснюються державними органами влади як складову розвитку регіонів на основі підтримки природного ресурсу, людського, виробничого та при врахуванні особливостей кожної регіональної одиниці у відповідності до державних інтересів. При реалізації регіональної політики держава впливає на стратегію та процеси в регіонах.

Висновки:

Регіональний санаторно-курортний проект Івано-Франківської області є принципово важливою формою самовираження та самореалізації. Нові соціально-економічні реалії та суперечливий характер реформ відновили проектну діяльність на регіональному рівні як засіб покращення туристичної реальності.

Використання проектного потенціалу для санаторно-курортної сфери на регіональному рівні дозволяє:

- розвивати та використовувати механізми його саморозвитку;
- моделювати та прогнозувати пріоритетні напрями та види курортної діяльності;
- створити сприятливе санаторно-курортне середовище, необхідне для людського відновлення.

Саме в об'єднаній територіальній громаді, регіоні народжується стратегія розвитку санаторно-курортній сфері, яка враховує специфічні особливості самих територій, їх історичні та культурні традиції, інтереси та запити різних груп місцевого населення.

Література:

1. Конституція України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-вр> (дата звернення: 12.04.2020).
2. Авер'янов В.Б., Пухтецька А.А. Удосконалення організації та діяльності системи органів виконавчої влади з урахуванням європейських принципів і стандартів. Часопис Київського університету права. 2010. №4. С. 110-117.
3. Кіндзерський С.А. Державне управління в гуманітарній сфері регіону України: стан та тенденції розвитку : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02 / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ, 2006. 20 с.
4. Гриценко О.А., Солодовник В.В. Шляхи удосконалення фінансування культури в Україні: аналіт. записка. URL: http://www.culturalstudies.in.ua/zv_2004_1.php (дата звернення: 12.04.2020).
5. Олешко А.А. Концептуальні засади антикризового регулювання національної економіки. Економіка та держава. 2012. №9. С. 4-7.

References:

1. The Constitution of Ukraine from June 28, 1996 № 254k / 96-ВР. base. garant. ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-вр> (access date: 12.04.2020).
2. Averyanov, V.B., Pukhtetska, A.A. (2010) Udoskonalennia organizatsiyi ta diyialnosti systemy orhaniv vykonavchoyi vlady z urachuvaniem yevropeyskykh prykladiv i standartiv [Improving the organization and operation of the system of executive bodies, taking into account European principles and standards]. Kiev [in Ukrainian].
3. Kindzersky, S.A. (2006) Derzhavne upravlinia v humanitarniy sferi rehionu Ukrainy: stan ta tendenciyi rozvytku [Public administration in the humanitarian sphere of the region of Ukraine: state and development trends]: Extended abstract of doctors thesis. Kiev [in Ukrainian].
4. Gritsenko, A.A., & Solodovnik, V.V. (2020) Shliakhy udoskonalenyia finansuvanya v Ukraini [Ways to improve the financing of culture in Ukraine]: base. garant. ua. URL: http://www.culturalstudies.in.ua/zv_2004_1.php
5. Oleshko, A.A. (2012) Kontseptualni zasady antykrizovogo reguliuvania natsionalnoyi ekonomiky [Conceptual bases of anti-crisis regulation of the national economy]. Kiev [in Ukrainian].



УДК 351.86:305:316.7

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9\(15\)-142-151](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9(15)-142-151)

Марутян Кристина Каренівна аспірантка кафедри глобальної та національної безпеки, ННІ Публічного управління та державної служби КНУ імені Тараса Шевченка, головний спеціаліст відділу контенту ДООР МВС України, вул. Богомольця, 10, м. Київ, 01601, тел.: (096) 643-96-96, e-mail: carenovna12@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-6208-5586>

КУЛЬТУРА ГЕНДЕРНО ЧУТЛИВОЇ КОМУНІКАЦІЇ В СЕКТОРІ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ

Анотація. У статті розглянуто зусилля міжнародних організацій (НАТО, ООН, ЮНІСЕФ) та державних інституцій провідних країн світу щодо інтеграції на стратегічному рівні питання гендерно чутливих комунікацій.

Також проаналізовано використання інтолерантних гендерних комунікацій, що спрямовані на приниження гідності людини або спільнот.

Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що питання гендерно чутливих комунікацій на стратегічному рівні важливо інтегрувати в доктрини, програми, положення інститутів сектору безпеки і оборони; планувати державну політику з координації гендерно чутливої комунікації та розвивати міжвідомчу взаємодію з урахуванням аспектів гендерної чутливості; внести зміни до установчих документів безпекових інституцій щодо закріплення офіційного вживання фемінітивів (іменників жіночого роду на позначення людини за професією, посадою чи видом занять, що є парними до іменників чоловічого роду) на позначення професій, посад та військових звань.

Поряд із цим, на основі вивчення різних стратегій поступового реформування мови – фемінізації (послідовне вживання фемінітивів і відповідне уникнення загального чоловічого роду) і нейтралізації, було проаналізовано законодавчі зміни до національного класифікатора професій, яким дозволено використовувати фемінітиви. Також наведено успішний кейс лобювання антидискримінаційного підходу у реформі сектору безпеки від Державної служби з надзвичайних ситуацій України, яка розробила академічний словник фемінітивів.

На підставі всебічного наукового аналізу обраної проблеми, запропоновано авторське визначення поняття «гендерно чутливі комунікації».

Дослідження показало, що стратегія інтегрування гендерно чутливих комунікацій повинна супроводжуватися відповідною гендерно чутливою освітою персоналу сектору безпеки і оборони задля формування гендерної культури фахівців сфери національної безпеки.

Ключові слова: гендерна чутливість, сектор безпеки і оборони, гендерно чутлива комунікація, гендерно нейтральна мова, гендерна рівність.



Marutyana Krystyna Karenivna Graduate student of the Department of Global and National Security, Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University, Chief Specialist of the Content Department of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Bogomolets St., 10, Kyiv, 01601, tel. : (096) 643-96-96, e-mail: carenovna12@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-6208-5586>

CULTURE OF GENDER SENSITIVE COMMUNICATION IN THE SECURITY AND DEFENSE SECTOR

Abstract. The article examines the efforts of international organizations (NATO, UN, UNICEF) and state institutions of the world's leading countries to integrate gender-sensitive communications at the strategic level.

The use of intolerant gender communications aimed at degrading human or community dignity is also analyzed.

The study suggests that the issue of gender-sensitive communications at the strategic level is important to integrate into the doctrines, policies, regulations of the security and defense sector; plan and coordinate gender-sensitive communications at both the state and interagency level, taking into account aspects of gender sensitivity; make changes to the constituent documents of security institutions to establish the official use of femininities to denote professions, positions and military ranks.

In addition, based on the study of various strategies of gradual language reform - feminization (consistent use of femininities and the corresponding avoidance of the general masculine gender) and neutralization, legislative changes to the national classifier of professions that allow the use of femininities were analyzed. There is also a successful case of lobbying for an anti-discrimination approach to security sector reform by the State Emergency Service of Ukraine, which has developed an academic dictionary of femininities.

Based on a comprehensive scientific analysis of the selected problem, the author's definition of the concept of "gender-sensitive communications" is proposed.

The study showed that the strategy of integrating gender-sensitive communications should be accompanied by appropriate gender-sensitive education of security and defense personnel in order to form a gender culture of citizens.

Keywords: gender sensitivity, security and defense sector, gender sensitive communication, gender neutral language, gender equality.

Постановка проблеми. Представлення матеріалів про жінок у засобах масової інформації залишається досить стереотипним і дискримінаційним. За даними моніторингу новин восьми загальнонаціональних телеканалів, десяти загальноукраїнських Інтернет-видань та семи друкованих видань, який було проведено громадськими організаціями «Інститут масової інформації» та «Детектор медіа» у жовтні 2017 р. на замовлення Національного демократичного інституту, ролі експертів журналісти залучають жінок лише у 19 % випадків[1].



Причому найчастіше жінки коментують соціальні теми, виступають учасниками кримінальної хроніки або «жовтих» новин, у той час як чоловіки коментують політичні та економічні теми.

Приблизно така ж динаміка збереглася і в 2020 році. Ця статистика є сигналом до втілення змін, що спрямовані на формування нового світогляду щодо ролі жінки в суспільстві загалом і в секторі безпеки і оборони зокрема.

Шлях трансформацій, яким йдуть сьогодні більшість європейських держав світу, відповідає одному з найважливіших трендів ХХІ століття – формуванню культури гендерно чутливої комунікації. Це передбачає побудову нової гнучкої системи статевої ідентифікації (комунікативної поведінки), яка не визнаватиме і не підтримуватиме контroversійних суджень стосовно ролі жінки в суспільстві.

В Іспанії битва за гендерно чутливу мову розпочалась у 1930 роки, коли такі жінки, як Клара Кампоамор, яка виборювала жіноче виборче право, та Долорес Ібарурі, яка в 1944 стала Першим секретарем Комуністичної партії Іспанії та лідером антифашистського руху. Деякі словники, зокрема німецький Duden [2] наприкінці минулого року почав вносити зміни в статті на своєму веб-сайті для іменників, які стосуються людей - всього їх близько 12000, щоб додати жіночі версії.

Важливість побудови гендерно чутливої комунікації визнають вищі навчальні заклади різних країн світу, зокрема, Австрії, Швейцарії. Інклюзивний мовний посібник, розроблений Базельським університетом, найстарішим університетом Швейцарії, також охоплює питання, що стосуються несексистської мови. Віденський університет також має керівні принципи та рекомендації щодо використання гендерно-інклюзивної мови.

CEU (Центральноєвропейський університет) нещодавно розпочав кампанію, в якій йшлося про важливість використання правильних займенників у повсякденному спілкуванні. Інформаційний імпульс кампанії було зосереджено на ціннісних основах виховання толерантності як шанобливого способу спілкування та звернення до людей.

Мета статті. Автор статті ставить за мету дослідити зміст гендерно чутливої комунікації в секторі безпеки і оборони; розглянути зусилля міжнародних організацій та державних інституцій у напрямку інтеграції на стратегічному рівні питання гендерно чутливих комунікацій; запропонувати авторське визначення поняття «гендерно чутливі комунікації»; обґрунтувати гендерну чутливість інститутів сектору безпеки і оборони як одну з важливих передумов забезпечення національної безпеки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Гендерні дослідження у сфері національної безпеки є відносно новим видом наукового пошуку. На сучасному етапі розвитку теорії безпеки та теорії управління гендерний підхід стає незмінним компонентом комунікації фахівців структур сектору безпеки і оборони із громадянським суспільством і об'єктом наукових досліджень. У вітчизняній науці можна виділити роботи наступних авторів, що присвятили свої наукові



пошуки тематики гендерної політики: М. Бастік, М.Білинська, Л. Гонюкова, О. Горошко, І. Жеребкіної, К. Левченко, Н. Коупленд, О. Суислової та ін.. Філософські аспекти вживання гендерно чутливої мови вивчав Дженіс Моултон.

Хоча жінки відіграють активну роль у всіх сферах суспільства, все ще часто використовується мова, яка ігнорує або мінімізує їх внесок. Саме з цих причин планування комунікацій має відбуватися так само, як і планування будь-якої іншої діяльності державних інституцій. Розуміння такого стану справ поступово знаходить своє відображення на законодавчому рівні. Так, у Доктрині інформаційної безпеки України [3] зафіксовано поняття стратегічні комунікації – «скоординоване і належне використання комунікативних можливостей держави – публічної дипломатії, зв'язків із громадськістю, військових зв'язків із громадськістю, інформаційних та психологічних операцій, заходів, спрямованих на просування цілей держави». Ключовими у наведеному визначенні є слова координація і комунікація. Така узгоджена діяльність та координація заходів, які мають проводитись інституціями сектору безпеки та оборони, має враховувати гендерний контекст.

Комплексний підхід до гендерної інтеграції передбачає застосування єдиної стратегії комунікацій на всіх рівнях – стратегічному, оперативному, тактичному. Важливо вибудовувати гендерно чутливі комунікації, які здатні задовольнити конкретні потреби у безпеці кожної категорії населення.

Для цього необхідно вводити обов'язкове системне навчання з підвищення гендерної обізнаності фахівців підрозділів, що займаються стратегічними комунікаціями в структурах сектору безпеки та оборони. Одним із прикладних питань, яке дуже впливає на просування гендерної рівності, є застосування фемінітивів в мові в контексті назв посад, які займають, наприклад, правоохоронці-жінки, в зверненнях до них та описі їх посад в журналістських сюжетах і статтях.

Важливим кроком у формуванні гендерно чутливого мовного коду став Наказ Міністерства економіки № 1574 від 18 серпня 2020 року «Про затвердження Зміни № 9 до національного класифікатора ДК 003:2010» [4], в якому зазначено, що «при внесенні запису про назву роботи до кадрової документації окремого працівника, професійні назви робіт можуть бути адаптовані для позначення жіночої статі особи, яка виконує відповідні роботи». Утворення фемінітивів відбувається відповідно до пункту 4 параграфа 32 Українського правопису, схваленого постановою Кабінет Міністрів України № 437 від 22 травня 2019 року, в якому закріплено правомірність вживаності іменникових суфіксів -К-, -ИЦ-(Я), -ИН-(Я), -ЕС, за допомогою яких від іменників чоловічого роду утворюються іменники на означення осіб жіночої статі.

Не менш важливо і те, що 16 вересня 2020 року Кабінет Міністрів України прийняв розпорядження «Про схвалення Концепції комунікації у сфері гендерної рівності» [5], реалізація якої розрахована на період до 2025 року. Пропонована модель комунікації являє собою так звану дорожню карту з ведення комунікацій,



яка відповідатиме національному контексту.

Реалізація Концепції буде здійснюватися за допомогою таких інструментів, як: взаємодія з пресою, телерадіомовленням, інтернет-виданнями, соціальними мережами, інформаційними агентствами; поширення рекламних матеріалів та поліграфічної продукції; проведення публічних виступів, дискусій; співпраця з громадськими об'єднаннями та міжнародними організаціями, депутатами, Збройними Силами, профспілками, роботодавцями, науковцями, експертами, представниками іноземних урядових інституцій, послами тощо.

Наскрізний характер питань гендерної рівності також ілюструє включення його в Стратегію цифрової трансформації миротворчих операцій ООН. Серед принципів, якими керується Стратегія, окреме місце посідає гендерно чутливий принцип: розробка та використання технологічного фактору з урахуванням гендерних аспектів, грамотності та упередженості.

За визначенням, яке наведено у Посібнику «Гендерний аудит для громадських організацій» [6] гендерно чутлива мова (gender-sensitive language) — мова, у якій відсутні прояви сексизму та в якій використовуються фемінітиви — терміни, що позначають жіночі ролі, насамперед на ринку праці (наприклад: менеджерка, керівниця, директорка, координаторка тощо).

З точки зору досягнення гендерної нейтральності в Україні найбільший прогрес було досягнуто в назвах професій. ДСНС презентувала перший в Україні окремо виданий словничок фемінітивів для прес-офіцерів та прес-офіцerek територіальних управлінь Служби. Використання фемінітивів у назвах професій дає можливість візуалізувати участь жінки в нашому суспільному житті.

На противагу гендерно чутливим комунікаціям існує термін «інтолерантні гендерні комунікації», який використовують комунікатори з метою приниження гідності людини або спільнот, невизнання права бути «іншим»; демонстрації домінування власної ціннісної (зокрема гендерної) системи над іншими.

Реалізація гендерної рівності в письмовій та усній мові досягається, коли жінки і чоловіки, а також ті, хто не відповідає бінарній гендерній системі, стають видимими і розглядаються на мові як люди рівної цінності, гідності, цілісності і поваги [7].

Тобто, гендерно чутлива мова означає писати та говорити таким чином, щоб не дискримінувати або не маргіналізувати людей за ознакою статі, а також не транслювати і не продовжувати гендерні стереотипи.

У Мовному посібнику НАТО зазначається, що використання гендерно включеної мови може [8]:

- кинути виклик несвідомому упередженню та припущенням щодо гендерних ролей у суспільстві;
- закласти основу для досягнення більшої гендерної рівності;
- підвищити обізнаність про те, як мова впливає на нашу поведінку та ставлення.

Як глобальний суб'єкт захисту прав жінок і дівчаток, Структура «ООН-



жінки» визнає використання мови з урахуванням гендерних аспектів у всіх контекстах, у тому числі і в безпековому. Суть гендерно-інклюзивної мови полягає в однаковому ставленні до жінок і чоловіків та нульовій толерантності до гендерних стереотипів.

На офіційному сайті Структури «ООН-жінки» доступний для онлайн пошуку словник гендерно-чутливої лексики, який включає близько 650 термінів англійською, французькою, арабською та іспанською мовами. Термін можна шукати за допомогою пошуку «Знайти термін» або за абеткою.

В оцінці гендерної чутливості своїх комунікацій ЮНІСЕФ визначає ключові кроки, яких слід дотримуватися. При розробці дизайну матеріалів і повідомлень слід використовувати трансформаційний підхід - той, який дозволяє оскаржувати та змінювати соціальні норми, що стосуються статі. Такий підхід є необхідністю при проектуванні комунікаційних втручань.

Досвід міжнародних програм, що сприяють гендерно чутливій комунікації, підштовхнув структури сектору безпеки і оборони до внесення змін, що формалізують офіційне вживання фемінітивів. Внесення відповідних змін до установчих документів безпекових інституцій є нагальним стратегічним завданням, оскільки:

- 1) визначає жінок як значущу соціальну (професійну) групу і підвищує їх видимість у професії;
- 2) руйнує стереотипи, оскільки окреслює спектр областей, де жінки визнані як професіоналки;
- 3) мотивує жінок брати участь в нових професійних сферах.

Слід розуміти, що гендерно чутливі комунікації базуються на стратегіях поступового реформування мови – фемінізації (послідовне вживання фемінітивів і відповідне уникнення загального чоловічого роду) і нейтралізації. Тобто, замість «керівники та керівниці» можна сказати «керівництво». Інші приклади використання збірних понять або інших лексичних засобів — «панство», «слухацька аудиторія», «кібервійська».

За твердженням Голови Національної комісії зі стандартів державної мови Орисі Демської, присутність фемінітивів у мові є маркерами гендерної рівності в суспільстві. Якщо чоловік і жінка можуть виконувати однакові функції і нести однакову відповідальність в соціальній, державній, громадській сфері, це завжди відображено в мові. А в українському суспільстві, для якого демократичний устрій є типовим, фемінітиви в мові мають дуже давню традицію. Інша річ, що за радянський період у нас явно домінувала маскулінна політична культура, яка не потребувала забезпечення жіночими назвами. Але сьогодні ми говоримо про гендерну рівність і гендерну справедливість, яка, відповідно, відобразатиметься в мові.

На думку О. Малахової, використання фемінітивів для жінки не є образливим, а навпаки, значною мірою демонструє, що вона є повноцінно суб'єктна в процесах.

Закон України «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні» [9]

пропонує визначення понять дискримінація, непряма дискримінація та утиск.

Суттєвою складовою дискримінації та утиску є комунікативна агресія – дії одного з комунікаторів, що мають на меті отримання переваг статусного, особистого, ділового, психологічного або іншого характеру. Комунікативна агресія базується на порушенні комунікативних норм та ігноруванні комунікативних принципів співробітництва та взаємодії, а також принципу ввічливості.

Габріель Дієвальд, професор лінгвістики з Ганноверського університету, вважає, що рішення протистояння гендерно-нейтральній мові випливає з того, що "мова, відповідна статі, є претензією на владу".

Із посиленням соціальних рухів в Україні, у тому числі й за права жінок, змінилися норми суспільно-політичного й ділового мовлення – є підстави говорити про фемінізацію сучасної української мови: постійно зростає кількість жіночих іменувань, відповідно до збільшення кількості жінок у різних сферах діяльності, зокрема СБО.

Тож на стратегічному рівні управління важливо інтегрувати питання гендерно чутливих комунікацій в доктринальні документи сфери національної безпеки; планувати та координувати гендерно чутливі комунікації як на рівні державної, так й міжвідомчої взаємодії, враховуючи аспекти гендерної чутливості; внести зміни до установчих документів безпекових інституцій щодо закріплення офіційного вживання фемінітивів на позначеннях професій, посад та військових звань.

Європейський інститут гендерної рівності рекомендує законодавцям та політикам надавати перевагу використанню гендерно чутливої мови. Офіс публікацій ЄС опублікував інструкції з гендерно нейтральної мови у своєму посібнику *Inter-institutional Style Guid*, де основна увага приділяється використанню гендерно нейтральної мови в діловодстві. Наразі згадані вище інструкції доступні лише англійською мовою.

Крім цього, Європейський інститут гендерної рівності (EIGE) проводить вікторину, яка дозволяє охочим перевірити свої вміння розпізнавати гендерно нечутливу мову.

Також варто зазначити, що багато інституцій (наприклад, університети чи міністерства) у країнах-членах ЄС видають вказівки щодо використання недискримінаційної та гендерно нейтральної мови.

Португальська державна телерадіокомпанія провела тренінг з гендерних питань рівність та використання несексистської мови для своїх працівників. Міністерство науки, досліджень та економіки Австрії видало настанови щодо недискримінаційної комунікації щодо статі, віку та етнічної приналежності. Вища рада з питань гендерної рівності у Франції опублікувала вказівки щодо того, як уникати гендерних стереотипів у публічному спілкуванні.

Зважаючи на розглянуте вище, пропонується авторське визначення поняття «гендерно чутливі комунікації» як нового комунікативного стандарту;



інструменту досягнення гендерної рівності, яким рекомендована відмова від використання слів, що передбачають гендерну конотацію.???

Відповідно до Річної національної програми під егідою Комісії Україна-НАТО, гендерна тематика також має бути включена до системи підготовки та підвищення кваліфікації особового складу сектору безпеки і оборони України.

В рамках Проекту ООН Жінки «Гендерна рівність у центрі реформ, миру та безпеки», що здійснюється за фінансової підтримки Швеції, були розроблені «Методичні рекомендації з інтеграції гендерних підходів в систему підготовки фахівців для сектору безпеки і оборони України». Автори публікації поряд із гендерно чутливими комунікаціями виокремлюють інтолерантні гендерні комунікації як такі, що спрямовані на приниження гідності людини або спільнот, невизнання права бути «іншим»; демонстрація переваг власної ціннісної (зокрема гендерної) системи над іншими.

Інформація щодо гендерної чутливості структур сектору безпеки і оборони може бути отримана з таких джерел:

- звіти вітчизняних та іноземних наглядових органів, а також органів із розгляду скарг;
- звіти місцевих і міжнародних НУО;
- усі доступні опитування громадської думки або картки обліку громадян;
- опитування громадськості, місцевих та міжнародних НУО;
- мініопитування;
- опитування співробітників структур сектору безпеки та оборони, відповідальних за діяльність з інформування громадськості;
- аналіз цілей, місії та стратегії структур сектору безпеки та оборони щодо взаємодії з громадськістю, які позиціоновані на офіційних сайтах;
- опитування фокус-груп або певних прошарків суспільства;
- розгляд порядку денного і протоколів засідань, що проводяться структурою сектору безпеки та оборони спільно з громадськістю (зокрема дані осіб, залучених до консультації);
- пошук доказів, що структура сектору безпеки та оборони враховує інтереси громадськості в програмах навчання та практичній діяльності.

Висновки. Комунікація з питань гендерної рівності є ефективним інструментом реалізації державної гендерної політики, і потребує особливої уваги на основі науково обґрунтованого концепту її розвитку. Останній час можна спостерігати розширення антигендерних течій та поглядів, в українському суспільстві, що підтримуються політиками, релігійними організаціями і є виявом гібридних загроз.

Вважаємо, ми дійшли висновку про те, що структурам сектору безпеки і оборони слід розвивати свої комунікаційні спроможності з урахуванням гендерної складової. Гендерно-чутлива комунікація уникає поширення стереотипів щодо ролей, поведінки чоловіків та жінок. Рівність і внесок жінок у суспільний розвиток повинно бути враховане у візуальних образах, зображеннях,



наприклад, в оголошеннях про проведення конкурсу на посади державної служби в патрульній поліції. Важливим є присутність на таких оголошеннях фото як чоловіків так і жінок поліцейських. Такі «гендерні лінзи» допоможуть розвіювати стереотипні уявлення про чоловіка, як представника певної професії, що не дозволяє жінкам бути помітними у суспільному житті.

Наразі в Україні відбувається розвиток гендерно орієнтованої політики у всіх сферах суспільного життя. Прискорити цей процес можуть комунікаційні команди відомств сектору безпеки і оборони під час створення контенту для офіційних відомчих сторінок. Наприклад, до Дня захисників і захисниць України важливо зробити акцент на внеску і чоловіків і жінок військових, поліцейських у безпеку громадян як в умовах ведення війни, так і в мирний час.

Література:

1. У НОВИНАХ УКРАЇНСЬКИХ ЗМІ ЖІНОК ЗГАДУЮТЬ ВТРИЧІ РІДШЕ, НІЖ ЧОЛОВІКІВ - ДОСЛІДЖЕННЯ. URL: <https://imi.org.ua/monitorings/u-novynah-ukrajinskyh-zmi-zhinok-zhaduyut-vtrychi-ridshe-nizh-cholovikiv-doslidzhennya-i28377>
2. Debate over gender-neutral language divides Germany. URL: <https://www.politico.eu/article/debate-over-gender-inclusive-neutral-language-divides-germany/>
3. Про Доктрину інформаційної безпеки України. Указ Президента України від 25 лютого 2017 року № 47/2017. URL: <http://www.president.gov.ua/documents/472017-21374>
4. «Про затвердження Зміни № 9 до національного класифікатора ДК 003:2010»: Наказ Міністерства економіки України від 18.08.2020 № 1574
5. Про схвалення Концепції комунікації у сфері гендерної рівності: розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 вересня 2020 р. № 1128-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1128-2020-%D1%80#Text>.
6. Гендерний аудит для громадських організацій / авт.: Л. Максимович, М. Чумало. 1 вид. Львів: 2019. 64 с.
7. European Institute for Gender Equality. URL: https://eige.europa.eu/thesaurus/terms/1215?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=eu_leaders_use_the_gender_equality_index_in_their_work&utm_term=2018-09-19
8. NATO Gender-Inclusive Language Manual URL: https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pictures/images_mfu/2021/5/pdf/210514-GIL-Manual_en.pdf
9. Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні: Закон від 06.09.2012 № 5207-VI // [Електронний ресурс]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5207-17#Text>

References:

1. U NOVINAH UKRAÏNS'KIH ZMI ZhINOK ZGADUJUT' VTRICHĪ RIDShE, NIZh ChOLOVIKIV – DOSLIDZhENNJa [IN THE NEWS OF UKRAINIAN MEDIA, WOMEN ARE MENTIONED THREE TIMES LESS THAN MEN ABOUT MEN - RESEARCH]. Retrieved from <https://imi.org.ua/monitorings/u-novynah-ukrajinskyh-zmi-zhinok-zhaduyut-vtrychi-ridshe-nizh-cholovikiv-doslidzhennya-i28377> [in Ukrainian].
2. Debate over gender-neutral language divides Germany. URL: <https://www.politico.eu/article/debate-over-gender-inclusive-neutral-language-divides-germany/>
3. Ukaz Prezidenta Ukraïni "Pro Doktrinu informacijnoï bezpeki Ukraïni" [Decree of the President of Ukraine "On the Doctrine of Information Security of Ukraine"]. (n.d.). [zakon.rada.gov.ua](http://www.president.gov.ua/documents/472017-21374). Retrieved from <http://www.president.gov.ua/documents/472017-21374> [in Ukrainian].





4. Nakaz Ministerstva ekonomiki Ukraïni «Pro zatverdzhennja Zmini № 9 do nacional'nogo klasifikatora DK 003:2010» [Order of the Ministry of Economy of Ukraine "On approval of Amendment № 9 to the national classifier DK 003: 2010"]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1574915-20#Text> [in Ukrainian].

5. Rozporjadzhennja Kabinetu Ministriv Ukraïni “Pro shvalennja Koncepcii komunikacii u sferi gendernoï rivnosti” [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine “On approval of the Concept of communication in the field of gender equality”]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1128-2020-%D1%80#Text> [in Ukrainian].

6. Maksimovich, L. & Chumalo, M (2019). *Tendernij audit dlja gromads'kih organizacij* [Gender audit for public organization]. Lviv: «1 vid. L'viv» [in Ukrainian].

7. European Institute for Gender Equality. URL: https://eige.europa.eu/thesaurus/terms/1215?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=eu_leaders_use_the_gender_equality_index_in_their_work&utm_term=2018-09-19

8. NATO Gender-Inclusive Language Manual URL: https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pictures/images_mfu/2021/5/pdf/210514-GIL-Manual_en.pdf

9. Zakon Ukrainy «Pro zasadi zapobigannja ta protidii diskriminacii v Ukraïni» [The Law of Ukraine «On the principles of preventing and combating discrimination in Ukraine»]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5207-17#Text> [in Ukrainian].



УДК 354:328.185

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9\(15\)-152-161](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9(15)-152-161)

Матлаєва Ірина Дмитрівна аспірантка спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування», кафедра парламентаризму, Навчально – науковий інститут публічного управління та державної служби КНУ імені Тараса Шевченка, вул. Якова Гальчевського, 1/1, смт. Летичів, 31500, тел.: (098) 068-35-01, e-mail: md122@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-7391-8598>

ФОРМИ ВЗАЄМОДІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ТА ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗАХОДІВ З ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ

Анотація. Стаття присвячена питанням окремих форм взаємодії територіальних громад та органів публічної влади в процесі реалізації заходів з децентралізації управління. Зазначено, що конституційне законодавство України формує правову основу процесу децентралізації управління. Наголошено, що сучасна ідея децентралізації є одним із практичних засобів формування реальних механізмів громадянського суспільства. Фактичною передумовою децентралізації державного управління є розширення прав і можливостей територіальних громад.

Підкреслено, що взаємодію органів публічної влади та територіальної громади можна розглядати, як врегульовану законодавством співпрацю між суб'єктами місцевого самоврядування (територіальною громадою) та органами публічної влади (як представницькими, так органами виконавчих повноважень та правосуддя) у формі здійснення заходів, обумовлених єдиними цілями щодо вирішення питань місцевого та загально-суспільного значення. Мова йде вже не просто про спільну діяльність або узгодження певних дій та заходів, а «вмонтовування» у загально-суспільний механізм елементів управління на рівні територіальних громад. Пріоритетними формами сьогодні виступає діяльність правоохоронного характеру та здійснення правосуддя. У практичній площині викликають інтерес такі дві форми взаємодії територіальних громад та органів публічної влади як створення інституту мирових судій (сфера правосуддя) та запровадження служби місцевого шерифа (взаємодія на рівні правоохоронної діяльності).

З метою практичної реалізації таких форм взаємодії територіальних громад та органів публічної влади в процесі реалізації заходів з децентралізації управління є необхідним формування матеріально-технічної бази, розробка механізмів фінансування, підзвітності та підконтрольності таких інституцій та міцна нормативно-правова база.

Ключові слова: децентралізація, територіальні громади, делегування повноважень, мировий суддя, служба шерифу.



Matlaieva Iryna Dmytrivna Graduate student specialty 281 "Public Administration", Department of Parliamentarism, Educational and Research Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University, Yakov Galchevsky St., 1/1, village Letychiv, 31500, tel.: (098) 068-35-01, e-mail: md122@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-7391-8598>

FORMS OF INTERACTION OF TERRITORIAL COMMUNITIES AND PUBLIC AUTHORITIES WITHIN IMPLEMENTATION OF MEASURES ON DECENTRALIZATION OF GOVERNMENT

Abstract. The paper is devoted to issues on particular forms of interaction of territorial communities and Public Authorities within implementation of measures on decentralization of government. Constitutional Legislation of Ukraine provides a legal basis for all process of decentralization of government. There is emphasized, that the current idea of decentralization is one of the practical means for creating of real mechanism of civil society. The expansion of powers and opportunities of territorial communities is an actual premise of decentralization of the state government. There is outlined, the interaction of Local Self-government Authorities and territorial community can be identified as collaboration regulated by legislation, between Local Self-government Entities (Territorial Community) and Public Authorities (both representative and executive authorities, and Justice Authorities) in the way of implementation of measures that are based on united goals on resolving of issues of local and public value. We are talking not only about mutual activity or coordination of some actions and measures, but also about implementation of governmental elements on the level of territorial community into general public mechanism. Firstly, it concerns to law enforcement activities and the administration of justice. In practice, two forms of interaction of territorial communities and Public Authorities within implementation of measures on decentralization of government are interested. They are: funding of institution of justices of the peace (field of justice) and the introduction of a local sheriff's office (cooperation at the level of law enforcement). For practical implementation of these forms of interaction of territorial communities and Public Authorities within implementation of measures on decentralization of government, there is necessary to create a material and technical base, to work-out financial, accountability and control mechanisms, and to provide legal basis.

Keywords: decentralization, territorial communities, delegation of powers, justice of the peace, sheriff's office.

Постановка проблеми. Сучасні тенденції децентралізації публічного управління є новітнім проявом побудови «сервісних» відносин між соціумом та органами влади. Соціальне призначення держави та інших публічно-владних інститутів знаходить своє продовження на рівні територіальних громад. Це є продовженням історичного розвитку відносин між державою та суспільством. В



середині ХХ століття погляди на соціальне призначення держави, у зв'язку з змінами об'єктивних умов функціонування та розвитку сучасного суспільства, зазнали суттєвих змін. Відповідно, сучасний етап децентралізації влади та розбудови інститутів громадянського суспільства вимагає формування нових підходів до взаємодії самоврядних органів та органів публічної влади. Конституційне законодавство України, і в першу чергу базові нормативно-правові акти з питань місцевого самоврядування та діяльності територіальних громад, створюють правову основу всьому процесу децентралізації управління. Водночас, багато актуальних питань залишаються недостатньо врегульованими.

Положення законодавства України, що стосуються процесу децентралізації влади через вплив ряду причин ще не можуть задовольнити вимоги суспільства. Механізми нової системи місцевого самоврядування на рівні більшості територіальних громад перебуває у стані формування та не забезпечують підтримки сприятливого життєвого середовища, необхідного для всебічного розвитку людини, її самореалізації, захисту її прав.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика децентралізації публічної влади та її взаємодії з територіальними громадами висвітлювалася у багатьох дослідженнях. У науковій літературі приділено увагу різним аспектам цього питання: визначенню поняття децентралізації, розглянуто типи та види децентралізації, проаналізовано досвід зарубіжних країн. Проте, незважаючи на низку наукових розробок, питання децентралізації залишається для України надзвичайно актуальним та потребує свого подальшого дослідження. Питання практичної площини визначення та реалізації форм взаємодії територіальних громад та органів публічної влади в процесі реалізації заходів з децентралізації управління залишається мало дослідженим.

Серед дослідників різних проявів процесів децентралізації можна згадати праці: О.О. Бабінова, О.М. Бандурки, В.В. Баштанника, В.Д. Бакуменка, Ю.М. Грошевого, Л.М. Давиденка, П.М. Каркача, М.Й. Курочки, М.М. Логунова, Л.І. Муркович, В.А. Ребкала, Є.О. Романенка, В.Г. Саркісяна, В.Л. Синчука, О.М. Стойка, Ю.П. Сурміна та інші. Значний внесок у наукову розробку актуальних питань місцевого самоврядування та адміністративно-правової реформи здійснили також О.В. Батанов, В.І. Борденюк, І.В. Дробуш, В.М. Кампо, В.С. Куйбіда та ін.

Водночас, необхідно пам'ятати, що реформування місцевого самоврядування, як складова політичної реформи тісно пов'язана з адміністративною та адміністративно-територіальною реформою в Україні. Ключовим питанням, яке необхідно розв'язати в ході реформування, є забезпечення передачі максимально можливого обсягу владних повноважень органам місцевого самоврядування та чіткого розмежування їх повноважень з повноваженнями виконавчої влади.

Метою статті є дослідження питання форм взаємодії територіальних громад та органів публічної влади в процесі реалізації заходів з децентралізації



управління задля пошуку можливих шляхів вирішення проблемних питань у даній сфері.

Виклад основного матеріалу. Процес децентралізації – це передача повноважень (тобто функцій органів влади) та бюджетних надходжень від державних органів до органів місцевого самоврядування. Децентралізація полягає в переданні прав на прийняття рішень органам місцевого самоврядування, які не знаходяться в ієрархічному підпорядкуванні центральним органам державної влади. У цьому випадку незалежні місцеві органи управління самостійно приймають рішення щодо надання певних суспільних послуг населенню та фінансування своєї діяльності [1].

В цілому децентралізація є однією з форм розвитку демократії, що створює можливість збереження єдності держави та її інститутів, розширити місцеве самоврядування, активізувати населення для забезпечення власних потреб і інтересів, звужити сферу впливу держави на суспільство, замінюючи цей вплив механізмами саморегуляції [2]. Зрозуміло, що децентралізуючи державне управління, покладаючи частково або повністю свої завдання на підрозділи місцевого самоврядування, держава зберігає за собою право або навіть зобов'язання забезпечити виконання цих завдань у межах закону.

Організаційні заходи з проведення децентралізації управління отримали у 2014 році в Україні назву «національного проекту «Децентралізація». Офіційно ця реформа вважається однією з найбільш успішних в Україні, а старт реформи збігається з складним для України періодом початку весни 2014 року, загостренням проблеми сепаратизму на сході України та масштабним суспільним запитом на проєвропейські зміни. Саме тому в основу цієї політики закладено положення Європейської хартії місцевого самоврядування та найкращі світові стандарти суспільних відносин у цій сфері.

У певному сенсі держава знімає з себе відповідальність за ефективне, своєчасне та належне виконання окремих завдань і покладає це в руки місцевих громад. Можливість цих спільнот впоратися з подібними завданнями, пов'язано із загальною ідеєю громадянського суспільства. Таким чином ідея децентралізації є одним із системних принципів, наступним етапом формування реальних механізмів громадянського суспільства. Основною передумовою децентралізації державного управління, маючи на увазі, хто є суб'єктом цієї децентралізації, є розширення прав і можливостей конкретних соціальних груп. Найкраще пов'язати децентралізацію з діяльністю територіальних громад. Таким чином, процес децентралізації полягає в тому, що держава передає окремі соціально-політичні завдання, щоб «підштовхнути» громади виконувати ці завдання самостійно [3].

Безумовним запланованим результатом реформи стало об'єднання (укрупнення) територіальних громад. Це здійснюється через те, що надмірна частина ресурсів у таких громадах і далі витрачатиметься на утримання управлінського апарату, а для реалізації серйозних проєктів місцевого розвитку



коштів не вистачатиме. Нажаль, перепонами реалізації політики децентралізації стали також наступні моменти: низька кваліфікація управлінських кадрів у межах новоутворених територіальних громад; традиційна корупція в місцевих органах влади, витoki якої лежать ще у радянському періоді історії України; нечітке визначене коло повноважень нових органів самоврядування (наприклад, місцева влада зобов'язана фінансувати освітні заклади професійної освіти але водночас, не має права на управління їх майном); недосконале і нестабільне законодавство, або його відсутність (як у випадку змін до Конституції України); формування нових політичних регіональних ідентичностей (проблема сепаратизму або ізоляціонізму місцевої влади); можливе збільшення розриву між бідними і багатими громадами та зростання між ними напруги [4]. Подолання таких перепон можливе на основі взаємодії територіальних громад та органів публічної влади на початковому етапі децентралізації. Нажаль, надаючи право територіальним громадам на використання певних матеріальних ресурсів органи державної влади абсолютно не поспішають передавати інші свої повноваження.

До таких можна віднести правоохоронні повноваження, повноваження у сфері формування внутрішньої політики щодо прав національних меншин та повноваження у сфері правосуддя.

Абсолютно нереалізованими залишилися такі важливі елементи реформи, як ліквідація районних та обласних державних адміністрацій та заміна їх на рівні районів префектами. Префект мав би діяти замість райдержадміністрації, як державний службовець, який на довіреній йому території здійснює нагляд за додержанням Конституції та законів України органами місцевого самоврядування, координує діяльність територіальних органів центральних органів виконавчої влади, забезпечує виконання державних програм. У існуючих проектах було запропоновано запровадження інституту префектів шляхом внесення змін до Конституції України. Також не було завершено прийняття проекту закону про муніципальну варту, - місцеве правоохоронне формування яке має допомагати поліції.

Не менш важливим питанням визначення форми взаємодії територіальних громад та органів публічної влади в процесі реалізації заходів з децентралізації управління виступає проблема способів передачі таких повноважень. Найбільш поширеним з позицій управлінської системи завжди було делегування повноважень. Делегування повноважень відбувається, як правило, від державних адміністрацій до представницьких органів (а також між органами місцевого самоврядування), але не навпаки. До повноважень, які можуть бути делеговані місцевими державними адміністраціями органам місцевого самоврядування, традиційно відносили: організація охорони, реставрації, використання пам'яток історії та культури, архітектури і містобудування, палацово-паркових, паркових та садибних комплексів, природних заповідників місцевого значення; керівництво пожежною охороною та органами правопорядку [5].

Тобто, до часу фактичного запуску процесів децентралізації мова йшла саме



про часткове делегування повноважень та про певний рівень організаційно-правової взаємодії. При цьому взаємодія у взаємовідносинах територіальних громад та органів публічної влади вважалася певним процесом впливу різних об'єктів один на одного, їх взаємна зумовленість і породження одним об'єктом іншого, а також об'єктивна та універсальна форма поступу, розвитку, що визначає існування та структурну організацію будь-якої матеріальної системи, у нашому випадку системи організації управління суспільними процесами на рівні окремого регіону. Погодимось з позицією Р.І. Панчишина, що у контекстному та буквальному значеннях поняття «взаємодія» визначається як комунікативні, технічні, організаційні, управлінські та інші зв'язки, які встановлюються між елементами системи та завдяки яким здійснюється взаємне зумовлення та взаємна їх залежність взаємодія як управлінська категорія характеризується такими певними ознакам [6]. Таким чином, взаємодію розглядають у двох аспектах – як категорію, яка є визначальною для всього процесу управління, та як діяльність кількох суб'єктів із спільною метою. Взаємодія вирізняється це постійним, системним, безперервним характером, що означає те, що наведені суб'єкти – держава та громадськість – є ключовими акторами політичного процесу в державі, є активною та передбачає двосторонність зв'язку та носить правовий характер – наведена ознака відображає те, що взаємодія держави та громадськості ґрунтується на ключових вимогах права та правових цінностях, принципах та ідеалах. Зокрема, на вимогах верховенства права та законності, визнання людини найвищою соціальною цінністю, демократизму, рівності, свободи висловлення власної думки, плюралізму [7].

Визначаючи взаємодію як форму зв'язку елементів системи, В. Плієшкін зазначає, що вони взаємодоповнюють одна одну, створюючи умови для успішного функціонування системи в цілому [8, с. 14].

Взаємодія органів публічної влади та територіальної громади може відбуватися в різних формах. Так, традиційно, відповідно до теорії управління, прийнято виділяти організаційні та правові форми взаємодії. При цьому організаційні форми – це проведення спільних заходів, засідань, зустрічей тощо. Правові форми регулювання відносин взаємодії традиційно передбачені в законодавстві здебільшого імперативними формами, хоч з часом більше уваги стали привертати договірні методи взаємодії. Мова йде про поширену останнє десятиліття модель адміністративно-правових договорів у сфері управління та приватно-державне партнерство. Основою правових форм регулювання взаємодії є договір, оскільки прийняття важливого для обох сторін рішення має бути здійснене шляхом спільного волевиявлення. Спільність волевиявлення та зацікавленість в отриманні необхідного результату саме й зумовлює договірну природу спільної діяльності цих органів. Причому взаємодія може встановлюватися і врегульовуватися, як у поступових погоджувальних діях, так і підписанням одного документа. І в першому, і в другому випадку, як правило, таким відносинам передують прийняття відповідного рішення координуючого



суб'єкта [9, с. 177].

На рівні територіальних громад міст С. Саханенко виділяє такі типи та форми політичної участі: безпосередні та опосередковані (представницькі); мобілізаційні та автономні; за ступенем інтенсивності (активні та пасивні); за суб'єктом політичної дії (особисті та колективні); за використовуваними методами (насильницькі та ненасильницькі); за масштабом охоплення (все місто або його частина) [10, с. 112]. При цьому вони можуть доповнювати один одного, існувати паралельно або трансформуватись в інший вид.

Водночас, сьогодні виникає певний ряд зауважень пов'язаних з тим, що необхідно вести мову про перехід від тлумачення «делегованих» повноважень, що має тимчасовий та підконтрольний характер, до поняття «надання» (можливо «наділення») таких правомочностей на постійній основі.

У практичній площині викликають інтерес такі дві форми взаємодії територіальних громад та органів публічної влади в процесі реалізації заходів з децентралізації управління: створення інституту мирових суддів (сфера правосуддя) та запровадження служби місцевого шерифа (взаємодія на рівні правоохоронної діяльності).

Запровадження інституту мирових суддів в Україні — актуальне питання. Попри те, що реформування судової системи триває вже близько п'яти років, створення інституту мирових суддів усе ще залишається на стадії обговорень [11]. Мировий суддя уповноважений розглядати малозначні справи за спрощеною процедурою в судах нижчої ланки з обмеженою юрисдикцією. Інститут мирових суддів існує в Російській Федерації і в США. В РФ мировими суддями є професійні юристи, що є безумовно правильним рішенням. До кінця 2021 року має бути вирішено питання щодо доцільності запровадження інституту мирових суддів. Це передбачено планом пріоритетних дій уряду на 2021 рік, який затверджено Розпорядженням КМУ від 24 березня 2021 року № 276-6 [12]. У грудні 2021 року Мін'юст має підготувати та подати Президентові України та Кабінетові Міністрів України аналітичну записку щодо свого бачення майбутнього цього інституту.

Розглядаючи питання про впровадження в Україні інституту мирових суддів, практично всі професійні суди також були одностайними і висловилися за необхідність та доцільність впровадження цього інституту. Для запровадження мирових суддів на сьогодні в Україні існують такі правові передумови: конституційні положення щодо права кожного будь-якими не забороненими законом засобами захищати свої права та свободи від порушень і протиправних посягань (ч. 5 ст. 55 Конституції України); правові позиції Конституційного Суду України (Рішення від 9.07.2002 р. № 15-рп/2002 (справа про досудове врегулювання спорів); позиції Комітету міністрів Ради Європи щодо зниження навантаження на суди загальної юрисдикції, викладені в Рекомендаціях № R (86) 12 від 16.09.1986 р., згідно з якою державам — членам Ради Європи рекомендовано передбачати альтернативні процедури врегулювання спорів





шляхом позасудового розгляду та створювати відповідні органи, що не входять до судової системи цих держав, а також у Рекомендації REC (2001) 9 Комітету міністрів державам-членам стосовно альтернатив судовому розв'язанню спорів між адміністративними органами влади та приватними особами [13].

Іншим важливим напрямком має стати проект запровадження служби місцевого шерифа. Сьогодні в експериментальному порядку подібну службу (під умовною назвою «служба шерифа») реалізовано у окремих регіонах України з ініціативи МВС України та на основі громадського ініціативного проекту за підтримки Міжнародного Фонду Чарльза Стюарта Мотта [14].

Проект «Шерифи для нових громад» покликаний акумулювати інформацію про досвід малих і середніх громад Херсонської, Харківської, Полтавської, Дніпропетровської, Миколаївської та Хмельницької областей у самостійному вирішенні безпекових проблем.

Висновки. Сучасна ідея децентралізації є одним із практичних засобів формування реальних механізмів громадянського суспільства. Фактичною передумовою децентралізації державного управління є саме розширення прав і можливостей територіальних громад.

Взаємодія органів публічної влади та територіальної громади можна розглядати, як врегульовану законодавством співпрацю між суб'єктами місцевого самоврядування (територіальною громадою) та органами публічної влади (як представницькими, так органами виконавчих повноважень та правосуддя) у формі здійснення заходів, обумовлених єдиними цілями щодо вирішення питань місцевого та загально-суспільного значення. Мова йде вже не просто про спільну діяльність або узгодження певних дій та заходів, а «вмонтовування» у загально-суспільний механізм елементів управління на рівні територіальних громад.

В першу чергу це стосується діяльності правоохоронної та здійснення правосуддя.

У практичній площині викликають інтерес такі дві форми взаємодії територіальних громад та органів публічної влади в процесі реалізації заходів з децентралізації управління як створення інституту мирових судій та запровадження служби місцевого шерифа.

З метою практичної реалізації таких форм взаємодії територіальних громад та органів публічної влади в процесі реалізації заходів з децентралізації управління є необхідним формування матеріально-технічної бази, розробка механізмів фінансування, підзвітності та підконтрольності таких інституцій та міцна нормативно-правова база.

Перспективами наступних досліджень має бути розробка принципів запровадження взаємодії органів місцевого самоврядування та територіальної громади у частині формування інституту мирових судій та запровадження служби місцевого шерифа.

**Література:**

1. Макаров Г. В., Держалюк О. М., Каплан Ю. Б. Взаємодія органів державної влади та місцевого самоврядування у межах нової системи територіальної організації влади в Україні. Національний інститут стратегічних досліджень Київ, 2011. 54 с.
2. Макаров Г. В. Очікувані ризики у процесі децентралізації влади в Україні. URL: <http://www.niss.gov.ua>.
3. Augustyniak M. Partycypacja społeczna w samorządzie terytorialnym w Polsce i we Francji. Warszawa. 2017. URL. <https://sip.lex.pl/komentarze-i-publikacje/monografie/partycypacja-spoeczna-w-samorzadzcie-terytorialnym-w-polsce-i-we-369422835>
4. Пунда О.О. Арзянцева Д.А. Problemy decentralizacji władzy na Ukrainie *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: державне управління*. 2019. №2. URL : <http://periodica.nadpsu.edu.ua/index.php/governance/article/view/122>
5. Муркович Л.І. Форми участі членів територіальної громади у вирішенні питань місцевого значення. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2013. Вип. 1. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2013_1_29.
6. Панчишин Р.І. Поняття та форми взаємодії органів місцевого самоврядування і місцевих органів державної виконавчої влади. *Право і суспільство*. 2018. Вип. 6. Ч. 2. С. 108–113
7. Миколаєць А. Сутність взаємодії держави та громадськості сучасній Україні. *Юридичний вісник*, 2021. №3. URL : <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:tOBAQwUqfIUJ:yuv.onua.edu.ua/index.php/yuv/article/download/2195/2405+&cd=1&hl=ru&ct=clnk&gl=ua>
8. Плішкін В. М. Теорія управління органами внутрішніх справ : підручник. За ред. Ю. Ф. Кравченка. Київ : Нац. акад. внутр. справ України, 1999. – 701 с
9. Завальна Ж. Щодо питання врегулювання взаємодії органів публічної влади у договірних формах. *Право України*. 2010. № 7. С. 176-181
10. Саханенко С. Є. Політичне управління містом в умовах. Одеса : ОФ УАДУ, 2001. 380 с.
11. Майстро Д. Чи потрібен Україні інститут мирових суддів? URL : <https://yur-gazeta.com/golovna/chi-potriben-ukrayini-institut-mirovih-suddiv.html>
12. Про затвердження плану пріоритетних дій Уряду на 2021 рік : Розпорядженням КМУ від 24 березня 2021 року № 276-6. URL : <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-planu-prioritetnih-dij-uryadu-na-2021-s240321>
13. Блажкевич А. Перспективи впровадження інституту мирових суддів в Україні в контексті зарубіжного досвіду. URL : http://nbuviar.gov.ua/asambleya/pers_vprov_inst.php
14. Шерифи для нових громад. URL : <https://sheriffua.org/about>

References:

1. Makarov H. V., Derzhaliuk O. M., Kaplan Yu. B. (2011). *Vzaiemodiia orhaniv derzhavnoi vlady ta mistsevoho samovriaduvannia u mezhakh novoi systemy terytorialnoi orhanizatsii vlady v Ukraini [Interaction of public authorities and local governments within the new system of territorial organization of power in Ukraine]* Kyiv : Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen [in Ukrainian].
2. Makarov H. V. *Ochikuvani ryzyky u protsesi detsentralizatsii vlady v Ukraini [Expected risks in the process of decentralization of power in Ukraine]* Retrieved from <http://www.niss.gov.ua>. [in Ukrainian].
3. Augustyniak M. (2017). *Partycypacja społeczna w samorządzie terytorialnym w Polsce i we Francji. [Social participation in local government in Poland and France.] Warszawa* Retrieved from <https://sip.lex.pl/komentarze-i-publikacje/monografie/partycypacja-spoeczna-w-samorzadzcie-terytorialnym-w-polsce-i-we-369422835>. [in Polish].
4. Punda O.O. Arziantseva D.A. (2019). Problemy decentralizacji władzy na Ukrainie [Problems of decentralization of power in Ukraine] *Visnyk Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy. Serii: derzhavne upravlinnia*. №2. Retrieved from <http://periodica.nadpsu.edu.ua/index.php/governance/article/view/122>. [in Polish].
5. Murkovych L.I. (2013). *Formy uchasti chleniv terytorialnoi hromady u vyrishenni pytan mistsevoho znachennia [Forms of participation of members of the territorial community in solving issues of local importance]. Pablichne administruvannia: teoriia ta praktyka*. Vyp. 1. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2013_1_29. [in Ukrainian].
6. Panchyshyn R.I. (2018). *Poniattia ta formy vzaiemodii orhaniv mistsevoho samovriaduvannia i mistsevyykh orhaniv derzhavnoi vykonavchoi vlady [The concept and forms of interaction between local*



governments and local executive bodies]. *Pravo i suspilstvo*. Vyp. 6. Ch. 2. S. 108–113 [in Ukrainian].

7. Mykolaiets A. (2021). Sutnist vzaiemodii derzhavy ta hromadskosti suchasnoi Ukraini. [The essence of interaction between the state and the public in modern Ukraine] *Yurydychnyi visnyk*. №3 Retrieved from <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:tOBAQwUqflUJ:yuv.onua.edu.ua/index.php/yuv/article/download/2195/2405+&cd=1&hl=ru&ct=clnk&gl=ua>. [in Ukrainian].

8. Plishkin V. M. (1999). *Teoriia upravlinnia orhanamy vnutrishnikh sprav : pidruchnyk. [Theory of management of law-enforcement bodies]* Za red. Yu. F. Kravchenka. Kyiv : Nats. akad. vnutr. sprav Ukrainy [in Ukrainian].

9. Zavalna Zh. (2010). Shchodo pytannia vrehuliuвання vzaiemodii orhaniv publichnoi vlady u dohovirnykh formakh [On the issue of regulating the interaction of public authorities in contractual forms]. *Pravo Ukrainy*. № 7. S. 176-181 [in Ukrainian].

10. Sakhanenko S. Ye. (2001). *Politychne upravlinnia mistom v umovakh [Political management of the city in the conditions]*. Odesa: OF UADU [in Ukrainian].

11. Maistro D. *Chy potriben Ukraini instytut myrovykh suddiv? [Does Ukraine need the institution of justices of the peace?]* Retrieved from <https://yur-gazeta.com/golovna/chi-potriben-ukrayini-institut-mirovih-suddiv.html> [in Ukrainian].

12. Pro zatverdzhennia planu priorytetnykh dii Uriadu na 2021 rik : Rozporiadzhenniam KМУ vid 24 bereznia 2021 roku № 276-6. [On approval of the Government's priority action plan for 2021]. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-planu-priorytetnih-dij-uryadu-na-2021-s240321> [in Ukrainian].

13. Blazhkevych A. *Perspektyvy vprovadzhennia instytutu myrovykh suddiv v Ukraini v konteksti zarubizhnoho dosvidu [Prospects for the introduction of the institute of justices of the peace in Ukraine in the context of foreign experience]*. Retrieved from http://nbuviap.gov.ua/asambleya/pers_vprov_inst.php [in Ukrainian].

14. Sheryfy dlia novykh hromad. [Sheriffs for new communities] Retrieved from <https://sheriffua.org/about> [in Ukrainian].



УДК 351.87

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9\(15\)-162-171](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9(15)-162-171)

Мукан Іван Васильович аспірант кафедри управління та бізнес-адміністрування, ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника», вул. Шевченка, 57, м. Івано-Франківськ, 76018, тел.: (067) 925 96 55, e-mail: ab.ivannalog@i.ua, ivannalog@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-3233-7903>

Шикеринець Василь Васильович кандидат наук з державного управління, доцент, завідувач кафедри управління соціокультурною діяльністю, шоу-бізнесу та івентменеджменту, заступник декана факультету туризму з наукової роботи, ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника», вул. Шевченка, 57, м. Івано-Франківськ, 76018, тел.: (095) 4239468, e-mail: vasyi.shykerynets@pnu.edu.ua, <https://orcid.org/0000-0002-6845-1639>.

ЗАХОДИ ЗАГАЛЬНОГО ХАРАКТЕРУ В МЕХАНІЗМІ ВИКОНАННЯ РІШЕНЬ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СУДУ З ПРАВ ЛЮДИНИ: ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

Анотація. Україна активно інтегрується у Європейський Союз та імплементує європейські цінності щодо захисту прав людини та основоположних свобод. В Україні значного поширення набула практика звернення до Європейського суду з прав людини. Головним критерієм ефективності дії системи Конвенції про захист прав людини та основоположних свобод є виконання рішень Європейського суду з прав людини. Національний механізм виконання рішень Європейського суду з прав людини передбачає ефективне забезпечення виконання заходів загального характеру викладених у рішеннях ЄСПЛ. Стаття піднімає проблему одночасно сфери публічного управління, юриспруденції та соціального захисту. У статті розглянуто особливості суб'єктного складу механізмів виконання рішень ЄСПЛ та виконання заходів загального характеру в Європейських країнах – Великобританії, Німеччині, Чеській Республіці та Словацькій Республіці. Проаналізовано особливості суб'єктного складу механізму виконання рішень суду в Україні, які розкриті у контексті виконання заходів загального характеру. Розглянуто функції національних суб'єктів механізму виконання рішень Європейського суду з прав людини щодо виконання заходів загального характеру на національному рівні. Проаналізовано проблеми які існують у сфері виконання заходів загального характеру, викладених у рішеннях Європейського суду з прав людини в Україні на рівні законодавчого, інституційного та функціонального забезпечення. Запропоновано заходи з підвищення ефективності та вдосконалення механізму виконання рішень Європейського суду з прав людини в Україні, зокрема



створення парламентської інституції з широкими повноваженнями парламентського контролю та координації діяльності органів виконавчої влади, прокуратури та національних судів. Новоствореній інституції запропоновано надати право законодавчої ініціативи у зв'язку з виконання рішень Європейського суду з прав людини щодо виконання заходів загального характеру, повноваження розробляти спеціальні організаційно-правові засоби виконання рішень Європейського суду з прав людини, ініціювати відповідальність державних органів та їхніх посадових осіб за невиконання та неналежне виконання рішень Європейського суду з прав людини.

Ключові слова: Конвенція про захист прав людини та основоположних свобод та протоколи до неї (конвенція); Європейський суд з прав людини (ЄСПЛ); Комітет міністрів Ради Європи; механізм виконання рішень Європейського суду з прав людини; заходи загального характеру; уповноважений у справах Європейського суду з прав людини; суб'єкти державного управління.

Mukan Ivan Vasyliovych Graduate student of the Department of Management and Business Administration, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, 76018, Ivano-Frankivsk, Shevchenka St., 57, tel.: (067) 925 96 55, e-mail: ab.ivannalog@i.ua , ivannalog@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-3233-7903>

Shikerynets Vasyl Vasyliovych Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Head of the Department of Socio-Cultural Activity Management, Show Business and Event Management, Deputy Dean of the Faculty of Tourism for Research, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Shevchenka St., 57, Ivano-Frankivsk, 76018, tel.: (095) 4239468, e-mail: vasy1.shykerynets@pnu.edu.ua, <https://orcid.org/0000-0002-6845-1639>.

GENERAL MEASURES IN THE MECHANISM OF ENFORCEMENT OF JUDGMENTS OF THE EUROPEAN COURT OF HUMAN RIGHTS: PUBLIC ADMINISTRATION ASPECT

Abstract. Ukraine is actively integrating into the European Union and implementing European values for the protection of human rights and fundamental freedoms. In Ukraine, the practice of appealing to the European Court of Human Rights has become widespread. The main criterion for the effectiveness of the system of the Convention for the Protection of Human Rights and Fundamental Freedoms is the implementation of the decisions of the European Court of Human Rights. The national mechanism for the enforcement of judgments of the European Court of Human Rights provides for the effective enforcement of measures of a general nature set out in judgments of the European Court of Human Rights. The article raises the issue of public administration, jurisprudence and social protection at the same time. The article considers the peculiarities of the subjective composition of the mechanisms



of implementation of ECHR decisions and the implementation of general measures in European countries - Great Britain, Germany, the Czech Republic and the Slovak Republic. The peculiarities of the subjective composition of the mechanism of execution of court decisions in Ukraine, which are revealed in the context of the implementation of general measures, are analyzed. The functions of national subjects of the mechanism of execution of the decisions of the European Court of Human Rights on the implementation of general measures at the national level are considered. The problems that exist in the field of implementation of general measures set out in the decisions of the European Court of Human Rights in Ukraine at the level of legislative, institutional and functional support are analyzed. Measures are proposed to increase the efficiency and improve the mechanism for implementing the decisions of the European Court of Human Rights in Ukraine, including the establishment of a parliamentary institution with broad powers of parliamentary control and coordination of executive bodies, prosecutors and national courts. The newly established institution is proposed to give the right of legislative initiative in connection with the implementation of the decisions of the European Court of Human Rights on the implementation of general measures, the power to develop special organizational and legal means to implement the decisions of the European Court of Human Rights. and improper enforcement of judgments of the European Court of Human Rights.

Keywords: Convention for the Protection of Human Rights and Fundamental Freedoms and its protocols (convention); European Court of Human Rights (ECHR); Committee of Ministers of the Council of Europe; mechanism for implementing the decisions of the European Court of Human Rights; general measures; Commissioner for the European Court of Human Rights; subjects of public administration.

Постановка проблеми. Україна активно інтегрується у Європейський Союз та імплементує у національне законодавство європейські цінності щодо захисту прав людини та основоположних свобод. Система Конвенції про захист прав людини та основоположних свобод через рішення Європейському суду з прав людини (ЄСПЛ) впроваджує практику розуміння та захисту прав людини та основоположних свобод у правові системи держав-учасниць конвенції, допомагає державам-членам Конвенції виявляти системні проблеми щодо захисту прав людини та пропонує шляхи їх вирішення. Заходи загального характеру є інструментом за допомогою якого правові системи держав-учасниць конвенції впроваджують європейські цінності щодо захисту прав людини та основоположних свобод закріплені у Конвенції. Ефективне виконання заходів загального характеру сприяє оздоровленню і трансформація правової системи України, наближення її до стандартів ЄСПЛ, визначених у практиці ЄСПЛ та Комітету міністрів Ради Європи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанню виконання рішень ЄСПЛ, а також імплементації та застосування практики суду присвячені праці К. Андріанова, В. Завгороднього, В. Капустинського, С. Кивалов,



О. Андрейченка, М. Сашенко, О. Чернецької, Я. Пасічника, П. Рабіновича, Н. Севостянової, Ю. Хім'яка, Б. Мукан, Н. Блажівської, М. Хилько Г Зубенко та ін. Недостатньо дослідженим залишилось питання виконання заходів загального характеру, як складової механізму виконання рішень ЄСПЛ.

Мета статті – удосконалення функціональності національних суб'єктів державного управління у механізмі виконання рішень ЄСПЛ щодо виконання заходів загального характеру. Для досягнення мети потрібно вирішити такі завдання: проаналізувати механізм виконання рішень ЄСПЛ щодо виконання заходів загального характеру у європейських країнах та Україні і виокремити особливості у механізмі виконання рішень суду щодо заходів загального характеру в Україні; обґрунтувати заходи з підвищення ефективності та вдосконалення механізму виконання рішень ЄСПЛ щодо заходів загального характеру в Україні.

Викладення основного матеріалу. Механізм захисту прав людини згідно Конвенції діє шляхом винесення ЄСПЛ індивідуальних та пілотних рішень у справах за зверненнями приватних осіб чи неурядових організацій або груп осіб. Держави-учасниці конвенції зобов'язуються виконувати остаточні рішення Суду в будь-яких справах, у яких вони є сторонами [1]. Під виконанням рішень ЄСПЛ слід розуміти виплату відшкодування, вжиття додаткових заходів індивідуального характеру та вжиття заходів загального характеру. Під вжиттям заходів загального характеру слід розуміти заходи, що застосовуються з метою забезпечення дотримання Державою положень Конвенції, порушення яких встановлене рішенням ЄСПЛ, забезпечення усунення недоліків системного характеру, що лежать в основі виявленого ЄСПЛ порушення, а також усунення підстави для надходження до ЄСПЛ заяв проти Держави, спричинених проблемою, яка вже була предметом розгляду в ЄСПЛ.

Виконання державами – учасницями рішень ЄСПЛ щодо вжиття заходів загального характеру забезпечують три ключові конвенційні суб'єкти - Європейський суд з прав людини (ЄСПЛ), Комітет міністрів (КМ) та Мережу вищих судів (SCN), які діють узгоджено та доповнюють один одного. Для належного виконання рішень ЄСПЛ механізм Конвенції передбачає також обов'язкову наявність внутрідержавних суб'єктів механізму виконання рішень суду держав-учасниць Конвенції [2].

У парламенті Великобританії функціонує об'єднаний комітет з прав людини, що складається з дванадцяти членів, призначених як з палати громад, так і з палати лордів, які розглядають питання, пов'язані з правами людини у Великобританії. Робота Комітету включає вивчення кожного урядового законопроекту щодо його сумісності з правами людини. Комітет також уважно вивчає реакцію уряду на судові рішення, що стосуються прав людини, та дотримання Великобританією своїх зобов'язань з прав людини, що містяться в цілому ряді міжнародних договорів [3].

В Німеччині в системі Федерального міністерства юстиції та захисту прав



споживачів діє Управління Уповноваженого федерального уряду з прав людини Німеччини, яке здійснює моніторинг виконання рішень Європейського суду з прав людини і щорічно готує та подає до бундестагу письмові звіти щодо прецедентного права: про судову практику Європейського суду з прав людини і реалізацію його рішень у справах проти Німеччини та про судову практику Європейського суду з прав людини і реалізацію його рішень у справах проти інших країн за участю Німеччини [4].

В Чеській Республіці у складі міністерства юстиції Чеської Республіки діє Урядового представника Чеської Республіки в Європейському суді з прав людини який, зокрема: формує концепцію заходів, необхідних для виконання рішень Європейського суду з прав людини, включаючи законодавчі зміни, пропонує процедуру їх втілення і координує зауваження Комітету міністрів по цим заходам та вживає інші заходи загального характеру [5]. Дорадчим органом уповноваженим урядом представляти Чеську Республіку перед ЄСПЛ є Колегія експертів з питань виконання рішень Європейського суду з прав людини та імплементації Конвенції про захист прав людини та основних свобод. Колегія складається з представників усіх міністерств, обох палат парламенту Чеської Республіки, Верховних судів, прокуратури, Управління громадського захисника прав, наукових кіл та громадянського суспільства. Перше засідання Колегії відбулося 10 листопада 2015 року. Колегія збирається відповідно до рішень ЄСПЛ, як правило, раз на 6-12 місяців. Завдання Колегії полягає в аналізі рішень ЄСПЛ, винесених у процесі проти Чеської Республіки, та формуванні рекомендацій компетентним органам щодо прийняття загальних заходів для виконання цих рішень, що попередить повторні подібні порушення Конвенції в майбутньому. Метою діяльності Колегії є сприяння ефективному виконанню рішень ЄСПЛ та підвищення обізнаності компетентних органів про зобов'язання, що виникають для Чеської Республіки згідно з Конвенцією. Інша мета полягає у застосуванні Конвенції та практики ЄСПЛ у повсякденній практиці національних органів влади і, зрештою, у повній мірі реалізації основних прав і свобод, закріплених у Конвенції та Додаткових протоколах до неї [6]. В Чехії також діє неурядова академічна організація - Чеський центр з прав людини та демократії, яка зосереджується на неупередженому професійному дослідженні тем, що стосуються захисту прав людини. Центр відрізняється як від неурядових установ, так і від державних установ, що працюють у цій галузі. Центр - це незалежна академічна установа, яка здійснює моніторинг прав людини з професійної соціальної науки та міжнародно-правової точки зору. Центр є членом Інститутів прав людини (Асоціація інститутів прав людини). АНРІ - це міжнародна асоціація провідних дослідницьких установ з прав людини. Центр спеціалізується поряд з іншим у напрямках: європейська система захисту прав людини; міжнародна політика, бізнес і права людини; Чеська Республіка і права людини [7].

У Словацькій Республіці в складі Міністерства юстиції діє Канцелярія

Представника Словацької Республіки в Європейському суді з прав людини. Відповідно до Організаційного кодексу 12/2016 Міністерства юстиції Словацької Республіки від 28 квітня 2016 р. № 41557/2016/100 поряд з іншими повноваженнями забезпечує і контролює належне виконання рішення суду; щорічно подає звіт уряду Словацької Республіки через Міністра про свою діяльність. Представник Словацької Республіки у співпраці з Міністерством закордонних справ і європейських справ Словаччини звітує Комітету міністрів Ради Європи щодо виконання рішення Європейського суду з прав людини і розвиток верховенства права і свобод людини в Словацькій Республіці; представляє Міністру пропозиції про вжиття заходів щодо усунення повторюваних порушення Конвенції [8]. Законом Національної ради Словацької Республіки №. 308/1993 Coll. «Про створення Словацького національного центру з прав людини» створено Словацький національний центр з прав людини, який являється незалежним Національним інститут з прав людини, з широкими повноваженнями щодо захисту і заохочення прав людини в країні. Національний інститут з прав людини забезпечує належне відображення міжнародних зобов'язань Словацької республіки в галузі прав людини в національному законодавстві. Повноваження інституту дозволяють співпрацювати з деякими органами ООН, Ради Європи та Європейського Союзу [9].

В Україні питання, пов'язані з виконанням рішень ЄСПЛ врегульовані Законом України «Про виконання рішень та застосування практики Європейського суду з прав людини» від 23 лютого 2006 року [10].

Відповідно до українського законодавства до заходів загального характеру віднесено внесення змін до чинного законодавства та практики його застосування, внесення змін до адміністративної практики, забезпечення юридичної експертизи законопроектів, забезпечення професійної підготовки з питань вивчення Конвенції та практики Суду – прокурорів, суддів, адвокатів та інших правоохоронних органів, інші заходи, які визначаються з боку Комітету міністрів Ради Європи.

Діяльність щодо координації виконанням рішень ЄСПЛ покладена на Уповноваженого у справах Європейського суду з прав людини, який за посадою є заступником міністра юстиції України. Діяльність Уповноваженого у справах Європейського суду з прав людини забезпечується Секретаріатом Уповноваженого у справах Європейського суду з прав людини, структурним підрозділом Мін'юсту, яке очолює керівник Секретаріатом Уповноваженого у справах Європейського суду з прав людини. [11]

Виконання заходів загального характеру забезпечує Кабінет Міністрів України, Прем'єр-міністр визначає центральні органи виконавчої влади, які є відповідальними за виконання заходів загального характеру та надає їм відповідні доручення. Центральний орган виконавчої влади в межах своєї компетенції видає відомчі акти на виконання заходів загального характеру та контролює їх виконання, вносить до Кабінету Міністрів України пропозиції щодо



прийняття нових, скасування чинних нормативно-правових актів або внесення до них змін. Кабінет Міністрів України забезпечує видання в межах своєї компетенції актів на виконання заходів загального характеру, вносить у порядку законодавчої ініціативи до Верховної Ради України законопроекти щодо прийняття нових, скасування чинних законів або внесення до них змін.

29 серпня 2019 року у Верховній Раді України 9 скликання створений підкомітет з питань виконання рішень ЄСПЛ та альтернативного розв'язання спорів Комітету з питань правової політики. Згідно з додатком до Постанови Верховної Ради України від 29 серпня 2019 року № 19-ІХ «Про перелік, кількісний склад і предмети відання комітетів Верховної Ради України дев'ятого скликання» до завдань комітету належить засади організації виконання рішень ЄСПЛ [12].

Станом на жовтень 2020 р. Європейським судом з прав людини було ухвалено 1619 рішень, якими констатовано порушення Україною положень Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод та Протоколів до неї, та які передані для нагляду за їхнім виконанням до Комітету міністрів Ради Європи. Станом на жовтень 2020 року по 1045 рішеннях Комітетом Міністрів прийнято резолюції про їх остаточне виконання [13]. Більшість невиконаних рішень ЄСПЛ стосується невиконання саме заходів загального характеру.

Зазвичай відповідачами за заявами, поданими до Європейського суду з прав людини стають держави, які мають проблеми із якістю роботи судової системи та з довірою до неї з боку громадян. Станом на 31 грудня 2019 р., відповідачами по більш, ніж 2/3 поданих до ЄСПЛ заяв були чотири держави: Росія (15 050 заяв, що становить 25,2 % від загальної кількості справ, які перебувають на розгляді в ЄСПЛ), Туреччина (9250 заяв, 15,5 % від загальної кількості), Україна (8850 заяв, 14,8 % від загальної кількості), Румунія (7900 заяв, що становить 13,2 % від загальної їх кількості) [14]. Спостерігається динаміка до збільшення поданих заяв в ЄСПЛ у 2019 році (8850 заяв, 14,8 % від загальної кількості) проти у 2018 (7250 заяв, 12,9 % від загальної кількості) та у 2017 році (7250 заяв, 12,6 % від загальної кількості).

Комітет з юридичних питань та прав людини Парламентської асамблеї Ради Європи у своїй доповіді «Забезпечення життєздатності Страсбурзького суду: структурні недоліки в державах-учасниках» пропонує розширити повноважень парламентських комітетів із правових питань (правосуддя) відповідних держав-учасниць, а саме – надати цим комітетам право «контролювати діяльність органів виконавчої влади, відповідальних за виконання рішень Європейського суду з прав людини, розробляти спеціальні засоби (організаційні та правові), впливати на уряди держав-учасниць у зв'язку з порушеннями, що відбуваються, зокрема у разі затримки виконання рішень Страсбурзького суду» [15].

Очевидна необхідність підвищення ролі національних парламентів з контролю за виконанням рішень Європейського суду з прав людини. Парламентським комітетам з правових питань (правосуддя) відповідних держав-

учасниць «повинні бути надані повноваження: контролювати діяльність органів виконавчої влади, відповідальних за виконання судових рішень Європейського суду з прав людини, розробляти спеціальні засоби, організаційні і правові, впливати на уряди держав-учасників у зв'язку з порушеннями, що відбуваються, зокрема, у разі затримки виконання рішень Європейського суду з прав людини».

Висновки: Національний механізм виконання заходів загального характеру, викладених у рішеннях ЄСПЛ, як показує практика, недостатньо ефективний, що призводить до повного чи часткового невиконання рішень ЄСПЛ.

З метою збільшення ефективності національного механізму виконання рішень ЄСПЛ для управління та координації процесу виконання рішень ЄСПЛ в Україні варто створити постійно діючий комітет Верховної ради України з широкими повноваженнями щодо координації та контролю діяльності органів виконавчої влади, прокуратури та національних судів. До повноважень комітету варто включити вивчення законопроектів та проектів урядових нормативно-правових актів, з обов'язковим наданням висновку щодо його сумісності з правами людини та практикою ЄСПЛ. Йому доцільно надати право законодавчої ініціативи у зв'язку з виконання рішень ЄСПЛ щодо виконання заходів загального характеру, повноваження розробляти спеціальні організаційно-правові засоби виконання рішень ЄСПЛ, ініціювати відповідальність державних органів та їхніх посадових осіб за невиконання та неналежне виконання рішень ЄСПЛ.

Література:

1. Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод, ратифікована Україною 17.07.1997 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004 (дата звернення 21.09.2021).
2. Муқан І.В. Інституційно-правові особливості функціонування суб'єктів державного управління з питань виконання рішень Європейського суду з прав людини в Україні // Вчені записки Таврійського Національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління, Том 31 (70) № 6 2020, с.58-65.
3. UK Parliament, Joint Committee on Human Rights. URL: <https://committees.parliament.uk/committee/93/human-rights-joint-committee/role/> (дата звернення: 21.09.2021).
4. Офіційний веб-сайт Федерального міністерства юстиції та захисту прав споживачів. URL: http://www.bmjv.de/DE/Themen/Menschenrechte/EntscheidungenEGMR/EntscheidungenEGMR_node.html. (дата звернення: 21.09.2021).
5. Příloha II k Organizačnímu řádu Ministerstva spravedlnosti č. j. MSP-61/2017-ORLZ-ORG/24. URL : <https://portal.justice.cz/Justice2/MS/ms.aspx?j=33&o=23&k=5840&d=184430> (дата звернення: 21.09.2021).
6. Ministerstva spravedlnosti čr. Kolegium expertů k výkonu rozsudků ESLP. URL: <https://www.justice.cz/web/msp/kolegium-expertu-k-vykonu-rozsudku-eslp> (дата звернення: 21.09.2021).
7. Czech Centre for Human Rights and Democratization. URL : <https://www.centrumlidskaprava.cz/kdo-jsme-co-delame-0> (дата звернення: 21.09.2021).
8. Organizačný poriadok 12/2016. URL : http://www.justice.gov.sk/ZbierkaInstrukciiAOznameni/12_2016/OP_12_2016.pdf (дата звернення: 21.09.2021).
9. Slovenske narodne stredisko pre ludske prava. URL : <http://www.snslp.sk/#page=2478> (дата звернення: 21.09.2021).
10. Про виконання рішень та застосування практики Європейського суду з прав людини:



Закон України. URL:<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3477-15> (дата звернення: 21.09.2021).

11. Мукан І.В. Інституційно-правові особливості функціонування суб'єктів державного управління з питань виконання рішень Європейського суду з прав людини в Україні // Вчені записки Таврійського Національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління, Том 31 (70) № 6 2020, с.58-65.

12. Про перелік, кількісний склад і предмети відання комітетів Верховної Ради України дев'ятого скликання, Постанова Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/19-IX> (дата звернення: 21.09.2021).

13. Committee of Ministers. Department for the execution of judgments of the European Court of Human Rights. Country Factsheet. Ukraine. URL: <https://rm.coe.int/1680709769> (дата звернення: 21.09.2021).

14. European Court of Human Rights. Analysis of statistics 2019. January 2020. URL: https://www.echr.coe.int/Documents/Stats_analysis_2019_ENG.pdf (дата звернення: 21.11.2020).

15. Ківалов С. В. Міжнародно-правові та національні механізми удосконалення виконання рішень та застосування практики Європейського суду з прав людини // Матеріали другої міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 60-річчю набуття чинності Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод 1950 року, що проводиться під егідою Генерального секретаря Ради Європи пана Турбйорна Ягланда (Одеса, 20 – 21 вересня 2013 р.). Одеса : ПП "Фенікс", 2013. С. 27.

References:

1. Convention for the Protection of Human Rights and Fundamental Freedoms, Rome, 4.XI.1950, Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004 [in Ukrainian].

2. Mukan I.V (2020) Instytutstijno-pravovi osoblyvosti funktsionuvannia sub'ektiv derzhavnoho upravlinnia z pytan' vykonannia rishen' Yevropejs'koho sudu z prav liudyny v Ukraina [Institutional and legal features of the functioning of public administration entities on the implementation of the decisions of the European Court of Human Rights in Ukraine]. *Vcheni zapysky Tavrijs'koho Natsional'noho universytetu imeni V.I. Vernads'koho. Serii: Derzhavne upravlinnia, Vol. 31 (70), 6, 58-65* [in Ukrainian].

3. UK Parliament, Joint Committee on Human Rights. Retrieved from: <https://committees.parliament.uk/committee/93/human-rights-joint-committee/role/> [in United Kingdom].

4. Federal'ne ministerstvo iustytzii ta zakhystu prav spozhyvachiv [Federal Ministry of Justice and Consumer Protection]. Retrieved from: http://www.bmju.de/DE/Themen/Menschenrechte/EntscheidungenEGMR/EntscheidungenEGMR_node.html [in Germany].

5. Příloha II k Organizačnímu řádu Ministerstva spravedlnosti č. j. MSP-61/2017-ORLZ-ORG/24. [Annex II to the Organizational Rules of the Ministry of Justice No. MSP-61/2017-ORLZ-ORG / 24.] Retrieved from : <https://portal.justice.cz/Justice2/MS/ms.aspx?j=33&o=23&k=5840&d=184430> [in Czech Republic]

6. Ministerstva spravedlnosti ČR. Kolegium expertů k výkonu rozsudků ESLP [Ministry of Justice of the Czech Republic College of Experts on the Enforcement of ECtHR Judgments]. Retrieved from: <https://www.justice.cz/web/msp/kolegium-expertu-k-vykonu-rozsudku-eslp>. [in Czech Republic].

7. Czech Centre for Human Rights and Democratization. Retrieved from : <https://www.centrumlidskaprava.cz/kdo-jsme-co-delame-0>. [in Czech Republic].

8. Organizačný poriadok 12/2016 [Organizational rules 12/2016.] Retrieved from : http://www.justice.gov.sk/ZbierkaInstrukciiAOznameni/12_2016/OP_12_2016.pdf. [in Slovak Republic].

9. Slovenske narodne stredisko pre lidske prava [Slovak National Center for Human Rights]. Retrieved from : <http://www.snspl.sk/#page=2478>. [in Slovak Republic].

10. Zakon Ukrainy «Pro vykonannia rishen' ta zastosuvannia praktyky Yevropejs'koho sudu z prav liudyny» [Law of Ukraine "On Enforcement of Judgments and Application of the Case Law of



the European Court of Human Rights"]. Retrieved from: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3477-15> [in Ukrainian].

11. Mukan I.V (2020) Instytutsijno-pravovi osoblyvosti funktsionuvannia sub'ektiv derzhavnoho upravlinnia z pytan' vykonannia rishen' Yevropejs'koho sudu z prav liudyny v Ukraina [Institutional and legal features of the functioning of public administration entities on the implementation of the decisions of the European Court of Human Rights in Ukraine]. *Vcheni zapysky Tavrijs'koho Natsional'noho universytetu imeni V.I. Vernads'koho. Serii: Derzhavne upravlinnia, Vol. 31 (70), 6, 58-65* [in Ukrainian].

12. Postanova Verkhovnoi Rady Ukrainy «Pro perelik, kil'kisnyj sklad i predmety vidannia komitetiv Verkhovnoi Rady Ukrainy dev'iatoho sklykannia» [Resolution of the Verkhovna Rada of Ukraine "On the List, Quantitative Composition and Subjects of the Committees of the Verkhovna Rada of Ukraine of the Ninth Convocation"]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/19-IX> [in Ukrainian].

13. Committee of Ministers. Department for the execution of judgments of the European Court of Human Rights. Country Factsheet. Ukraine. Retrieved from: <https://rm.coe.int/1680709769>. [in Ukrainian].

14. European Court of Human Rights. Analysis of statistics 2019. January 2020. Retrieved from: https://www.echr.coe.int/Documents/Stats_analysis_2019_ENG.pdf. [in Ukrainian].

15. Kivalov, S. V. (2013). Mizhnarodno-pravovi ta natsional'ni mekhanizmy udoskonalennia vykonannia rishen' ta zastosuvannia praktyky Yevropejs'koho sudu z prav liudyny [International legal and national mechanisms for improving the implementation of decisions and application of the case law of the European Court of Human Rights]. *Proceedings of the Second International Conference on the 60th Anniversary of the entry into force of the 1950 Convention on the Protection of Human Rights and Fundamental Freedoms, held under the auspices of the Council of Europe Secretary General, Mr Thorbjørn Jagland, 20 – 21 veresnia 2013 r. Odesa : PP "Feniks", 27* [in Ukrainian].



УДК: 351.82:332.3

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9\(15\)-172-184](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9(15)-172-184)

Неймарк Ольга Аліївна аспірантка кафедр глобальної та національної безпеки ННІ Публічного управління та державної служби КНУ імені Тараса Шевченка, вул. Антона Цедіка, 20, м. Київ, 03057, тел.: (095) 331-30-08, e-mail: bilotserkivska.o@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-2149-9125>

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ГУМАНІТАРНОЇ БЕЗПЕКИ: ОСНОВНІ НАУКОВІ ПІДХОДИ

Анотація. У статті досліджено основні наукові підходи щодо дослідження концепту «гуманітарна безпека» у науці публічне управління. Запропоновано аналіз наукової та довідкової літератури, проведено аналіз нормативно-правових документів країни щодо забезпечення національної безпеки на предмет наявності в них концепту «гуманітарна безпека».

У статті зазначається, що сучасне людство, поглинене політичними, економічними та військовими проблемами впродовж останнього сторіччя, мало уваги приділяло гуманітарним проблемам, забуваючи про те, що істинний зміст політичним, економічним та військовим проблемам може дати лише гуманітарна сфера. У статті наголошується на тому, що у вітчизняній нормативно-правовій та частково у науковій практиці репрезентовано підхід в рамках якого повністю ігнорується виокремлення гуманітарної безпеки у якості самостійного елемента системи національної безпеки.

Авторка у якості функціональних компонентів системи забезпечення гуманітарної безпеки виокремлює такі складові: аналітичний; прогнозно-проектувальний; конструктивно-організаційний; комунікативний. А в якості структурних компонентів системи забезпечення гуманітарної безпеки виділяє: цілі системи; життєво важливі інтереси у гуманітарній сфері суб'єктів національної безпеки; ресурси, засоби, сили забезпечення гуманітарної безпеки; органи, що відповідають за забезпечення гуманітарної безпеки; суб'єкти та об'єкти гуманітарної безпеки (особа, суспільство, держава).

У статті характеризуються етапи реалізації публічного управління гуманітарною безпекою, які передбачають здійснення таких управлінських впливів: формування системи забезпечення гуманітарної безпеки; оцінка гуманітарної обстановки в інтересах забезпечення національної безпеки; оцінка стану та можливостей системи забезпечення гуманітарної безпеки; розробка та впровадження інструментарію державного реагування на загрози гуманітарній безпеці; моніторинг, спостереження та контроль.

Ключові слова: публічне управління, гуманітарна безпека, національна безпека, наукові підходи, гуманітарний розвиток.



Neymark Olga Aliyivna Graduate student of the Departments of Global and National Security, Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University, Anton Tsedik St., 20, Kyiv, 03057, tel.: (095) 331-30-08, e-mail: bilotserkivska.o@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-2149-9125>

PUBLIC ADMINISTRATION OF HUMANITARIAN SECURITY: MAIN SCIENTIFIC APPROACHES

Abstract. The article examines the main scientific approaches to the study of the concept of "humanitarian security" in the science of public administration. The analysis of scientific and reference literature is offered, the analysis of normative-legal documents of the country concerning maintenance of national security for presence in them of the concept of "humanitarian security" is carried out.

The article notes that modern humanity, absorbed in political, economic and military problems over the last century, has paid little attention to humanitarian issues, forgetting that only the humanitarian sphere can give true meaning to political, economic and military problems. The article emphasizes that the domestic legal and partly in scientific practice represents an approach in which the isolation of humanitarian security as an independent element of the national security system is completely ignored.

The author identifies the following components as functional components of the humanitarian security system: analytical; forecasting and design; constructive and organizational; communicative. And as structural components of the system of humanitarian security allocates: the goals of the system; vital interests in the humanitarian sphere of national security actors; resources, means, forces of humanitarian security; bodies responsible for ensuring humanitarian security; subjects and objects of humanitarian security (person, society, state).

The article characterizes the stages of implementation of public management of humanitarian security, which provide for the implementation of the following management influences: the formation of a system of humanitarian security; assessment of the humanitarian situation in the interests of national security; assessment of the state and capabilities of the humanitarian security system; development and implementation of tools for state response to threats to humanitarian security; monitoring, observation and control.

Keywords: public administration, humanitarian security, national security, scientific approaches, humanitarian development.

Постановка проблеми. Визначення наукового поняття «гуманітарної безпеки» у теоретичному плані є принциповим, бо воно має окреслити сутність цього явища, а також виокремити його найважливіші елементи.

Інституціоналізація гуманітарної безпеки може сприяти вдосконаленню як теорії безпеки, так й практики в гуманітарній сфері. Під гуманітарною безпекою



можна розуміти стан захищеності людини, сім'ї, народу; їх цілей, ідеалів, цінностей і традицій, укладу життя та культури; стійке необхідне та достатнє заохочення та розвиток прав та обов'язків людини та основних свобод для всіх, незалежно від раси, статі, мови та релігії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед авторів, що займалися науковим дослідження проблематики національної безпека та місця у неї гуманітарної безпеки можна виділити таких вчених, як В. Горбулін, С. Здіорук, О. Литвиненко, А. Качинський, Г. Новицький,

С. Кісельов, М. Розумний, Б. Парахонський, С. Пірожков, Г. Ситник, Л.Чупрій, М. Ожеван, Ю. Опалько, М.Баюк та ін. У роботах цих авторів зазначається, що гуманітарна безпека є одною з пріоритетних сфер забезпечення національної безпеки, а безпека людини є однією з головних завдань політики національної безпеки держави.

Мета статті. Автор статті ставить за мету дослідити основні наукові підходи щодо дослідження концепту «гуманітарна безпека» та «публічне управління гуманітарною безпекою» у науці публічне управління і на цій основі запропонувати авторське визначення понять «гуманітарна безпека» та «система гуманітарної безпеки».

Виклад основного матеріалу. За своїм змістом гуманітарна безпека частково співпадає з концепцією стійкого розвитку, яку впроваджує ООН, і концепцією розвитку людського потенціалу. У «Доповіді про гуманітарний розвиток» (1994) ООН була запропонована «Концепція гуманітарної безпеки». Важливість цієї Концепції полягає в тому, що вона запропонувала людству відхід від класичних понять про безпеку як про військову могутність, яка може досягатися державними структурами через озброєння з метою захисту державних кордонів. Саме поняття безпеки у вказаній Концепції зорієнтоване на кожну конкретну людину: на її забезпечення роботою, прибутком, охороною здоров'я, безпекою довкілля. Наслідком вивчення, а також наукового і політичного обговорення цієї концепції стало створення в 1999 році Мережі гуманітарної безпеки, в якій беруть участь дванадцять країн з різних регіонів, які щорічно проводять загальні наради, і публікації в 2003 році доповіді Комісії з гуманітарної безпеки. ЮНЕСКО із самого початку підтримувало і просуvalo цю концепцію через участь регіональних, національних, місцевих організацій і залучення різноманітних установ (навіть військових сил Центральної Америки і Африки). Такий підхід відповідає зусиллям ЮНЕСКО відносно викорінювання бідності, розвитку прав людини, запобігання конфліктам. Заради цього була проведена низка заходів щодо розробки регіональних програм дій в цьому напрямі, а також наради на рівні міністрів (у рамках Мережі гуманітарної безпеки.) і регіональні міжурядові наради з питань безпеки. У цих процесах брали участь різні міжнародні і державні установи.

Для цього потрібне залучення науково-дослідних закладів з питань миру, інститутів з вивчення проблем безпеки, неурядових організацій з метою





посилення участі громадянського суспільства в усіх аспектах розробки та реалізації політики, спрямованої на забезпечення гуманітарної безпеки на усіх рівнях. А це неможливо без урахування усього спектру проблем, пов'язаних з національними особливостями, стилем мислення, національними пріоритетами, стереотипами поведінки, яка створює специфічні для кожного народу кліше в інтерпретації буття. Тому забезпечення гуманітарної безпеки як процес проявляється в послідовному здійсненні заходів, спрямованих на підтримку і інтенсифікацію гуманітарного розвитку суспільства згідно з певними пріоритетами і загальнонаціональними інтересами. Метою забезпечення гуманітарної безпеки є максимальне пом'якшення негативних наслідків трансформаційних процесів для населення і створення передумов для формування у громадян активної життєвої позиції за допомогою створення ефективного законодавства, дієвої культурної, освітньої та соціальної політики.

Наведемо інші підходи вітчизняних дослідників до визначення поняття «гуманітарна безпека». Так, на думку І. Здіорука [1], використання терміну «гуманітарний», по відношенню до безпеки має подвійне змістовне навантаження: по-перше, соціологічне, що пов'язане з людиною та з суспільством, де даний термін є базовим поняттям на стику різноманітних наукових дисциплін; по-друге, політологічне – як антонім, антипод виробничо-технологічній сфері. Беручи за основу та віддаючи пріоритет першому змістовному поняттю, «гуманітарну безпеку» автор визначив як систему способів та процедур забезпечення безпеки людини, його потенціалу, структур його життєзабезпечення в умовах кризових та конфліктних ситуацій (надзвичайні події, військові дії, зовнішні маніпулятивні впливи, в т.ч. – провокаційні), а також в період стабілізації і реабілітації людини після виходу із кризи.

В. Пироженко[2], аналізуючи гуманітарну складову суспільних відносин, предмет гуманітарної політики та загрози гуманітарній складовій національної безпеки визначає гуманітарну безпеку як «ступінь захищеності життєво важливих інтересів суспільних і політичних суб'єктів, що визначаються їх специфічними світоглядно-ціннісними орієнтаціями»

Причиною виокремлення гуманітарної безпеки у якості повноцінної складової національної безпеки автори монографії «XXI сторіччя: світ між минулим та майбутнім. Культура як системоутворюючий фактор міжнародної та національної безпеки»[3] називають те, що «... на сьогоднішній день ні політичні, ні економічні, ні військові, а саме гуманітарні аспекти є центральними для світового розвитку, точніше, навіть не для розвитку, а для збереження людського світу...».

Автори зазначають, що в часи глобалізації світ, в принципі, може існувати лише остільки, оскільки є системною цілісністю, усі елементи якої найтіснішим чином пов'язані. І якщо при цьому прийняти до уваги, що подібні елементи не сталі, а динамічні, тобто розвиваються, еволюціонують, видозмінюються, то підтримання миру у вигляді системної цілісності можливо здійснити лише у тому



випадку, якщо розвиток, еволюція, видозмінення основних структуроутворюючих елементів світу буде синхронізованим. Будь-яка диспропорція призведе, а точніше вже призвела, до певного руйнування структуроутворюючих взаємозв'язків з усіма негативними наслідками для системної цілісності, тобто для стійкості глобальної системи, що називається «людський світ».

Водночас поглинене політичними, економічними та військовими проблемами людство впродовж останнього сторіччя мало уваги приділяло гуманітарним проблемам, забуваючи про те, що істинний зміст політичним, економічним та військовим проблемам може дати лише гуманітарна сфера. Досягнувши великих успіхів у плані технології власного «відтворення», людство втратило (або здатне в найближчий час втратити) «смыслологію» такого «відтворення», тобто усвідомлену мету існування. А це буде втратою, що дуже важко відновити, бо технологія без «смыслології» в найближчий час може призвести до самознищення людства.

Іншими словами, проблема врахування пропорційності розвитку економічної, політичної військової та гуманітарної сфер – основна проблема, що стоїть перед людством у майбутньому. Досягти подібної пропорційності можна лише у тому випадку, якщо в найближчий час проблеми гуманітарного характеру займуть центральне місце в системі пріоритетів людства.

Аналіз основних положень Конституції України[4], найбільш імовірних загроз національній безпеці, наявних процесів у різних сферах життєдіяльності Української держави, результатів наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері забезпечення національної безпеки дозволило Г. Ситнику, В. Абрамову, Д. Кучмі[5, с. 96] констатувати, що сьогодні в Україні передусім доцільно відслідковувати фактори, які справляють вплив на національну безпеку в: економічній, політичній, соціальній, гуманітарній, оборонній та біосфері. Відповідно, доцільно розрізняти такі складові національної безпеки, як: економічну, політичну, соціальну, гуманітарну (духовну), оборонну, інформаційну та безпеку біосфери. Автори навчального посібника «Концептуальні засади забезпечення національної безпеки України» вказують на некоректність визначення сфер національної безпеки (чи її складових) на основі потенційних чи реальних загроз національним інтересам, як це зроблено в Законі України «Про основи національної безпеки України», що був прийнятий ще у 2003 році[6]. Критерієм при визначенні вказаних сфер є сукупність потреб (інтересів), задоволення яких забезпечує прогресивний розвиток індивіда, суспільства, держави.

Варто зауважити, що в науковій та навчальній літературі автори, аналізуючи систему національної або міжнародної безпеки, виокремлюють у якості складової гуманітарну безпеку, але, або цим і обмежуються, або тільки називають її як якусь складову яка нібито і має право на існування але що саме під цим мається на увазі вони не пояснюють. До таких авторів слід віднести, зокрема



О.Данільяна, О. Дзьобаня, М. Панова. У своєму навчальному посібнику «Національна безпека України: структура та напрямки реалізації» [7] вони досліджують проблеми національної безпеки України, її особливості та закономірності.

Визначаючи національну безпеку як стан захищеності життєво важливих інтересів особистості, суспільства і держави, людства в цілому від внутрішніх та зовнішніх загроз, вони стверджують, що національна безпека є системою, яка має свої підсистеми, елементи, складові. До основних таких елементів національної безпеки вони відносять політичну, економічну, воєнну, екологічну, гуманітарну, демографічну, інформаційну та інші складові.

Автори посібника дають визначення і детально аналізують економічну, військову, екологічну, інформаційну, демографічну, міжнародну і правову безпеку. Аналіз же змісту та структури гуманітарної безпеки, попри те, що вони виокремлювали її у якості складової національної безпеки, у них повністю відсутній.

Але це і не дивно, бо ані у Постанові Верховної Ради України «Про концепцію (основи державної політики) національної безпеки України», на яку досить часто посилаються автори вище зазначеного посібника, ані в законі України «Про основи національної безпеки України» 2003 року, що був прийнятий пізніше і відмінив дію Концепції, ані у сучасному законі України «Про національну безпеку України» (2018) [8] немає чіткого визначення та розуміння сутності гуманітарної безпеки. Максимум, що містять ці законодавчі акти так це посилання на якусь «незрозумілу» гуманітарну сферу.

В вітчизняній нормативно-правовій та частково у науковій практиці репрезентовано підхід в рамках якого практично повністю ігнорується виокремлення гуманітарної безпеки у якості самостійного елемента системи національної безпеки.

Так, академік НАН України С. Пирожков[9], аналізуючи національну безпеку України, виокремлює наступні «структурні її аспекти»:

1) державно-політичний, що полягає у забезпеченні територіальної цілісності України, недоторканості її кордонів, внутрішніх і міжнародних інтересів Української держави та її впливу на світовій арені, захисту державно-політичного ладу від спроб ліквідувати чи змінити його неконституційними методами, прав та свобод громадян, виживання у випадках катастроф, стихійного лиха та мінімізації їх наслідків;

2) соціально-економічний, що гарантує сталість соціально-економічної системи держави, вдосконалення структури народного господарства, захищеність його від зовнішніх та внутрішніх загроз, подолання кризових явищ в економіці і соціальній сфері;

3) національно-культурний. Забезпечує погодження інтересів української нації та інших національностей, які проживають на території України, запобігання конфліктам і ворожнечі на національному ґрунті, реалізацію

демографічної і міграційної політики як засобу гармонізації національних і соціальних відносин, відродження та примноження національної духовної і матеріальної культури народу, підвищення рівня його освіти;

4) екологічний, що створює механізми для запобігання деградації і оздоровлення навколишнього середовища, піклування про здоров'я народу, формування соціально-правових та економічних умов, що виключали б завдання збитків навколишньому середовищу з боку інших країн світу, їх державних структур, підприємців та окремих громадян;

5) інформаційний зумовлений насамперед тим, що сучасний світ рухається до глобального інформаційного суспільства. І будь яка країна, що своєчасно та енергійно не відреагує на інформаційний виклики цього новітнього світу, буде приреченою реагувати на них „навздогін, навряд чи розраховуючи на повноцінну реалізацію власних національних інтересів.

Також не виділяв, посилаючись на Постанову Верховної Ради України «Про концепцію (основи державної політики) національної безпеки України», гуманітарну безпеку у якості самостійного елемента в системі національної безпеки і О. Бодрук[10]. Зокрема, він зазначає, що сучасні підходи враховують зв'язки між окремими елементами соціальної системи, які мають свою специфіку залежно від тієї сфери життєдіяльності суспільства, де вони утворюються. Економічна, політична, соціальна, воєнна, демографічна, інформаційна, екологічна науково-технічна сфери специфічним чином впливають на стан суспільства. Саме тому останнім часом виділяються такі складові безпеки, як: економічна, політична, ідеологічна, соціальна, екологічна, військова, демографічна, інформаційна. Такий підхід використала молода Українська держава, і він був закріплений у перших доктринальних документах України у сфері національної безпеки, наприклад у Концепції (Основах державної політики) національної безпеки України у розділі 1”.

Відмова від виокремлення гуманітарної безпеки у якості рівноправного, системоутворюючого елемента національної безпеки є результатом:

по-перше, не усвідомлення на рівні держави, що виражена у відсутності в законодавстві належної уваги до цієї проблематики, значення та важливості гуманітарної сфери в процесі забезпечення національної безпеки;

по-друге, віднесення гуманітарної проблематики до переліку другорядних, тобто таких, що не мають вирішального значення для забезпечення безпеки.

Обидві ці точки зору мають право на існування, але, слід зазначити, вони можуть призвести до ігнорування потенційних конфліктів, що мають суто гуманітарний характер, і які можуть стати причиною кризи усїєї системи безпеки.

Таким чином, можна зробити висновок, що хоча гуманітарна безпека у якості складової системи національної безпеки і не досліджується так ґрунтовно як, наприклад, воєнна, політична або економічна, а деякими науковцями і взагалі ігнорується у якості складової національної безпеки, але знаходить відображення у наукових працях вітчизняних та зарубіжних авторів.



Отже під гуманітарною безпекою ми розуміємо такий стан захищеності національних цінностей, традицій, укладу життя та культурної та духовної спадщини народу, фізичного та психічного здоров'я нації, вільної самоідентифікації громадян, суспільних груп і країн. Все це забезпечує сталий розвиток суспільства, своєчасне виявлення, запобігання і нейтралізацію реальних та потенційних загроз національним інтересам у гуманітарній сфері.

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що поняття гуманітарної безпеки має кілька вимірів:

- 1) безпека фізичного та психічного здоров'я людини;
- 2) безпека можливості вільної самоідентифікації громадян, суспільних груп і країн;
- 3) безпека громадян і країн щодо можливостей розвитку та загалом можливостей вибирати майбутнє.

Аналіз науково-теоретичних праць [1-3;5;7;9-10], керівних документів, пов'язаних з проблемами національної безпеки [4;7;11-12], розгляд їх як певної цілісної системи дозволило виявити ті основні елементи, які утворюють систему гуманітарної безпеки, та сформулювати авторське визначення поняття «система гуманітарної безпеки».

Під системою гуманітарної безпеки пропонуємо розуміти функціональну систему, що відображає процеси взаємодії об'єктів, суб'єктів, ідейно-теоретичної та законодавчої баз, цілей, завдань, державних органів, громадських організацій, посадових осіб та окремих громадян, що несуть в межах своєї компетенції усю повноту відповідальності за формування заданого рівня гуманітарної безпеки України, а також сукупність сил і засобів, що функціонують на користь забезпечення гуманітарної безпеки країни на необхідному рівні. Система гуманітарної безпеки є важливою складовою системи національної безпеки.

Уточнимо статус та зміст поняття «система забезпечення гуманітарної безпеки» в категоріальній сітці теорії державного управління.

Під системою забезпечення гуманітарної безпеки пропонуємо розуміти організаційну систему органів, сил, засобів різних організацій, на які покладено обов'язки із забезпечення гуманітарної безпеки. Система забезпечення гуманітарної безпеки є складовою системи забезпечення національної безпеки.

Під механізмами забезпечення гуманітарної безпеки будемо розуміти сукупність державних інститутів та структур громадянського суспільства, а також практичних заходів, важелів, стимулів, способів дій з визначення та організації (залучення) необхідних і достатніх матеріальних, духовних, людських ресурсів, інтеграції різних сфер суспільства з метою досягнення завдань забезпечення гуманітарної безпеки України.

Аналіз наукової літератури дозволяє виокремити наступні механізми забезпечення гуманітарної безпеки: правовий, інституційний, організаційно-управлінський, інформаційно-аналітичний, фінансовий, кадровий та ін.

Аналіз довідкової та наукової літератури з проблем державного управління у

сфері національної безпеки дозволяє зробити висновок, що підґрунтям для державного управління гуманітарною безпекою є визначені концептуальні основи національної безпеки України. Реалізація публічного управління гуманітарною безпекою передбачає здійснення управлінського впливу в декілька етапів.

1 етап. Формування системи забезпечення гуманітарної безпеки.

Систему забезпечення гуманітарної безпеки можна визначити як сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів державного управління, яка складається з двох підсистем – управляючої та керованої.

2 етап. Оцінка гуманітарної обстановки в інтересах забезпечення національної безпеки. Для забезпечення гуманітарної безпеки вагоме значення має об'єктивна, повна, комплексна інформація про ситуацію на міжнародному, регіональному та національному рівнях та про ступінь реалізації пріоритетних національних інтересів у гуманітарній сфері, визначених на законодавчому рівні. Це передбачає здійснення аналізу ситуації, виявлення тенденцій її розвитку та оцінки рівня загроз гуманітарній безпеці. Забезпечення комплексності та повноти інформації щодо оцінки гуманітарної обстановки потребує також оцінки загроз політичній, інформаційній та економічній безпеці, суспільно-політичній стабільності. Результатом комплексного аналізу є систематизоване уявлення про ступінь небезпечності загроз гуманітарній безпеці та визначення причин і наслідків їхнього виникнення та розвитку.

3 етап. Оцінка стану та можливостей системи забезпечення гуманітарної безпеки.

Ефективне управління гуманітарною безпекою вимагає оцінки спроможності системи забезпечення гуманітарної безпеки щодо виконання завдань по відстоюванню національних інтересів у цій специфічній сфері. Це передбачає оцінку та виявлення недоліків чинного концептуального, нормативно-правового та науково-методичного забезпечення, які знижують ефективність та якість управління гуманітарною безпекою загалом.

4 етап. Розробка та впровадження інструментарію державного реагування на загрози гуманітарній безпеці.

Важливою передумовою та засобом механізму реалізації державної політики забезпечення гуманітарної безпеки є розробка та впровадження Стратегії гуманітарної безпеки, яка узгоджується зі Стратегією національної безпеки і передбачає обґрунтування мети, визначення довготермінових планів дій державних органів влади та органів місцевого самоврядування щодо усунення загроз національній безпеці у гуманітарній сфері. Варто зазначити, що Стратегія гуманітарної безпеки України на сьогодні відсутня, що значно знижує ефективність державного управління гуманітарною безпекою.

5 етап. Моніторинг, спостереження та контроль.

Заключним та обов'язковим етапом впровадження державної політики забезпечення гуманітарної безпеки є контроль, який має забезпечувати



порівняння фактичного стану гуманітарної безпеки із бажаним, своєчасне виявлення відхилень та їх причин; встановлення недоліків, помилок управлінської діяльності; спостереження за змінами рівня загроз гуманітарній безпеці та прогнозування стану гуманітарної безпеки.

Одночасно контроль повинен набувати форми зворотного зв'язку, на засадах якого можливо здійснювати координацію державної політики забезпечення гуманітарної безпеки та управління гуманітарною безпекою. Необхідність поточного спостереження, контролю, оцінювання та аналізу тенденцій загроз гуманітарній безпеці обумовлює потребу створення та запровадження проведення постійного моніторингу за результатами процесу забезпечення гуманітарної безпеки. Це сприятиме формування більш обґрунтованих державно-управлінських рішень, та підвищенню ефективності державної політики забезпечення гуманітарної безпеки та управління національною безпекою загалом.

У сучасних умовах розвитку українського суспільства, за наявності економічної та політичної кризи в державі, з відчутним впливом процесів глобалізації та євроінтеграції, актуалізується проблема збереження духовно-релігійної, культурної та громадянської самоідентифікації українського народу. Ця самоідентифікація є неможливою без універсальної ціннісної системи, що спирається на вищі духовні та моральні засади. Крім того, духовні цінності, функціонуючи як специфічні сенсоутворюючі джерела існування людини та серцевина механізму самоорганізації безпеки суспільства набувають значення важливого чинника соціально-політичної стабільності держави та стають провідними критеріями її сталого просування.

Як слушно зазначає О. Бортнікова[11], стратегія гуманітарної безпеки припускає турботу й роботу у багатьох напрямках, серед яких варто виділити наступні:

1. Збереження віри (вірування), що визначила весь історичний розвиток народу й держави.
2. Збереження мовного багатства, захист його від спрощення, збідніння й забуття.
3. Дбайливе відношення до духовно-моральних традицій народу, відстоювання пріоритетів національної ідентичності в культурі, в особистісному самовизначенні, в освіті, особливо в нинішніх умовах натиску так званої масової культури - знеособленої, а часом й антилюдської;
4. Виховання поваги до інших релігій і культур, що забезпечують стійкий розвиток держави.
5. Виховання таких якостей особистості, які дозволяють забезпечити національну безпеку, у тому числі в моменти суворих випробувань для Батьківщини. Руйнування ж якостей особистості, вироблених культурою нації, загрожує втратою безпеки, тому гуманітарна безпека - істотний момент безпеки держави.



Систему забезпечення гуманітарної безпеки можна визначити як організовану державою систему як державних, так і не державних інститутів, які із застосуванням теоретико-методологічних, нормативно-правових, інформаційно-аналітичних, організаційно-управлінських, кадрових, науково-технічних та інших заходів щодо захисту національних інтересів у гуманітарній сфері.

В якості функціональних компонентів системи забезпечення гуманітарної безпеки можна виокремити:

аналітичний компонент, який включає дії, пов'язані з накопиченням та аналізом нових знань у сфері гуманітарної безпеки, наприклад інформації про реальні та потенційні загрози гуманітарній безпеці, національні інтереси, цінності, цілі та інші структурні компоненти гуманітарної безпеки;

прогнозно-проектувальний компонент, що включає дії, пов'язані з прогнозуванням гуманітарної ситуації, визначенням можливих загроз і ризиків гуманітарного характеру, та плануванні діяльності органів по забезпеченню гуманітарної безпеки в напрямку досягнення національних цілей у гуманітарній сфері;

конструктивно-організаційний компонент – дії по реалізації конкретного впливу системи на середовище гуманітарної безпеки, на загрози гуманітарній безпеці з метою їх усунення чи мінімізації. Він також включає стратегію по використанню засобів, ресурсів, методів то забезпеченню гуманітарної безпеки;

комунікативний компонент – дії, що пов'язані із налагодженням взаємодії структурних компонентів в середині системи забезпечення гуманітарної безпеки та зовнішнім середовищем.

В якості структурних компонентів системи забезпечення гуманітарної безпеки слід виділити:

цілі системи як відображення об'єктивних потреб особи, суспільства і держави в належному захисті їх життєво важливих інтересів у гуманітарній сфері;

життєво важливі інтереси у гуманітарній сфері суб'єктів національної безпеки;

ресурси, засоби, сили забезпечення гуманітарної безпеки;

органи, що відповідають за забезпечення гуманітарної безпеки;

суб'єкти та об'єкти гуманітарної безпеки (особа, суспільство, держава).

Вищенаведені структурні та функціональні компоненти в сукупності відображають теоретичну модель публічного управління сферою гуманітарної безпеки.

Висновки. Таким чином, аналіз наукових та нормативних джерел у сфері гуманітарної безпеки України показав, що багатьма вітчизняними та зарубіжними дослідниками гуманітарна безпека досі не виділяється як окрема складова національної безпеки, а в нормативних документах країни, немає чіткого визначення і розуміння її суті. Зокрема, в Законі України «Про національну безпеку України» гуманітарна і соціальна сфери зливаються; ці



поняття ототожнюються також і в наукових дослідженнях. На сьогодні не завершена розробка "Концепції гуманітарного розвитку України", почата ще в 2008 р., де проблеми гуманітарної безпеки могли б бути підняті на загальнодержавний рівень. Поняття «гуманітарна безпека» має декілька вимірів: безпека фізичного і психічного здоров'я людини; безпека можливості вільної самоідентифікації громадян, громадських груп і країн; безпека громадян і країн відносно можливостей свого розвитку і взагалі можливостей вибирати своє майбутнє.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі автор бачить у розробки змісту та концептуальних основ *стратегії гуманітарного розвитку України* як комплексного документу та стимулюванні наукового дискурсу навколо цієї проблематики як першого кроку до вирішення проблеми вдосконалення сфері гуманітарної безпеки країни.

Література:

1. Гуманітарна політика Української Держави в новітній період: Монографія / [За ред. С.І. Здіорука]. К. : НІСД, 2006. 403 с. Бібліогр. в прим. в кінці розд.
2. Пироженко В.О. Гуманітарна складова національної безпеки: предмет дослідження та коло основних проблем. Стратегічна панорама. №2. 2005. URL: <http://www.niss.gov.ua/vydanna/panorama/issue.php?s=prnbl&issue=2005> (дата звернення: 18.05.2020).
3. XXI сторіччя: світ між минулим та майбутнім. Культура як системоутворюючий фактор міжнародної та національної безпеки / Під науковою редакцією О.П.Лановенко. К.: Стілос, 2004. 346 с.
4. Конституція України: Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. // Відомості Верховної Ради, 1996, - № 30.
5. Концептуальні засади забезпечення національної безпеки України : навч. посіб. : у 3 ч. / Г. П. Ситник, В. І. Абрамов, Д. Я. Кучма. - Ч. 1 : Філософсько-методологічні та системні основи забезпечення національної безпеки. К.: НАДУ, 2009. 248 с
6. Закон України» Про основи національної безпеки України».- Відомості Верховної Ради (ВВР), 2003, N 39, ст.351.
7. Данільян О.Г. Національна безпека України: структура та напрямки реалізації: Навчальний посібник / О.Г. Данільян, О.П. Дзьобань, М.І. Панов. Харків: Фоліо, 2002. 285 с.
8. Про національну безпеку України: Закон України від 21 червня 2018 року №2469-VIII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2469-19>
9. Пирожков С.І. Концептуальні підходи до формування системи національної безпеки України. Стратегічна панорама. №1. 2003. С. 6–12.
10. Бодрук О.С. Структури воєнної безпеки: національний та міжнародний аспекти: монографія / О.С. Бодрук. – К.: НІПМБ, 2001. - 300 с
11. Бортнікова О.І. / Безпека гуманітарна./Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – К. : НАДУ, 2011. – Т. 1 : Теорія державного управління / наук.-ред. колегія : В. М. Князев (співголова), І. В. Розпутенко (співголова) та ін. 2011. С. 47-49.

References:

1. Zdioruka, S. I. (2006). *Gumanitarna politika Ukrain's'koї Derzhavi v novitnij period [Humanitarian policy of the Ukrainian state in the modern period]*. Kiev: NISD [in Ukrainian].



2. Pirozhenko, V.O. (2005). Gumanitarna skladova nacional'noi bezpeki: predmet doslidzhennja ta kolo osnovnih problem [the humanitarian component of national security: the subject of research and the range of main problems]. *Strategichna panorama - Strategic panorama*, 2. 2005. URL: <http://www.niss.gov.ua/vydanna/panorama/issue.php?s=prnbl&issue=2005> (data zvernennja: 18.05.2020). [in Ukrainian].

3. Lanovenko, O.P. (2004) *XXI storichchja: svit mizh minulim ta majbutnim. Kul'tura jak sistemoutvorjuchij faktor mizhnarodnoi ta nacional'noi bezpeki [XXI century: the world between past and future. Culture as a system-forming factor of international and national security]*. Kiev: Stilos [in Ukrainian].

4. Konstitucija Ukraïni: Prijnjata na p'jati sesii Verhovnoi Radi Ukraïni 28 chervnja 1996 r. // Vidomosti Verhovnoi Radi, 1996, - № 30.

5. Sitnik, G. P. & Abramov, V. I. , Kuchma, D. Ja. (2009). *Konceptual'ni zasadi zabezpechennja nacional'noi bezpeki Ukraïni [Conceptual principles of national security of Ukraine]*: Kiev: NADU [in Ukrainian].

6. Zakon Ukrainy «Pro osnovi nacional'noi bezpeki Ukraïni» [The Law of Ukraine «On the Fundamentals of National Security of Ukraine»]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/964-15> [in Ukrainian].

7. Danil'jan, O.G. (2002) *Nacional'na bezpeka Ukraïni: struktura ta naprjamki realizacii [National security of Ukraine: structure and directions of realization]*: Harkiv. Folio, [in Ukrainian].

8. Zakon Ukrainy «Pro nacional'nu bezpeku Ukraïni» [The Law of Ukraine «On the national security of Ukraine»]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2469-19> [in Ukrainian].

9. Pirozhkov, S.I. (2003) *Konceptual'ni pidhodi do formuvannja sistemi nacional'noi bezpeki Ukraïni [Conceptual approaches to the formation of the national security system of Ukraine]*. *Strategichna panorama - Strategic panorama*, 1, 6–12 [in Ukrainian].

10. Bodruk, O.S. (2001). *Strukturi voennoi bezpeki: nacional'nij ta mizhnarodnij aspekti [Structures of military security: national and international aspects]*: Kiev: NIPMB [in Ukrainian].

11. Bortnikova, O.I. / *Bezpeka gumanitarna./Enciklopedija derzhavnogo upravlinnja : u 8 t. / Nac. akad. derzh. upr. pri Prezidentovi Ukraïni ; nauk.-red. kolegija : Ju. V. Kovbasjuk (golova) ta in. – K. : NADU, 2011. – T. 1 : Teorija derzhavnogo upravlinnja / nauk.-red. kolegija : V. M. Knjazev (spivgolova), I. V. Rozputenko (spivgolova) ta in. 2011. S. 47-49.*



УДК 338.48

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9\(15\)-185-196](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9(15)-185-196)

Подольян Михайло Іванович аспірант кафедри публічного управління та бізнес-адміністрування, Інститут післядипломної освіти та довузівської підготовки Прикарпатського національного університету ім. В. Стефаника, вул. Шевченка, 57, м. Івано-Франківськ, 76018, тел.: (0342) 75-23-51, e-mail: podoljan.mischa@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-0654-9382>

Бурик Зоряна Михайлівна доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри публічного управління та бізнес-адміністрування, Інститут післядипломної освіти та довузівської підготовки Прикарпатського національного університету ім. В. Стефаника, вул. Шевченка, 57, м. Івано-Франківськ, 76018, тел.: (0342) 75-23-51, e-mail: z.burik@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-4394-6766>

ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

Анотація. У статті обґрунтовано актуальність питання збільшення функціонального навантаження на бізнес-структуру в готельно-ресторанній сфері як передумови зростаючої необхідності у нових технологіях управління закладами сфери гостинності. Зокрема, зазначено, що потреба у використанні високотехнологічних інструментів управління пов'язана з наслідками глобалізації, появою технологічних, інформаційних та бізнес-інновацій, а отже, зі збільшенням інвестиційної привабливості галузі. Розглянуто готельно-ресторанний бізнес як складову туристичної індустрії світової економіки, визначено основні тенденції його розвитку, звернено увагу на світові проблеми ринку готельно-ресторанних послуг та висвітлено шляхи їх вирішення. Наведено розподіл закладів готельно-ресторанної сфери за ступенем інноваційності в регіонах України. Відзначено, що загалом рівень запровадження інноваційних технологій в готельному секторі, як правило, низький. Крім того, підкреслено, що результати дослідження підтверджують наявність прямого зв'язку між низькою конкурентоспроможністю вітчизняного готельного господарства та громадського харчування на світовому ринку, низьким рівнем поширення інформації про нього та незадовільним застосуванням інноваційних технологій у практиці управління. Здійснено оцінку ефективності готельно-ресторанного бізнесу в Україні для подальшого виявлення чинників впливу на індустрію гостинності. Досліджено нові тенденції розвитку готельно-ресторанної сфери, що зорієнтовані на споживача і дають можливість закладам відповідати сучасним вимогам та бути конкурентоспроможними на ринку. Розглянуто основні характеристики



управління міжнародними мережами готелів та ресторанів, на які варто звернути особливу увагу для підвищення конкурентоспроможності українських закладів. Виділено основні проблеми вітчизняного готельно-ресторанного бізнесу. Досліджено перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в умовах глобалізації світового господарства.

Ключові слова: готельно-ресторанний бізнес, технології управління, інновації, ефективність управлінських процесів, регіональний рівень.

Podolyan Mykhailo Ivanovych Graduate student of the Department of Public Administration and Business Administration, Institute of Postgraduate Education and Pre-University Training of Prykarpattia National University. V. Stefanika, Shevchenko St., 57, Ivano-Frankivsk, 76018, tel.: (0342) 75-23-51, e-mail: podoljan.mischa@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-0654-9382>

Buryk Zoryana Mykhailivna Doctor of science in public administration, Associate Professor, Professor of Public Administration and Business Administration, Institute of Postgraduate Education and Pre-University Training, Prykarpattia National University them. V. Stefanika, Shevchenko St., 57, Ivano-Frankivsk, 76018, tel.: (0342) 75-23-51, e-mail: z.burik@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-4394-6766>

TECHNOLOGIES OF HOTEL AND RESTAURANT MANAGEMENT AT THE LOCAL LEVEL

Abstract. The article substantiates the urgency of the issue of increasing the functional load on business structures in the hotel and restaurant industry as a prerequisite for the growing need for new technologies for the management of hospitality institutions. In particular, it is noted that the need to use high-tech management tools is associated with the effects of globalization, the emergence of technological, informational and business innovations, and thus increase the investment attractiveness of the industry. The hotel and restaurant business as a component of the tourist industry of the world economy is considered, the main tendencies of its development are determined, attention is paid to the world problems of the market of hotel and restaurant services, and the ways of their solution are covered. The distribution of hotel and restaurant establishments according to the degree of innovation in the regions of Ukraine is given. It is noted that in general the level of introduction of innovative technologies in the hotel sector is usually low. In addition, it is emphasized that the results of the study confirm the direct link between the low competitiveness of the domestic hotel industry and catering in the world market, the low level of dissemination of information about it and the unsatisfactory use of innovative technologies in management. An assessment of the effectiveness of the hotel and restaurant business in Ukraine to further identify factors influencing the hospitality industry. New trends in the development of the hotel and restaurant industry, which are

consumer-oriented and allow institutions to meet modern requirements and be competitive in the market. The main characteristics of the management of international hotel and restaurant chains are considered, which should be paid special attention to increase the competitiveness of Ukrainian institutions. The main problems of the domestic hotel and restaurant business are highlighted. Prospects for the development of hotel and restaurant business in the globalization of the world economy are studied.

Keywords: hotel and restaurant business, management technologies, innovations, efficiency of management processes, regional level.

Постановка проблеми. За сучасних умов ведення бізнесу розширення функціонального навантаження на бізнес-структури в готельно-ресторанній сфері пов'язане з наслідками глобалізації, появою технологічних, інформаційних та бізнес-інновацій, а отже, зі збільшенням інвестиційної привабливості галузі. Водночас, динамічність змін у зовнішньому середовищі призводить до посилення конкуренції, умов виживання та стійкості бізнес-структур у готельно-ресторанному господарстві.

Для ефективного функціонування та розвитку готельно-ресторанного закладу вже недостатньо мати добре налагоджені бізнес-процеси. З огляду на зростаючі темпи технологічних та суспільних змін, надзвичайно важливою є здатність компанії швидко адаптуватися до нових умов та швидко приймати ефективні рішення. Дійсно, виживання готельного та ресторанного бізнесу в постіндустріальну епоху більше залежить від характеристик системи управління, аніж від ефективності системи виробництва, хоча останнє також є надзвичайно важливим.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у вивчення проблем розвитку готельно-ресторанного бізнесу зробили вітчизняні науковці: О. Борисова, О. Бутенко, К. Гавриш, О. Головка, Н. Данько, Г. Круль, М. Мальська, І. Мініч, Л. Нечаюк, Я. Остапенко, О. Шаповалова, О. Юрченко та ін.

Вивчення окремих аспектів функціонування сфери готельно-ресторанних послуг на регіональному рівні наведені в роботах багатьох вітчизняних дослідників, зокрема серед них є І. Андренко, З. Герасимчук, Н. Влащенко, К. Галасюк, І. Писаревський, Л. Черчик, С. Амандо, А. Аттала, С. Вукосяв, М. Віснома, О. Лаптева та ін.

Варто зазначити, що, не зважаючи на велику кількість наукових праць в даній сфері, більшість досліджень з цієї тематики були виконані в основному на теоретичному рівні, що обмежує можливості їх застосування на практиці. Отже, з урахуванням глобалізації світового господарства, питання розвитку ринку готельно-ресторанних послуг на місцевому рівні в Україні залишаються недостатньо вивченими і потребують додаткового дослідження.

Мета статті полягає у визначенні особливостей менеджменту підприємств готельно-ресторанного комплексу на регіональному рівні та розробленні рекомендацій з оптимізації управлінських механізмів.

Виклад основного матеріалу. В сучасних умовах світовий ринок готельно-ресторанних послуг суттєво змінився через процеси глобалізації та інтеграції. В основному це пояснюється суворими умовами виживання, які передбачають активне впровадження новітніх технологій та науково-технічних досягнень у галузі гостинності. У той же час, готелі та заклади громадського харчування дуже популярні та затребувані, а тому вимагають високого рівня надання послуг та збільшення їх різноманітності для того, щоб залучити більше клієнтів.

Індустрія готельного господарства та громадського харчування є головною складовою туристичної індустрії, яка охоплює величезний спектр послуг, і тому є суттєвим чинником розвитку туристичної галузі та визначає перспективи її розвитку.

Сьогодні регіональний туризм неухильно зростає. Туристичний сектор світової економіки створив 10,4% світового ВВП (8272,3 млрд доларів США) у 2019 році, зайнятість населення світу у цій сфері становить 9,9% або 313,0 мільйонів робочих місць [6]. Якщо аналізувати світові тенденції в даній сфері, то частка туризму становить 7,4% і посідає третє місце після нафти та нафтопродуктів (перше місце з часткою 8,9%) та автомобільної промисловості (друге місце з часткою 7,7%) [7].

Позитивний динамізм туристичної галузі свідчить про збільшення її частки у світовому експорті найближчим часом. Це спонукає готельний та ресторанный бізнес розробляти нові стратегії та реалізовувати їх за допомогою сучасних інноваційних технологій, які дозволяють ефективно управляти інформаційними ресурсами в умовах глобалізації світової економіки. З цієї причини індустрія готельного господарства та громадського харчування за останні десятиліття значно змінилася, основними тенденціями її розвитку стали: поява готельних мереж, поглиблення інституційної спеціалізації, розвиток малого бізнесу, впровадження комп'ютерних технологій, охорона навколишнього середовища, орієнтація тощо [2, с. 293].

Необхідно визначити конкретні умови та чинники успішного функціонування підприємницьких структур вітчизняного ринку готельного бізнесу та сфери громадського харчування, які стримують зростання конкурентоспроможності галузі [8].

У сучасних умовах в Україні зростає конкуренція, внаслідок чого керівники підприємств постійно шукають нові ефективні технології управління бізнесом та важелі для підвищення конкурентоспроможності бізнес-структур. Чітких рекомендацій щодо розробки концепції розвитку готелів та ресторанів немає, рішення можуть бути різноманітними і здебільшого залежать від творчого потенціалу менеджера. Водночас при розробці концепції готелю чи ресторану слід враховувати такі фактори: якість надання послуг, їх унікальність, необхідні рівні управлінських повноважень, наявність ефективної політики знижок, ефективність практичної сторони справи.

Історія розвитку готельного та ресторанного бізнесу в сучасній Україні

порівняно коротка – всього близько 20-ти років, але за ці роки цей бізнес пройшов шлях, який розвинуті країни проходять протягом багатьох десятиліть.

Великі компанії, особливо міжнародні готельні мережі, запроваджують найбільш прогресивні інноваційні технології управління готельно-ресторанним бізнесом на всій території України. У рамках франчайзингу або контрактів на управління ними впроваджуються більш сучасні технологічні системи, порівняно з іншими компаніями, а їх управлінський склад має якісно новий рівень освіти, що також означає володіння певними технологіями.

Однак, можна стверджувати, що загалом рівень запровадження інноваційних технологій в готельному секторі, як правило, низький. Застосування регіональної методології розподілу закладів цього сектору в Україні за ступенем інноваційності дозволило визначити, що лише близько 1% готелів можуть відноситись до інноваторів 5-го та вищого рівня, і майже всі вони зосереджені у столиці, м. Львові, м. Харкові; близько 5% - це інноватори 4-го рівня, представлені в основному великими готелями в обласних центрах і великих приморських районах, 7% відносяться до 3-го рівня інноваційності, а решта закладів на сьогодні перебуває на низькому рівні застосування інноваційних технологій (табл. 1).

Таблиця 1

Розподіл закладів готельно-ресторанної сфери за ступенем інноваційності в регіонах України

Рівень інноваційності технологій управління	Питома вага готелів та ресторанів в Україні	Регіони розташування
Технології управління 5-го, вищого рівня	1%	м. Київ, м. Львів, м. Харків
Технології управління 4-го, високого рівня	5%	Великі готелі в обласних центрах і великих приморських районах
Технології управління 3-го, середнього рівня інноваційності	7%	Вся територія України
Технології управління низького рівня інноваційності	87%	

Складено автором за даними [10].

Аналіз змісту веб-сайтів українських туристичних компаній у різних секторах ринку виявив низку проблем із використанням Інтернет-технологій на регіональному рівні, зокрема це неякісна орієнтація на клієнтів, не зручні пошукові системи, формалізований контент, погано розвинена система брендів, майже повністю відсутні мультимедійні технології, інструменти електронної



комерції, мобільний та соціальний маркетинг.

Результати дослідження підтверджують наявність прямого зв'язку між низькою конкурентоспроможністю вітчизняного готельного господарства на світовому ринку, низьким рівнем поширення інформації про нього та незадовільним застосуванням інноваційних технологій у практиці управління [10].

Систематичне впровадження інноваційних технологій в готельному секторі та сфері громадського харчування в Україні полягає у створенні регіональних інноваційних інструментів як складових національної інноваційної системи таких технологій в Україні, прив'язаних до конкретної сфери регулювання з чіткими географічними межами, що обслуговують компанії, організації та окремих осіб, здатних до спільної роботи. Взаємодія між різними готельними та ресторанными мережами, створення власних та запозичення іноземних модифікованих технологій сприяють їх широкому розповсюдженню шляхом офіційної та неформальної взаємодії між об'єднаннями установ, організаціями та фізичними особами [1].

Формування у готельно-ресторанній сфері територіальних інноваційних систем управління на ранніх стадіях їх розробки та запровадження вимагає активного втручання держави, яка ініціює їх створення, об'єднує зусилля залучених осіб та створює умови для фінансування даних механізмів. При цьому інноваційна політика інтегрується у систему «освітня політика - дослідницька політика - технологічна політика – виробництво». На подальших стадіях запровадження та розвитку технологій управління у даній галузі вирішальна роль передається приватному сектору, а каталізатором інноваційних процесів є соціальні та підприємницькі активні дії та ініціативність учасників системи [3].

Перехід до запровадження інновацій у технологіях управління в національній готельно-ресторанній сфері, створення ефективного регіонального туризму уповільнює низка внутрішніх умов у туристичному секторі України, що перешкоджають її розвитку, зокрема, через низьку інституціоналізацію, несприятливу структуру ринку у більшості регіонів, через відсутність державно-приватного партнерства в галузі громадського харчування, враховуючи низький рівень освіти фахівців даної сфери, відсутність зв'язків між науково-дослідними установами та компаніями, обмеженість доступу до фінансування, відсутність громадських ініціатив у даному секторі та поінформованості громадськості, підприємців.

На основі світового досвіду можна визначити такі стратегічні пріоритети для створення інноваційних технологічних систем, що забезпечують діяльність готелів та ресторанів в Україні як розвиток людського капіталу, включаючи підвищення кваліфікації кадрового складу на всіх рівнях управління, формування інноваційних ініціатив фахівців управлінської ланки та подолання їх опору інноваціям, максимальне наближення наявних освітніх пропозицій до потреб готельного та громадського харчування, встановлення тісних зв'язків між університетами та іншими навчальними закладами, що спеціалізуються на



підготовці фахівців у сфері туризму; формування корпоративної культури на регіональному рівні, популяризація громадської роботи; поширення інновацій у готельному та ресторанному господарстві шляхом оцінки можливостей малого та середнього бізнесу для реалізації стратегічних ініціатив у сфері інновацій, просування наявних розробок, у тому числі шляхом державних закупівель, зрощування інноваційних ініціатив [5].

Важливими для розвитку таких технологій є максимальна підтримка збільшення матеріальних та нематеріальних активів інноваційних компаній готельно-ресторанного бізнесу, сприяння розвитку підприємництва в наукових установах України, включаючи створення системних інноваційних технологій для готельного та громадського харчування та посилення співпраці між освітнім, науковим та промисловим сектором туризму; створення системи державно-приватного партнерства в готельному секторі України; розширення інноваційної інфраструктури шляхом подальшого розвитку мережі туристичних інформаційних центрів як базового елементу інноваційної інфраструктури, розвитку мережі регіональних інноваційних центрів, сприяння створенню мережі регіональних та галузевих кластерів.

Загалом незначне використання інноваційних технологій компаніями готельного та громадського харчування на даний момент можна пояснити низкою проблем, що пов'язані з кадрами, нестачею коштів для розвитку та високим рівнем перешкод нормативного та ринкового характеру, з якими стикається підприємницький сектор.

Поширення інноваційних технологій на мікрорівні відбувається виключно через конкуренцію: національні компанії намагаються наслідувати традиції новаторів з подібними інноваціями [4]. Зокрема, готельні та ресторани заклади з високим рівнем якості управлінської практики у сфері стратегічного планування мають чітко визначену місію та мету. В управлінні ефективними компаніями застосовуються принципи об'єктивності, систематизованості та раціонального поєднання односторонності та демократії.

В процесі управління діяльністю таких компаній використовуються найбільш ефективні принципи та методи управління: організаційно-адміністративний, економічний та соціально-психологічний, з акцентом на оптимізацію останньої групи методів. Переважним стилем управління в таких компаніях є демократичний: децентралізований менеджмент, делегування повноважень на підтримку ініціативи, працівникам надається необхідна свобода для розвитку інновацій, новатори оснащені необхідними ресурсами та обладнанням, при чому розвивається корпоративна культура. У ефективних інноваційних компаніях здійснюється навчання персоналу та постійний обмін думками, підтримується ефективна комунікація з колегами, іншими підрозділами та зовнішніми організаціями. У структурі бізнесу цієї категорії компаній існує гнучкість в управлінні операціями, застосовується постійне підвищення компетентності команди, активізація службових відносин.



В таких компаніях значну увагу приділяють підвищенню кваліфікації, причому, особлива роль відводиться розвитку навичків міжкультурного, міжособистісного спілкування; звертається особлива увага на підвищення рівня культурного розвитку та обізнаності керівників та їх готовності брати на себе відповідальність у прийнятті рішень [9].

Залучення інвестиційних коштів має важливе значення для розвитку галузі готельного господарства та громадського харчування, але необхідною передумовою розвитку є реалізація інноваційної стратегії, що забезпечує конкурентоспроможність закладу в майбутньому. Зрештою, не завжди вдається розрахувати на майбутнє всі ймовірні ризики, щоб рухатися в правильному напрямку, а інвестори вважають за краще інвестувати у компанії з найменшим ризиком та найвищим терміном окупності [4].

Нинішня індустрія готельно-ресторанної сфери в Україні ще не відповідає вимогам міжнародних стандартів. Аналізуючи діяльність вітчизняних готельно-ресторанних закладів, доцільним є визначити основні їх проблеми: недостатній рівень розвитку ресторанної сфери, де подають страви української регіональної кухні, швидке будівництво закладів готелів та ресторанів для масштабних заходів, використання яких не враховує інфраструктуру місцевостей, застарілість обладнання, споживання екологічно небезпечної сировини, порушення вимог щодо дотримання технології процесів виробництва харчових продуктів, неефективну підготовку фахівців у цій галузі, надмірні витрати на супутні послуги [7, с. 99].

Таким чином, на ефективність управління сферою комерційної гостинності впливає багато факторів, але особливу увагу слід приділити тим, від яких залежить репутація бізнесу. Зазвичай їх групують відповідно до певних напрямків, а саме: продукт, місце розташування, обладнання, рівень обслуговування, співвідношення ціни та якості, імідж, екологічність та доступність послуг, інновації, що забезпечують позитивне сприйняття готелю чи ресторану. Саме ступінь ефективності управління цими чинниками характеризує діяльність установи та впливає на результати діяльності. Розвиток індустрії готельного бізнесу та громадського харчування в Україні є перспективним напрямком через сприятливі умови та багаті рекреаційні ресурси, але на даний момент все ще існує багато проблем у законодавчій базі та має місце нестабільна економічна та політична ситуація в країні, що уповільнює роботу готельної галузі та підприємств громадського харчування. Тому все ж головними чинниками, що впливають на дану галузь, залишаються економічна та політична ситуації, оновлення та вдосконалення законодавчої бази, що регулює дану сферу, якість управління у сфері готельного та громадського харчування.

Подальший розвиток індустрії готельного бізнесу та сфери громадського харчування в Україні включає не лише аналіз, а й планування та прогнозування на майбутнє розвитку цієї галузі, починаючи з аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення загальної стратегії компаній, врахування





сучасних вимог, виявлення особливих властивостей і, виходячи з цього, розробка стратегії та вироблення концепцій, опрацювання бізнес-планів, програм і нарешті – процес реалізації проекту. Одночасно необхідно розпочати оновлення продуктового ряду, техніко-економічного рівня обслуговування для подальшого підвищення його якості та конкурентоспроможності компаній, а також звернути увагу на якість знань та міжнародну конкурентоспроможність надання послуг. Щоб бути лідером на ринку готельних та ресторанних послуг та отримати конкурентні переваги, потрібно використовувати комп'ютерні технології, Інтернет-технології, застосовувати наскрізну автоматизацію всіх бізнес-процесів [8, с. 188]. Найближчим часом готельний та ресторанний бізнес в Україні повинен зростати завдяки якості та оригінальності пропонованих послуг, і це стосується не лише мережевих компаній, а й середнього та малого бізнесу. Існуючі компанії повинні створювати мережі з універсальним набором послуг та високим рівнем обслуговування, що дозволяє їм домінувати на ринку. Необхідно створити сприятливий інвестиційний клімат на всіх рівнях для залучення іноземних та внутрішніх інвестицій, а також залучити державу до підтримки великих інвестиційних проектів. Тільки за таких умов розвитку готельно-ресторанна сфера в Україні може стати рівноправним учасником світового ринку.

Висновки. Таким чином, сучасний світовий ринок готельних та ресторанних послуг давно сформований, він функціонує в більшості країн світу на основі значної матеріально-технічної бази і постійно розвивається, забезпечуючи роботу мільйонам людей, що позитивно впливає на економіку країн. Діяльність готельного та ресторанного господарства в Україні обмежена такими факторами, як некомпетентність персоналу, несправне програмне забезпечення та відсутність системи захисту інформації, незадовільний рівень культури спілкування, недотримання екологічних та гігієнічних норм, неефективне ціноутворення, брак ресурсів, відсутність ефективних іміджевих заходів, відповідного законодавства. Крім того, економічна та політична нестабільність, обмежена платоспроможність населення та недосконала податкова система знизили конкурентоспроможність готельного господарства в країні. Тому готельний та ресторанний бізнес в Україні розвивається повільно, хоча напрями його розвитку відповідають європейським тенденціям.

Доцільним буде зазначити, що для прийняття стратегічних бізнес-рішень для розвитку закладів сфери готельного та громадського харчування, визначаючи корпоративну стратегію, слід мати на увазі, що основними критеріями вибору споживачем готелю чи ресторану є смакові якості продуктів та розташування закладу. Для довгострокового виживання компаній необхідно використовувати різноманітні маркетингові інструменти, включаючи бенчмаркінг, що став популярним нещодавно.

Дослідження показує, що український ринок готельних та ресторанних послуг має хороші перспективи. В останні роки галузь готельного господарства почала залучати все більше інвесторів з різних сфер бізнесу. Це пояснюється



насамперед привабливістю цього ринку з точки зору економічного зростання, а також можливістю стабільного прибутку протягом усього терміну роботи готелю чи ресторану за належного рівня управління (громадське харчування та сфера гостинності є одними з найбільш ліквідних галузей економіки). Водночас, сфера готельно-ресторанного бізнесу несе багато ризиків для потенційних інвесторів. У нашій країні немає серйозного ринкового досвіду та багатовікових традицій розвитку галузі готельного господарства та громадського харчування. Крім того, немає розробленої методологічної бази, яка б допомагала вести такий бізнес. Що ще гірше, готель чи ресторан як джерело доходу з точки зору багатьох інвесторів не вимагають особливих інвестицій та підходів до управління закладом.

Враховуючи світовий досвід, можна визначити пріоритетні напрями розвитку готельно-ресторанного бізнесу:

- враховуючи глобалізацію світової економіки, створити регіональні, національні та міжнародні мережі;
- урізноманітнити спектр послуг та зосередитись на потребах та бажаннях клієнтів, персоналізувати якість надання послуг;
- поглибити концепцію та спеціалізацію готельного та ресторанного бізнесу;
- впроваджувати у компаніях новітні інформаційні комп'ютерні технології.

Для ефективної роботи готелю та ресторану необхідно впровадити автоматизовані управлінські інформаційні системи, які дають змогу реалізувати ресурсозберігаючі та енергозберігаючі програми, підвищувати кваліфікацію обслуговуючого персоналу та продуктивність їх роботи, покращувати якість обслуговування.

Головною метою розвитку готельно-ресторанного бізнесу має бути пошук нових шляхів, які забезпечать прогрес цієї галузі не тільки в короткостроковій перспективі, а й у глобальному просторі в довгий період. Подальші дослідження передбачають використання всіх можливостей покращення якості обслуговування та конкурентоспроможності сфери гостинності в Україні шляхом впровадження позитивного зарубіжного досвіду у розвиток готельно-ресторанної сфери.

Література:

1. Мацеха Д.С., Бурій С.А. Маркетинг у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму // Вісник Хмельницького національного університету. – 2014. – № 5, Т. 2. – С. 43-47.
2. Керанчук Т. Особливості та напрями державного регулювання діяльності підприємств готельного та ресторанного бізнесу в Україні // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки». – 2014. – № 36. – С. 112-118.
3. Кравченко О.М., Водянська Н.А. Управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства // Матеріали IV науково-практичної Інтернет-конференції «Проблеми ринку та розвитку регіонів України в XXI столітті» (Одеса, 12-19 грудня 2013 р.). Одеса: ОНПУ, 2013. – С. 54-56.



4. Чумак О.В., Андрущенко І.С. Аналіз стану й оцінка тенденцій показників розвитку підприємств ресторанного господарства // БізнесІнформ. – 2014. – № 12. – С. 307-313.
5. Юрченко О. Інновації в готельному бізнесі на сучасному етапі // Вісник Львівського університету. Серія «Міжнародні відносини». – 2014. – Вип. 34. – С. 292-300.
6. Статистичний щорічник України за 2019 рік. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
7. Галасюк С.С. Досвід європейських країн у застосуванні стандартів «HOTELSTARS UNION» // Матеріали круглого столу та студентської науково-практичної конференції «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України». Одеса, 2019. – С. 13-18.
8. Основи готельно-ресторанної справи: навчальний посібник. Н.І. Данько та ін.; за заг. ред. А.Ю. Парфененка. Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2017. – 288 с.
9. Лінтур І.В. Інноваційний потенціал у сфері готельно-ресторанного бізнесу. Режим доступу: <http://dspace.msu.edu.ua:8080/bitstream/>.
10. Перепелиця А.С. Регулювання готельного бізнесу в умовах інформатизації глобального економічного простору // Вісник. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм». – 2017. – Вип. 6. – С. 187-190.

References:

1. Maceha, D. (2014). Marketing u sferi gotel'no-restorannogo biznesu ta turizmu [Marketing in the field of hotel and restaurant business and tourism], *Visnik Hmel'nic'kogo nacional'nogo universitetu – Visnyk of Khmelnytsky National University*, 5(2), 43-47 [in Ukrainian].
2. Keranchuk, T. (2014). Osoblivosti ta naprjami derzhavnogo reguljuvannja dijalnosti pidpriemstv gotel'nogo ta restorannogo biznesu v Ukraїni [Peculiarities and directions of state regulation of hotel and restaurant business in Ukraine], *Zbirnik naukovih prac' Cherkas'kogo derzhavnogo tehnologichnogo universitetu. Serija «Ekonomiczni nauki» – Collection of scientific works of Cherkasy State Technological University. Economic Sciences Series*, 36, 112-118 [in Ukrainian].
3. Kravchenko, O., & Vodjans'ka, N. (2013). Upravlinnja konkurentospromozhnistju pidpriemstv restorannogo gospodarstva [Management of competitiveness of enterprises of the restaurant industry], *Materiali IV naukovo-praktichnoї Internet-konferencії «Problemi rinku ta rozvitku regioniv Ukraїni v HHI stolitti» – Proceedings of the IV scientific-practical Internet conference "Problems of the market and development of regions of Ukraine in the XXI century" (Odesa, 12-19 grudnja 2013 r.)*. Odesa, 54-56 [in Ukrainian].
4. Chumak, O., & Andrushhenko, I. (2014). Analiz stanu j ocinka tendencij pokaznikov rozvitku pidpriemstv restorannogo gospodarstva [Analysis of the state and assessment of trends in the development of restaurants], *BiznesInform – BiznesInform*, 12, 307-313 [in Ukrainian].
5. Jurchenko, O. (2014). Innovacії v gotel'nomu biznesi na suchasnomu etapi [Innovations in the hotel business at the present stage], *Visnik L'vivs'kogo universitetu. Serija «Mizhнародni vidnosini» – Visnyk of Lviv National University. International Relations Series*, 34, 292-300 [in Ukrainian].
6. Statistichnij shhorichnik Ukraїni za 2016 rik. [Statistical Yearbook of Ukraine for 2019]. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
7. Galasjuk, S. (2019). Dosvid evropejs'kih kraїn u zastosuvanni standartiv «HOTELSTARS UNION» [Experience of European countries in the application of HOTELSTARS UNION standards], *Materiali kruglogo stolu ta students'koї naukovo-praktichnoї konferencії «Turistichnij ta gotel'no-restorannij biznes: svitovij dosvid ta perspektivi rozvitku dlja Ukraїni» – Proceedings of the round table and student scientific-practical conference "Tourism and hotel and restaurant business: world experience and prospects for development for Ukraine"*, Odesa, 13-18 [in Ukrainian].
8. Dan'ko, N. (2017). Osnovi gotel'no-restorannoj spravi: navchal'nij posibnik. Harkiv: HNU imeni V.N. Karazina. 288 s. [in Ukrainian].



9. Lintur, I. Innovacijnij potencial u sferi gotel'no-restorannogo biznesu [Innovative potential in the field of hotel and restaurant business]. Retrieved from <http://dspace.msu.edu.ua:8080/bitstream/> [in Ukrainian].

10. Perepelicja, A. (2017) Reguljuvannja gotel'nogo biznesu v umovah informatizacii global'nogo ekonomichnogo prostoru [Reguljuvannja gotel'nogo biznesu v umovah informatizacii global'nogo ekonomichnogo prostoru], *Visnik. Serija «Mizhnarodni vidnosini. Ekonomika. Kraïnoznavstvo. Turizm» – Visnyk. Series "International Relations. Economy. Local lore. Tourism"*, 6, 187-190 [in Ukrainian].





УДК 35

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9\(15\)-197-206](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9(15)-197-206)

Прав Роман Юрійович кандидат наук з державного управління, військовослужбовець, <https://orcid.org/0000-0001-8064-2836>

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ

Анотація. Питання національної безпеки для України — один із ключових напрямів державотворчого розвитку. В той же час, оновлення потребує нормативне підґрунтя – закон України «Про національну безпеку України» № 2469-VIII від 21. 06. 2018 р. (у редакції від 23. 04. 2021 р.) є компіляцією нині нечинних актів правотворчості – закону України «Про демократичний цивільний контроль над Воєнною організацією і правоохоронними органами держави» № 975-IV від 19.06.2003 р. (у редакції від 08.07.2018 р.) та закону України «Про основи національної безпеки України» № 964-IV від 19.06.2003 р. (у редакції від 08.07.2018 р.).

Важливим є розуміння державно-соціального та правового механізмів забезпечення національної безпеки в Україні. Окрім того, необхідним виступає аналіз рецепції відповідних оборонних підходів державництва, започаткованих у країнах-членах Європейського Союзу. Субсидіарним елементом дослідження виступає компаративний аналіз політико-економічних та соціально-суспільних перетворень як індикаторів безпекової розбудови в умовах вітчизняно-міжнародного курсу.

Важливо зауважити, що вітчизняний концепт забезпечення національної безпеки реалізовується шляхом слідування Основному закону — Конституції України. Таким чином, варто говорити про ієрархічність національно-оборонних акцій, що предметно існує завдяки поєднанню інформаційних, юридичних та інституційних чинників захисту від реально-потенційних загроз територіально-суверенним аксіомам владно-урядових механізмів України.

Ключові слова: національна безпека, ієрархічні підходи, інформаційне середовище, державотворчі механізми, воєнна безпека, країни-члени Європейського Союзу.

Prav Roman Yuriovych Candidate of Science in Public Administration, serviceman, <https://orcid.org/0000-0001-8064-2836>



DIRECTIONS OF IMPROVING THE EFFICIENCY OF MECHANISMS FOR ENSURING NATIONAL SECURITY OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF THE EUROPEAN EXPERIENCE

Abstract. The issue of national security for Ukraine is one of the key areas of state-building development. At the same time, the update needs a normative basis - the Law of Ukraine "On National Security of Ukraine" № 2469-VIII of June 21, 2018 (as amended on April 23, 2021) is a compilation of currently invalid acts of law-making - the Law of Ukraine "On Democratic Civilian Control over the Military Organization and Law Enforcement Bodies of the State" № 975-IV of June 19, 2003 (as amended on July 8, 2018) and the Law of Ukraine "On the Fundamentals of National Security of Ukraine" № 964-IV from 19.06.2003 (in the edition from 08.07.2018).

It is important to understand the state, social and legal mechanisms for ensuring national security in Ukraine. In addition, it is necessary to analyze the reception of the relevant defense approaches of the state, initiated in the member states of the European Union. A subsidiary element of the study is a comparative analysis of political, economic and socio-social transformations as indicators of security development in terms of domestic - international course.

It is important to note that the domestic concept of national security is implemented by following the Basic Law - the Constitution of Ukraine. Thus, it is worth talking about the hierarchy of national defense actions, which objectively exists due to a combination of informational, legal and institutional factors of protection against real-potential threats to the territorial-sovereign axioms of power-government mechanisms of Ukraine.

Keywords: national security, hierarchical approaches, information environment, state-building mechanisms, military security, member states of the European Union.

Постановка проблеми. В першу чергу, варто говорити про стратегічний аспект оборонного планування в Україні. Євроінтеграційні перетворення та конфлікт на Сході України – додаткові елементи, що актуалізують процес детекції, превенції та нівелювання міжнародних та внутрішніх загроз. У цьому контексті застосовним виступає досвід Європи – особливо таких політично-нейтральних країн, як Ірландія, Фінляндія, Швейцарія, Австрія та ін., приклади урядування яких варто дотично розглянути.

Поміж тим, варто акцентувати увагу на необхідності безперервного, моментного та компетентного вирішення існуючих урядово-управлінських загроз. Важливим аспектом дослідження є рівноважний моніторинг внутрішньодержавного та міжнародного «спокою» щодо України. Слід зауважити, що контраверсійність забезпечення оборонно-воєнних процесів в Україні також підтверджена економічним дисбалансом.

Важливо зазначити, що безпосередня система забезпечення національної безпеки (далі – СЗНБ) України є досить застарілою та статичною. Головна



регламентація її функціонування – структурна регламентація щодо прийняття та / або реалізації контекстних урядово-управлінських рішень щодо національно-оборонної стабільності. З цієї точки зору, логічним виглядає звернення до історично-політичних звичаїв країн-членів Європейського співтовариства : грамотність теоретичних концептів та предметно-управлінська дієвість є своєрідними «факторами-тригерами» для вітчизняного державотворення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ефективність забезпечення національної безпеки в Україні та її міжнародно-європейський вимір – предмет наукового інтересу багатьох науковців. Найбільш застосовними щодо нашого дослідження є праці В. Горбуліна, В. Гвоздя, Ю. Барабаша, В. Білоуса, О. Вівчара, К. Білої, О. Хилько, Ю. Максименко та інших.

Мета статті – аналіз гіпотетичних напрямів перепрофілювання та переорієнтації національно-безпекового курсу України в євроатлантичний, сучасний, прозорий та гласний концепт владного урядування.

Виклад основного матеріалу. Необхідно зазначити, що дієвість та повноцінність СЗНБ як політико-соціальної надбудови забезпечується єдністю декількох факторів. На думку В. Горбуліна, до них належать : грамотне, своєчасне реагування на новітні загрози національній єдності, суверенітету та незалежності держави; розбудова національних інтересів України та її позицій на міжнародній арені як «окремого гравця»; забезпечення схоронності українських традицій, звичаїв, та додатково – добробуту української популяції; дієве та концептуальне функціонування системи СЗНБ [1].

Наступна дилема полягає у функціональній невизначеності системи національної безпеки в Україні. Згідно із статтею 3 Конституції України, людина визнається найвищою соціальною цінністю. Як наслідок, прерогатива державного управління у сфері СЗНБ – балансування приватних, загальносупільних та державних інтересів [2].

Центральноєвропейська ідеологія забезпечення національної безпеки подекуди набуває характеру своєрідності. Так, приклад Австрії дозволяє зрозуміти, що крайнощі нахшталт «нейтралітету» не завжди себе виправдовують : країна отримала статус позаблокової – і, відповідно, суверенітет та цілісність держави стали напряду пов'язані із політикою ЄС. Досить неоднозначне рішення, але геополітична та стратегічно-локаційна позиція є тим «концептом-індикатором», що дозволяє НАТО, Австрії та Європейському співтовариству кооперуватися задля вирішення спільних питань. Україна може взяти до уваги даний підхід: однак зрозуміло, що для цього потрібно пройти довгий та тернистий шлях державного розвитку.

Як відомо, ідеологічно та політично Україна наближена до концепцій гуманності, соціальності та правової визначеності. Відтак, логічним є звернення до урядових ідей Фінляндії та країн Скандинавії (Данія, Норвегія, Швеція). Так, оборонна політика фінів, не дивлячись на позаблоковість держави, передбачає повноцінну територіальну оборону, призов на загальних підставах та



загальнотериторіальний захист держави. Додатково, у 2011 році міністерство оборони Фінляндії сформулоало своєрідну «програму-проект», котрою передбачалося збільшення витрат на оборонні акції на 2 % / рік та повноцінне членство у зарубіжних місіях НАТО. У Фінляндії слушно відзначають, що політичні перемовини – не панацея від міжнародної агресії. Окрім того, необхідність подібного військового потенціалу для даної країни обумовлена «сусідством» з Російською Федерацією, котра готова «використовувати військову силу задля захисту власних територіально-наддержавних інтересів» [3].

Потрібно відмітити, що подібний підхід для України є більш ніж актуальним: акцент на предметних покращеннях оборонної політики «зсередини»; точкові вдосконалення призову та фінансування національно-безпекових програм; акцент на власній «воєнній спроможності» – шлях до внутрішньої та міжнародно-політичної стабільності. Більше того, це – свідчення державно-управлінської самостійності та виваженості безпеково-оборонних тенденцій.

Говорячи про країни Скандинавії, найдоцільнішим буде почати зі Швеції. Політика держави сформована на поєднанні п'яти перспективно-хронологічних концептів : повноцінність членства в НАТО; інтегративні перетворення та перехід до загальноєвропейської оборонної системи; кооперація із балтійськими країнами – Естонією, Латвією та Литвою – щодо регіонально-безпекової взаємодії; співробітництво із Фінляндією, Норвегією (в основному) та Данією в межах «північної зони»; лонгація «політики нейтральності», що є основною ідеологією країни та базується на можливості нейтральності у випадку воєнних дій в сусідніх державах [4].

Для України подібне рішення може бути застосоване лише вибірково. Геополітичне розташування не є передумовою до отримання «статусу нейтральної держави», проте ймовірність повноцінного членства у НАТО – той «вашингтон», на який повинна орієнтуватися вітчизняна владна верхівка. Можливість подібного сценарію залежить від реалізації організаційно-розпорядчих, владно-урядових, соціально-військових та оборонно-ідеологічних концептів урядово-управлінської техніки. Кооперативно-інтегративні акції в Україні можуть бути впроваджені шляхом співробітництва із європейськими «сусідами» – Угорщиною, Румунією та Польщею.

На рис. 1 представлено основні напрями вдосконалення ефективності національної безпеки України відповідно до ідеологій країн-членів Європейського Союзу.



Рис. 1. Напрями підвищення ефективності СЗНБ в Україні (європейський вимір)

Можна помітити, що галузеве та грамотне підвищення ефективності оборонної політики Україною полягає не лише у вибірковому запозиченні ідеалів управління воєнним потенціалом країнами Європи – але й у одночасному покращенні партикулярних «неточностей» та слабких місць, що мають місце у вітчизняному владно-урядовому сегменті.

Європейський досвід із забезпечення національної безпеки можна розглядати через призму «країни банкірів» – Швейцарії. Стабільність воєнно-оборонної системи зумовлена, в першу чергу, потужним економічним потенціалом. По-друге, держава співпрацює з НАТО посередництвом участі в програмі «Партнерство заради миру» (починаючи з 1996 року). Унікальність полягає у позаблоковості країни та її статусі «озброєного нейтралітету». Варто додати, що повноцінним членом НАТО держава не є. Збройні акції та участь у них воєнізованих груп виключено – все обмежується гуманітарними ітераціями, комплексній діяльності щодо підтримки миру, оперативній допомозі за умов техногенних, транспортних, промислових або особистих катастроф. Тут має



місце історична пам'ять : згадується А. Дюнан та його ініціатива із заснування міжнародної гуманітарної організації Червоного Хреста [5].

Окрім зазначеного, Швейцарія здійснює активну співпрацю із Європейським Союзом на предмет визначення принципів політико-територіальної свободи. Відтепер під ним варто розуміти «триступеневу надбудову», що складається з процедурних аспектів забезпечення національної безпеки; взаємодії із Радою Безпеки ООН; базового пошуку консенсусу із Європейським співтовариством.

Логічно відзначити, що більшість політико-правових підходів щодо національної безпеки, започаткованих Швейцарією, є обов'язковими для виконання в Україні. Перше, з чого варто почати – покращення макро- та мікроекономічних показників, стабілізація фінансового потенціалу держави загалом та оборонного сегменту – зокрема. Ідея підтримання миру в Європі та активна участь в міжнародному житті – шлях до підвищення та покращення інтернаціонального статусу держави. Бачення Швейцарією політико-територіального устрою – новація, котру варто застосувати вітчизняному законодавцеві. Асоційоване членство у Європейському Союзі дозволяє говорити про національний (внутрішньодержавний), галузево-конкретний (в ЄС – РБ ООН; в Україні – РНБО); та загальнодержавний (у ЄС – єдине законодавство; в Україні – єдиноначальна нормативно-правова та забезпечувальна база) трирівневий концепт розвитку СЗНБ на вітчизняних теренах.

Не менш доцільним в контексті європейського національно-оборонного досвіду буде зупинитися на прикладі Ірландії. Специфічне географічне положення дозволяє країні визначити власний статус у площині «військового нейтралітету». Однак, на відміну від Швейцарії або Швеції, де позаблоковий характер держави є де-факто абсолютним, політична та економічна сфера ірландського урядування знаходиться у полі активності. Ірландія, як і Швейцарія, є учасником програми НАТО «Партнерство заради миру» та, водночас, не є членом НАТО загалом.

Політика оборонно-воєнного урядування Ірландії ґрунтується на мінімальному витрачанні бюджетних коштів на армію (приблизно 1,5 % загального рівня ВВП країни). Небезпечні «лінії вогню» та «лінії фронту» розташовані далеко від кордонів держави : це дозволяє перетворити модель повноцінного нейтралітету до категорій «м'якої» позаблоковості, що дозволяє використати стратегію державної оборони у якості трампліну для владно-урядового розвитку та утвердження позицій на міжнародній арені Європейського Союзу.

Квінтесенцією питання оборонно-воєнної стратегії Ірландії є ставлення до статусу країни як члена ЄС – у військово-політичних та політично-безпекових акціях Європи. Тобто, Ірландією було обрано концепт «змінної нейтральності», що дозволив зберегти та відстояти власні геополітичні інтереси та забезпечити «неконфліктний» державний статус [6].





Варто наголосити, що більшість ірландських тенденцій можна втілити шляхом вмілого запозичення на теренах України. Національно-безпекові акції можуть відбуватися на засадах «концептуального партнерства» із країнами Європи. При цьому, персонально-соціальному інтересу має бути відведено чільну, першочергову роль. Приклад Ірландії продемонстрував, що «політичне звикання» інших країн до гевоєнної стратегії певної держави — процес історико-хронологічний. Питання – у вмілості та послідовності конструювання подібної «ієрархічної піраміди» Україною на рівні національного відання.

У дійсності, політико-воєнний нейтралітет є певною «модю» сучасності та прерогативою країн Європи. Їх захищеність насамперед пов'язана із відособленістю, економічною та політичною самостійністю ЄС. Виняткові приклади держав, що не є членами НАТО (Швейцарія, Ірландія) та одночасно беруть участь в згаданій програмі НАТО із забезпечення миру, пов'язані із економічним потенціалом, географічним розташуванням та грамотним державним управлінням оборонно-військової сфери.

Як відомо, територіальні та політичні аспекти (насамперед, агресія Російської Федерації та анексія АР Крим) не дозволяють Україні обрати «політику відособленості» власною прагматичною стратегією. Проте обґрунтоване регулювання національно-безпекової сфери шляхом систематизації законодавчо-практичних тенденцій Європейського співтовариства – курс, що виглядає перспективною та багатообіцяючою акцією вітчизняної військової трансформації.

Водночас, акцент на внутрішньоінституційних чинниках урядово-оборонних колізій в Україні дозволяє виділити наступні сегменти, що потребують покращення: перший з них – відстоювання інтересів українського суспільства РНБО; наступний нагляд та контроль за дотриманням конституційно-правових ідеалів, тенденцій територіального та державно-кордонного ладу; заключний – моніторинг забезпечення свобод громадян шляхом оборонно-військових дій гласного та негласного характеру. Як зазначає О. І. Вівчар, даний механізм – результат акцентованого державного управління національною безпекою та компетентності відповідальних за політику в даній сфері органів [7].

Процес забезпечення національної безпеки в Україні — подвійно-дуальний, адже носить суто практичний та теоретично-концептуальний підтекст. Останній, на переконання Г. Костенко, виявляється у державно-інституційному впорядкуванні національної оборонної стратегії, головним завданням котрої варто визнати повноважні державно-владні рішення, засновані на ресурсних можливостях національно-безпекової та соціально-економічної парадигми [8].

Необхідно констатувати, що процес забезпечення національної безпеки Україною повинен відбуватися відповідно до функціональних основ оборонної стратегії, що є керівними для ЄС. Наприклад, В. Серєда виділяє такі аспекти соціально-воєнної стабільності країн Європи: сутнісно-змістовний акцент на правотворчі вдосконалення; масштабність та ступеневість оцінки політичних,

економічних та соціальних ризиків; науково-освітня регламентація процесів воєнізації, оборони та боєздатності армії; оборонно-промислова, екологічна та громадсько-безпекова свобода, що виявляється у фінансово-економічних дотаціях, субвенціях та субсидіях (контекстні грошові надходження до бюджетних цільових фондів) [9].

На рис. 2 виділено авторську модель «вибіркового державотворення» у національно-оборонній галузі (за прикладом ЄС).



Рис. 2. Модель оборонного державотворення в умовах сучасної України

Отже, можна говорити про концептуальність та сучасність тих концепцій, що впроваджуються Україною під час воєнно-оборонної політики. Вірним буде згадати про наявність нині чинного Указу Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року "Про Стратегію національної безпеки України" № 392/2020, підписаного Президентом України В. Зеленським. У даній версії документу зазначено, що «безпека людини є безпекою країни». Даний концепт чудово висвітлює прагнення влади до слідування приписам Конституції України не лише «на папері», але й на предметно-практичному рівні [10; 11; 12].

Потрібно зауважити, що національна безпека України є збірним поняттям та забезпечується шляхом формування оперативного-функціональних механізмів політичного, економічного та соціально-фінансового характеру. Для визначення



основ сталого розвитку військової-оборонної сфери необхідно створити належний за рівнем прозорості та «культурності» урядово-управлінський апарат громадянської взаємодії. Приклади Швейцарії та Ірландії демонструють, що орієнтація влади на суспільство – джерело грамотних та перспективних державотворчих рішень.

Перевагою для України є можливість встановити вибірковий контроль за впровадженням теоретико-прикладних основ обороноздатності, запроваджених країнами Скандинавії та центральноєвропейськими «нейтральними державами» – як-от, наприклад, Австрія. Балансування між політичною позаблоковістю та політично-грамотним запозиченням – шлях до екстерналізації національно-безпекової проблематики України у вимірі тенденцій Європейського Союзу.

Висновки. Розгляд специфічних особливостей національної безпеки України в контексті євроатлантичного виміру дозволив виділити шляхи ефективізації вітчизняно-оборонної взаємодії. За прикладами розвинених країн Європейського співтовариства (Швейцарія, Ірландія, країни Скандинавії та Австрія), було зроблено висновок щодо потрібності та актуальності вибіркового впровадження ідей «нейтрально-активного» співробітництва між українським урядовим апаратом та країнами-членами ЄС, особливо «сусідами» – Угорщиною, Румунією та Польщею – з точки зору політико-географічної стратегії [13].

Література :

1. Горбулін В. П. Системно-концептуальні засади стратегії національної безпеки України: [монографія] / В. П. Горбулін, А. Б. Качинський, 2010. — 592 с.
2. Конституція України № 254к/96-ВР від 28.06.1996 р. (у редакції від 01.01.2020 р.) // Відомості Верховної Ради // Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-вр#Text>
3. «Політика європейських нейтральних країн щодо питання про колективну безпеку та оборону». Аналітична записка : Національний інститут стратегічних досліджень (НІСД), 05.11.2012 р. // Режим доступу : <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/nacionalna-bezpeka/politika-evropeyskikh-neytralnikh-krain-schodo-pitannya-pro>
4. National Defence and International Military Missions : The Swedish Armed Forces at home and abroad 1958 – 2020 // FOI : by E. Hellquist and K. Tidblad — Lundholm .— 72 с.
5. Following the Swiss defense model : by L. Chien, 2020 Taipei Times // Режим доступу : <https://www.taipetitimes.com/News/editorials/archives/2020/11/17/2003747038>
6. « Why it's time for tough thinking on Ireland's national security » : RTE, from 11.01.2021 // Режим доступу : <https://www.rte.ie/brainstorm/2020/1012/1170975-ireland-national-security-defence-forces-un-security-council/>
7. Вівчар О.І. Специфіка управління системою фінансово-економічної безпеки бізнесу в умовах турбулентності економічних процесів / О. І. Вівчар, 2015. – с. 106–111.
8. Костенко Г. Ф. Теоретичні аспекти стратегії національної безпеки: Київ, 2009. — 144 с.
9. Правові основи захисту України від зовнішньої та внутрішньої агресії: В. В. Серета, М. В. Ковалів, С. С. Єсімов, М. П. Гурковський. – Львів, 2015. – 496 с.
10. Указ Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року "Про Стратегію національної безпеки України" № 392/2020 // Відомості Верховної Ради // Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text>
11. Chaplaj I. An overview of the discursive field of the problems of the formation of social and civil dialogue for public development. *Public management*. 2018. № 1 (11) - 2018. С. 306-312.



12. Chaplai I. The orienters of development of forms of communicative influence of civil society on the public policy. *Public management*. 2018. № 2 (12) - 2018. С. 228-235.

13. Стрюков, В. (2020). УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЮ КОМПЕТЕНЦІЄЮ СЕРЕДНЬОГО МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ. *Економіка та суспільство*, (22). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-58>

References:

1. Horbulin, V. P., Kachynskiy, A. B. (2010). *Systemno-kontseptualni zasady stratehii natsionalnoi bezpeky Ukrainy [System-conceptual principles of national security strategy of Ukraine]*. Kyiv: NISD [in Ukrainian].

2. Konstytutsiia Ukrainy : vid 28.06.1996, № 254k/96-VR [The Constitution of Ukraine from 28.06.1996, № 254k/96-VR]. (1996). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine*, 30. Art. 141. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-vr#Text> [in Ukrainian].

3. Antoshkin, V.K. (2012). «Polityka yevropeiskykh neitralnykh krain shchodo pytannia pro kolektyvnu bezpeku ta oboronu» [The policy of European neutral countries on the issue of collective security and defense]. *niss.gov.ua*. Retrieved from <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/nacionalna-bezpeka/politika-evropeyskikh-neytralnikh-krain-schodo-pitannya-pro> [in Ukrainian].

4. Hellquist, E., Tidblad-Lundholm, K. (2021). *National Defence and International Military Missions: The Swedish Armed Forces at home and abroad 1958–2020*. Ministry of Defence [in English].

5. Chien, L. (2020). Following the Swiss defense model. *www.taipetimes.com*. Retrieved from <https://www.taipetimes.com/News/editorials/archives/2020/11/17/2003747038> [in English].

6. Cottey, A. (2021). Why it's time for tough thinking on Irelands national security. *www.rte.ie*. Retrieved from <https://www.rte.ie/brainstorm/2020/1012/1170975-ireland-national-security-defence-forces-un-security-council/> [in English].

7. Vivchar, O.I. (2015). Spetsyfika upravlinnia systemoiu finansovo-ekonomichnoi bezpeky biznesu v umovakh turbulentnosti ekonomichnykh protsesiv [The specificity of management by the system of business financial and economic security in the economic processes turbulence conditions]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician economic bulletin*, 49(2), 144-150 [in Ukrainian].

8. Kostenko, H.F. (2009). *Teoretychni aspekty stratehiinatsionalnoi bezpeky [Theoretical aspects of national security strategy]*. Kyiv [in Ukrainian].

9. Sereda, V.V., Kovaliv, M.V., Yesimov, S.S., Hurkovskiy, M.P. (2015). *Pravovi osnovy zakhystu Ukrainy vid zovnishnoi ta vnutrishnoi ahresii [Legal bases of protection of Ukraine from external and internal aggression]*. Lviv [in Ukrainian].

10. Ukaz Prezydenta Ukrainy «Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 14 veresnia 2020 roku "Pro Stratehiiu natsionalnoi bezpeky Ukrainy" : vid 14 veresnia 2020 roku, № 392/2020 [Decree of the President of Ukraine "On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of September 14, 2020 "On the National Security Strategy of Ukraine" from September 14 2020, № 392/2020]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text> [in Ukrainian].

11. Chaplai, I. (2018). An overview of the discursive field of the problems of the formation of social and civil dialogue for public development. *Public management*, 1(11), 306-312 [in English].

12. Chaplai, I. (2018). The orienters of development of forms of communicative influence of civil society on the public policy. *Public management*, 2(12), 228-235 [in English].

13. Strjukov, V. (2020). UPRAVLINNJJa PROCESOM FORMUVANNJa KOMUNIKATIVNOJu KOMPETENCIEJu SEREDN"OGO MEDICHNOGO PERSONALU. *Ekonomika ta suspil'stvo*, (22). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-58>



УДК: 35

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9\(15\)-207-216](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9(15)-207-216)

Прав Юрій Григорович доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри публічного управління та інформаційного менеджменту, Університет новітніх технологій (за сумісництвом), вул. Метробудівська, 5А, м. Київ, 03065, тел.: (067) 273-95-33, e-mail: vseгда_prav@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0003-0701-9479>

ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКІ ІНСТРУМЕНТИ РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН

Анотація. Способи та засоби, за допомогою яких держава «моніторить» прозорість та гласність у сфері грошово-фінансового обігу, різняться за своїм стилем. Отже, контроль та нагляд у даній сфері — явище комплексне.

Потрібно відмітити, що будь-який державно-управлінський недолік держави прямо впливає на побудову соціально-економічної політики. Наприклад, в Україні до подібних негативних факторів відносять недосконалий політичний процес та методологічно-політичні неточності.

Логічно додати, що доскональність економічних відносин — це результат злагодженої роботи політико-економічного, правового та соціально-урядового механізмів. Через це, у дослідженні важливо зробити акцент на прикладах ЄС та США як економічно стабільних державах з відкритими фінансово-прибутковими показниками.

Також, аналізу та порівняння із підходами Європи та Сполучених Штатів Америки потребує закон України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності» № 877-V від 05.04.2007 р. (редакція від 27.05.2021 р.), де визначено основи державно-управлінських процесів фінансового моніторингу.

З точки зору фінансово-економічної теорії, важливо провести моніторинг рівня правового забезпечення фінансових відносин. Конституція України, Господарський кодекс, Кодекс адміністративного судочинства України — додаткові елементи єдиної державної системи економіки. Оскільки призначення останньої — прозоре використання економічних ресурсів, важливо дослідити положення нормативно-правових актів на предмет галузевості, дієвості та ефективності.

Ключові слова : контроль та нагляд, моніторинг, державне управління економікою, регулювання економічних відносин, грошово-фінансовий обіг, концепти Європейського Союзу, нормативне регулювання в Україні.



Prav Yurii Hryhorovych Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department of Public Administration and Information Management of the University of New Technologies (part-time), Metrobudivska St., 5A, Kyiv, 03065, tel.: (067) 273-95-33, e-mail: vseгда_prav@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0003-0701-9479>

STATE-MANAGEMENT INSTRUMENTS OF ECONOMIC RELATIONS REGULATION

Abstract. The ways and means by which the state "monitors" transparency and publicity in the sphere of monetary and financial circulation differ in their style. Thus, control and supervision in this area is a complex phenomenon.

It should be noted that any public administration shortcoming of the state directly affects the construction of socio-economic policy. For example, in Ukraine such negative factors include imperfect political process and methodological and political inaccuracies.

It is logical to add that the perfection of economic relations is the result of coordinated work of political-economic, legal and socio-governmental mechanisms. Because of this, it is important in the study to focus on the examples of the EU and the US as economically stable countries with open financial and profitable indicators.

Also, the Law of Ukraine "On Basic Principles of State Supervision (Control) in the Sphere of Economic Activity" № 877-V of April 5, 2007 (as amended on May 27, 2021) requires analysis and comparison with the approaches of Europe and the United States of America. the bases of state-administrative processes of financial monitoring are determined.

From the point of view of financial and economic theory, it is important to monitor the level of legal support of financial relations. The Constitution of Ukraine, the Commercial Code, the Code of Administrative Procedure of Ukraine are additional elements of the unified state system of economy. Since the purpose of the latter is the transparent use of economic resources, it is important to examine the provisions of regulations on industry, efficiency and effectiveness.

Keywords: control and supervision, monitoring, state management of economy, regulation of economic relations, monetary and financial circulation, concepts of the European Union, normative regulation in Ukraine.

Постановка проблеми. Сучасний стан політико-економічної та соціальної глобалізації вимагає від держав вмілого та своєчасного реагування на відповідні виклики. Так, базові елементи управління економікою (контроль та нагляд) застосовуються в Україні «за буквою закону», проте нормотворча статичність не дозволяє додати процесу фінансового моніторингу ефективності.

Порівняння із країнами Європи в даному випадку є більш, ніж доречним. Яскравим прикладом може слугувати управління підприємствами в ЄС, що



відбувається на засадах законодавчої, виконавчої та контрольною компетенції. Соціально-економічна система, при цьому, підлаштовується під зовнішні фактори, як-от : погіршення / зміна кон'юнктури ринку, впровадження ринкового контролю, корпоративізація приватного сектору тощо. З точки зору перспективи, подібні ітерації є потрібними для державно-управлінського апарату України — в першу чергу, задля створення позитивного економічного карт-бланшу.

Одночасно, потребує детального аналізу проблематика законодавчої мобільності та нормативної культури вітчизняного законодавця. Між Основним законом, профільним законом України № 877-V від 05.04.2007 р. (редакція від 27.05.2021 р.) та дотичними кодексами (ГК України, КАСУ) відсутня концептуальна спорідненість, що чинить негативний вплив на розуміння фінансового законодавства суб'єктами господарювання. Проблема правової або політичної культури — ледь не ключовий елемент «міскомунікації» державно-приватного сектору щодо фінансових питань.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження державно-управлінських інструментаріїв регулювання економічних відносин є предметом наукового інтересу вітчизняних та зарубіжних науковців. У контексті наукового аналізу необхідним буде згадати науковий доробок В. Бодрова, К. Вайса, В. Романова, В. Зуєва, К. Кілвіца, Дж. Братона, М. Бюхс та інших.

Мета статті — дослідити державно-управлінські інструменти регулювання економічних відносин на прикладі України, країн-членів Європейського Союзу та Сполучених Штатів Америки.

Виклад основного матеріалу. Відтак, регулювання економічних відносин державою — сукупність владно-урядових дій щодо впровадження сучасної, ідеологічно грамотної системи фінансової прозорості. Приміром, в Україні відповідальним органом у даній сфері визнається Антимонопольний комітет України (АМКУ), що не лише здійснює контроль та / або нагляд, але й попереджує настання економічно несприятливих наслідків внаслідок різноманітної монополізації ринку суб'єктами господарювання.

Відповідно до офіційного сайту Мінекономіки, компетенція даного органу включає у себе ризикову перевірку суб'єктів господарювання на предмет дотримання фінансово-економічного законодавства. Крім того, попередження як вид покарання відтепер превалює над санкцією [1].

Стан справ у ЄС, відтак, суттєво відрізняється від ситуації в Україні, котру означено вище. Так, коло компетентних у фінансово-економічній сфері органів у Європі є куди більш широким : Рада ЄС, Єврокомісія, профільні Комітети ЄС (Комітет з питань зайнятості, Комітет з питань економічної політики, Комітет з питань соціальних справ, Економічний комітет, Фінансовий комітет тощо). Будь-які ітерації повинні пройти «схвалення» Єврокомісією. Необхідно зазначити, що даний підхід максимально унеможлиблює урядово-управлінську незлагодженість та можливі негативні наслідки (повна або часткова неефективність інструментів регулювання економіки) [2].



В Україні досить ефективним методом регулювання економічних відносин виступає запровадження аудиту. Даний концепт фігурує у Господарському кодексі України. Подібна діяльність визначається як унормовані дії компетентних органів щодо економічного аудиту та / або аудиту фінансової звітності.

В той же час, у ЄС відповідальним за контролінг національного бюджету органом є Рахункова Палата, котру було створено ще у 1975 році. До компетенції органу віднесено перевірку рахунків Європейського співтовариства, проведення незалежних аудиторських перевірок бюджету Європейського економічного співтовариства (ЄЕС) та / або Європейського Союзу загалом (ЄС). У законі України «Про Рахункову палату» № 576-VIII від 02.07.2015 р. (редакція від 05.08.2021 р.) компетенцію даного органу визначено у розрізі контролю за надходженням та використанням коштів, що спрямовуються до Державного бюджету України. Відтак, фінансовий моніторинг є стилістично схожим (за нормативним концептом), проте досвід управління в ЄС ставить дану систему на більш високий щабель владно-управлінського розвитку [3].

Враховуючи тенденцію до проєвропейського (євроатлантичного) перепрофілювання державних механізмів в Україні, починаючи із 2014 року, доцільно згадати про нововведення у вигляді гіпотетичного створення інституту громадських Рад з питань державного нагляду (контролю). Дана концепт-ідея логічно продовжує положення статті 42 Конституції України, котрою кожному гарантується право на здійснення господарської діяльності. Більше того, фактор громадської залученості — відсилка до ідеалів Європейського співтовариства. Як відомо, лейтмотивами останнього визнається надання сприятливих умов для персонального розвитку в будь-яких сферах (фінансово-економічна, політико-соціальна, контрольно-урядова тощо).

Наступним управлінським недоліком, що частково заважає Україні покращити показники у сфері економічного регулювання, є нестабільність та невизначеність політичної системи загалом. Напротивагу, Європейський Союз завжди визнається «політією», себто системою певних норм, принципів та уявлень ефективного управління. Наприклад, Рада ЄС вирішує будь-яке фінансово-економічне питання лише за згодою 27 сторін-учасників Союзу, чим підкреслюється демократизм волевиявлення сторін та акцентуація на отриманні позитивного урядового результату. Дослідник Ж. Делор вважає, що яскравим послідовником окреслених механізмів економіко-фінансового контролю є Республіка Німеччина, де Бундесрат уповноважений прийняти рішення лише за його погодження представниками земель (як складових федерації) [4].

Поміж тим, регулювання економіки певної держави зазвичай відбувається за сталими критеріями. Найчастіше застосовується пряме регулювання (бюджетне фінансування, кошторис дохідно-витратної частини, цільові програми, створення інвестиційних та / або амортизаційних фондів). При цьому, для більшості країн-членів ЄС розповсюдженим є використання методів непрямого впливу на економічні відносини — в такому випадку, держава не вивчатиме фінансово-

економічні показники певного суб'єкта господарювання, а лише перевірятиме такі на відповідність цільовим економіко-політичним індикаціям.

Як зазначає С. Мочерний, важливе значення для формування «здорового» та відкритого ринку економіки має культивування адміністративних методів. До них, зокрема, віднесено заборону, дозвіл або примус як інструменти балансування інтересів державного (органи влади) та приватного (суб'єкти господарювання) секторів. При цьому, розповсюдженим є використання санкцій, штрафів або ліцензій як засобів стримування від незаконної фінансової діяльності. Потрібно відзначити, що більшість із вказаних постулатів «реалізовано» в Україні лише на папері — причина у закостенілості законодавства [5].

До важливих елементів регулювання економічних відносин також варто віднести формування економіко-стратегічного балансу. Згідно із позицією Д. Стеченко, обов'язковим елементом зазначеного процесу є створення фінансово-матеріальних стимулів (раніше згадані — державне замовлення, інвестиційне планування, грошово-фінансові виплати тощо) задля стимулювання «чесного та відкритого» економічного ринку. Останній, в свою чергу, створюється саме суб'єктами господарської діяльності [6].

Необхідно відзначити, що регулювання економічних відносин повинно спрямовуватись на реагування щодо змінних, гнучких та динамічних обставин сучасності — та компіляцію соціально-економічної системи до подібних умов. Подібною думки притримуються Л. Ходов та А. Булатов. Останній, в свою чергу, наголошує на «типовості» фінансово-економічних заходів, тобто їх визначеності та впорядкованості. Відтак, мобільність та концептуальність — ідеї для покращення економічних відносин в Україні [7].

У контексті досконалості регулювання економічних відносин, варто згадати приклад Швеції, де високого рівня розвитку набула науково-технічна, інноваційна та інвестиційна політика держави. Таким чином, сектор господарювання «вчиться» розвивати підприємництво та відтворювати виробництво. Активно розвиваються промислові підприємства — себто, держава сприяє створенню прозорого та ефективного державного сектору [8].

Описаному вище підходу кореспондують теоретичні погляди О. Бойко-Бойчука, котрий наголошує на обов'язковості регулювання економічних відносин на засадах застосування стимулів, важелів, організаційних структур та галузевих інститутів. Тобто, проблемою неефективного економічного регулювання необхідно займатися комплексно — і це основним завданням для управлінського апарату сучасної України [9].

Одночасно, процедурні аспекти регулювання економічних відносин базуються на певних принципових положеннях. До них можна віднести ієрархічну впорядкованість; багаторівневу ельність; економіко-політичну самостійність; наукову ефективність та загально-локальний симбіоз політико-правових підходів. Додатково, вченою В. Гриньовою наголошено на необхідності створення погоджено-системних заходів у сфері державного регулювання



економікою, що базуватимуться на пріоритетному вирішенні поточних фінансових проблем та забезпеченні всебічного економічного розвитку [10].

Звертаючись до світового досвіду, на який варто звернути увагу владно-урядового апарату України, необхідно зупинитися на прикладі Великої Британії (Об'єднаного Королівства). Департамент Бізнесу, Інновацій та Навичок (Department for Business, Innovation & Skills) пропонує використовувати такі принципи економічного регулювання, як : забезпечення стабільності нормативно-правової бази та ефективного інвестиційно-сталого зростання; регулювання компетенції уряду, відповідальних органів тощо; формування успішних основ економічного регулювання, громадський моніторинг діяльності політиків тощо. Окрім цього, урядом Великої Британії висувається ряд обов'язків задля забезпечення дійсного рівня фінансового контролю. Застосовуються цільовий та універсальний підходи до застосування подібних ідеологій [11].

Можна відзначити, що для України було б важливим здійснити вибірково рецепцію певних фрагментів концепту фінансового управління, що є розповсюдженим на Туманному Альбіоні. Наприклад, сфера контролінгу за економічними показниками в Британії забезпечується незалежністю «економічних регуляторів» — експертів з питань моніторингу. Відповідальним органам гарантується повна незалежність, юридична рівність та самостійність під час виконання функцій. Політична ситуація в країні не впливає на прийняття регулюючими органами автономних рішень. Інструменти регулювання, що обираються «економічними регуляторами» у складі органів фінансового моніторингу, обираються автономно.

Крім цього, легітимність спеціальних уповноважених в сфері економічного управління Об'єднаного Королівства регламентується владою. Ключовий аспект : органи фінансового моніторингу не є залежним від органів державної влади, проте повинні здійснювати повноваження відповідно до нормативно-правової бази та під наглядом Парламенту і Державного контрольно-ревізійного управління (National Audit Office, NAO).

Можна припустити, що ідея компетентного регулювання фінансових відносин, їх перевірки та обробки інформації повинна відбуватися в Україні за окресленими вище критеріями. Влада — регулятор, координатор здійснення спеціальних функцій відповідними органами (наприклад, Рахунковою Палатою України). Принципи контролю і нагляду, попередження економічного свавілля та неприпустимість недобросовісної конкуренції може бути покладено на Антимонопольний комітет (АМКУ). Проте логічно, що всі органи повинні бути ієрархічно підпорядковані нормативам законодавства України.

Логічним також буде звернути увагу на приклад Швейцарії, де економічно-регулятивна політика виявляється у контролінгу фінансових ринків. Даний процес будується на концептах захисту особистості (кредиторів, інвесторів тощо), системній стабільності та підтримці необхідного рівня функціонування фінансових ринків. Державний секретаріат з питань міжнародних фінансів (SIF)



застосовує такі принципи моніторингу : обмін думками з представниками певних галузей (в контексті фінансових проєктів); здійснення аналізу «витрати – вигоди» із припущенням можливого економічного впливу від початку; оцінка «ex post» — перевірка ефективності існуючих правил експертами та необхідності (за наявності) дерегулювання або підсилення регулювання у галузі фінансово-економічного співробітництва [12].

Потрібно відзначити, що наведений вище підхід відзначається управлінською досконалістю. Через це, державно-управлінському апарату України було б доцільним звернути увагу на триумвірат контролінгу із застосуванням попереднього аналізу, економічного процесу та перевірки ефективності наявних інструментів.

Саме процес аналізу — ключовий у формуванні сучасної політики економічного регулювання. Згідно із позицією С. Берга, влада повинна вірно тлумачити такі поняття, як ринок, прибуток, додаткова вигода, втрата дохідності. Уряд повинен контролювати поєднання суспільного інтересу з економічною теорією регулювання. Інший необхідний елемент — наявність ринкової влади — це дає можливість контрольно-моніторингових операцій через регулюючі органи [13].

Важливим елементом державного регулювання економіки є його функціональний склад. Л. Дідківська та В. Федоренко виділяють цільову (пріоритетні напрями розвитку вітчизняної економіки); стимулюючу (вплив на суб'єктів господарювання та контроль економічних процесів); нормативну (нормативно-правове підґрунтя «чесної» поведінки суб'єктів); коригуючу (розподіл ресурсів та нівелювання негативних факторів зовнішньоекономічного розвитку); соціальну (культивація суспільного блага, баланс приватних та публічних інтересів, соціальне гарантування, дохідний перерозподіл); контролюючу (контроль та нагляд у сфері державного управління економікою) парадигми фінансового моніторингу [14, 15].

В той же час, у Сполучених Штатах Америки федеральний уряд регулює економічні відносини різними способами. Критерій фінансового регулювання полягає у контролі за ціновою політикою. На практиці дана норма не дає можливість монополізувати (наприклад, електроенергетичним компаніям) власну позицію на ринку шляхом необґрунтованого підняття цін вище «розумного прибутку». Деякі підгалузі — вантажоперевезення та авіалінії — вважаються в США «саморегульованими».

Варто зазначити, що саме антимонопольне законодавство (Antitrust law) є тим державно-управлінським елементом в США, що дозволяє підсилити ринкові сили та заборонити види недобросовісного злиття та поглинання, що дестабілізували б фінансово-економічну систему країни.

Причина фінансового контролю над приватними компаніями в США — досягнення соціальних цілей, захист здоров'я та безпеки населення, підтримка чистого та здорового навколишнього природного середовища. Пов'язаним із економічним контролем є Управління з питань охорони праці (The Occupational

Safety and Health Administration), що здійснює захист робітників — особливо, в контексті гідної та своєчасної оплати праці. Подібні управлінські елементи — прояв законодавчої та нормативної зрілості, пов'язаної із реалізацією принципів правового та персонального верховенства, закладених Конституцією США [16].

Нарешті, нещодавно проведене Міжнародною організацією економічного співробітництва та розвитку дослідження (International Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) демонструє необхідність нормативного закріплення державно-управлінської ідеології задля гарного функціонування ринкового співтовариства, де суб'єкти господарювання будуть не лише досягати бажаного дохідного ефекту від провадження бізнесу, але й здійснюватимуть реалізацію соціальних цілей та виправдають бажання уряду [17].

На Рис. 1 представлено модель регулювання економічних відносин в Україні (з огляду на досвід країн-членів Європейського Союзу та Сполучених Штатів Америки).

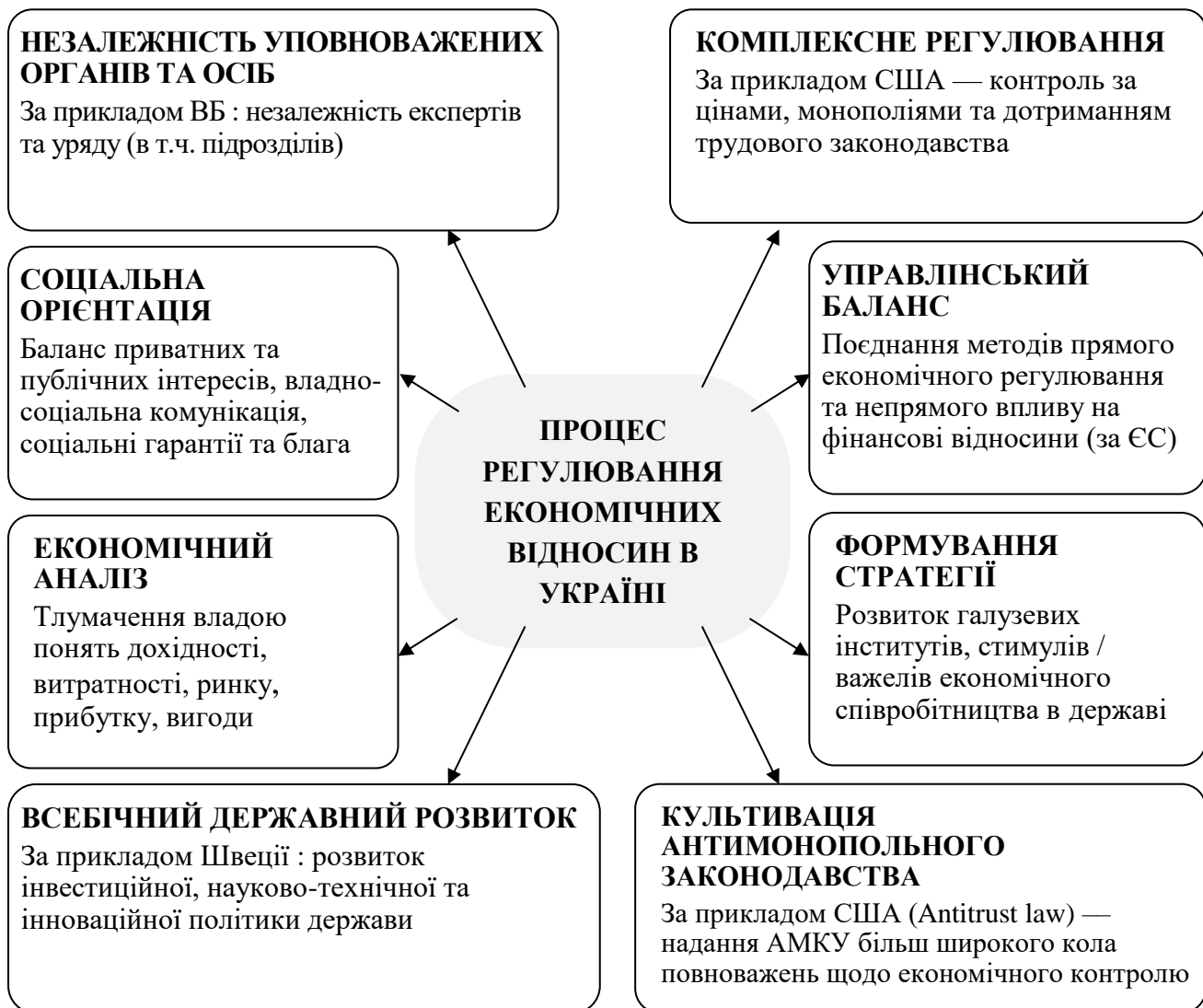


Рис. 1. Модель регулювання економічних відносин в Україні (з огляду на досвід країн-членів Європейського Союзу та Сполучених Штатів Америки)



Висновки. Детальний аналіз державно-управлінських інструментаріїв регулювання економічних відносин в Україні та розвинених країнах світу (переважно — країни-члени ЄС та США) дозволяє зробити висновок про складність та комплексність даного механізму. Соціальна налаштованість на досягнення бажаного економіко-фінансового ефекту — один із підходів Європи, що варто було б запозичити вітчизняному владному апарату [18]. Окрім того, варто говорити про розвиток субсидіарних елементів фінансового моніторингу : незалежність експертів, управлінський баланс, стратегічне планування та концептуальне балансування коригуючих заходів у галузі економіки.

Література:

1. Зміни до законодавства України в сфері державного нагляду (контролю) // Мінекономіки (веб-сайт) // Режим доступу : <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=c5828ae4-1e54-4fb5-8a04-f3010e7fbaf3&title=ZminiDoZakonodavstvaUkrainiVSferiDerzhavnogoNagliadu-kontroliu-amp;isSpecial=true>
2. Buchs, M. How legitimate is the Open method of Co-ordination // Journal of Common Market Studies, 2008. — p. 765 – 786
3. Закон України «Про Рахункову палату» № 576-VIII від 02.07.2015 р. (редакція від 05.08.2021 р.) // Відомості Верховної Ради // Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/576-19#Text>
4. The Presidency of the European Commission under Jacques Delors : The Politics of Shared Leadership // St. Antony's Series, Oxford, 1999. — 219 p.
5. Мочерний С. В. Економічна теорія: навчальний посібник / С. В. Мочерний, 2009. — 640 с.
6. Стеченко Д. М. Державне регулювання економіки: начальний посібник / Д. М. Стеченко. — К.: Знання, 2007. — 271 с.
7. Ходов Л. Г. Основы государственной экономической политики: Учебник / Л. Г. Ходов, 2007. — 332 с.
8. Economy of Sweden : Britannica // Режим доступу : <https://www.britannica.com/place/Sweden/Economy>
9. Бойко-Бойчук О. В. Механізми державного управління: модель / О. В. Бойко-Бойчук. — Режим доступу : https://concept.at.ua/_id/0/34_____pdf
10. Гриньова В. М. Державне регулювання економіки підручник / В. М. Гриньова. — К. : Знання, 2008. — 398 с.
11. Principles for Economic Regulation : BIS (Department for Business, Innovation and Skills), Great Britain // Режим доступу : https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/31623/11-795-principles-for-economic-regulation.pdf
12. Financial Market Regulation : State Secretariat for International Finance (SIF) // Режим доступу : <https://www.sif.admin.ch/sif/en/home/finanzmarktpolitik/finanzmarktregulierung-und-aufsicht-.html>
13. S. V. Berg Fundamentals of Economic Regulation : Florida, USA // Режим доступу : https://regulationbodyofknowledge.org/wp-content/uploads/2013/03/Berg_Fundamentals_of_Economic.pdf
14. Дідківська Л. І. Державне регулювання економіки : навчальний посібник / Л. І. Дідківська Л. С. Головка, 2006. — 213 с.
15. Федоренко В. Г. Політична економія : підручник / В. Г. Федоренко, О. М. Діденко, М. М. Руженський, 2008. — 487 с.
16. Regulation and Control in the U. S. Economy : Thought Co, by M. Moffat, from 27.01.2020 // Режим доступу : <https://www.thoughtco.com/regulation-and-control-in-the-us-economy-1147549>
17. Regulation and the Economy : The Relationship & How to Improve It : Committee for Economic Development (CED), from 27. 09. 2017 // Режим доступу : <https://www.ced.org/reports/regulation-and-the-economy>
18. Стрюков, В. (2020). УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЮ КОМПЕТЕНЦІЄЮ СЕРЕДНЬОГО МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ. Економіка та суспільство, (22). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-58>

**References:**

1. Zmini do zakonodavstva Ukraïni v sferi derzhavnogo nagljadu (kontrolju) // Minekonomiki (veb-sajt) // Rezhim dostupu : <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=c5828ae4-1e54-4fb5-8a04-f3010e7fbaf3&title=ZminiDoZakonodavstvaUkrainiVSferiDerzhavnogoNagliadu-kontroliu-&isSpecial=true>
2. Buchs, M. How legitimate is the Open method of Co-ordination // Journal of Common Market Studies, 2008. — p. 765 – 786
3. Zakon Ukraïni «Pro Rahunkovu palatu» № 576-VIII vid 02.07.2015 r. (redakcija vid 05.08.2021 r.)// Vidomosti Verhovnoï Radi // Rezhim dostupu : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/576-19#Text>
4. The Presidency of the European Commission under Jacques Delors : The Politics of Shared Leadership // St. Antony`s Series, Oxford, 1999. — 219 p.
5. Mochernij S. V. Ekonomichna teorija: navchal'nij posibnik / S. V. Mochernij, 2009. — 640 s.
6. Stechenko D. M. Derzhavne reguljuvannja ekonomiki: nachal'nij posibnik / D. M. Stechenko. — K.: Znannja, 2007. — 271 s.
7. Hodov L. G. Osnovy gosudarstvennoj jekonomicheskoy politiki: Uchebnik / L. G. Hodov, 2007. — 332 s.
8. Economy of Sweden : Britannica // Rezhim dostupu : <https://www.britannica.com/place/Sweden/Economy>
9. Boïko-Boïchuk O. V. Mehanizmi derzhavnogo upravlinnja: model' / O. V. Boïko-Boïchuk. — Rezhim dostupu : https://concept.at.ua/_ld/0/34_____pdf
10. Grin'ova V. M. Derzhavne reguljuvannja ekonomiki pidruchnik / V. M. Grin'ova. — K. : Znannja, 2008. — 398 s.
11. Principles for Economic Regulation : BIS (Department for Business, Innovation and Skills), Great Britain // Rezhim dostupu : https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/31623/11-795-principles-for-economic-regulation.pdf
12. Financial Market Regulation : State Secretariat for International Finance (SIF) // Rezhim dostupu : <https://www.sif.admin.ch/sif/en/home/finanzmarktpolitik/finanzmarktregulierung-und-aufsicht.html>
13. S. V. Berg Fundamentals of Economic Regulation : Florida, USA // Rezhim dostupu : https://regulationbodyofknowledge.org/wp-content/uploads/2013/03/Berg_Fundamentals_of_Economic.pdf
14. Didkivs'ka L. I. Derzhavne reguljuvannja ekonomiki : navchal'nij posibnik / L. I. Didkivs'ka L. S. Golovko, 2006. — 213 s.
15. Fedorenko V. G. Politichna ekonomija : pidruchnik / V. G. Fedorenko, O. M. Didenko, M. M. Ruzhens'kiï, 2008. — 487 s.
16. Regulation and Control in the U. S. Economy : Thought Co, by M. Moffat, from 27.01.2020 // Rezhim dostupu : <https://www.thoughtco.com/regulation-and-control-in-the-us-economy-1147549>
17. Regulation and the Economy : The Relationship & How to Improve It : Committee for Economic Development (CED), from 27. 09. 2017 // Rezhim dostupu : <https://www.ced.org/reports/regulation-and-the-economy>
18. Strjukov, V. (2020). UPRAVLINNJa PROCESOM FORMUVANNJa KOMUNIKATIVNOJu KOMPETENCIEJu SEREDN"OGO MEDICHNOGO PERSONALU. Ekonomika ta suspil'stvo, (22). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-58>



УДК 352/354

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9\(15\)-217-226](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9(15)-217-226)

Седікова Ірина Олександрівна доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту і логістики, Одеський національний технологічний університет, вул. Канатна, 112, м. Одеса, 65039, тел.: (048) 712-41-14, e-mail: irina-sedikova@ukr/net, <https://orcid.org/0000-0001-5684-6927>

Бондарчук Дарія Олександрівна магістр кафедри менеджменту і логістики, спеціальність «Публічне управління та адміністрування», Одеський національний технологічний університет, вул. Канатна, 112, м. Одеса, 65039, тел.: (048) 712-41-33, e-mail: dashulya.bondarchuk13@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-6452-9128>

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА ТА ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ

Анотація. Електронні послуги в діяльності публічної адміністрації є одним із інструментів розвитку інформаційного суспільства в Україні, розбудова та впровадження яких сприятиме створенню відкритого і прозорого державного управління, покращенню якості діяльності публічної адміністрації, доступності та прозорості процедури отримання послуг і в цілому підвищить довіру громадян до влади.

Водночас, незважаючи на всі переваги надання електронних послуг населенню, основними чинниками, які гальмують впровадження електронних послуг в діяльності публічної адміністрації України, є: відсутність єдиної системної державної політики у цій сфері, недосконала нормативно-правова база, недостатність фінансування розбудови електронних послуг в Україні, відсутність єдиних адміністративних та технічних стандартів надання електронних послуг публічною адміністрацією, відсутність єдиної інфраструктури міжвідомчої електронної взаємодії та належної системи інформаційної безпеки, несумісність одних інформаційних систем з іншими, складність доступу до них тощо. Досліджено правову природу електронних послуг, їх сутність та особливості в діяльності публічної адміністрації України. Визначено поняття, ознаки та критерії класифікації електронних послуг та механізм їхнього забезпечення. Розкрито зміст адміністративних процедур надання електронних послуг. Проаналізовано рейтинги країн за рівнем розвитку е-уряду, а також визначено тенденції в розвитку даного індексу України.

Всі виникаючі проблеми класифіковані за різними ознаками, але найбільш повної виглядає класифікація за джерелом виникнення проблем. Виділено наступні типи бар'єри: управлінські (виникають при взаємодії між різними



підсистемами державного управління; технологічні (виникають при реалізації фізичного рівня заходів щодо впровадження ІКТ в процесі надання послуг; соціальні (визначають опір зовнішнього середовища (населення і бізнесу)), щодо впровадження інноваційних технологій; організаційні (виникають при підготовці документів та методик, формування принципів, що визначають концептуальний рівень проєктованої системи е-послуг).

Ключові слова: е-уряд, е-послуги, інформаційні системи, цифрові державні послуги, управління, інновації.

Sedikova Iryna Oleksandrivna Doctor of Economics, Professor of the Department of Management and Logistics, Odessa National Technological University, Kanatna St., 112, Odessa, 65039, tel.: (048) 712-41-14, e-mail: irina-sedikova@ukr/net, <https://orcid.org/0000-0001-5684-6927>

Bondarchuk Daria Oleksandrivna Master of the Department of Management and Logistics, specialty «Public Administration», Odessa National Technological University, Kanatna St., 112, Odessa, 65039, tel.: (048) 712-41-33, e-mail: dashulya.bondarchuk13@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-6452-9128>

INFORMATION SOCIETY AND E-GOVERNANCE DEVELOPMENT MANAGEMENT

Abstract. Electronic services in public administration are one of the tools for the development of the information society in Ukraine, the development and implementation of which will promote open and transparent public administration, improve the quality of public administration, accessibility and transparency of service delivery and generally increase public confidence in government.

At the same time, despite all the advantages of providing electronic services to the population, the main factors hindering the introduction of electronic services in the public administration of Ukraine are: lack of a unified systemic state policy in this area, imperfect legal framework, insufficient funding for electronic services in Ukraine; lack of common administrative and technical standards for the provision of electronic services by public administration, lack of a unified infrastructure of interdepartmental electronic interaction and a proper information security system, incompatibility of some information systems with others, difficulty of access to them, etc. The legal nature of electronic services, their essence and features in the activity of the public administration of Ukraine are investigated. The concepts, features and criteria of classification of electronic services and the mechanism of their provision are defined. The content of administrative procedures for the provision of electronic services by public administration is disclosed. Analyze the ratings of countries by the level of e-government development, as well as identify trends in the development of this index of Ukraine.



All emerging problems are classified on various grounds, but the most complete is the classification by source of problems. The following types of barriers are identified: managerial (arising from the interaction between different subsystems of public administration; technological (arising from the implementation of the physical level of measures to implement ICT in the provision of services; social) (determine the resistance of the environment (population and business)); technologies, organizational (arise in the preparation of documents and methods, the formation of principles that determine the conceptual level of the designed system of e-services).

Keywords: e-government, e-services, information systems, digital public services, management, innovations.

Постановка проблеми. В умовах глобалізації та розбудови інформаційного суспільства традиційні способи взаємодії органів державної влади та місцевого самоврядування з громадянами та бізнесом стають недостатньо ефективними. Для створення нових, більш зручних методів доступу до інформації та послуг все частіше застосовуються сучасні інформаційно-комунікаційні технології. Формування та розвиток системи державних послуг в електронному вигляді (е-послуг) є одним з пріоритетних напрямів реформування сфери державних послуг та всієї системи управління державою на регіональних та місцевих рівнях.

З початку 2020 року глобальна пандемія COVID-19 активізувала роль е-уряду. Використання традиційних цифрових державних послуг стає все більш поширеним, оскільки соціальне дистанціювання стимулює он-лайн взаємодію, платформи е-уряду використовуються задля інноваційного управління в умовах кризи. Окреслені процеси, пов'язані з низкою проблем (бар'єрів), що виникають протягом усього життєвого циклу під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Актуальність даного дослідження зумовлена зростанням ролі інформатизації та інформаційної політики в управлінні суспільним розвитком в умовах формування інформаційного суспільства і процесів, пов'язаних з цим.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання впровадження і надання адміністративних послуг знайшли своє відображення у наукових працях Я. Михайлюк, І. Клименко, О. Ніколюк, І. Седікової, Р. Матвійчук та ін. Дослідженням загальних питань впровадження е-урядування в Україні присвячені праці Ю. Соломко, В. Куйбіди, Є. Архипова. Стратегії та механізми е-урядування в інформаційному суспільстві висвітлено у працях П. Клімушина, А. Семенченка, А. Барікова. Досвід впровадження е-урядування та е-послуг в Україні та в світі проаналізовано Л. Матвейчуком, Г. Мартинюк, С. Чукут, О. Загвойською та ін.

Мета статті дослідити процеси управління розвитком інформаційного суспільства та електронного урядування в Україні.

Виклад основного матеріалу. Термін «електронне урядування» з кожним роком стає все більш поширеним в Україні з огляду на популяризацію ідеї «держави в смартфоні». Проте, варто відзначити, що вперше ідею використання



інформаційних технологій у сфері державного управління запропонував колишній президент США Б. Клінтон в 1991 році [1]. Із Законодавство США електронне урядування визначає як «діяльність по використанню органами влади Інтернет-додатків та інших інформаційних технологій, інтегрованих з процесами, які використовують дані технології для того щоб покращити доступ до поширення державної інформації та послуг громадянам та іншим державним організаціям або покращити діяльність органів влади, зокрема їх результативність, якість послуг та будь-яких трансформацій» [2].

Натомість Європейська Комісія визначає дане поняття як: «використання ІКТ в державному управлінні в поєднанні з організаційними змінами та новими навичками задля поліпшення послуг та здійснення демократичних перетворень, зміцнення підтримки державної політики в країні» [3]. Ми бачимо, що ці поняття дещо відрізняються одне від одного, тому ми вважаємо доцільним проаналізувати трактування вітчизняними вченими сутності поняття «е-уряд».

Фурашев В. вважає що «е-уряд» це «форма організації державного управління, яка забезпечує підвищення ефективності, відкритості та прозорості діяльності органів державної влади з використанням інформаційно-комунікаційних технологій, яка спрямована на максимально просте і доступне спілкування з ними фізичних та юридичних осіб, неурядових організацій та формування інформаційного суспільства» [4]. Ткаченко А. визначає що, це «модель державного управління, заснована на використанні сучасних інформаційних та комунікаційних технологій для підвищення ефективності та прозорості влади, а також встановлення суспільного контролю над нею» [5]. Мезенцева А. наголошує, що «е-уряд» «новітня інтерактивна система державного управління, в основі якої закладено принципи відкритості, прозорості та підзвітності й яка за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій забезпечує ефективну взаємодію громадян, неурядових організацій з органами державної влади» [6]. Колесніченко І. розглядає дане поняття через призму організації державного управління, що «сприяє підвищенню ефективності, відкритості та прозорості діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, спрямована формування держави нового типу, орієнтованої на задоволення потреб громадян, однією з провідних складових якої стає єдина інфраструктура міжвідомчої автоматизованої інформаційної взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування між собою, з громадянами і суб'єктами господарювання» [7].

Результати дослідження Департаменту з економічних і соціальних питань ООН дозволяють відслідкувати та проаналізувати рейтинги країн за рівнем розвитку е-уряду, а також визначити тенденції в розвитку даного індексу України. Перелік країн-лідерів за індексом розвитку е-уряду за 2018-2020 рр. наведено на рис. 1.

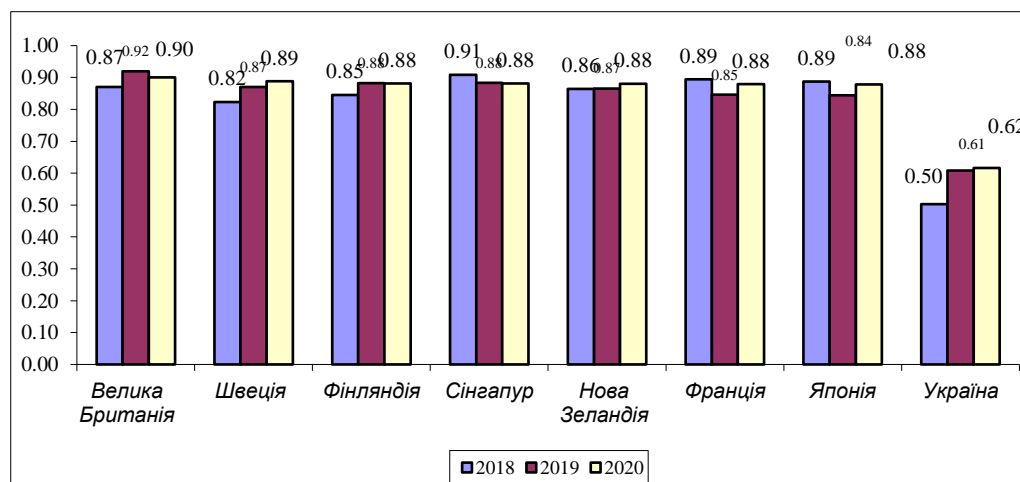


Рис. 1. Індекс розвитку е-уряду деяких країнах світу та в Україні за 2018-2020 рр.

Джерело: побудовано авторами

До числа найбільш успішних країн у галузі розвитку е-уряду, що входять у вищий клас оцінки з дуже високою групи (EGDI) відносяться: Данія, Австралія, Республіка Корея, Велика Британія, Швеція, Фінляндія, Нова Зеландія, Франція, Японія.

Згідно наведених на рис. 1 даних, індекс розвитку е-уряду (EGDI) в Україні, за досліджуєний період, значно покращився, що дозволило зайняти 62 позицію у світовому рейтингу і потрапити в групу країн з високим рівнем розвитку е-уряду. Статистичні дані у 2018 р. свідчать не тільки про зростання значення індексу, але й про падіння рейтингу України до 82 місця. Причиною такої ситуації є те, що за період 2016-2018 рр. багато країн з групи середнього рівня розвитку перейшли на вищий і витіснили нашу країну з рейтингу на нижчі позиції [8]. За даними дослідження ООН, викладеними у «United Nations EGovernment Survey 2020», спостерігається стійка позитивна глобальна тенденція до більш високого рівня розвитку електронного уряду серед 193 досліджуваних країн. [8]. Слід зазначити, що у 2018 р. відбулося зростання частки країн з високим та дуже високим індексами розвитку електронного уряду, а питома вага країн у групах високого та дуже високого індексу розвитку електронного уряду збільшилася відповідно на 3 і 6 %. Як наслідок, загальний відсоток країн з високим та дуже високим рівнем розвитку електронного уряду досяг 58 %, що склало дві третини країн-членів Організації Об'єднаних Націй [8]. Процес запровадження в діяльність органів влади механізму надання е- послуг пройшов складну та тривалу еволюцію. Упродовж кількох років приймалися підзаконні нормативно-правові акти, які слугували передумовою для запровадження е-послуг у діяльності публічної адміністрації (див. табл. 1)

Таблиця 1

Етапи запровадження е- послуг в Україні

Дата запровадження	Нормативний документ
15 лютого 2006 р.	Розпорядження Кабінету Міністрів України № 90-р від 15 лютого 2006 р. «Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади» № 90-р.
12 липня 2007 р.	Наказ Міністерства економіки України «Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення стандартів адміністративних послуг» № 219 від 12 липня 2007 р.
27 травня 2009 р.	Про затвердження Положення «Про Реєстр адміністративних послуг»: постанова Кабінету Міністрів України № 532 від 27 травня 2009 р.
17 липня 2009 р.	«Про заходи щодо упорядкування адміністративних послуг»: постанова Кабінету Міністрів України від 17 липня 2009 р. № 737
27 січня 2010 р.	«Про затвердження Методики визначення собівартості платних адміністративних послуг» : постанова Кабінету Міністрів України № 66 від 27 січня 2010 р.
5 січня 2011 р.	«Деякі питання надання платних адміністративних послуг»: постанова Кабінету Міністрів України від № 33 від 5 січня 2011 р.
26 жовтня 2011р.	«Про затвердження плану заходів щодо реформування системи надання адміністративних послуг»: розпорядження Кабінету Міністрів України № 1076-р від 26 жовтня 2011 р.
5 грудня 2011 р.	«Про Реєстр адміністративних послуг»: постанова Кабінету Міністрів України № 1274 від 5 грудня 2011 р.

Джерело: побудовано авторами за даними rada.gov.ua

За результатами дослідження Національного центру електронного урядування, в Україні майже половина (46 %) центральних органів виконавчої влади та чверть (25 %) обласних державних адміністрацій мають веб-сторінки для надання он-лайн-послуг. З установ, які мають такі сторінки, лише 19 % центральних органів виконавчої влади та 30 % обласних державних адміністрацій надають послуги в електронній формі [9]. При цьому якість таких послуг залишається низькою. Низьким є і рівень готовності до надання адміністративних послуг в електронній формі органів місцевого самоврядування. За результатами громадського моніторингу впровадження в діяльність органів місцевого самоврядування України технологій електронного урядування, на сьогодні не на всіх веб-сайтах органів місцевого самоврядування наявна інформація щодо переліку та опису адміністративних послуг, які надаються місцевою владою (така інформація відсутня на 6 % веб-сайтів органів місцевого самоврядування). Більшість веб-сайтів органів місцевого самоврядування (70 %) надає можливість завантажити бланки заяв, необхідні для одержання адміністративної послуги, проте отримати адміністративні послуги в електронній формі можна лише на 11 % веб-сайтів органів місцевого самоврядування. Так само вкрай рідко громадяни мають можливість відстежити стан опрацювання заяви на отримання адміністративної послуги (9 % веб-сайтів органів місцевого самоврядування [10]).

На різних етапах впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у процесі надання е-послуг виникають бар'єри, що характеризуються опором внутрішнього та зовнішнього середовища, щодо впровадження інноваційних технологій в традиційні процеси управління державою. Всі виникаючі проблеми можна класифікувати за різними ознаками, але найбільш повної виглядає класифікація за джерелом виникнення проблем. Так, можна виділити наступні типи бар'єри: управлінські (виникають при взаємодії між різними підсистемами державного управління; технологічні (виникають при реалізації фізичного рівня заходів щодо впровадження ІКТ в процесі надання послуг; соціальні (визначають опір зовнішнього середовища (населення і бізнесу)), щодо впровадження інноваційних технологій; організаційні (виникають при підготовці документів та методик, формування принципів, що визначають концептуальний рівень проєктованої системи е-послуг).

До управлінських бар'єрів нами віднесено:

1) відсутність ефективної взаємодії між органами влади різних рівнів. Дана проблема найбільш гостро стояла на перших етапах реалізації плану переходу на надання е-послуг. Відсутність єдиного контролюючого органу призвело до міжвідомчої боротьби за контроль над бюджетом та створення відокремлених порталних систем е-послуг. Названа проблема викає із-за відсутності необхідної науково-методичної та нормативно-правової бази, зокрема, необхідних адміністративних регламентів;

2) свідоме гальмування процесів управляючими органами. Головна причина – інертність сформованої системи управління, яка не сприймає радикальних змін.

До організаційних бар'єрів нами віднесено:

1) Однією з головних перешкод на шляху впровадження надання населенню адміністративних послуг в електронній формі в Україні є низький рівень розвитку електронного документообігу в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Так, наприклад, попри наявність автоматизованих систем документообігу в органах виконавчої влади (в 100 % центральних органів виконавчої влади та у 80 % обласних державних адміністрації), їх використовує лише третина працівників (34 % працівників центральних органів виконавчої влади та 36 % – обласних державних адміністрації [11]);

2) недостатня опрацьованість адміністративних регламентів. Автоматизація процесів управління державою має будуватися не тільки на інформаційно-комунікаційних технологій, а й перебудові організаційної структури органів влади;

3) присутність дуалізму в поглядах на організацію процесу. Формування системи е-послуг необхідно розглядати з двох протилежних точок зору – одержувача послуги та того, хто її надає. З точки зору одержувача послуги, термін «е-послуги» визначає, що взаємодія одержувача послуги з державними органами здійснюється в електронному вигляді;



4) відсутність єдиної методологічної, науково-методичної бази. Ефективність будь-яких заходів щодо корінної зміни принципів функціонування систем управління безпосередньо залежить від закладеної наукової бази, яка визначається розробленими методиками, імітаційними моделями, системами показників;

5) На сьогодні не завершено процес інтеграції інформаційних систем органів виконавчої влади, не створено систему електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів, а також систему електронної взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування, що суттєво уповільнює розвиток електронних адміністративних послуг у державі;

Технологічні проблеми визначаються низьким техніко-інформаційним забезпеченням інформаційних систем. Для надання е-послуг потрібно розвинена базова інфраструктура, але фактично її немає, експлуатуються застарілі інформаційні системи, відсутній зв'язок між компонентами системи. Опір суспільства, відсутність точок доступу, стереотипи, що склалися, комп'ютерна неграмотність населення – ось набір соціальних проблем даної галузі. Найбільш очевидний бар'єр – недостатній рівень проникнення ІТ, в цьому числі Інтернету, в повсякденне життя громадян, перш за все, в малих віддалених населених пунктах, а також відсутність інших точок доступу до е-послуг – терміналів, банкоматів тощо.

Аналізуючи сучасний стан даної сфери та проблеми, що виникають при переході до надання е-послуг, можна виділити декілька напрямів їх удосконалення. З огляду на недосконалість розвитку е-послуг в нашій країні, досягнення перспективних цілей в першу чергу направлено на подолання виникаючих бар'єрів та усунення існуючих та можливих в майбутньому недоліків.

Основними напрямками розвитку е-послуг є: формування нормативно-правової бази для усунення неоднозначності в правовому статусі електронного уряду; розробка науково-обґрунтованих методів проектування та ефективного впровадження інформаційних технологій управління; нарощування технічного потенціалу (прокладання нових ліній зв'язку, встановлення точок доступу населення до е-послуг, глибоке проникнення в Інтернет, інтеграція з іншими веб-сервісами; збільшення числа е-послуг; популяризація е-уряду в суспільстві шляхом підвищення імідж е-послуг, підвищення комп'ютерної грамотності населення, розробка програм для мінімізації бар'єрів між державою та населенням в частині надання е-послуг; формування системи моніторингу і оцінки ефективності послуг, що надаються за допомогою розробки експертних систем, методик, прийомів, показників, що спираються на розвинену науково-методичну основу.

Висновки. Підготовка та реалізація перерахованих заходів не повинні йти врозрід з потребами населення та бізнесу. Щоб уникнути виникнення конфліктів між суспільством і державою необхідно дотримуватися принципів:



1. Максимізація проникнення інформаційних технологій в сферу державних послуг ще не є показником їх ефективності. Важливо розуміти, що надання деяких послуг повністю перевести в електронну форму неможливо, для інших послуг цей процес не принесе очікуваного ефекту.

2. Необхідно визначити, для чийого блага формується система е-послуг – для владних структур або для споживачів (населення і бізнесу). У першому випадку створення е-уряду спростить діяльність всередині системи державного управління, у другому – підвищить якість життя суспільства.

3. Впровадження ІКТ в діяльність органів влади неодмінно спричинити їх реорганізацію. Недотримання цього принципу призведе до різкого зниження ефективності управління.

Державні послуги є потужним інструментом в управлінні державою, тому їх вдосконалення істотно підвищує якість і ефективність управління, і як наслідок, призведе до підвищення лояльності населення до владних структур.

Література:

1. Е-урядування – ключ до реформ в Україні. URL: <http://surl.li/agwaq> (дата звернення 09.09.2021).
2. Коломоєць Т. О. Управлінські послуги в контексті взаємодії особи й органів місцевої влади в Україні: концептуальний і нормативний аспекти. Актуальні проблеми державного управління. Дніпропетровськ. 2002. Вип. 1(7). С. 178-182.
3. Что такое «электронное правительство»? : Аналит. обзор. Институт развития свободы информации. URL: <http://www.svobodainfo.org/en/node/339> (дата звернення 19.09.2021).
4. Фурашев В. М. Структура електронного урядування. Правова інформатика. 2012. № 4(36). С. 52-68.
5. Мезенцев А. В. Електронне урядування, електронна демократія – підходи до визначень. Теорія та практика державного управління. 2015. Вип. 1 (48). С. 68.
6. Ткаченко А. Теоретичне розуміння та суть поняття «Електронного уряду». URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/1312> (дата звернення 09.09.2021).
7. Колесніченко І. М. Розвиток електронного урядування в Україні: інституціональний аспект. Бізнес Інформ. 2014. № 3. С. 52-57
8. Кужва Т. В. Стан та перспективи розвитку електронного урядування в Україні та в світі. Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування. 2019. №7. С. 12-24.
9. У рамках Міжнародного наукового конгресу «Інформаційне суспільство в Україні» презентовано Оцінку електронної готовності України. Національний центр електронного урядування. URL: <http://nc.gov.ua/news/index.php?ID=844> (дата звернення 11.09.2021).
10. Серенок А. О. 100 міст – крок вперед. Моніторинг впровадження інструментів електронного урядування, як основи надання адміністративних послуг в електронному вигляді. Вінниця: ГО «Подільська агенція регіонального розвитку». 2014. 86 с.
11. Оцінка електронної готовності України, 2019 р. Національний центр електронного урядування. URL: <http://surl.li/agwar> (дата звернення 09.09.2021).

References:

1. E-uryaduvannya – klyuch do reform v Ukrayini [E-government is the key to reforms in Ukraine]. Retrieved from: <http://surl.li/agwaq>. [in Ukrainian].
2. Kolomojecz T. O. (2002). Upravlinski poslugy v konteksti vzayemodiyi osoby j organiv miscevoyi vlady v Ukrayini: konceptualnyj i normatyvnyj aspekty [Management services in the context of interaction between individuals and local authorities in Ukraine: conceptual and normative aspects]. Aktualni problemy derzhavnogo upravlinnya [Actual problems of public administration]. Dnipropetrovsk. Vol. 1(7). P. 178-182. [in Ukrainian].
3. Chto takoe «elektronnoe pravytelstvo»? : Analyt. Obzor [What is «e-government»? : Analyst. review.]. Ynstytut razvytyya svobodi ynformacyy [Institute for the Development of Freedom of Information]. www.svobodainfo.org. Retrieved from: <http://www.svobodainfo.org/en/node/339>. [in Ukrainian].



4. Furashev V. M. (2012). Skladovi elektronnoho uryaduvannya [Components of e-government]. Pravova informatyka [Legal informatics]. Vol. 4(36). P. 52-68. [in Ukrainian].
5. Mezencev A. V. (2015). Elektronne uryaduvannya, elektronna demokratiya – pidxody do vyznachen [E-government, e-democracy - approaches to definitions]. Teoriya ta praktyka derzhavnogo upravlinnya [Theory and practice of public administration]. Vol. 1 (48). P. 68. [in Ukrainian].
6. Tkachenko A. Teoretychne rozuminnya ta sut ponyattya «Elektronnoho uryadu» [Theoretical understanding and essence of the concept of «e-government»]. oldconf.neasmo.org.ua. Retrieved from: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/1312>. [in Ukrainian].
7. Kolesnichenko I. M. (2014). Rozvytok elektronnoho uryaduvannya v Ukrayini: instytucionalnyj aspekt [Development of e-government in Ukraine: institutional aspect]. Business Inform. Vol. 3. P. 52-57. [in Ukrainian].
8. Kuzhva T. V. (2019). Stan ta perspektyvy rozvytku elektronnoho uryaduvannya v Ukrayini ta v sviti [Status and prospects of e-government development in Ukraine and in the world]. Aktualni problemy publichnogo upravlinnya ta administruvannya [Current issues of public administration and administration]. Vol.7. P. 12-24. [in Ukrainian].
9. U ramkax Mizhnarodnogo naukovogo kongresu «Informacijne suspilstvo v Ukrayini» prezentovano Ocinku elektronnoyi gotovnosti Ukrayiny. Nacionalnyj centr elektronnoho uryaduvannya [Within the framework of the International Scientific Congress «Information Society in Ukraine» the Assessment of electronic readiness of Ukraine was presented. National Center for e-Government]. nc.gov.ua. Retrieved from: <http://nc.gov.ua/news/index.php?ID=844>. [in Ukrainian].
10. Serenok A. O. (2014). 100 mist – krok vpered. Monitoryng vprovadzheniya instrumentiv elektronnoho uryaduvannya, yak osnovy nadannya administratyvnyx poslug v elektronnomu vyglyadi [100 cities - a step forward. Monitoring the implementation of e-government tools as a basis for providing administrative services in electronic form.]. Vinnycya: GO «Podilska agenciya regionalnogo rozvytku» [NGO «Podolsk Agency for Regional Development»]. 86 p. [in Ukrainian].
11. Ocinka elektronnoyi gotovnosti Ukrayiny 2019 r.[Assessment of electronic readiness of Ukraine 2019] Nacionalnyj centr elektronnoho uryaduvannya [National Center for e-Government]. Retrieved from: <http://surl.li/agwar>. [in Ukrainian].





УДК 35.078+351(477)

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9\(15\)-227-238](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9(15)-227-238)

Сидоренко Наталя Олегівна кандидат наук з державного управління, доцент кафедри менеджменту, Інститут підготовки кадрів Державної служби зайнятості України, вул. Нововокзальна, 17, м. Київ, 03038, e-mail: sidnat@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0001-8734-9704>

ДЕРЖАВНИЙ ПОРТАЛ «ДІЯ» - ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СФЕРИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

Анотація. Стаття присвячена дослідженню основних засад функціонування державного порталу "Дія" як важливого кроку в удосконаленні сфери надання адміністративних послуг в Україні. Встановлено, що одна з головних умов результативності впровадження концепції електронних адміністративних послуг – це введення інтегрованого підходу, згідно з котрим усі електронні ресурси публічних органів влади, веб-сторінки публічних сервісів повинні об'єднуватися в єдиний практичний ресурс. Функції щодо надання електронних послуг (зокрема й адміністративних), згідно з діючими законами, покладено на портал «Дія», котрий повинен гарантувати використання доступних і практичних для клієнтів інтерфейсів; завантаження, заповнення й подачу заяв та іншої документації через програмні засоби веб-порталу. Наведено основні завдання, які виконує Портал Дія. З'ясовано, що відколи почав функціонувати державний портал «Дія», одержати послуги стало значно легше та зручніше. Громадяни України зараз не марнують час на поїздки, поневіряння кабінетами та не стоять у чергах по декілька годин або й днів. Держава звела до мінімуму людський фактор та забезпечила по-максимуму оперативне й доступне надання послуг. Наголошено на тому, що держава абсолютно трансформувала бізнес-процеси й забезпечила такі умови, що послуги для підприємців стали гуманними й комфортними. Міністерство цифрової трансформації України не лише скерувало дану послугу на портал «Дія», а й зробило набагато простішою процедуру реєстрації бізнесу. Встановлено, що Портал «Дія» - узагальнена точка доступу громадян та бізнесу до всіх державних послуг, що надаються в електронному форматі, відповідно до єдиних стандартів. До цього часу основна частина даних послуг розміщувалася по різних порталах, тому доводилося займатися їхнім пошуком, що було досить складно. Крім того, оформити їх було досить важко, для цього потрібно було володіти своєрідними знаннями чи звертатися за сторонньою допомогою. Тому Мінцифри зробило більш простим механізм одержання послуг, а також по-максимуму доступним для усіх та інтегрувало їх на Єдиному державному веб-порталі електронних послуг, зокрема «Дії».



Ключові слова: адміністративні послуги, портал "Дія", Міністерство цифрової трансформації України, електронні адміністративні послуги, інтегрований підхід.

Sydorenko Natalya Olehivna Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor of the Management Department, Institute of Personnel Training of the State Employment Service of Ukraine, Novovokzalna St., 17, Kyiv, 03038, e-mail: sidnat@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0001-8734-9704>

STATE PORTAL "DIYA" - WAYS TO IMPROVE THE SPHERE OF PROVISIONAL ADMINISTRATIVE SERVICES

Abstract. The article is devoted to the study of the basic principles of functioning of the state portal "Action" as an important step in improving the provision of administrative services in Ukraine. It is established that one of the main conditions for the effectiveness of the implementation of the concept of electronic administrative services is the introduction of an integrated approach, according to which all electronic resources of public authorities, web pages of public services should be combined into a single practical resource. Functions for the provision of electronic services (including administrative), according to current laws, are entrusted to the portal "Action", which should ensure the use of accessible and practical interfaces for customers; downloading, filling out and submitting applications and other documentation through the web portal software. The main tasks performed by the Action Portal are given. It has been found that since the state portal "Diya" started functioning, it has become much easier and more convenient to receive services. Citizens of Ukraine now do not waste time on travel, wandering around offices and do not stand in line for several hours or even days. The state has minimized the human factor and ensured the prompt and accessible provision of services. It is emphasized that the state has completely transformed business processes and provided such conditions that services for entrepreneurs have become humane and comfortable. The Ministry of Digital Transformation of Ukraine not only directed this service to the "Action" portal, but also made the procedure of business registration much simpler. It has been established that the Action Portal is a generalized access point for citizens and businesses to all public services provided in electronic format, in accordance with uniform standards. Until now, most of these services were placed on different portals, so we had to search for them, which was quite difficult. In addition, it was quite difficult to issue them, for this it was necessary to have a kind of knowledge or seek outside help. Therefore, the Ministry of Finance has made the mechanism of receiving services simpler, as well as accessible to all, and integrated them on the Unified State Web Portal of electronic services, in particular "Actions".

Keywords: administrative services, "Action" portal, Ministry of Digital Transformation of Ukraine, electronic administrative services, integrated approach.



Постановка проблеми. Україна як суверенна, незалежна, правова, демократична, соціальна держава не може існувати, радикально не осучаснивши всю систему публічного управління. Таке осучаснення має бути націленим, насамперед, на введення нової концепції діяльності виконавчої влади та місцевого самоврядування як функціонування стосовно гарантування втілення прав та свобод громадян, надання різного роду послуг. Зазначений принцип встановлений ухваленою ще 1998 року Концепцією адміністративної реформи в Україні. Іншими словами, новітня система владних органів має бути сформованою насамперед як робота пов'язана із наданням адміністративних послуг.

Інший вектор осучаснення системи публічного управління України – це забезпечення її відповідності ситуації, яка наявна в нинішньому українському соціумі, – лише це дасть змогу гарантувати її ефективність. На даний час таку відповідність можна гарантувати винятково за допомогою дієвого введення в роботу владних органів інформаційно-комунікаційних технологій (далі – ІКТ). Саме внаслідок застосування подібних технологій владні органи стануть не лише дієвими, а й відповідатимуть стану українського соціуму.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням результатів реалізації електронного урядування та функціонування державного порталу "Дія" зокрема займаються такі науковці як Я. Баляс, Г. Великоцька, О. Конотопцев, О. Решота, Н. Хлібороб та інші.

Мета статті полягає у проведенні дослідження основних засад функціонування державного порталу "Дія" як важливого кроку в удосконаленні сфери надання адміністративних послуг в Україні.

Виклад основного матеріалу. Докорінна модернізація системи вітчизняного публічного управління на основі нової ідеології функціонування виконавчої влади і місцевого самоврядування як діяльності щодо забезпечення реалізації прав і свобод громадян, надання державних та громадських послуг, неможлива без впровадження у всі сфери суспільного життя інформаційно-комунікаційних технологій, що ініційовані сучасними викликами розвитку суспільства. Відтак, запровадження електронного урядування в публічне управління України виступає актуальним питанням сьогодення, адже електронне урядування виступає проявом нової інформаційної ери і вимогою сучасного розвитку суспільства [7].

Довгі роки розбудова системи надання адміністративних послуг та впровадження до діяльності органів публічної влади інформаційно-комунікаційних технологій відбувалися не системно, майже стихійно. Можливості використання ІКТ носили факультативний характер, зосереджувалися переважно в сфері комунікацій та визнавалися альтернативним способом здійснення традиційних процедур. В свою чергу, процес запровадження до діяльності органів влади механізму надання адміністративних послуг пройшов складну та довгу еволюцію. Впродовж кількох років приймалися нормативно



правові акти, які повинні були запровадити до практики публічних адміністрацій цієї складної та необхідної процедури. 6 вересня 2012 року було прийнято Закон України №5203-VI «Про адміністративні послуги» [2].

Зазначений закон радикально трансформував умови не лише стосовно надання адміністративних послуг, а й стосовно використання в роботі органів влади інформаційно-комунікаційних технологій. Віднині дані технології є обов'язковими в діяльності органів публічного управління. В українській нормативно-правовій базі після ухвалення відповідного закону щодо адміністративних послуг почали з'являтися документи, які чітко окреслюють ситуації, за яких потрібно застосовувати інформаційно-комунікаційні технології в роботі органів влади.

Одним із чинників, який суттєво знижує ефективність цифрових публічних сервісів є їх розподіленість між різного рівня суб'єктами публічної адміністрації, тобто, умовно кажучи, відсутність «єдиної точки доступу». Ця проблема актуальна і для країн ЄС. У документах ЄС наголошено, що в цей час інформація, поради, механізми вирішення проблем, контактні точки та процедури, пов'язані з єдиним ринком, не функціонують як єдине ціле, але є розповсюдженим, неповним, недостатньо взаємопов'язаним і не є стабільним для користувачів як на рівні ЄС, так і на національному рівні. Тому користувачам важко знайти потрібну інформацію та необхідну допомогу. Відповідно запропоновано створити Єдиний цифровий шлюз на основі існуючих порталів, контактних точок та мереж, розширюючи, вдосконалюючи та упорядковуючи всю інформацію, допомогу та послуги з вирішення проблем, дозволяючи користувачам завершувати найчастіше використовувані національні процедури повністю в режимі он-лайн [9, с. 126].

Основними результатами реалізації електронного урядування у практичній діяльності органів публічної влади, що задекларовані в Концепції розвитку електронного урядування в Україні, повинні бути: підвищення ефективності роботи органів влади і досягнення якісно нового рівня управління державою, що базується на принципах результативності, ефективності, прозорості, відкритості, доступності, довіри та підзвітності; покращення якості надання публічних послуг фізичним та юридичним особам відповідно до європейських вимог, а також забезпечення необхідної мобільності і конкурентоспроможності громадян та суб'єктів господарювання в сучасних економічних умовах; мінімізація корупційних ризиків під час виконання владних повноважень; покращення інвестиційної привабливості, ділового клімату та конкурентоспроможності країни; стимулювання соціально-економічного розвитку в Україні [6]. Відтак, надання громадянам адміністративних послуг в електронній формі, що передбачене Законом України «Про адміністративні послуги», відбувається через Єдиний державний портал адміністративних послуг та Єдиний державний веб-портал електронних послуг (Портал Дія) [7].

В сучасних умовах пандемії ми спостерігаємо ще більшу увагу до розвитку



цифрових рішень та дистанційних форм співпраці, с тому числі з представниками державних органів, фінансових установ, організацій та підприємств, що надають послуги. Так, продиктований технологічними потребами та розвитком діджиталізації, анонсований Президентом Володимиром Зеленським перехід на 100 % переведення виконання державних послуг в онлайн, що безпосередньо оптимізує кошти, час та витрати людиногодина, знижує корупційні ризики, набрав значних обертів за 1 рік. Одним із ключових напрямків, створеного 2 вересня 2019 року Міністерства цифрової трансформації України, став розвиток мобільного додатку та порталу Дія з певним переліком, який постійно доповнюється та розширюється, державних онлайн послуг для громадян та бізнесу [1].

Функціонування державного порталу "Дія" регулюється Положенням, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України «Питання Єдиного державного веб-порталу електронних послуг та Єдиного державного порталу адміністративних послуг» від 4 грудня 2019 року № 1137. Це Положення визначає мету, основні завдання, функціональні можливості та суб'єктів Єдиного державного веб-порталу електронних послуг, зміст розміщеної на ньому інформації та порядок її внесення, порядок ведення Реєстру адміністративних послуг, а також інші питання функціонування Порталу Дія. Портал Дія призначений для реалізації права кожного на доступ до електронних послуг та інформації про адміністративні та інші публічні послуги, звернення до органів виконавчої влади, інших державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій (у тому числі відповідно до Закону України «Про звернення громадян»), отримання інформації з національних електронних інформаційних ресурсів, яка необхідна для надання послуг, а також для проведення моніторингу та оцінки якості послуг [4].

На порталі вже можна отримати 27 публічних послуг онлайн, зокрема – стати підприємцем, змінити вид діяльності чи припинити її. Оформити довідку про несудимість, допомогу при народженні дитини чи щомісячне відшкодування вартості послуг із догляду за дитиною до трьох років. Подати позов до суду, зареєструвати авто або отримати послуги, пов'язані із документами водія, оформити низку ліцензій, дозволів чи отримати витяги з реєстрів [3].

Портал Дія виконує такі основні завдання:

- 1) надання електронних послуг (в тому числі адміністративних та інших публічних послуг) з отриманням та використанням у разі потреби інформації, яка необхідна для надання таких послуг;
- 2) забезпечення через електронний кабінет користувача доступу до інформації з національних електронних інформаційних ресурсів;
- 3) забезпечення користувачів інформацією про електронні та адміністративні послуги;
- 4) забезпечення офіційного електронного листування під час надання послуг, розгляду звернень та адміністративних справ;



- 5) сплата адміністративного збору за надання адміністративних послуг, штрафів за адміністративні правопорушення, державного мита, інших платежів;
- 6) забезпечення суб'єктів звернення інформацією про перебіг та результати надання послуг, розгляду звернень та адміністративних справ у режимі реального часу, надсилання інших сповіщень;
- 7) отримання суб'єктами звернення результатів надання електронних послуг, розгляду звернень та адміністративних справ;
- 8) подання скарг за результатами надання послуг, розгляду звернень та адміністративних справ, забезпечення офіційного електронного листування під час проведення процедур оскарження;
- 9) формування програмними засобами Порталу Дія, зокрема з використанням мобільного додатка Порталу Дія (Дія), відображень в електронній формі інформації, що міститься у документах, які можуть пред'являтися (надаватися) особою через зазначений мобільний додаток;
- 10) проведення опитування щодо ініціатив, проектів у різних сферах суспільного життя;
- 11) проведення моніторингу та оцінки якості послуг, які надаються з використанням Порталу Дія, у ЦНАП або суб'єктами розгляду звернень безпосередньо;
- 12) захист даних (у тому числі персональних) Порталу Дія від несанкціонованого доступу, знищення, модифікації;
- 13) подання електронних звернень через Портал Дія;
- 14) виконання інших завдань, визначених законодавством [4].

Новелою законодавчого регулювання стало потенційне запровадження можливості подання через Портал «Дія» звернень до органів виконавчої влади, інших державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій (у тому числі відповідно до Закону України «Про звернення громадян»), а також скарг за результатами надання послуг, розгляду звернень та адміністративних справ, забезпечення офіційного електронного листування під час проведення процедур оскарження, забезпечення оскаржувача інформацією про перебіг та результати розгляду скарги у режимі реального часу, а також отримання ним зазначених результатів [9, с. 126].

Відколи почав функціонувати державний портал «Дія», одержати послуги стало значно легше та зручніше. Громадяни України зараз не марнують час на поїздки, поневіряння кабінетами та не стоять у чергах по декілька годин або й днів. Держава звела до мінімуму людський фактор та забезпечила по-максимуму оперативне й доступне надання послуг.

Так, держава запустила найшвидшу реєстрацію бізнесу у світі. Послуги з відкриття, внесення змін та закриття ФОП стали одними із перших онлайн-сервісів на порталі «Дія» та одними з найпопулярніших. Так, процес реєстрації ФОП скоротився з 30 до 3 етапів. Зараз заповнення форми займає лише 10-15 хвилин. На сьогодні уже понад 275 тисяч українців успішно скористалися





послугами. А 94% користувачів задоволені якістю цих послуг. Важливо, що при відкритті ФОП можна також зареєструватися платником ПДВ. А ще послуга з реєстрації ФОП включає взяття на облік платників єдиного податку податковою службою та державними органами статистики. Завдяки цьому у 2020 році близько 40% підприємців відкривали ФОП онлайн. У 2019 році ця цифра становила лише 5%. Онлайн-послуги для ФОП також мають значний антикорупційний ефект – потенційно вони можуть заощаджувати до 255 мільйонів гривень. А 81% користувачів визнають ефективність послуг у боротьбі з корупцією. Крім того, на порталі «Дія» також доступні послуги для ТОВ. Послуга з відкриття ТОВ займає близько 30 хвилин. Наразі маємо уже 1700 відкритих ТОВ. Послуги розроблені Міністерством цифрової трансформації, Міністерством юстиції, Міністерством фінансів, Державною податковою службою за підтримки Програми EGAP, що впроваджується Фондом Східна Європа та фінансується Урядом Швейцарії [8].

Послуги на порталі "Дія" надаються за принципом розподілу на категорії та життєві події. Кожна з категорій має підкатегорії, в яких можна отримати онлайн-послугу. У Кабінеті громадянина доступні документи, що відображаються у мобільному застосунку "Дія", – свідоцтво про реєстрацію транспортного засобу та посвідчення водія. У Кабінеті громадянина надаватиметься доступ до особистої інформації в державних реєстрах. Зараз підключено 5 реєстрів:

1. Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань.
2. Державний реєстр речових прав на нерухоме майно.
3. Єдиний державний реєстр зареєстрованих транспортних засобів та їх власників Міністерства внутрішніх справ.
4. Державний земельний кадастр.
5. Державний реєстр обтяжень рухомого майна [3].

Держава абсолютно трансформувала бізнес-процеси й забезпечила такі умови, що послуги для підприємців стали гуманними й комфортними. Міністерство цифрової трансформації України (далі – Мінцифра) не лише скерувало дану послугу на портал «Дія», а й зробило набагато простішою процедуру реєстрації бізнесу. Інформацію, котру заявник до цього часу надавав у кабінеті громадянина на порталі «Дія», в автоматичному режимі підтягується до заяви – таким же чином, як і дані електронного підпису. Особі не треба знову вводити особисті дані.

Крім того, особи матимуть змогу здійснити перевірку існуючих особистих даних із п'яти державних реєстрів. З цією метою на порталі «Дія» потрібно провести реєстрацію у власному Кабінеті громадянина. Отже, кожний, хто бажає, одержить доступ до даних виключно про себе.

Портал «Дія» - узагальнена точка доступу громадян та бізнесу до всіх державних послуг, що надаються в електронному форматі, відповідно до єдиних стандартів. До цього часу основна частина даних послуг розміщувалася по різних



порталах, тому доводилося займатися їхнім пошуком, що було досить складно. Крім того, оформити їх було досить важко, для цього потрібно було володіти своєрідними знаннями чи звертатися за сторонньою допомогою. Тому Мінцифри зробило більш простим механізм одержання послуг, а також по-максимуму доступним для усіх та інтегрувало їх на Єдиному державному веб-порталі електронних послуг, зокрема «Дія».

Станом на 2020 рік, для ідентифікації на електронних порталах адміністративних послуг використовують простий електронний цифровий підпис та посиленій сертифікат відкритого ключа. Згідно з Постановою Кабінету Міністрів «Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Єдиного державного порталу адміністративних послуг» від 04 грудня 2019 року № 1137 [4] на Порталі «Дія» електронна ідентифікація та автентифікація користувачів, у тому числі з використанням інтегрованої системи електронної ідентифікації, відбуватиметься за допомогою кваліфікованих електронних підписів (так званих КЕП) та печатки, а також інших засобів ідентифікації, які дають змогу однозначно встановлювати особу. Це положення кореспондується з вимогами Закону України «Про електронні довірчі послуги» від 05.10.2017 року [5; 9, с. 127].

Від 24 лютого 2020 року до 30 березня тривало бета-тестування порталу "Дія". За цей час було створено більше 800 кабінетів громадянина, відкрито ФОП – 26, закрито – 17, внесли зміни – 87 користувачів. Платформа-портал "Дія" розміщена в захищеному дата-центрі та відповідає світовим стандартам захисту від кіберзагроз. "Дія" зберігає мінімум інформації про своїх користувачів. Усі дані зберігаються у зашифрованому вигляді, щоб унеможливити їх перехоплення або викрадення [3].

Безпечна електронна ідентифікація є важливим чинником захисту даних та запобігання шахрайству в Інтернеті. Ці аспекти дійсно мають значення в таких сферах, як електронне урядування та електронні публічні послуги, де громадянам та бізнесу потрібно довіряти, що їх дані обробляють повною мірою відповідно до чинного законодавства про захист даних. ЄС наголосив на важливості безпеки електронних послуг, особливо електронних підписів, та на необхідності створення інфраструктури відкритих ключів на загальноєвропейському рівні [10].

Перевагами роботи з даними сервісом встигли скористуватися вже більше 3 млн українців. Дія City, Bank ID, ЕМалятко, Дій Вдома та інші розділи ресурсу. Хоча за рейтингом ООН за індексом електронного урядування Україна посідає в 2020 році 69 місце серед 193 країн [11], Україна завдяки додатку Дія стала четверта в Європі, хто має цифрові права та перша в світі, хто має цифровий паспорт [1].

На створення порталу не витрачали бюджетних коштів. На всі витрати з розроблення, дизайну та захисту порталу кошти залучені міжнародними донорами та партнерами: фінансування "Дії" відбувається за підтримки проекту USAID/UK aid "Прозорість та підзвітність у державному управлінні та послугах/TAPAS", Програми EGAP, що фінансується Швейцарською агенцією з



розвитку та співробітництва та реалізується Фондом Східна Європа та Innovabridge, проекту USAID "Підтримка організацій-лідерів у протидії корупції в Україні "Взаємодія" та проекту EGOV4UKRAINE програми U'-LEAD з Європою [3].

В межах цифровізації, крім того, на офіційному рівні заявлено про відмову від подачі документів у паперовому форматі до державних органів з вересня 2021 р. й перехід на документообіг в електронному форматі між органами публічної влади й громадянами держави під час одержання державних послуг.

Попри загальну позитивну оцінку ініціативи щодо реформування системи електронних публічних сервісів та втілення в концепції Порталу «Дія», виникає певний сумнів: чи буде Портал «Дія» наповнений реальними адміністративними послугами, чи не «спіткає його доля» попередника (тобто Єдиного державного порталу адміністративних послуг, створення якого вимагав Закон України «Про адміністративні послуги», але який так і не працював). Ці сумніви викликані розмитістю правового регулювання взаємодії Порталу «Дія» з національними електронними інформаційними ресурсами. А саме ця взаємодія є ключем на шляху до якості електронних адміністративних послуг. Як відомо, сьогодні існують певні труднощі з інтеграбельністю публічних інформаційних систем. У цій сфері відсутнє належне правове регулювання, а окремі точкові ініціативи, які реалізуються, носять проектний характер. Ця тема потребує глибокого самостійного дослідження, тож обмежимося лише констатацією декларативності припису п. 14 Постанови Кабінету Міністрів «Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Єдиного державного порталу адміністративних послуг» від 04 грудня 2019 року № 1137 [4], відповідно до якого взаємодія Порталу Дія з національними електронними інформаційними ресурсами відбувається через системи електронної взаємодії у визначеному законодавством порядку. З цієї ж підстави виникає чимало сумнівів про актуальність інформації про адміністративні послуги на Порталі «Дія». Обов'язок надання інформації на Портал «Дія» покладений на суб'єктів розгляду звернень. Однак без функціонування системи електронної взаємодії та в силу декларативності відповідальності за достовірність, повноту і своєчасність інформації, наданої для використання на веб-порталі, видається доволі сумнівним виконання цього обв'язку [9, с. 128].

Варто зазначити, що процес запровадження електронного урядування на сьогоднішній день ще не завершено, не створено систему електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів, а також систему електронної взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування, що суттєво уповільнює розвиток електронних адміністративних послуг в державі. До чинників, які ускладнюють повноцінне впровадження електронного документообігу в органах державної влади та органах місцевого самоврядування належать: відсутність єдиних загальнодержавних стандартів функціонування систем електронного документообігу, уніфікованих вимог до програмного



забезпечення, що ускладнює процес запровадження внутрішніх систем електронного документообігу органів державної влади та органів місцевого самоврядування, а також інтеграцію цих систем; недостатній рівень захисту інформації в системах електронного документообігу органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Отже, впровадження електронного урядування забезпечує відкритість та прозорість державної влади, доступ до публічної інформації за допомогою сучасних інформаційних технологій, підвищення якості надання адміністративних послуг, економію часових та матеріальних ресурсів як заявників послуг, так і чиновників, можливість цілодобового отримання адміністративних послуг, що сприяє підвищенню рівня демократизації суспільства, подоланню корупційних проявів в системі публічного управління України [7].

Висновки. Таким чином, одна з головних умов результативності впровадження концепції електронних адміністративних послуг – це введення інтегрованого підходу, згідно з котрим усі електронні ресурси публічних органів влади, веб-сторінки публічних сервісів повинні об'єднуватися в єдиний практичний ресурс. Функції щодо надання електронних послуг (зокрема й адміністративних), згідно з діючими законами, покладено на портал «Дія», котрий повинен гарантувати використання доступних і практичних для клієнтів інтерфейсів; завантаження, заповнення й подачу заяв та іншої документації через програмні засоби веб-порталу. Одна з основних вимог, що зрештою зафіксована на належному нормативному рівні, - це потреба забезпечення систематизування й пошуку електронних адміністративних послуг відповідно до характерних, в тому числі життєвих, обставин. Зазначений принцип відображає кращий досвід щодо надання електронних адміністративних послуг у державах Європейського Союзу.

Слід зауважити, що в Україні система електронних адміністративних послуг перебуває на стадії розвитку. Законодавець забезпечує змогу одержання адміністративних послуг із застосуванням ІКТ, зокрема мережі «Інтернет». Проте, значною мірою, процедури виконання названих законодавчих принципів немає. Доречно зауважити й на існуванні цілого ряду проблем, які мають організаційні та матеріально-технічні особливості. Крім того, існує цілий ряд недоліків у роботі Єдиного державного порталу адміністративних послуг, котрий і повинен гарантувати надання адміністративних послуг в електронному форматі.

На місцевому рівні існує ряд проблемних питань, а саме надання швидкісного, стабільного інтернет-покриття, зокрема й мобільного. Деякими перепонами в напрямку цифрових рішень вважаються нерозвинені системи документообігу в електронному форматі, брак об'єднаних реєстрів та обліку для оцифрування інформації в Єдину систему. Наявні й конкретні проблеми з доступом до публічної інформації. Крім того, перехід до електронного обігу затримують несистемність, частковість, некоректні записи. Певні суб'єкти на місцях формували реєстри у паперовій формі, непристосовані таблиці, застарілі бази – все це потребує єдиного стандарту щодо зберігання інформації, а також





вчасних змін і зведення в систему порталу.

Проте, основується на кращому досвіді розвинених демократичних країн, потрібно покращити функціонування Порталу «Дія», що може слугувати перспективним напрямом подальших досліджень у даному напрямі.

Література:

1. Великоцька Г. Е. Аналіз досягнень та розвитку мобільного додатку та порталу “Дія” як ключового проекту “держава в смартфоні“. Цілі сталого розвитку: проблеми і можливості досягнення в Україні та світі : матеріали IV всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти та молодих вчених, 12 листопада 2020 р., м. Северодонецьк. Северодонецьк : СНУ ім. В. Даля, 2020. С. 106-107.
2. Конотопцев О. Використання інформаційно-комунікаційних технологій в процесі надання адміністративних послуг. URL: <http://fmd.kh.ua/news/vikoristannya-informatsijno-komunikatsijnih-tehnologij-v-protsezi-nadannya-administrativnih-poslug.html>.
3. Мінцифри запустило портал державних послуг "Дія". URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mincifri-zapustilo-portal-derzhavnih-poslug-diya>.
4. Питання Єдиного державного веб-порталу електронних послуг та Єдиного державного порталу адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 04.12.2019 р. № 1137. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-%D0%BF#Text>.
5. Про електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 р. № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>.
6. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 20. 09. 2017 р. № 649-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#n14>.
7. Решота О.А., Баляс Я.С. Електронне урядування в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. Сучасна парадигма публічного управління : Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції / За наук. ред. к.е.н., доцента Стасишина А.В. : ЛНУ імені Івана Франка, 12 листопада 2020 р. Львів, 2020. С. 345-350.
8. Рік порталу Дія: яка послуга найпопулярніша серед українців. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/rik-portalu-diya-yaka-posluga-najpopulyarnisha-sered-ukrayinciv>.
9. Хлібороб Н. Функціонування інтегрованого порталу електронних адміністративних послуг: правові аспекти. Вісник Львівського університету. 2020. Випуск 70. С. 121-128.
10. Regulation (EU) No 910/2014 of the European Parliament and of the Council of 23 July 2014 on electronic identification and trust services for electronic transactions in the internal market and repealing Directive 1999/93/EC [Electronic resource]. – Access mode : https://eurlex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv%3A0J.L_.2014.257.01.0073.01.ENG
11. 2020 UN E-Government Survey . URL: [https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2020-Survey/2020%20UN%20E-Government%20Survey%20\(Full%20Report\).pdf](https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2020-Survey/2020%20UN%20E-Government%20Survey%20(Full%20Report).pdf).

References:

1. Velykotska, H.E. (2020). Analiz dosiahnen ta rozvytku mobilnoho dodatku ta portalu “Diia” yak kliuchovoho proektu “derzhava v smartfoni” [Analysis of achievements and development of the mobile application and the portal "Action" as a key project "state in a smartphone"]. *IV vseukrainska naukovo-praktychna konferentsiia «Tsili staloho rozvytku: problemy i mozhlyvosti dosiahnennia v Ukraini ta sviti» – The Fourth All-Ukrainian Scientific and Practical Conference «Sustainable development goals: problems and opportunities for achievement in Ukraine and the world»*. (pp. 106-107). Sievierodonetsk: SNU im. V. Dalia [in Ukrainian].



2. Konotoptsev, O. Vykorystannia informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii v protsesi nadannia administratyvnykh posluh [The use of information and communication technologies in the process of providing administrative services]. Retrieved from <http://fmd.kh.ua/news/vikoristannya-informatsijno-komunikatsijnih-tehnologij-v-protsesi-nadannya-administrativnih-poslug.html> [in Ukrainian].

3. Mintsyfry zapustylo portal derzhavnykh posluh "Diia" [The Ministry of Statistics has launched the public services portal "DIIA"]. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/news/mincifri-zapustilo-portal-derzhavnih-poslug-diya> [in Ukrainian].

4. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy Pytannia Yedynoho derzhavnoho veb-portalu elektronnykh posluh ta Yedynoho derzhavnoho portalu administratyvnykh posluh : pryiniata 04.12.2019 roku № 1137 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine Issues of the Unified State Web Portal of Electronic Services and the Unified State Portal of Administrative Services from December 4 2019, № 1137]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

5. Zakon Ukrainy Pro elektronni dovirchi posluhy : pryiniaty 05.10.2017 roku № 2155-VIII [Law of Ukraine On electronic trust services from October 5 2017, № 2155-VIII]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> [in Ukrainian].

6. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku elektronnoho uriaduvannia v Ukraini : pryiniate 20.09. 2017 roku № 649-r [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine On approval of the Concept of e-government development in Ukraine from September 20 2017, № 649-r]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#n14> [in Ukrainian].

7. Reshota, O.A., & Balias, Ya.S. (2020). Elektronne uriaduvannia v Ukraini: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku [E-government in Ukraine: current state and prospects of development]. *II Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia «Suchasna paradyhma publichnoho upravlinnia» – The Second International Scientific-Practical Conference «Modern paradigm of public administration»*. (pp. 345-350). Lviv: LNU imeni Ivana Franka [in Ukrainian].

8. Rik portalu Diia: yaka posluha naipopuliarnisha sered ukraintziv [Year of the Action portal: which service is the most popular among Ukrainians]. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/news/rik-portaludiya-yaka-posluga-najpopulyarnisha-sered-ukrayinciv> [in Ukrainian].

9. Khliborob, N. (2020). Funktsionuvannia intehrovanoho portalu elektronnykh administratyvnykh posluh: pravovi aspekty [Functioning of the integrated portal of electronic administrative services: legal aspects]. *Visnyk Lvivskoho universytetu – Bulletin of Lviv University*, 70, 121-128 [in Ukrainian].

10. Regulation (EU) No 910/2014 of the European Parliament and of the Council of 23 July 2014 on electronic identification and trust services for electronic transactions in the internal market and repealing Directive 1999/93/EC. Retrieved from https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/?uri=uriserv%3AAOJ.L_.2014.257.01.0073.01.ENG [in English].

11. 2020 UN E-Government Survey. Retrieved from [https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2020-Survey/2020%20UN%20E-Government%20Survey%20\(Full%20Report\).pdf](https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2020-Survey/2020%20UN%20E-Government%20Survey%20(Full%20Report).pdf) [in English].



УДК 331.5:[330.34:339.13](477)

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9\(15\)-239-250](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9(15)-239-250)

Харченко Юлія Петрівна кандидат наук з державного управління, доцент кафедри менеджменту та державної служби, Національний університет «Чернігівська політехніка», вул. Шевченка, 95, Чернігів, 14035, тел.: (0462) 66-51-03, e-mail: ucharhenkoyp@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-6181-548X>

ЗАЙНЯТИСТЬ ТА ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ ЯК ФУНДАМЕНТАЛЬНІ ПЕРЕДУМОВИ ІНКЛЮЗИВНОСТІ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Анотація. В статті здійснено оцінку рівня зайнятості та продуктивності праці в Україні, як базового показника оцінки рівня регіонального розвитку та акцентовано увагу на збільшенні цих показників серед громадян усіх вікових груп. Наголошено, що суттєвим викликом на регіональному рівні є обмежені можливості зайнятості, а неефективна продуктивність праці сприяє появі багатьох проблем, які гальмують розвиток територіальних громад.

Такими проблемами є зростання безробіття та соціальної напруги, пасивність мешканців громад, зниження валового виробництва і сукупної продуктивності праці в громадах через нераціональне використання людських ресурсів. відсутність в територіальних громадах стратегічного планування розвитку, міграція за межі територіальної громади та збільшення загального демографічного, податкового навантаження на працездатне населення, адже мігрують зазвичай активні члени громади, а залишаються ті, які є пасивними та потребують захисту.

В статті наголошено на тому, що демографічна ситуація, що складається в громадах призводить до зменшення кількості економічно активного населення, а поряд з наявністю ще і інших несприятливих чинників впливає на посилення демографічного навантаження, та негативно впливає на поширення проблеми відтворення людських ресурсів, позбавляє перспективи зменшення трудової міграції, створення нових робочих місць.

Позитивним прикладом подолання зазначеної проблеми автор наводить досвід постсоціалістичних країн ЄС. Інституціональними передумовами для використання економічного потенціалу у нашій державі мали б стати мотивація до створення нових робочих місць у всіх сферах господарювання, реалізація програми імпортозаміщення та активізації функціонування внутрішнього ринку, формування інвестиційної привабливості окремих територій та налагодження ефективних міжрегіональних зв'язків

Ключові слова: регіональний розвиток, інклюзивний розвиток, зайнятість, децентралізація, територіальні громади.



Kharchenko Yuliia Petrivna Candidate Sciences of the state, Department, Associate Professor of Management and Civil Service, National University "Chernihiv Polytechnic", Shevchenka St., 95, Chernihiv, 14035, tel.: (0462) 66-51-03, e-mail: ycharhenkoyp@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-6181-548X>

EMPLOYMENT AND LABOR PRODUCTIVITY AS FUNDAMENTAL PRECONDITIONS FOR INCLUSIVENESS OF REGIONAL DEVELOPMENT

Abstract. The article assesses the level of employment and labor productivity in Ukraine as a basic indicator of assessing the level of regional development and focuses on increasing these indicators among citizens of all ages. It is emphasized that a significant challenge at the regional level is limited employment opportunities, and inefficient labor productivity contributes to the emergence of many problems that hinder the development of local communities.

Such problems are rising unemployment and social tensions, passivity of community residents, declining gross output and total productivity in communities due to irrational use of human resources. Lack of strategic development planning in territorial communities, migration outside the territorial community and increase in the general demographic and tax burden on the able-bodied population, as active community members usually migrate, while those who are passive and need protection remain.

The article emphasizes that the demographic situation in communities leads to a decrease in the number of economically active population, and along with the presence of other adverse factors affects the increasing demographic burden, and negatively affects the spread of human resources, deprives the prospect of reduction labor migration, creation of new jobs.

The author cites the experience of post-socialist EU countries as a positive example of overcoming this problem. Institutional preconditions for the use of economic potential in our country should be motivation to create new jobs in all sectors of the economy, implementation of import substitution and intensification of the internal market, the formation of investment attractiveness of individual territories and the establishment of effective interregional ties.

Keywords: regional development, inclusive development, employment, decentralization, territorial communities.

Постановка проблеми. Новостворена система адміністративно-територіального устрою, та власне завершення першого етапу реформи децентралізації в Україні є вкрай важливим кроком для формування та реалізації принципів державної регіональної політики, яка на сьогодні є одним із головних пріоритетів у порядку денному діяльності всіх гілок влади.

Зміни, які відбулися в умовах впровадження заходів з реформатування владних повноважень стосуються не лише регіональної складової, як об'єкта

державної політики, власне зростання мобільності ресурсів, капіталів, товарів і послуг переоцінили значення донедавна важливих чинників регіонального розвитку, серед яких: географічне розташування та територіальна близькість, а такі традиційні як наявність природних, трудових, енергетичних ресурсів чи якість наявного матеріального капіталу наразі дещо, втрачають вагомість у оцінці рівня регіонального розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Безперечною повагою у науковій спільноті користуються праці вітчизняних учених, які присвятили свої дослідження різним аспектам регіонального розвитку. Серед них праці О.І. Амоші, І.О. Бистрякова, Б.В.Буркинського, М.П.Бутка, В.М.Геєця, С.Й.Вовканича, А.А.Грищенко, Б.М.Данилишина, М.І.Долішнього, С.І.Дорогунцова, В.С.Загорського, В.С.Кравціва, Е.М.Лібанової, М.І.Мельник, С.І.Пирожкова, С.А.Романюка, В.Р.Сіденка, І.З. Сторонянської, М.А.Хвесика, Л.Г.Чернюк, та інших.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Однак, не зважаючи на ґрунтовні дослідження науковців, які сформувавши прикладні проблеми та концептуальні положення реформи децентралізації, вбачаємо потребу зосередити власний науковий пошук на дослідженні рівня реального стану продуктивних сил, як одного з важливих чинників інклюзивного розвитку регіонів.

Метою статті є аналіз рівня реального стану продуктивних сил в Україні, як базового показника оцінки інклюзивності регіонального розвитку.

Виклад основного матеріалу. Враховуючи те, що в рамках нашого наукового дослідження, нами запропоновано, як оціночний фактор розраховувати композитний індекс інклюзивності регіонального розвитку на засадах сталості, який включає розрахунки трьох субіндексів, кожен з яких містить по 5 показників.

Зокрема, композитний рівень інклюзивності регіонального розвитку на засадах сталості (K_{IPR}) передбачає розрахунок:

$K_{IPR} = R_{PCB\ i-go} + R_{CCIPB\ i-go} + R_{EBICPB\ i-go}$, де здійснюється розрахунок:

I блоку – Рівень реального стану продуктивних сил за регіонами з урахуванням вагового коефіцієнту ($R_{PCB\ i-go}$) визначаємо за формулою:

$$R_{PCB\ i-go} = R_{PC\ i-go} * k_{B-I\text{блоку}}$$

I_{PC} – індекс реального стану продуктивних сил

II блоку – Рівень соціальної стратифікації та спадкоємності покоління за регіонами з урахуванням вагового коефіцієнту ($R_{CCIPB\ i-go}$) визначаємо за формулою:

$$R_{CCIPB\ i-go} = R_{CCIP\ i-go} * k_{B-II\text{блоку}}$$

III блоку – Рівень соціальної стратифікації та спадкоємності покоління за регіонами з урахуванням вагового коефіцієнту ($R_{EBICPB\ i-go}$) визначаємо за формулою:

$$R_{EBICPB\ i-go} = R_{EBICP\ i-go} * k_{B-III\text{блоку}}$$

Однією з складових індексу інклюзивності є визначення рівня реального стану продуктивних сил (40 % - вагомість блоку у композитному індексі). Для цього проаналізуємо показники, які мають безпосередній вплив на регіональний розвиток та, на нашу думку, зможуть об'єктивно визначити реальний стан продуктивних сил за регіонами. Серед показників: пропонуємо:

- рівень зайнятості (приріст робочих місць) ($x1$);
- продуктивність праці (ВРП на 1 працівника) ($x2$);
- рівень ревіталізації засобів виробництва (зношеність основних засобів) ($x3$);
- інвестиції у основний капітал у розрахунку на одну особу ($x4$);
- обсяги реалізації інноваційної продукції за межі України ($x5$).

Для визначення **рівня реального стану продуктивних сил** за регіонами потрібно проаналізувати:

- Рівень зайнятості ($V_{Pзj} = (Pзj - Pз_{min}) / (Pз_{max} - Pз_{min})$) ВРП на 1 працівника ($V_{ВРПj} = (ВРПj - ВРП_{min}) / (ВРП_{max} - ВРП_{min})$),
- інвестиції в основний капітал у розрахунку на 1 особу ($V_{Іокj} = (Іокj - Іок_{min}) / (Іок_{max} - Іок_{min})$),
- обсяги реалізації інноваційної продукції за межі України ($V_{Іокj} = (РІПj - РІП_{min}) / (РІП_{max} - РІП_{min})$),

- інтегральний показник індексу реального стану продуктивних сил i -го року $І_{РСПС\ i-го} = (V_{Pзj} + V_{ВРПj} + V_{ЗВj} + V_{Іокj} + V_{Іокj}) / n$. Інтегральний показник середній за період $І_{РСПС\ середнє} = \sum І_{РСПС\ i-го} / N_p$. Рівень реального стану продуктивних сил за регіонами ($P_{РСПС\ i-го} = (І_{РСПС\ i-го} / І_{РСПС\ середнє}) * 100\%$). Рівень реального стану продуктивних сил за регіонами з урахуванням вагового коефіцієнту $P_{РСПС\ i-го} = P_{РСПС\ i-го} * k_{В-Іблоку}$.

Одним з п'яти показників, що характеризує ресурсний потенціал регіонів України, є рівень зайнятості (у розрахунку у % до населення відповідного віку) (табл1).

Таблиця 1

Динаміка рівня зайнятості у % до населення відповідного віку за 2010–2019 рр.

Області	Роки					Ранг, 2019 р.	Зміна 2019-2017рр.	Зміна 2019-2010 рр.
	2010	2013	2015	2017	2019			
Україна	65,6	67,4	64,7	64,5	67,6	14		
АР Крим	67,9	70,7						
Вінницька	63,7	65,4	65,9	63,9	67,8	12	3,9	4,1
Волинська	62,9	64,7	60,3	56,1	58,7	24	2,6	-4,2
Дніпропетровська	69,4	71,7	70,9	67,7	70,5	3	2,8	1,1
Донецька	67,3	69,5	59	58,2	61,1	23	2,9	-6,2

Житомирська	64,3	65,5	61,5	63,9	67,8	13	3,9	3,5
Закарпатська	63,6	64,7	62,6	60,6	62,9	19	2,3	-0,7
Запорізька	67,1	69,5	65	64,9	68,5	10	3,6	1,4
Івано-Франківська	57,6	60,4	60,3	60,3	62,9	20	2,6	5,3
Київська	65,9	67,8	67,7	67,9	69,9	7	2,0	4,0
Кіровоградська	65	66,9	62,5	62,4	65,4	17	3,0	0,4
Луганська	65,1	66,4	64,1	62,7	69,5	8	6,8	4,4
Львівська	64,1	65,3	63,9	64,8	67,0	14	2,2	2,9
Миколаївська	66,5	68,8	67,6	66,2	69,4	9	3,2	2,9
Одеська	65,3	66,8	65,8	65,3	68,1	11	2,8	2,8
Полтавська	65,9	67,7	63,6	63,8	66,8	15	3,0	0,9
Рівненська	60,8	62,7	60,4	57,8	64,0	18	6,2	3,2
Сумська	63,1	65,7	64	65,6	70,3	5	4,7	7,2
Тернопільська	59	60,4	58,9	58,4	62,3	21	3,9	3,3
Харківська	67,5	70,3	69,1	71,0	73,3	1	2,3	5,8
Херсонська	66,4	66,9	65,7	66,3	70,5	4	4,2	4,1
Хмельницька	65,3	66,2	61,3	63,2	66,1	16	2,9	0,8
Черкаська	67,4	68,7	66,7	67,5	71,3	2	3,8	3,9
Чернівецька	57,5	59,3	56,3	58,0	61,2	22	3,2	3,7
Чернігівська	64,3	66,2	64,7	65,6	70,3	6	4,7	6,0
Мінімальне значення	57,5	59,3	56,3	56,1	58,7			
Максимальне значення	69,4	71,7	70,9	71,0	73,3			

Джерело: розроблено автором на підставі[1]

Максимальне значення показника рівень зайнятості у 2019 р. характерне Харківській області (73,3%), а мінімальне – Волинській області (58,7%).

Регіонами - лідерами за зазначеним показником у 2019 р. були Харківська (73,3%), Черкаська (71,3%), Дніпропетровська (70,5%), Херсонська (70,5%), Сумська (70,3%) області, які посіли, відповідно, перші п'ять місць в рейтингу.

До групи провідних регіонів слід віднести Чернігівську (70,3%), Київську (69,9%), Луганську (69,5%), Миколаївську (69,4%) та Запорізьку (68,5%) області, які посіли з 6-о по 10-е місця в рейтингу.

Групу регіонів зі значенням показника рівня зайнятості нижче середнього характеризували такі області: Одеська (68,1%), Вінницька (67,8%), Житомирська (67,8%), Львівська (67,0%), Полтавська (66,8%), Хмельницька (66,1%), Кіровоградська (65,4%), Рівненська (64,0%), Закарпатська (62,9%), Івано-Франківська (62,9%), які посідали з 11-го по 20-е місця в рейтингу.

До групи регіонів-аутсайдерів потрапили Тернопільська (62,3%), Чернівецька (61,2%), Донецька (61,1%), Волинська (58,7%) області, посідаючи з 21-го по 24-е місця в рейтингу.

Якщо порівнювати значення досліджуваного показника у 2019 і 2010 рр., то серед областей, які суттєво покращили свої позиції в рейтингу, треба відзначити Сумську (+7,2%), Чернігівську (+6,0%) та Харківську (+5,8%) області, а серед



областей, які мали негативну динаміку в рейтингу, – Донецька (-6,2%), Волинська (-4,2%) та Закарпатська (-0,7%).

Аналіз рівня зайнятості свідчить про збільшення цього показника серед громадян усіх вікових груп. Винятком є особи 40-49 років, адже серед них, показник рівня зайнятості скоротився з 79,4% до 78,7%.

Серед осіб віком від 35 до 50 років (майже 80%) спостерігається найвищий рівень зайнятості, а найнижчий – серед осіб у віці 60-70 років (14%) та у віці 15-24 роки (31%). Низький рівень зайнятості молоді пояснюється тим, що значна кількість осіб цього віку це учні, студенти, які навчаються тому не входять до складу робочої сили.

Аналіз обсягів та рівня зайнятості засвідчив зменшення кількості безробітних як у містах так і селах. При цьому, у міських поселеннях спостерігається збільшення кількості зайнятого населення віком 15-70 років на 143 тис. осіб (до 11,4 млн осіб), а рівень зайнятості зріс з 58,1% до 59,1%. Кількість зайнятого населення у сільській місцевості збільшилася на 74 тис. осіб, тобто до 5,2 млн осіб, а рівень зайнятості зріс з 55,0% до 56,2%.

Вато зазначити, що, останнім часом на ринку праці в Україні спостерігаються суттєві гендерні особливості пов'язані з тим, що серед чоловіків чисельність зайнятого населення віком 15-70 років збільшилася на 205 тис. осіб, а от серед жінок вказаний показник збільшився лише на 12 тис. осіб. До того ж серед чоловіків рівень зайнятості становить 64,0%, а серед жінок вказаний показник лише 52,9%.

В Україні спостерігається позитивна динаміка скорочення кількості громадян зайнятих у неформальному секторі економіки. Дефініція «неформальний сектор економіки» вперше зустрічаємо у доповіді, підготовленій Міжнародною організацією праці (МОП) з питань зайнятості, у Кенії, 1972 р. Ще тоді у доповіді наголошувалось, що найбільшою проблемою зайнятості є не кількісні показники безробіття, а існування значної кількості «трудої бідноти», представники якої змушені працювати у нелюдських умовах, продукують товари та послуги, однак обсяг діяльності їх не фіксується та не регулюється державними органами влади. Це явище в доповіді назвали «неформальний сектор економіки». Наголошено і на тому, що окремі види діяльності неформального сектора при умові мінімального сприяння та підтримці державним управлінням змогли б забезпечити зайнятість ширшому колу осіб [2].

Заслуговує уваги і той факт, що неформальний сектор зменшує певну частку безробітних або частково зайнятих працівників, тим самим пом'якшуючи соціальну напругу – створює додаткові робочі місця, сприяє підвищенню реальних доходів населення та збільшує пропозицію на ринку товарів і послуг.

Кінцевим апогеєм діяльності неформального сектора є переважно товари і послуги, виготовлення і розподіл яких, не суперечить чинному законодавству. Крім того діяльність у неформальному секторі не завжди супроводжується навмисним ухиленням від сплати податків, зборів, внесків на соціальне



страхування чи порушенням законодавства про працю. В науковій літературі її називають «економікою виживання», «економікою злиднів», «паралельною тіньовою економікою», «вимушеною економікою» тощо.

Нажаль, ще присутні випадки коли серед зайнятих громадян кожний п'ятий найманий працівник не був зареєстрований. Неформальна зайнятість була найбільш поширена у сільському, лісовому та рибному господарствах (42%), в торгівлі, ремонті автотранспортних засобів (17%), та у будівництві (17%).

Питома вага зайнятих у неформальному секторі економіки була найбільш поширена у Миколаївській, Івано-Франківській, Херсонській, Рівненській, Чернівецькій областях від 34% до 49% зайнятого населення, а найменшою – у Київській, Харківській та Полтавській областях (10%-11%).

Безробітне населення (за методологією МОП) у віці 15-70 років у 2019 році, у порівнянні з 2018 роком, скоротилося на 91 тис. осіб та становило 1,5 млн осіб.

Дещо зменшився вцілому і рівень безробіття (за методологією МОП) з 8,8% до 8,2% робочої сили, при цьому вказане скорочення рівня безробіття відбулося в усіх регіонах. Найнижчим рівень безробіття був у Харківській області (5,0%), м. Києві (5,8%), Одеській та Київській областях (відповідно, по 5,9%), а найвищим – у Луганській (13,7%), Донецькій (13,6%), Кіровоградській (11,0%), Полтавській та Волинській областях (відповідно, по 10,6%).

Варто наголосити, що скорочення рівня безробіття спостерігалось серед громадян віком від 15 до 39 років, однак серед осіб віком 40-49 років рівень безробіття зріс з 7,7% до 8,4%, серед осіб 50-59 років – з 7,4% до 8,0%. Серед осіб у віці 30-34 роки (7,3%) найнижчий рівень безробіття, в той же час серед молоді до 25 років цей показник становив 15,4% робочої сили відповідного віку (майже удвічі вище, ніж серед усього населення).

Рівень зайнятості населення України у 2019 році (67, 6%) у порівнянні з 2010 роком (65,6%) зростає, спад спостерігався у 2015 (64,7 %), у 2017 (64,5%).

Регіональна диференціація рівня економічної активності обумовлюється особливостями статево-вікової структури населення, загальною ситуацією на ринках праці, традиційно-культурною специфікою регіонів.

Таблиця 2

Динаміка рівня безробіття з 2000 по 2020

Рівень безробіття в Україні з 2000 по 2020 рр. (кільк. населення в тис.)						
Роки	Всього населення	Економічно активне населення	Зайняте населення	Безробітне населення	Рівень безробіття	Зареєстрованих безробітних
2000	48923,2	21150,7	18520,7	2630,0	12,4%	1178,7
2001	48457,1	20893,6	18453,3	2440,3	11,7%	1063,2
2002	48003,5	20669,5	18540,9	2128,6	10,3%	1028,1
2003	47622,4	20618,1	18624,1	1994,0	9,7%	1024,2

2004	47280,8	20582,5	18694,3	1888,2	9,2%	975,5
2005	46929,5	20481,7	18886,5	1595,2	7,8%	891,9
2006	46646,0	20545,9	19032,2	1513,7	7,4%	784,5
2007	46372,7	20606,2	19189,5	1416,7	6,9%	673,1
2008	46143,7	20675,7	19251,7	1424,0	6,9%	596,0
2009	45962,9	20321,6	18365,0	1956,6	9,6%	693,1
2010	45778,5	20220,7	18436,5	1784,2	8,8%	452,1
2011	45633,6	20247,9	18516,2	1731,7	8,6%	505,3
2012	45553,0	20393,5	18736,9	1656,6	8,1%	467,7
2013	45426,2	20478,2	18901,8	1576,4	7,7%	487,6
2014	42928,9	19035,2	17188,1	1847,1	9,7%	458,6
2015	42760,5	17396,0	15742,0	1654,0	9,5%	461,1
2016	42584,5	17303,6	15626,1	1677,5	9,7%	407,2
2017	42386,4	17193,2	15495,9	1697,3	9,9%	352,5
2018	42153,2	17296,2	15718,6	1577,6	9,1%	341,7
2019	41902,4	17381,8	15894,9	1486,9	8,6%	338,2
2020	41588,4	16917,8	15244,5	1673,3	9,9%	459,2

з 2014 р. – без урахування окупованих територій (Криму, Севастополя, частини Донбасу)

Джерело: розроблено автором на підставі[3]

Одним із найважливіших питомих показників, що характеризує зміни обсягів суспільного виробництва в регіональному розрізі, є продуктивність праці у розрахунку тис. грн. на 1 особу.

У табл. 2 наведено дані, що характеризують зміни зазначено показника за період 2010–2019 рр.

У 2019 р. регіонами - лідерами за показником продуктивність праці у розрахунку тис. грн. на 1 особу були Полтавська (134449 грн.), Київська (123267 грн.), Дніпропетровська (122379 грн.), Харківська (92864 грн.) та Запорізька (91498 грн.) області, які посіли перші п'ять місць у рейтингу.

Таблиця 3

Динаміка продуктивності праці у розрахунку тис. грн. на 1 особу за 2010–2019 рр.

Регіони	Продуктивність праці (ВРП на 1 працівника) тис. грн/особу					Ранг, 2019 р.	Зміна 2019-2017рр.	Зміна 2019-2010 рр.
	2010	2013	2015	2017	2019			
Україна	23600	33473	46413	70233	94661			
АР Крим	16507	23595				
Вінницька	14332	22303	37270	58384	83175	8	24791	68843
Волинська	13916	19817	30387	49987	73215	13	23228	59299
Дніпропетровська	34709	46333	65897	97137	122379	3	25242	87670
Донецька	28986	37830	26864	39411	49422	21	10011	20436
Житомирська	14616	20286	30698	49737	70247	15	20510	55631
Закарпатська	12278	17044	22989	34202	48861	22	14659	36583

Запорізька	23657	30526	50609	75306	91498	5	16192	67841
Івано-Франківська	14814	24022	33170	46312	63254	17	16942	48440
Київська	26140	39988	60109	90027	123267	2	33240	97127
Кіровоградська	15533	25533	39356	55183	77816	12	22633	62283
Луганська	19788	24514	10778	13883	18798	24	4915	-990
Львівська	16353	24937	37338	58221	85198	7	26977	68845
Миколаївська	20276	27355	41501	60549	82149	10	21600	61873
Одеська	22544	29118	41682	62701	82903	9	20202	60359
Полтавська	29652	39962	66390	106248	134449	1	28201	104797
Рівненська	13785	19003	30350	42038	58332	19	16294	44547
Сумська	15711	23517	37170	51419	70576	14	19157	54865
Тернопільська	11713	16819	24963	38593	54833	20	16240	43120
Харківська	23639	31128	45816	69489	92864	4	23375	69225
Херсонська	14346	19311	30246	45532	59987	18	14455	45641
Хмельницька	13602	20165	31660	49916	65916	16	16000	52314
Черкаська	17325	26168	40759	59697	86319	6	26622	68994
Чернівецька	10939	15154	20338	31509	46136	23	14627	35197
Чернігівська	15406	22603	35196	55198	78118	11	22920	62712

Джерело: розроблено автором на підставі[2]

До групи регіонів, що наближаються до середнього значення показника продуктивності праці в розрахунку на 1 особу по Україні (94661 грн.), увійшли Черкаська (86319 грн.), Львівська (85198 грн.), Вінницька (83175 грн.), Одеська (82903 грн.) та Миколаївська (82149 грн.) області, які посіли з 6 по 10 місце в рейтингу.

Регіонами, які мали значення зазначеного показника значно нижче середнього по Україні, були: Чернігівська (78118 грн.), Кіровоградська (77816 грн.), Волинська (73215 грн.), Сумська (70576 грн.), Житомирська (70247 грн.), Хмельницька (65916 грн.), Івано-Франківська (63254 грн.), Херсонська (59987 грн.), Рівненська (58332 грн.) та Тернопільська (54833 грн.) області, які посідали з 11 по 20 місце в рейтингу.

Регіонами - аутсайдерами було визначено тимчасово окуповані території Донецької (49422 грн.) та Луганської (18798 грн.) областей, а також Закарпатська (48861 грн.) та Чернівецька (46136 грн.) області.

Висновки. Проведене дослідження довело, що зайнятість населення та продуктивність праці в Україні останніми роками значно змінюється, однак в цілому загальний їх рівень залишається досить високим.

Наразі спостерігаємо істотні структурні зрушення зайнятості, серед яких гнучкіший ринок праці, скорочення масштабів зайнятості у нелегальній сфері економіки, значного поширюється неформальна зайнятість, оскільки є найбільш доступною і не ставить високих професійно-кваліфікаційних вимог до працівників, серед яких діяльність в домогосподарствах та ін.; через пандемію значні контингенти трудових мігрантів, які здійснювали виїзди на більш

тривалий термін на роботу в іншу місцевість або за кордон змушені залишитись в Україні.

Від ситуації на регіональному ринку праці суттєво залежним є рівень економічного розвитку регіону, його стабільність, ступінь довіри населення до керівництва громад, розвиток активного громадянського суспільства, наявність соціального діалогу, екологічна ситуація, формування зон розселення, залежно від розміщення підприємницьких об'єктів (насамперед, промислових), на яких концентрується значна кількість економічно активного населення, тобто інклюзивність регіонального розвитку на засадах сталості.

Аналітичні дослідження оголили основні проблеми розвитку зайнятості в територіальних громадах, і якщо порівнювати результати, то ці проблеми будуть спільними для всіх областей України. Зокрема такими проблемами будуть [3]:

1. Несприятливі умови працевлаштування і розвитку трудового потенціалу, що підтверджує низька стратегічна орієнтованість ОТГ у питаннях планування і прогнозування їхнього розвитку (серед областей Центральної України 65,4% ОТГ має загальну стратегію та 46,8% – програму/план зайнятості, для західних областей 47,1% ОТГ має загальну стратегію, 11,4% – програму/план зайнятості)

2. Низький рівень конкурентоспроможності місцевих роботодавців та неефективна зайнятість, тобто неофіційна зайнятість та тіньова.

3. Міграція населення з територіальних громад за внутрішнім і зовнішнім векторами.

4. Відсутність якісного обліку населення (серед центральних областей опис людських ресурсів наявний лише у 40,3% ОТГ, для західних ОТГ – 32,9%).

Суттєвим викликом на регіональному рівні є обмежені можливості зайнятості, а неефективна зайнятість населення сприяє появі багатьох проблем які гальмують розвиток територіальних громад.

Такими проблемами є:

- зростання безробіття та соціальної напруги внаслідок зниження економічної активності мешканців громад, у тому числі через пандемію COVID-19 та обмеження діяльності, залежно від рівня епідемічної небезпеки;

- пасивність мешканців громад, небажання участі у вирішенні питань громади;

- зниження валового виробництва і сукупної продуктивності праці в громадах через нераціональне використання людських ресурсів;

- відсутність в територіальних громадах стратегічного планування розвитку пасивність в долученні до проектів розвитку;

- міграція за межі територіальної громади та збільшення загального демографічного, податкового навантаження на працездатне населення, адже мігрують зазвичай активні члени громади, а залишаються ті, які є пасивними та потребують захисту.

Варто наголосити, що наслідком демографічних втрат територіальних громад є послаблення можливостей капіталізації людського потенціалу як



передумови зростання ринкової вартості людських ресурсів та, відповідно, перспектив економічного зростання громад [4, с. 48].

Крім того, демографічна ситуація, що складається в громадах значною мірою визначає кон'юнктуру ринків праці та рівень їх збалансованості. А тому, зменшення кількості економічно активного населення та наявність інших несприятливих чинників сприяє не лише посиленню демографічного навантаженню, а приводить до проблеми відтворення людських ресурсів, позбавляє перспективи зменшення трудової міграції, створення нових робочих місць.

Керуючись досвідом постсоціалістичних країн ЄС інституціональними передумовами для використання економічного потенціалу у нашій державі мали б стати мотивація до створення нових робочих місць у всіх сферах господарювання, реалізація програми імпортозаміщення та активізації функціонування внутрішнього ринку, формування інвестиційної привабливості окремих територій та налагодження ефективних міжрегіональних зв'язків [5].

Література:

1. Офіційна веб-сторінка Державного центру зайнятості [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.dcz.gov.ua/analitics/67>
2. Офіційна веб-сторінка Міжнародної організації праці [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ilo.org
3. М. М. Біль, О. О. Левицька ПОТЕНЦІАЛ АКТИВІЗАЦІЇ ЗАЙНЯТОСТІ НАСЕЛЕННЯ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЗАХІДНИХ ТА ЦЕНТРАЛЬНИХ ОБЛАСТЕЙ УКРАЇНИ <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7518>
4. Дерій Ж. В., Маргасова В. Г. Модель управління процесом капіталізації людського потенціалу на регіональному рівні. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2015. № 4. С. 46-54.
5. Інституціональні засади модернізації продуктивних сил регіонів України в умовах децентралізації управління [Текст] / М. П. Бутко, Ю. П. Харченко // Економіка України. – 2020. – № 8. – С. 58-75.

References:

1. Oficijna veb-storinka Derzhavnogo centru zajnjatosti [Official web-page of the State Employment Center]. Retrieved from: <https://www.dcz.gov.ua/analitics/67> [in Ukrainian].
2. Oficijna veb-storinka Mizhnarodnoї organizacii praci [Official web-page of the International Labor Organization]. Retrieved from: www.ilo.org [in Ukrainian].
3. Bil', M. M. & Levic'ka, O. O. POTENCIAL AKTIVIZACII ZAJNJATOSTI NASELENNJA OB'EDNANIH TERITORIAL'NIH GROMAD ZAHIDNIH TA CENTRAL'NIH OBLASTEJ UKRAINI [POTENTIAL OF ACTIVATION OF EMPLOYMENT OF THE POPULATION OF THE UNITED TERRITORIAL COMMUNITIES OF THE WESTERN AND CENTRAL REGIONS OF UKRAINE]. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7518> [in Ukrainian].
4. Derij, Zh. V. & Margasova, V. G. (2015) Model' upravlinnja procesom kapitalizacii ljuds'kogo potencialu na regional'nomu rivni [Model of management of the process of capitalization of human potential at the regional level]. *Problemi i perspektivi ekonomiki ta upravlinnja - Problems and prospects of economics and management*, 4, 46-54 [in Ukrainian].



5. Butko, M. P. & Harchenko, Ju. P. (2020) Institucional'ni zasadi modernizacii produktivnih sil regioniv Ukraïni v umovah decentralizacii upravlinnja [Institutional principles of modernization of productive forces of regions of Ukraine in terms of decentralization of management]. *Ekonomika Ukraïni – Economy of Ukraine* , 8, 58-75 [in Ukrainian].





УДК 351

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9\(15\)-251-259](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9(15)-251-259)

Шулімов Станіслав Федорович аспірант кафедри публічної політики, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, вул. Сергія Данченка 34, м. Київ, 04084, тел.: (098) 053-60-13, e-mail: shulimovstas@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-8024-2955>

АНАЛІТИЧНІ ЦЕНТРИ В УКРАЇНІ: СУЧАСНІСТЬ ТА МОЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ

Анотація. Стаття присвячена проблематиці функціонування подібного роду аналітичних структур як аналітичні центри, оскільки в останні роки подібні структури все більше поширюють свій вплив на політику та на формування порядку денного. Автором досліджується природа функціонування аналітичних центрів в Україні, форма їх роботи. Зокрема, на основі праць вітчизняних та закордонних дослідників визначаються основні характеристики аналітичних центрів, трактування цього поняття. Автором узагальнюється те, що на сьогодні в Україні аналітичні центри переважно функціонують у формі незалежних громадянських організацій, які не тільки поширюють аналітику серед суспільства, але і безпосередньо співпрацюють з органами державної влади.

Окрім цього в Україні існують і державні аналітичні центри та аналітичні центри при університетах, проте вони не набули широкого поширення. На основі даних автор робить висновки, що за останні роки аналітичні центри збільшили свій вплив на формування порядку денного, а також довіру серед населення, як частина громадянського суспільства. За останній час в Україні також збільшилась кількість аналітичних центрів, а також якість їх роботи. Зокрема, аналітичні центри України входять та займають перші місця в престижному рейтингу аналітичних центрів, що складається щорічно програмою аналітичних центрів та громадянського суспільства Університету Пенсильванії – «Global Go To Think Tank Index Report».

Не зважаючи на розвиток та довіру суспільства, співпраця аналітичних центрів та держави не стала системною. Українські “мозкові центри” також стикаються з низкою проблем, які у випадку вирішення дадуть можливість покращити взаємодію з державою, і, відповідно якість вироблення публічної політики в Україні. Автором пропонується створення державного фонду, для надання коштів на дослідження аналітичними центрами, заохочення створення аналітичних центрів при університетах, створення асоціації АЦ та їх інформаційного порталу.

Ключові слова: аналітичні центри; державні інститути; мозкові центри; громадянське суспільство; формування порядку денного; аналітичне забезпечення;



Shulimov Stanislav Fedorovich Postgraduate student of the Department of Public Policy of the Educational and Scientific, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv, Serhii Danchenko St., 34, кв. 160, Kyiv, 04084, tel.: (098) 053-60-13, shulimovstas@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-8024-2955>

THINK TANKS IN UKRAINE: MODERNITY AND OPPORTUNITIES OF DEVELOPMENT

Abstract. The article is devoted to the functioning of such analytical structures as think tanks, as in recent years such structures are increasingly expanding their influence on policy and on the formation of the agenda. The author studies the nature of the functioning of think tanks in Ukraine, the form of their work. In particular, based on the works of domestic and foreign researchers, the main characteristics of analytical centers, the interpretation of this concept are determined. The author summarizes the fact that today in Ukraine think tanks mainly operate in the form of independent civil society organizations, which not only disseminate analytics among society, but also directly cooperate with public authorities. In addition, there are state think tanks and university think tanks in Ukraine, but they have not become widespread.

Based on the data, the author concludes that in recent years, think tanks have increased their influence on the formation of the agenda, as well as trust among the population as part of civil society. Recently, the number of think tanks in Ukraine has also increased, as well as the quality of their work. In particular, think tanks of Ukraine are included in the prestigious ranking of think tanks, which is compiled annually by the program of think tanks and civil society at the University of Pennsylvania – «Global Go To Think Tank Index Report».

Despite the development and trust of society, the cooperation between think tanks and the state has not become systematic. Ukrainian think tanks also face a number of problems that, if resolved, will improve cooperation with the state and, consequently, the quality of public policy-making in Ukraine. The author proposes the creation of a state fund to provide funds for research by think tanks, to encourage the creation of think tanks at universities, to create an association of ACs and their information portal.

Keywords: think tanks; state institutions; brain centers; civil society; formation of the agenda; analytical support.

Постановка проблеми. Аналітичні структури, зокрема аналітичні центри в сучасному світі починають відігравати все більш активну та важливу роль. Це стосується і України, де під створення, розвитку, та посилення аналітичних центрів припав на період після Революції Гідності. На сьогодні, не зважаючи на низку праць вітчизняних науковців, написаних ще до 2014 року, природа функціонування аналітичних центрів та їх можлива роль у взаємодії з державними інститутами є недостатньо дослідженою, навіть попри вплив, який



аналітичні центри мають на формування порядку денного. Недостатній рівень дослідження зазначеної проблематики засвідчується неповним вивченням таких її сегментів як прогнозування у сфері законотворення; прийняття, практичне втілення та передбачення наслідків політичних рішень; політичний консалтинг; забезпечення ефективності державного/публічного управління, розбудови демократичного врядування тощо. Окрім цього, аналітичні центри входять до громадянського суспільства та співпрацюють з іншими громадськими організаціями в сфері адвокації та поширення інформації. Дослідження цієї проблематики надасть можливість покращити розуміння ролі аналітичних центрів на сьогодні, а також можливих шляхів їхнього розвитку, зокрема з боку держави, і, таким чином, покращити якість вироблення політики в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогодні питання взаємодії аналітичних центрів та органів влади піднімається на різного роду наукових конференціях та працях тих самих аналітичних центрів. Зокрема, наявні матеріали доповіді Глушук Є.В. з наукової конференції щодо діяльності аналітичних центрів у процесі комунікації між владою і суспільством. Дослідниця зазначає, що розвиток та ефективне функціонування неурядових аналітичних центрів відкриває нові можливості та перспективи втілення основних шляхів державної політики, спрямованої на врахування найбільш значущих потреб та інтересів громадян [1]. Науковиця також наголошує на тому, що враховуючи вплив аналітичних центрів на суспільно-політичні, економічні та ін. процеси, think tanks часто зараховують до «п'ятої влади», після законодавчої, виконавчої, судової та ЗМІ [1]. Інша вітчизняна науковиця Ніна Ржевська у своїй статті «Мозкові центри» як суб'єкти експертного середовища: функціональний аналіз» називає аналітичні центри «мозковими центрами». На думку авторки, саме ці структури стали тими суб'єктами світового політичного процесу, які вивели політичне експертне знання із парадоксальної ситуації стосовно його значущості, зокрема у прийнятті політичних рішень різного масштабу [2].

Оксана Глоба у своїй дисертації зазначає, що аналітичні центри це своєрідні «вузлові точки» в структурі того соціального процесу, який можна назвати соціальною інженерією, тобто інструментальною і технологічною роботою по реформуванню суспільства, яка здійснюється відкрито і дозволяє залучати кращих фахівців у тій чи іншій галузі — без посередників, на конкурсній основі, з оприлюдненням результатів та їх публічною оцінкою[3].

Питання взаємодії аналітичних центрів та влади також досліджували С.М. Внучко, Ю.С. Горовецька, С. Костюк, С.О. Телешун, В.В. Тертичка, О.В. Типкован.

До більш недавніх праць щодо дослідження діяльності аналітичних центрів доклали руку Маєвська О. М., Валюх А.М., Курілов Є.А., Полегенько С. Федорчук О.

Серед закордонних науковців це питання досліджували Е. Стоун, А. Денгам, М. Гарнетт, П. Сендж, Д. Стоун, А. Річ.

Серед самих аналітичних центрів ця тема теж є актуальною. Зокрема, вона стала основоположною для проведення досліджень аналітичного центру Фонд «Демократичні ініціативи імені Ілька Кучеріва», Центра Разумкова та інших. Серед закордонних науковців це питання досліджували Е. Стоун, А. Денгам, М. Гарнетт, Д. Макган.

Метою є аналіз стану аналітичних центрів в Україні, а також виокремлення можливих шляхів розвитку цих інституцій та шляхів покращення взаємодії з державними інститутами задля покращення вироблення та втілення публічної політики в Україні.

Виклад основного матеріалу. В останні десятиліття на пострадянському просторі відбулися важливі зміни як у взаєминах держави та суспільства, так і у відносинах між сферами політики і експертного середовища. Система жорсткого державного регулювання експертного виробництва відійшла в минуле і в пострадянських країнах поступово сформувалися незалежні експертні співтовариства – аналітичні центри, які беруть активну участь у формуванні і реалізації проектів суспільного розвитку.

Метою існування цих інституцій є безпосередній вплив на політику, прийняття рішень, законотворчість. Зокрема, в західних країнах аналітичні центри безпосередньо взаємодіють з державними інститутами при розробці різного роду політик та створення або виконання стратегій. Ця практика поступово запроваджується і в Україні, коли аналітичні центри поступово долучаються до розробки різного роду стратегій, аналізу стратегій тощо.

За Річем, аналітичні центри трактуються як незалежні неприбуткові некомерційні організації, які виробляють і в основному покладаються на досвід та ідеї для отримання підтримки та впливу на процес формування політики[4].

В дослідженні О. Маєвської узагальнені декілька класифікацій аналітичних центрів, що були розроблені закордонними науковцями, які працювали переважно в Сполучених Штатах Америки, батьківщині першого аналітичного центру - Ренд Корпорейшн [5]. Зокрема, дослідниця посилається на П. Діксона виділяє, який виділяє п'ять груп «мозкових центрів»:

1. Неурядові «мозкові центри» (складаються з експертів-професіоналів та мають довгострокові договори з урядовими відомствами).
2. Внутрішньоурядові (займаються дослідженнями довгострокових проблем).
3. Незалежні дослідницькі центри при університетах.
4. Комерційні консультаційні фірми, орієнтовані на отримання прибутку.
5. Незалежні неприбуткові центри, що орієнтуються не на уряд чи великі промислові концерни, а на широку громадськість[6].

Ця класифікація є актуальною і на сьогодні. Зокрема, в Україні найбільш поширеними на сьогодні є незалежні неприбуткові центри, проте, вони все ж спрямовують свою діяльність не лише на широку громадськість, а і



безпосередньо співпрацюють з урядом, політиками та конкретні Міністерства.

Прикладом цьому може стати аналітичний центр «Центр «Нова Європа», який тісно співпрацює з Міністерством закордонних справ або «Лабораторія законодавчих ініціатив», яка безпосередньо співпрацює як з парламентом, так і з органами місцевого самоврядування.

В своєму дослідженні «Особливості діяльності неурядових аналітичних центрів України» Світлана Полегенько, посиляючись на дослідження Фонду «Демократичні ініціативи імені Ілька Кучеріва» зазначає, що на сьогодні під аналітичним центром в Україні розуміють переважно незалежну громадську організацію, яка займається аналізом актуальних політичних, соціальних та економічних подій, а також публікує ґрунтовні, засновані на фактах, аналітичні матеріали, слугує платформою для обміну між експертами та здійснює консультування з питань політики [7][8]. Відповідно до цього, аналітичні центри можна зараховувати до громадянського суспільства.

З огляду на перераховане вище, можна зробити висновок, що на сьогодні як серед вітчизняних, так і серед закордонних науковців немає єдиного розуміння, які саме організації можна відносити до так званих “мозкових центрів”/ think tanks/ аналітичних центрів. Виокремлення основних подібних характеристик українських та закордонних аналітичних центрів ускладнюється різними організаційними формами цих інституцій: в Україні це переважно форма громадської організації, в той час як за кордоном це можуть бути і підрозділи університетів та інші організаційно- правові форми.

Фактично і серед представників українських аналітичних центрів також не існує єдиного розуміння, чим же є структура, в якій вони самі працюють. Зокрема, відповідно до результатів дослідження, проведеного Фондом «Демократичні ініціативи ім. Ілька Кучеріва» на думку більшості опитаних, головною ознакою аналітичного центру є постійна дослідницька робота та вироблення аналітичного продукту. Відповіді також демонстрували, що аналітичний центр, у розумінні українських респондентів, повинен поєднувати аналітичну роботу з адвокаційною – здатністю чинити вплив на вироблення рішень в державі[8].

Варто також відзначити, що аналітичні центри в Україні існують не лише у формі громадських організацій, в нашій країні наявні також і державні аналітичні центри, як, наприклад, Національний інститут стратегічних досліджень. Виділити варто і аналітичні центри при університетах, наприклад Школа політичної аналітики НаУКМА, Міждисциплінарний науково-освітній центр протидії корупції в Україні (ACREC), Аналітичний центр Українського католицького університету, Міждисциплінарний аналітичний центр КНУ ім. Шевченка та інші. Функціонування аналітичних центрів при університетах дещо відрізняється, оскільки вони часто обмежені бюджетними процедурами і не завжди можуть отримувати кошти від донорських організацій.

Що стосується взаємодії аналітичних центрів та органів державної влади,

варто зазначити, що поступово вплив цих структур на державну політику зростає. Так, відповідно до даних у 2012 у 2012 р. вплив аналітичних центрів на ухвалення державних рішень визнавали 35% опитаних представників виконавчої влади і 33% опитаних депутатів, а в 2014 р. уже 50% представників органів влади погоджувались, що аналітичні центри впливають на формування державної політики[9]. Відповідно, можна виокремити певну тенденцію у збільшенні впливу аналітичних центрів на формування політики. Варто зазначити, що після 2014 року не відбувалось проведення подібного опитування серед представників влади, відповідно зростання рівня впливу аналітичних центрів після 2014 року виміряти досить важко.

В той же час, можна оцінити довіру населення до громадських організацій, в тому числі до аналітичних центрів. Згідно з результатами опитування, проведеного на замовлення Pact Inc. довіра до громадянського суспільства та громадських організацій, 60% опитаних довіряють волонтерам та 45% – громадським організаціям (у вересні 2017 року ці показники були 53% та 40% відповідно) [10].

Відповідно до результатів опитування, проведеного Центром Разумкова в березні 2021 року, довіра до громадських організацій серед населення складала вже 53%[11].

Необхідно зазначити і той факт, що аналітичні центри та аналітична спільнота невпинно розвивається. Підтвердженням цьому є міжнародний рейтинг, що складається щорічно програмою аналітичних центрів та громадянського суспільства Університету Пенсильванії – «Global Go To Think Tank Index Report».

Важливими показниками, що доводять розвиток аналітичних центрів та аналітичної спільноти в Україні загалом є, наприклад, кількість аналітичних центрів, що увійшла до рейтингу: у 2018 році це число складало 14 АЦ, а в 2019- 19[12]. Варто відзначити, що згідно з рейтингом, кількість аналітичних центрів в Україні збільшилась. Зокрема, в «Global Go To Think Tank Index Report» зазначено, що в Україні функціонує 39 аналітичних центрів, в той час як в рейтингу 2020 року йдеться вже про 90 аналітичних центрів. Окрім цього, у 2019-2020 роках рейтинг АЦ з Центральної та Східної Європи очолював Центр Разумкова [13].

Не зважаючи на високу довіру до громадянського суспільства, частиною якого є і аналітичні центри, серед населення, а також посилення спроможностей АЦ, в Україні все ж немає системної взаємодії між аналітичними центрами та державою.

Варто зазначити, що аналітичні центри стикаються і з низкою проблем. До основних проблем цих інституцій, як вважають вітчизняні дослідники А.М. Валюх та Є.А. Курілов можна віднести наступні:

- недостатність коштів у держави на оплату послуг аналітичних центрів;
- недостатність комунікацій між АЦ та органами державної влади, як



наслідок, недостатня поінформованість державних службовців щодо того чим займаються АЦ, та, навпаки, непоінформованість АЦ щодо реальних потреб конкретних державних установ в аналітичних послугах;

- недостатня взаємодія аналітичних центрів з бізнесом, який може допомогти адвокатувати вироблені АЦ рекомендації;
- недостатній рівень використання владою потенціалу державних аналітичних установ та практики створення АЦ на базі наукових установ, про що свідчить недостатня наявність (кількість) державних АЦ (у т.ч. університетських АЦ та АЦ дослідницьких інститутів);
- недостатня наявність (кількість) АЦ на регіональному рівні [14];

До цих проблем можна також додати нестабільність фінансування, необхідність окрім аналітичної роботи займатись менеджерами і операційною діяльністю, адже аналітики АЦ часто поєднують в собі декілька посад. Згадати варто і відсутність сталої співпраці між самими аналітичними центрами.

Валюх і Курілов також виокремлюють можливі шляхи вирішення цих проблем, а відповідно і можливості для розвитку аналітичних центрів, та їх відносин з органами державної влади.

Зокрема, автори пропонують створити асоціацію аналітичних центрів, єдиний інформаційний портал, створити рейтинг АЦ [14].

За прикладом Українського культурного фонду, а саме програми «Аналітика культури» варто створити фонди, які зможуть фінансувати дослідження аналітичних центрів, що будуть замовлені державою.

За наявності підтримки з боку держави аналітичні центри здатні розробляти рекомендації, засновані на реальних даних, отриманих “в полях”, відповідно політики будуть засновані на доказових фактах.

Окремою вагомою дією має стати заохочення створення аналітичних центрів при університетах, адже студентство є величезним ресурсом для аналітичної діяльності. Втілення західної моделі функціонування аналітичних центрів при університетах допоможе підсилити аналітичну спільноту в Україні загалом, адже університетська спільнота, маючи знання методології досліджень, зможе поширити його серед колег по громадському сектору.

Висновки. На сьогодні українські аналітичні центри поступово збільшують вплив на порядок денний, а також на розробку та втілення різного роду політик урядом. Протягом останніх декількох років кількість аналітичних центрів в Україні не лише збільшилась, вони почали входити до важливих міжнародних рейтингів і перемагати. Серед основних проблем вітчизняних аналітичних центрів перш за все можна виділити відсутність фінансування державою, недостатню комунікацію з державними органами, а також з представниками бізнес-спільноти, а також недостатню кількість аналітичних центрів на регіональному рівні. Не зважаючи на проблеми, за сприяння держави розвиток

аналітичних центрів може пришвидшитись. Серед можливих шляхів сприяння з боку держави варто виділити створення спеціальних фондів фінансування досліджень АЦ, створення асоціації АЦ, сприяння створенню аналітичних центрів при університетах та на регіональному рівні. Розвиток аналітичної спільноти може посилити аналітичне забезпечення роботи органів влади, і, відповідно покращити розробку і втілення публічної політики в Україні.

Література:

1. Діяльність аналітичних центрів у процесі комунікації між владою і суспільством // Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського: [Веб-сайт]. Київ, 2014. URL: <http://conference.nbuv.gov.ua/report/view/id/316> (дата звернення: 08.09.2021).
2. Ржевська Н. «Мозкові центри» як суб'єкти експертного середовища: функціональний аналіз / Н. Ржевська // Політичний менеджмент. - 2012. - Т. 1, вип. 2. - С. 161-169.
3. Глоба О.Є. Аналітичні центри як суб'єкти дослідження публічної політики: автореф. дис... канд. політ. наук: 23.00.01 [Електронний ресурс] / О.Є. Глоба; Дніпропетр. нац. ун-т ім. О.Гончара. — Д., 2009. — 18 с.
4. Rich, A. (2004). Think tanks, public policy, and the politics of expertise. Cambridge: Cambridge University Press.
5. Маєвська О. М. Класифікація «мозкових центрів» світу: основні підходи / О. М. Маєвська // Політичне життя. - 2017. - Т. 1, вип. 2. - С. 125-129.
6. Paul Dickson. Think Tanks. New York, Atheneum, 1971
7. Полегенько С. Особливості діяльності неурядових аналітичних центрів в Україні / С. Полегенько // World Science. - 2018. - Т. 1, вип. 8. - С. 73-78.
8. Аналітичні центри в Україні та Німеччині: головні розбіжності та перспективи співпраці // Фонд «Демократичні ініціативи ім. Ілька Кучеріва» [Веб-сайт]. - Київ, 2016. - URL: <https://dif.org.ua/uploads/pdf/854168914585d2fd4a3c0f5.81720744.pdf> (дата звернення: 08.09.2021).
9. Незалежні аналітичні центри України у процесі вироблення політики: перешкоди, перспективи та взаємні очікування у співпраці з органами державної влади // Фонд «Демократичні ініціативи ім. Ілька Кучеріва» [Веб-сайт]. - Київ, 2015. - URL: <https://dif.org.ua/article/nezalezni-analichni-tsentri-ukraini-u-protsesi-viroblennya-politiki-pereshkodi-perspektivi-ta-vzaemni-ochikuvannya-u-spiivpratsi-z-organami-derzhavnoi-vladi> (дата звернення: 08.09.2021).
10. Незадоволення українців роботою чинного уряду зростає, натомість збільшується довіра до громадських активістів // Фонд «Демократичні ініціативи ім. Ілька Кучеріва» [Веб-сайт]. - Київ, 2018. - URL: <https://dif.org.ua/article/nezadovolennya-ukraintsiv-robotoyu-chinnogo-uryadu-zrostaе-natomist-zbilshuetsya-dovira-do-gromadskikh-aktivistiv> (дата звернення: 08.09.2021)
11. Оцінка ситуації в країні, довіра до інститутів суспільства та політиків, електоральні орієнтації громадян (березень 2021р.) // Разумков Центр [Веб-сайт]. - Київ, 2021. - URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-sytuatsii-v-kraini-dovira-do-instytutiv-suspilstva-ta-politikiv-elektoralni-oriiientatsii-gromadian-berezen-2021r> (дата звернення: 08.09.2021).
12. McGann, J. G. (2020). 2019 Global Go To Think Tank Index Report. https://repository.upenn.edu/think_tanks/17/
13. McGann, J. G. (2021). 2020 Global Go To Think Tank Index https://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1019&context=think_tanks
14. Валюх А. М., Курілов Є. А. Проблеми аналітичних центрів України та шляхи їх вирішення. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 19. С. 45–51. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.19.45

**References:**

1. Diyalnist analitichnikh tsestriv u protsesi komunikatsiyi mizh vladoyu i suspilstvom [Activities of think tanks in the process of communication between government and society] *Natsionalna biblioteka Ukrayini imeni V.I. Vernadskoho- National Library of Ukraine named after I. Vernadsky*. Retrieved from <http://conferencenbu.gov.ua/report/view/id/316> [In Ukrainian].
2. Rzhavska N. (2012) «Mozkovi tsestri» yak subyektu ekspertnoho seredovishcha: funktsionalniy analiz [«Brain centers» as subjects of the expert environment: functional analysis]. *Politichniy menedzhment– Polirical management*. Vol. 2. 161-169. [In Ukrainian]
3. Hloba O.I. (2009) Analitichni tsestry yak subiekty doslidzhennia publichnoi polityky [Analytical centers as subjects of public policy research]: *Extended abstract of candidate's thesis*. Dnipro: DNU [In Ukrainian].
4. Rich, A. (2004). Think tanks, public policy, and the politics of expertise. Cambridge: *Cambridge University Press*.
5. Mayevska O. M. (2017) Klasifikatsiya «mozkovikh tsestriv» svitu: osnovni pidkhodi [Classification of «brain centers» of the world: basic approaches] *Politichne zhittya– Political life*. Vol. 2. 125-129 [In Ukrainian].
6. Dickson P. (1971) Think Tanks. New York, Atheneum.
7. Polehenko S. (2018) Osoblivosti diyalnosti neuryadovikh analitichnikh tsestriv v Ukrayini [Features of non-governmental think tanks in Ukraine] *World Science*. V. 8. 73-78 [In Ukrainian]
8. Analitichni tsestri v Ukrayini ta Nimechchini: holovni rozbizhnosti ta perspektivi spivpratsi [Think tanks in Ukraine and Germany: main differences and prospects for cooperation] (2016) *Fond «Demokratichni initsiativi» im. Ilka Kucheriva– Ilko Kucheriv Democratic Initiatives Foundation*. Retrieved from <https://dif.org.ua/uploads/pdf/854168914585d2fd4a3c0f5.81720744.pdf> [In Ukrainian]
9. Nezalezni analitichni tsestri Ukrayini u protsesi viroblennya politiki: pereshkodi, perspektivi ta vzayemni ochikuvannya u spivpratsi z orhanami derzhavnoi vladi [Independent think tanks of Ukraine in the policy-making process: obstacles, prospects and mutual expectations in cooperation with public authorities] (2015) *Fond «Demokratichni initsiativi» im. Ilka Kucheriva– Ilko Kucheriv Democratic Initiatives Foundation*. Retrieved from <https://dif.org.ua/article/nezalezni-analitichni-tsestri-ukraini-u-protsesi-viroblennya-politiki-pereshkodi-perspektivi-ta-vzaemni-ochikuvannya-u-spivpratsi-z-organami-derzhavnoi-vladi> [In Ukrainian].
10. Nezaovolennya ukraintsiv robotoyu chinnoho uryadu zrostaye, natomist zbilshuyetsya dovira do hromadskikh aktivistiv [Dissatisfaction of Ukrainians with the work of the current government is growing, but trust in civil activists is growing] (2018) *Fond «Demokratichni initsiativi» im. Ilka Kucheriva– Ilko Kucheriv Democratic Initiatives Foundation*. Retrieved from <https://dif.org.ua/article/nezadovolennya-ukraintsiv-robotoyu-chinnogo-uryadu-zrostaie-natomist-zbilshuyetsya-dovira-do-gromadskikh-aktivistiv> [In Ukrainian].
11. Otsinka situatsiyi v krayini, dovira do institutiv suspilstva ta politikiv, elektoralni oriyentatsiyi hromadyan (berezen 2021r.) [Assessment of the situation in the country, trust in the institutions of society and politicians, electoral orientations of citizens (March 2021)] (2021) *Razumkov Tsentri– Razumkov Center*. Retrieved from <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-sytuatsii-v-kraini-dovira-do-institutiv-suspilstva-ta-politikiv-elektoralni-oriyentatsii-gromadian-berezen-2021r> [In Ukrainian].
12. McGann, J. G. (2020). 2019 Global Go To Think Tank Index Report. https://repository.upenn.edu/think_tanks/17/.
13. McGann, J. G. (2021). 2020 Global Go To Think Tank Index https://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1019&context=think_tanks.
14. Valiukh, A. and Kurilov, Y. (2019), Problemi analitichnikh tsestriv Ukrayini ta shlyakhi yikh virishennya [Problems of ukrainian think tanks and the ways to solve them], *Investytsiyi: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience* vol. 19, pp. 45–51. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.19.45

**СЕРІЯ «Право»**

УДК 351:353

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9\(15\)-260-271](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9(15)-260-271)

Ковальова Тетяна Володимирівна доктор наук з державного управління, доцент, доцент кафедри права та європейської інтеграції, Харківський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України, Московський проспект, 75, Харків, 61000, тел.: (057) 732-30-42, e-mail: nojanojushka@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-2079-7101>

Гунбіна Олена Володимирівна аспірантка кафедри права та європейської інтеграції Харківського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України, Московський проспект, 75, Харків, 61000, тел.: (057) 732-30-42, e-mail: e.gunbina@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-7967-4125>

ПРАВОВІ ПРОБЛЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ З ВИКОРИСТАННЯМ ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЙ

Анотація. У процесі цілеспрямованої реалізації ідеї сервісної держави на сучасному етапі спостерігається суттєве збільшення надання адміністративних послуг через ЦНАПи із застосуванням інтернет-технологій.

Під час аналізу сучасної правової бази та практики надання адміністративних послуг, зокрема, було встановлено, що на сьогодні потребує детальної регламентації правовий аспект можливості отримання в ЦНАПах в електронному вигляді законодавчо заявленого переліку адміністративних послуг в повному обсязі за допомогою операторів електронної ідентифікації, зокрема ID.GOV.UA, або за допомогою використання кваліфікованого електронного підпису, а саме: оформлення та подання заяви в електронній формі, надання супровідних до них документів, отримання зворотного зв'язку в персональному електронному кабінеті, у тому числі й завірення в електронному вигляді потрібних документів і можливості їх переведення з електронного вигляду в паперовий і навпаки, щоб при цьому вони мали однакову юридичну силу.

Звертається увага на можливості надання й інших актуальних послуг у ЦНАПах саме із застосуванням інтернет-технологій за умови вдосконалення правового регулювання власне процесу надання послуг у дистанційному режимі, зокрема: видачу розпорядження про передачу у власність та надання у постійне користування земельних ділянок; надання архівних довідок та копій документів,



які зберігаються в архівному секторі; державну реєстрацію земельної ділянки з видачею витягу із Державного земельного кадастру; внесення до Державного земельного кадастру відомостей (змін до них) про земельну ділянку; реєстрацію декларації про готовність об'єкта до експлуатації (щодо об'єктів будівництва, які за класом наслідків (відповідальності) належать до об'єктів з незначними наслідками, збудовані на земельних ділянках відповідного цільового призначення без дозвільного документа на виконання будівельних робіт; державну реєстрацію змін до статуту територіальної громади чи організації тощо.

Ключові слова: адміністративні послуги, інтернет-технології, правове регулювання.

Kovalyova Tetiana Volodymyrivna Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Law and European Integration of Kharkiv Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine Kharkiv, Moskovsky Prospekt, 75, Kharkiv, 61000, tel.: (057) 732-30-42, e-mail: nojanojushka@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-2079-7101>

Gunbina Olena Volodymyrivna Candidate of the Department of Law and European Integration of the Kharkiv Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public Administration about the President of Ukraine, Moskovsky Prospekt, 75, Kharkiv, 61000, tel.: (057) 732-30-42, e-mail: e.gunbina@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-7967-4125>

LEGAL PROBLEMS IN PROVIDING ADMINISTRATIVE SERVICES USING THE INTERNET TECHNOLOGIES

Abstract. In the process of purposeful realization of the idea of the service state at the present stage there is a significant increase in the provision of administrative services through administrative service centers with the use of Internet technologies.

During the analysis of the modern legal framework and practice of providing administrative services, it was found that today the legal aspect of the possibility of obtaining in the In the centers of administrative services in electronic form the legally declared list of administrative services in full with the help of electronic identification operators needs detailed regulation., in particular ID.GOV.UA, needs detailed regulation or by using a qualified electronic signature, namely: from the execution and submission of the application in electronic form to the possibility of providing related documents, attaching receipts for payment of the service to the application, receiving feedback in the personal electronic office up to the electronic certification of the required documents and the possibility of their translation from electronic to paper and vice versa, so that they have the same legal force.

Attention is paid to the possibility of providing other relevant services in In the



centers of administrative services with the use of Internet technologies, provided that the legal regulation of the actual process of providing services remotely, in particular: issuance of an order on the transfer of ownership and provision of land for permanent use; providing archival certificates and copies of documents stored in the archival sector; state registration of a land plot with the issuance of an extract from the State Land Cadastre; entering into the State Land Cadastre information (changes to them) about the land plot; registration of the declaration of readiness of the object for operation (for construction objects, which according to the class of consequences (responsibility) belong to the objects with insignificant consequences, built on land plots of the corresponding purpose without a permit for construction works; state registration of changes to the charter of the territorial community or organization, etc.

Keywords: administrative services, Internet technology, law governance.

Постановка проблеми. У процесі цілеспрямованої реалізації ідеї сервісної держави на сучасному етапі спостерігається суттєве збільшення надання адміністративних послуг через ЦНАПи із застосуванням інтернет-технологій. Стрімке зростання попиту на отримання адміністративної послуги в дистанційному режимі робить актуальним вивчення правового забезпечення цієї процедури з урахуванням специфіки використання при застосуванні інтернет-технологій.

Аналіз останніх досліджень та публікацій виявив нечисленність у науці державного управління праць, присвячених розгляду правових аспектів надання адміністративних послуг за допомогою інтернет-технологій [11; 12]. Більш активно обговорюються окремі такі питання в системі надання адміністративних послуг, як правовий зміст адміністративних послуг, їх ознаки та умовні класифікації, технічні питання застосування інтернет-технологій при наданні адміністративних послуг [1; 4; 14]. Проте питання правового урегулювання процедури надання адміністративних послуг із використання інтернет-технологій стає дедалі актуальнішим, адже є нагальним для надання якісної й змістовної адміністративної послуги.

Метою статті є окреслення кола правових проблем, що виникають у процесі надання адміністративних послуг, та визначення перспектив правового регулювання цього процесу при використанні інтернет-технологій.

Виклад основного матеріалу. Підвищення якості публічних послуг потребує проведення комплексної реформи, що дозволить вдосконалити та узгодити нормативно-правові акти, які регламентують механізми надання публічних послуг та забезпечать їх спрощення в тому числі, шляхом впровадження сучасних інформаційних технологій [2].

Наразі в Україні запроваджено карантинні заходи з метою запобігання поширенню COVID-19, що дало можливість органам державної влади та місцевого самоврядування переглянути форми взаємодії з територіальними



громадами, формати роботи, системи взаємодії та співпраці, консультацій, способи надання адміністративних послуг (онлайн, офлайн), види послуг, графіки роботи ЦНАПів, умови контактування із набувачами послуг тощо. Такі формажорні обставини для власне процесу надання адміністративних послуг дозволили проаналізувати часові проміжки, в яких відбувається отримання послуги, стан і форму надання супутніх документів для отримання адміністративної послуги, актуальні запити на отримання адміністративних послуг, мобільність та переваги надання адміністративних послуг у дистанційному режимі, втілити в практику щоденної роботи нові форми комунікативної взаємодії надавачів та споживачів послуг, а також запобігти паніці й бюрократичному хаосу.

За час роботи в умовах карантину кількість консультацій, наданих кол-центром в місті Харкові, зростає на 50% і вдвічі більше споживачів скористалися електронними сервісами ЦНАП. Крім цього, значно збільшилася кількість звернень на отримання адмінпослуг дистанційно, у тому числі поштою [15].

Постановою Кабінету Міністрів України від 20.03.2020 визначено коло адміністративних послуг, що надаються в ЦНАПах під час карантину. У цілому - це 25 позицій, серед них – паспортні послуги, комплексний сервіс «Малятко для батьків новонароджених, реєстрація чи зняття місця проживання, оформлення субсидій, допомоги при народженні, усиновленні дитини та інші [4].

Натомість суб'єктами-засновниками ЦНАПів визначено різну кількість адміністративних послуг, що здатні забезпечувати територіальні ЦНАПи в умовах карантину, а також формат отримання таких послуг. Так, за інформацією Департаменту адміністративних послуг та споживчого ринку Харківської міської ради, Перелік послуг, що надаються у ЦНАП та центрах надання соціальних послуг «Прозорий офіс» у період дії карантину в місті Харкові, містить 16 послуг [15].

Різну кількість та формат надання послуг пропонують ЦНАПи і в межах навіть деяких міст обласного значення Харківського регіону (табл. 1), тому здійснювати порівняння можливостей усіх ЦНАПів щодо надання послуги у режимі онлайн на територіях адміністративно-територіальних одиниць області наразі немає сенсу.

Таблиця 1.

Оприлюднений нормативно-правовий документ, яким визначено перелік адмінпослуг, що надаються в межах певної територіальної громади в ЦНАПах	Спосіб доступу до інформації про послуги, що надаються у ЦНАПах	Кількісні характеристики послуг, що надаються суб'єктом надання адміністративних послуг	Інформація про можливість отримання послуг за допомогою інтернет- технологій
Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11 жовтня 2017 р. № 782-р/ Єдиний державний портал адміністративних послуг	https://my.gov.ua/info/services/online/9?isOnline=True	218	Є на сайті найменування послуги із позначкою «Онлайн», є в електронному вигляді розділ для анкетування, проте на час звернення (18.08.2020 р.) не функціонує.
Відсутній загальний перелік адмінпослуг/ Територіальна громада м. Харкова	https://dozvil.kh.ua/register.jsp?type=el	105	Є інформація на сайті, є можливість подати заяву до Центру надання адміністративних послуг м. Харкова на отримання адміністративної послуги за його межами, є запис в електронну чергу, є можливість заповнити в електронному вигляді анкету з якості обслуговування
Додаток до рішення виконавчого комітету Лозівської міської ради Харківської області від 13.12.2018 року № 908 «Перелік адміністративних послуг, які надаються через відділ «Центр надання адміністративних послуг» Лозівської міської ради (нова редакція)/Територіальна громада м. Лозової	http://lozovarada.gov.ua/cnap.html	106, із них у 4 випадках зазначено, що до запровадження в повному обсязі належного технічного забезпечення ЦНАП Лозівської міської ради спеціальним обладнанням, такі послуги надаються через Лозівський районний відділ Головного управління Державної міграційної служби України в Харківській області	50 адміністративних послуг надаються онлайн (є заява для заповнення в електронній формі); є можливість заповнити в електронному вигляді анкету з якості обслуговування
Розпорядження голови райдержадміністрації від 02.09.2013 № 291, яким при Чугуївській районній державній адміністрації створено Центр надання адміністративних послуг, затверджено Положення про Центр та Перелік адміністративних послуг, що надаються через Центр./ Територіальна громада Чугуївського району	https://chuguevrda.gov.ua/poslugi/adminposlugi	31, із зазначенням, що до вирішення організаційних та кадрових питань щодо роботи Центру послуги населенню надаються вказаними структурними підрозділами районної державної адміністрації.	Є на сайті перелік адмінпослуг, що надаються; є вкладка для проведення дослідження рівня задоволення користувачів якістю та своєчасністю надання послуг, що запроваджено Мінцифрою та здійснюється на їх офіційному сайті (онлайн опитування «Що не так з держпослугами? Ваші відповіді можуть змінити все!»). https://www.e.gov.ua/ua/e-ukraine .
Перелік адміністративних послуг, що надаються через ЦНАП при Ізюмській районній державній адміністрації Харківської області /Територіальна громада Ізюмського району	http://www.izyumrda.gov.ua/adminposlugi/383-test	63	Є на сайті перелік адмінпослуг, що надаються; без зазначення можливості отримати їх онлайн; є рубрика «Корисні посилання» із зазначенням електронних ресурсів центральних органів виконавчої влади



Розпорядження голови Куп'янської РДА від 21.05.2020 № 108 «Про внесення змін до Переліку Адміністративних послуг, що надаються через ЦНАП при Куп'янській районній державній адміністрації Харківської області»/ територіальна громада Куп'янського району	http://kuprda.gov.ua/info/page/7362	95	Є на сайті перелік адмінпослуг, що надаються; є інформація про принаймні 40 послуг, як можна отримати онлайн; є посилання на сайт Мініюсту для отримання послуг в кабінеті електронних сервісів https://kap.minjust.gov.ua/
--	---	----	--

Слід зауважити, що європейська модель самоврядування ґрунтується на принципах законності, обов'язковості, субсидіарності, які передбачають надання послуг: відповідно до чинного законодавства (принципи повсюдності, доступності послуг, обов'язковості), а також законності роботи самоврядних органів, що має вияв у негативній (загальнодозвільній) або позитивній (спеціальнодозвільній) регламентації діяльності цих органів; органами влади на максимально наближеному до споживачів рівні [4].

Першочергово положення щодо потреби правового врегулювання процесу надання публічних послуг в електронній формі були визначені в таких нормативно-правових актах і нормативних документах: Бюджетному кодексі України від 08.07.2010 № 2456-VI; Законі України «Про Національну програму інформатизації» від 04.02.98 № 74/98-ВР; Положенні про формування та виконання Національної програми інформатизації, затверджене постановою КМУ від 31.08.98 № 1352; Методиці визначення належності бюджетних програм до сфери інформатизації, затверджена наказом Державного комітету зв'язку та інформатизації України від 06.06.2003 р. № 97; Методиці визначення належності бюджетних програм до сфери інформатизації, затверджена наказом Державного агентства з питань електронного урядування України від 14.05.2019 р. № 35; постанові Кабінету Міністрів України «Деякі питання цифрового розвитку» від 30.01.2019 № 56; Національному класифікаторі України ДК 021:2015 «Єдиний закупівельний словник», затверджений наказом Мінекономрозвитку від 23.12.2015 № 1749.

У Звіті про хід і результати виконання Програми діяльності Кабінету Міністрів України у 2019 році, розміщеному на початку 2020 року на офіційному вебсайті уряду, визначено низку актуальних питань у сфері надання адміністративних послуг, які вкотре підкреслюють актуальність здійснення правового регулювання процесу надання публічних послуг та забезпечення їх доступності шляхом надання за допомогою телекомунікаційних засобів:

- подальше вдосконалення порядку надання житлових субсидій шляхом посилення їх адресності;
- розвиток системи фронт-офісів у соціальній сфері, що надають зручні та доступні сервіси громадянам;
- запровадження грошової компенсації за надані фронт-офісами, створеними територіальними громадами, послуги з приймання документів для



призначення соціальних допомог структурними підрозділами з питань соціального захисту населення в електронній формі;

- розширення переліку суб'єктів упровадження програмних комплексів для надання мешканцям територіальних громад адміністративних послуг соціального характеру із застосуванням електронного документообігу та/або із підключення до сервісу «Трембіта» [3, с. 90-91, 135];

- визначення пов'язаних послуг при наданні якісних адміністративних послуг та об'єднання їх за життєвими ситуаціями;

- переведення публічних послуг в електронну форму;

- розроблення нормативного регулювання у сфері електронної ідентифікації та приведення електронних довірчих послуг у відповідність із законодавством ЄС (eIDAS);

- запровадження контролю за якістю надання публічних послуг;

- розроблення нормативного регулювання для фінансування переведення послуг в електронну форму [3, с. 226]

Пріоритетність здійснення процесу надання адмінпослуг в електронному форматі впливає також із Плану роботи Мініцифри на 2020 рік, затвердженого наказом цього Міністерства від 15 грудня 2020 року за № 15, у якому, з-поміж іншого, визначено такі пріоритетні аспекти правового регулювання:

- приведення назв та переліку послуг, що надаються ЦНАП у відповідність до реєстру публічних послуг;

- реінжиніринг та спрощення принаймні 30 пріоритетних послуг;

- ліквідація проміжних послуг та створення комплексних послуг (10 в 1, як e-Малятко, наприклад, 4 в 1 тощо);

- запровадження надання пріоритетних публічних послуг в електронній формі через портал та смартфон, у т.ч. забезпечення безпечного доступ до даних принаймні з 15 пріоритетних реєстрів, усіх наявних e-послуг і доставку результатів у електронні кабінети користувача;

- запровадження технології Smart ID, що перш за все покликана забезпечити розвиток доступних і безпечних схем і засобів e-ідентифікації та верифікацію персональних даних у пріоритетних реєстрах, оптимізувати публічні реєстри для користування ними під час електронної взаємодії [3].

Останнє положення свідчить про нагальність правового врегулювання питання, оскільки лише у 2019 році за результатами верифікації Мінфіном підготовлено 12,9 млн рекомендацій органам, які здійснюють державні виплати, для перевірки інформації, що містить невідповідності, та надано 20,7 млн рекомендацій щодо виявлення помилок у різних реєстрах і базах даних [3, с. 91].

Тож майбутнє ЦНАПів вбачається в реалізації частини 9 Закону України «Про адміністративні послуги» й правовому врегулюванні можливості громадян отримувати значну частину послуг саме в дистанційному режимі за допомогою засобів телекомунікаційного зв'язку.

За рішенням органу, що утворив Центр надання адміністративних послуг, у



таких центрах можуть здійснюватися за допомогою дистанційних інструментів:

- 1) прийняття звітів, декларацій, скарг [9], надання дозвільних документів;
- 2) надання консультацій (телефоном, шляхом звернення на гарячу лінію, онлайн до фронт-офісу, ЦНАП, за допомогою чат-ботів під час застосування інформації із сервісу);
- 3) прийняття та видача документів, не пов'язаних із наданням адміністративних послуг;
- 4) укладення договорів та угод представниками суб'єктів господарювання, які займають монопольне становище на відповідному ринку послуг, які мають соціальне значення для населення (водо-, тепло-, газо-, електропостачання тощо) [9].

Водночас варто звернути увагу на можливості надання й інших актуальних послуг у ЦНАПах саме із застосуванням інтернет-технологій за умови вдосконалення правового регулювання власне процесу надання послуг у дистанційному режимі: видачу розпорядження про передачу у власність та надання у постійне користування земельних ділянок; надання архівних довідок та копій документів, які зберігаються в архівному секторі; державну реєстрацію земельної ділянки з видачею витягу із Державного земельного кадастру; внесення до Державного земельного кадастру відомостей (змін до них) про земельну ділянку; внесення відомостей (змін до них) до Державного земельного кадастру про межі частини земельної ділянки, на яку поширюються права суборенди, сервітуту з видачею витягу; внесення до Державного земельного кадастру відомостей (змін до них) про землі в межах територій адміністративно-територіальних одиниць із видачею витягу; державну реєстрацію обмежень у використанні земель з видачею витягу; внесення до Державного земельного кадастру відомостей про обмеження у використанні земель, встановлені безпосередньо законами та прийнятими відповідно до них нормативно-правовими актами, із видачею витягу; видачу висновку про погодження документації із землеустрою; внесення змін до декларації про готовність об'єкта до експлуатації (щодо об'єктів, які за класом наслідків (відповідальності) належать до об'єктів з незначними наслідками, щодо об'єктів, які належать до II категорії складності (клас наслідків (відповідальності), розташованих за межами населених пунктів і на території кількох адміністративно-територіальних одиниць, а також на територіях, де сільські, селищні, міські ради не утворили виконавчі органи з питань державного архітектурно-будівельного контролю); реєстрацію декларації про готовність об'єкта до експлуатації (щодо об'єктів будівництва, які за класом наслідків (відповідальності) належать до об'єктів з незначними наслідками, збудовані на земельних ділянках відповідного цільового призначення без дозвільного документа на виконання будівельних робіт; видачу експлуатаційного дозволу для провадження діяльності: на потужностях (об'єктах) з переробки неїстівних продуктів тваринного походження, на потужностях (об'єктах) з виробництва, змішування та приготування кормових добавок, префіксів і кормів; видачу експлуатаційного дозволу операторам ринку, що



провадять діяльність, пов'язану з виробництвом та/або зберіганням харчових продуктів тваринного походження; державну реєстрацію статуту територіальної громади, профспілкової чи громадської організації; державну реєстрацію змін до статуту територіальної громади чи організації; скасування державної реєстрації статуту територіальної громади чи організації; видачу дубліката свідоцтва про державну реєстрацію статуту територіальної громади чи організації.

Також потребує детальної регламентації правовий аспект дистанційної можливості отримання на вебсайтах ЦНАП у розділах «Реєстр послуг» заявлений чинним законодавцем і представлений перелік адміністративних послуг, які можна отримати в електронному вигляді у повному обсязі за допомогою операторів електронної ідентифікації BankID, MobileID та/або інтегрованої системи електронної ідентифікації ID.GOV.UA або за допомогою використання кваліфікованого електронного підпису (КЕП): від оформлення та подання заяви в електронній формі до можливості надання супутніх документів, прикріплення до заяви квитанцій про сплату послуги, отримання зворотного зв'язку в персональному електронному кабінеті аж до завірення в електронному вигляді потрібних документів та можливості їх переведення із електронного вигляду в паперовий і у зворотному порядку, що будуть мати однакову юридичну силу [5].

Здебільшого, електронна взаємодія в процесі отримання публічної послуги потребує юридичної легітимізації особи чи осіб, які здійснюють запит, що широко використовується сьогодні для попередньої реєстрації відвідувачів на веб-сайтах, а також дій і механізмів, які призвели до відмови чи потребують оскарження. Наразі українське законодавство не містить нормативно-правового документу, який би визначав порядок створення і посвідчення електронних документів, що були отримані під час електронної взаємодії в процесі отримання публічної послуги, при потребі, наприклад подання документів в інстанції при судових процесах, у процесі оскарження дій, прийнятих рішень чи бездіяльності суб'єктів надання послуг. Зокрема, 14.04.2020 року Верховний Суд у складі колегії суддів Касаційного адміністративного суду в рамках справи № 320/4916/19, адміністративне провадження № К/9901/8517/20 (ЄДРСРУ № 88748667) досліджував питання щодо обов'язковості засвідчення копій процесуальних документів відповідно до Національного стандарту України ДСТУ 4163-2003 «Уніфікованої системи організаційно-розпорядчої документації», із урахуванням Правил засвідчення копій документів, визначених Національним стандартом України «Державна уніфікована система документації. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлювання документів ДСТУ 4163-2003», затвердженим наказом Держспоживстандарту України від 07.04.2003 року № 55, Правил організації діловодства та архівного зберігання документів у державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах і організаціях, затверджені наказом Міністерства юстиції України від 18.06.2015 року № 1000/5, інструкції з діловодства в окремих органах державної влади (місцевого



самоврядування) та інші нормативно-правові акти, та дійшов висновку, що Стандарт в розумінні статті 1 Закону України «Про стандартизацію» є нормативним документом, що встановлює для загального і неодноразового використання правила, настанови або характеристики щодо діяльності чи її результатів, та спрямований на досягнення оптимального ступеня впорядкованості в певній сфері, проте він не є нормативно-правовим актом в розумінні статті 117 Конституції України, а отже, і джерелом права, яке застосовується судом [6].

Також технічного врегулювання в процесі надання адміністративних послуг у дистанційному режимі потребують певні особливості, які вимагають врахування при вдосконаленні правового регулювання. Насамперед це чітка регламентація часу відправлення та одержання інформаційних матеріалів (електронних послуг, супутніх документів, що будуть достатнім юридичним фактом при зверненні до суду чи оскарженні); створення можливостей для направлення документів за допомогою усіх сервісів «Електронний кабінет»; розроблення методології впровадження е-адмінрегламенту як процес розвитку його основних форм уявлення: гіпертекстової, сценарної, модельної та програмної; типовий алгоритм розробки результативного програмного продукту е-адмінрегламенту як циклічний, ітераційний процес реалізації його основних форм уявлення; диференційований підхід щодо надання юридичної сили е-адмінпроцедурам в залежності від основних елементів і форм формування е-адмінрегламентів [5].

Висновки. Недосконалість правового регулювання надання адміністративних послуг із застосуванням інтернет-технологій ставить під сумнів увесь процес отримання послуги в дистанційному режимі та нівелює зусилля та авторитет будь-якого суб'єкта надання послуг.

Підвищення якості та доступності державних і муніципальних послуг визначається як одна з основних цілей адміністративної реформи та основний критерій ефективності публічного управління. Це означає, що для кожного, без винятку, органу публічної влади повинна бути забезпечена можливість функціональної та інформаційної взаємодії з кожним громадянином чи колективним суб'єктом. Крім того, в системах масового обслуговування забезпечуються однакові стандарти обслуговування для всіх, високий ступінь доступності та якості обслуговування.

Література:

1. Гуненко О. В. Використання інформаційних технологій для покращення якості надання адміністративних послуг // Реформування публічного управління: теорія, практика, міжнародний досвід: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Одеса, 31 жов. 2014 р.). Одеса: ОРИДУ НАДУ, 2014. С. 279–280.



2. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України / [Бориславська О. М., Заверуха І. Б., Школик А. М. та ін.]; Центр політико-правових реформ. – К., Москаленко О. М., 2012. – 212 с.
3. Звіт про хід і результати виконання програми діяльності Кабінету Міністрів України в 2019 році. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/zvit-pro-hid-i-rezultati-vikonannya-programi-diyalnosti-kabinetu-ministriv-ukrayini-u-2019-roci>.
4. Клімушин П. С., Спасібов Д. В. Механізми електронного урядування в інформаційному суспільстві: монографія / за ред. О. В. Радченко. - Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2017. 118с.
5. Кравчук І.М. Правові особливості інформаційних суспільних відносин при наданні дистанційних адміністративних послуг // Інформація і право. - 2019. - № 1(28). - С. 52-60.
6. Морозов Є. Правильність засвідчення копій документів, доданих до позовної заяви.// Бухгалтер 911. - 23 квітня 2020 року. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://buhgalter911.com/uk/news/news-1049781.html>.
7. Перелік адміністративних послуг, які надаються через центри надання адміністративних послуг у період дії карантину: затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 20 березня 2020 року № 242. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/242-2020-%D0%BF#Text>
8. План роботи Мінцифри на 2020 рік. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/ministry/>
9. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5203-17
10. Реформа децентралізації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-decentralizaciyi>.
11. Серенок А.О. Нормативно-правове забезпечення впровадження електронного урядування в Україні: ініціативи президента України // Державне будівництво. - 2015. - № 1.
12. Соломко Ю.І. Нормативно-правове забезпечення розбудови сервісно-орієнтовної держави за допомогою електронного урядування // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. Вип. 3(52): у 2 ч. / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. - Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2017. - С. 168–175.
13. Стандарти доступності та якості послуг: що отримають жителі громад – роз'яснення Мінрегіону. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.minregion.gov.ua/press/news/standarti-dostupnosti-ta-yakosti-poslug-shho-otrimayut-zhiteli-gromad-roz-yasnennya-minregionu/>
14. Тимошук В.П. Адміністративні послуги. – К. : ТОВ «Софія-А». – 2012. – 104 с.
15. У зв'язку з введенням карантину центри надання адміністративних послуг в місті Харкові змінили підходи до роботи з відвідувачами. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.city.kharkov.ua/uk/news/-44520.html>.

References:

1. Gunenkova O. V. Viktoristannja informacijnih tehnologij dlja pokrashhennja jakosti nadannja administrativnih poslug [The use of information technology to improve the quality of administrative services]. *Proceedings from Vseukr. nauk.-prakt. konf. za mizhnar. uchastju - The All-Ukrainian. scientific-practical conf. for international. participation* . (pp. 279–280). Odessa: ORIDU NADU [in Ukrainian].
2. Borislav's'ka, O. M., Zaveruha, I. B., Shkolik, A. M. (2012). *Decentralizacija publichnoї vladi: dosvid evropejs'kih kraїн ta perspektivi Ukraїni* [Decentralization of public power: the experience of European countries and prospects of Ukraine]. Kiev: Centr politiko-pravovih reform [in Ukrainian].
3. Zvit pro hid i rezul'tati vikonannja programi dijajl'nosti Kabinetu Ministriv Ukraїni v 2019



roci. [Elektronnij resurs]. – Retrieved from: <https://www.kmu.gov.ua/news/zvit-pro-hid-i-rezultativikonannya-programi-diyalnosti-kabinetu-ministriv-ukrayini-u-2019-roci>. [in Ukrainian].

4. Klimushin, P. S., Spasibov, D. V. (2017). *Mehanizmi elektronного urjaduvannya v informacijnomu suspil'stvi: monografija [Mechanisms of e-government in the information society]*. Harkiv : Vid-vo HarRI NADU «Magistr» [in Ukrainian].

5. Kravchuk, I.M. (2019). Pravovi osoblivosti informacijnih suspil'nih vidnosin pri nadanni distancijnih administrativnih poslug [Legal features of information public relations in the provision of remote administrative services]. *Informacija i pravo - Information and Law*, 1(28), 52-60 [in Ukrainian].

6. Morozov Є. Pravil'nist' zasvidchennja kopij dokumentiv, dodanih do pozovnoї zajavi. // Buhgalter 911. - 23 kvitnja 2020 roku. [Elektronnij resurs]. - Retrieved from: <https://buhgalter911.com/uk/news/news-1049781.html> [in Ukrainian].

7. Perelik administrativnih poslug, jaki nadajut'sja cherez centri nadannja administrativnih poslug u period dii karantinu: zatverdzenij postanovoju Kabinetu Ministriv Ukraїni vid 20 bereznja 2020 roku № 242. [Elektronnij resurs]. – Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/242-2020-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

8. Plan roboti Mincifri na 2020 rik. [Elektronnij resurs]. – Retrieved from: <https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/ministry/> [in Ukrainian].

9. Zakon Ukrainy « Pro administrativni poslugi » [The Law of Ukraine « On administrative services »]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from www.zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5203-17 [in Ukrainian].

10. Reforma decentralizacii [Elektronnij resurs]. – Retrieved from: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-decentralizaciyi>. [in Ukrainian].

11. Serenok, A.O. (2015). Normativno-pravove zabezpechennja vprovadzhennja elektronного urjaduvannya v Ukraїni: iniciativi prezidenta ukraїni [Regulatory and legal support for the introduction of e-government in Ukraine: initiatives of the President of Ukraine]. *Derzhavne budivnictvo - State Construction*, 1 [in Ukrainian].

12. Solomko, Ju.I. (2017). Normativno-pravove zabezpechennja rozbudovi servisno-orientovnoї derzhavi za dopomogoju elektronного urjaduvannya [Regulatory and legal support for the development of a service-oriented state with the help of e-government]. *Efektivnist' derzhavnogo upravlinnja - Effectiveness of public administration*, 168–175 [in Ukrainian].

13. Standarti dostupnosti ta jakosti poslug: shho otrimajut' zhiteli gromad – roz'jasnennja Minregionu. [Elektronnij resurs]. – Retrieved from: <https://www.minregion.gov.ua/press/news/standarti-dostupnosti-ta-yakosti-poslug-shho-otrimayut-zhiteli-gromad-roz-yasnennya-minregionu/>

14. Timoshuk, V.P. (2012). *Administrativni poslugi [Administrative services]*. Kiev: TOV «Sofija-A» [in Ukrainian].

15. U zv'jazku z vvedennjam karantinu centri nadannja administrativnih poslug v misti Harkovi zminili pidhodi do roboti z vidviduvachami. [Elektronnij resurs]. – Retrieved from: <https://www.city.kharkov.ua/uk/news/-44520.html>. [in Ukrainian].

**СЕРІЯ «Економіка»**

УДК 333:304.068

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9\(15\)-272-284](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9(15)-272-284)

Дурбалова Наталія Ігорівна аспірантка кафедри менеджменту і логістики, Одеський національний технологічний університет, вул. Канатна, 112, Одеса, 65039, тел.: (048) 722-34-74, e-mail: durbalova.nataly@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-0739-1265>

Новічков Віктор Кузьмич кандидат географічних наук, доцент кафедри готельно-ресторанного бізнесу, Одеський національний технологічний університет, вул. Канатна, 112, Одеса, 65039, тел.: (048) 722-34-74, e-mail: tamarakoled@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-9720-8163>

Кожевнікова Вікторія Олегівна кандидат технічних наук, доцент кафедри готельно-ресторанного бізнесу, Одеський національний технологічний університет, вул. Канатна, 112, Одеса, 65039, тел.: (048) 722-34-74, e-mail: kozhevnikova-viktoriya@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0003-2275-7437>

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Хлібопекарська галузь – одна з провідних галузей харчової промисловості України, призначення якої безперебійне забезпечення хлібобулочних виробів у обсягах, які відповідають нормам державної продовольчої безпеки. Саме хлібопекарська галузь, яка виробляє найбільш затребуваний продукт харчування, потерпає від недостатнього розвитку інноваційного забезпечення, що вимагає особливої уваги. Сучасний стан наукового опрацювання відзначених проблем вимагає обґрунтування основних напрямів інноваційної діяльності хлібопекарських підприємств, визначення перспектив та ризиків з урахуванням специфіки функціонування суб'єктів господарювання. Представлена робота має на меті розглянути та проаналізувати інноваційні аспекти управління підприємством в контексті стратегічного розвитку галузі, а також розробку механізму стратегії його інноваційного розвитку.

Розглянуто основні типи стратегій, які можуть бути використані хлібопекарським підприємством в залежності від його цілей та наявного потенціалу. Зазначено, що поняття «інноваційного потенціалу є неоднозначним. Встановлено, що частіше інноваційний потенціал використовується як синонім



науково-технічного потенціалу, під яким розуміють сукупність факторів, визначаючих можливість безперервного підвищення економічної ефективності виробництва за рахунок прискорення технічних інновацій.

В даному дослідженні передбачено, оцінку інноваційного потенціалу з метою вибору конкретної стратегії інноваційного розвитку. Окреслено напрями інноваційного розвитку та впровадження інновацій. Запропоновано використовувати поняття інноваційного потенціалу в взаємозалежності від мети хлібопекарського підприємства, тобто, під інноваційним потенціалом розуміємо «наявні у достатній кількості та якості ресурси, необхідні для реалізації запланованої інновації». Для оцінки інновацій запропоновано оцінювати потенціал, виходячи з трьох основних видів інновацій підприємства: продуктових (розробка нових, вдосконалення старих продуктів); виробничих (розробка нових виробничих технологій); маркетингових (збутові, постачальницькі інновації). Інші види інновацій, такі як соціальні, інформаційні, екологічні, в даному дослідженні розглядатися не будуть, так як для хлібопекарських підприємств вони є допоміжними та супроводжують один з трьох основних видів інновацій.

Ключові слова: механізм, інновації, розвиток, хлібопекарська галузь, стратегія, технології, підприємства.

Durbalova Natalia Ihorivna Graduate student of the Department of Management and Logistics, Odessa National Technological University, Kanatna St., 112, Odessa, 65039, tel.: (048) 712-41-14, e-mail: durbalova.nataly@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-0739-1265>

Novichkov Viktor Kuzmych Candidate of Geographical Sciences, Associate Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business, Odessa National Technological University, Kanatna St., 112, Odessa, 65039, tel.: (048) 712-41-14, e-mail: tamarakoled@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-9720-8163>

Kozhevnikova Viktoriia Olehivna Candidate of Technical Sciences, Associate Professor of Hotel and Restaurant Business, Odessa National Technological University, Kanatna St., 112, Odesa, 65039, tel.: (048) 714-41, e-mail: kozhevnikova-viktoriia@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0003-2275-7437>

FORMATION OF THE MECHANISM OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

Abstract. The bakery industry is one of the leading branches of the food industry of Ukraine, the purpose of which is the uninterrupted supply of bakery products in volumes that meet the standards of state food security. It is the bakery industry that produces the most popular food products that suffers from the insufficient development of innovative support, which requires special attention. The current state of scientific



elaboration of the mentioned problems requires substantiation of the main directions of innovative activity of bakery enterprises, determination of prospects and risks taking into account the specifics of functioning of economic entities. The presented work aims to consider and analyze the innovative aspects of enterprise management in the context of strategic development of the industry, as well as the development of a mechanism for the strategy of its innovative development.

The main types of strategies that can be used by a bakery depending on its goals and available potential are considered. It is noted that the concept of “innovation potential is ambiguous. It is established that more often the innovation potential is used as a synonym of scientific and technical potential, which means a set of factors that determine the possibility of continuous improvement of economic efficiency of production by accelerating technical innovation.

This study provides an assessment of innovation potential in order to select a specific strategy for innovation development. The directions of innovative development and introduction of innovations are outlined. It is proposed to use the concept of innovation potential in dependence on the purpose of the bakery, the innovation potential means «available in sufficient quantities and quality resources needed to implement the planned innovation». To evaluate innovations, it is proposed to assess the potential based on three main types of enterprise innovations: product (development of new, improvement of old products); production (development of new production technologies); marketing (sales, supply innovations). Other types of innovation, such as social, informational, environmental, will not be considered in this study, as for bakeries they are ancillary and accompany one of the three main types of innovation.

Keywords: mechanism, innovations, development, bakery industry, strategy, technologies, enterprises.

Постановка проблеми. Ефективне функціонування та розвиток виробничого підприємства формується на базі інноваційних процесів. Специфікою функціонування підприємств в хлібопекарській галузі України у ринковому середовищі є жорстка конкуренція, насиченість, сталість розвитку при стійкому зниженні обсягів у сфері промислового виробництва та збільшення у сегменті невеликих підприємствах. Крім того все це відбувається на тлі низької купівельної спроможності населення. Саме хлібопекарська галузь, яка виробляє найбільш затребуваний продукт харчування, потерпає від недостатнього розвитку інноваційного забезпечення, що вимагає особливої уваги.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різномічні питання розвитку хлібопекарської галузі України постійно знаходяться у полі зору вітчизняних дослідників: В. Александрова, Ю. Бажал, О. Власюк, В. Геєць, Ю. Гончарова, Я. Жаліло, Р. Патора, Й. Петрович, Н. Чухрай, Р. Фатхутдинов, О. Шпичак та інші. Однак окремі положення теоретико-методологічного обґрунтування та вирішення практичних проблем щодо підвищення рівня інноваційної активності та розробки механізму стратегії інноваційного розвитку хлібопекарських підприємств



досліджені ще недостатньо.

Основною метою даної статті є розгляд та аналіз інноваційних аспектів управління в контексті стратегічного розвитку галузі, а також розробки механізму стратегії інноваційного розвитку.

Виклад основного матеріалу. Стратегія інноваційного розвитку хлібопекарського підприємства обумовлюється складністю виробничих процесів, наукоємністю продукції, що виробляється, якістю управлінських процесів, рівнем кваліфікації та освіти персоналу. Велике значення має накопичений на підприємстві потенціал. Підсистемі прийняття стратегічних рішень з управління розвитком необхідно виявити весь наявний потенціал інноваційного розвитку та забезпечити підсистемам умови для його реалізації. Специфіка розробки стратегії інноваційного розвитку підприємства полягає в тому, що при її розробці необхідно враховувати, крім економічних ресурсів, технічні, екологічні, соціальні та психологічні аспекти впровадження інновацій.

Розглянемо основні типи стратегій, які можуть бути використані хлібопекарським підприємством в залежності від його цілей та наявного потенціалу. Слід зазначити, що саме поняття інноваційного потенціалу, що використовується більшістю дослідників, є досить неоднозначним. Найчастіше інноваційний потенціал використовується як синонім науково-технічного потенціалу, під яким розуміють сукупність факторів, визначаючих можливість безперервного підвищення економічної ефективності виробництва за рахунок технологічних інновацій [1]. Більшість визначень інноваційного потенціалу є тавтологічними, що не розкривають суть та структуру потенціалу, зокрема «готовність підприємства здійснювати або відтворювати інновації» [2]; «здатність підприємства успішно сприймати, розробляти, впроваджувати нововведення» [3]; «система взаємодіючих та взаємопов'язаних ресурсів підприємства, необхідних в процесі здійснення інноваційної діяльності з урахуванням їх обмеженого характеру і можливого впливу на кінцевий результат діяльності підприємства» [4]; «максимально можлива кількість ресурсів, яку підприємство може залучити у сферу науково-технічного розвитку виробництва при заданому розмірі ресурсних обмежень та без скорочення розмірів кінцевого випуску продукції» [5]. Структура інноваційного потенціалу при цьому істотно відрізняється у різних авторів, окремі дослідники вважають, що це «сукупність всіх наявних у підприємства ресурсів» [4]. Таким чином, незважаючи на широке використання самого терміна «інноваційний потенціал», він розглядається в гносеологічному сенсі, без прив'язки до вирішення конкретних завдань управління інноваційним розвитком.

В даному дослідженні передбачається, що оцінка інноваційного потенціалу здійснюється з метою вибору конкретної стратегії інноваційного розвитку. Інноваційний розвиток може здійснюватися за різними напрямками, а інновації можуть бути різними. Види інновацій істотно відрізняються один від одного за необхідними для їх реалізації ресурсами. Надлишок одного виду ресурсу не

замінює недолік іншого, тому загальна величина інноваційного потенціалу залежить від малодоступного ресурсу. Виходячи з вищевикладеного, пропонується використовувати поняття інноваційного потенціалу в взаємозалежності з поставленою перед хлібопекарським підприємством метою. Тобто, під інноваційним потенціалом будемо розуміти «наявні у достатній кількості та якості ресурси, необхідні для реалізації запланованої інновації». Таким чином, для оцінки інновацій пропонується оцінювати потенціал, виходячи з трьох основних видів інновацій підприємства: продуктових (розробка нових, вдосконалення старих продуктів); виробничих (розробка нових виробничих технологій); маркетингових (збутові, постачальницькі інновації). Інші види інновацій, такі як соціальні, інформаційні, екологічні, в даному дослідженні розглядатися не будуть, так як для хлібопекарських підприємств вони є допоміжними та супроводжують один з трьох основних видів інновацій. Для досягнення головних цілей підприємства може бути реалізована одна або декілька інновацій (табл. 1).

З точки зору вибору стратегій можна виділити наступні елементи потенціалу інноваційного розвитку підприємства. Для оцінки потенціалу продуктових інновацій необхідно оцінити: ступінь розвитку науково-дослідних робіт, наявність розвиненої маркетингової мережі, забезпеченість фінансами, наявність виробничих потужностей та відповідних технологій. Для оцінки потенціалу технологічних інновацій в сфері виробництва необхідно оцінити: ступінь розвитку науково-дослідних робіт, забезпеченість фінансами, кваліфікація виробничого персоналу.

Таблиця 1

Зв'язок між глобальними цілями хлібопекарського підприємства та видами інновацій

Головна ціль	Вид інформації
Підвищення якості продукції	Продуктові, виробничі інновації
Розширення та утримання власної частки на ринку	Продуктові, маркетингові інновації
Підвищення ефективності використання матеріальних, трудових, фінансових ресурсів	Виробничі інновації
Зниження собівартості	Виробничі інновації
Розширення асортименту продукції	Продуктові інновації
Нові ринки збуту	Маркетингові інновації

Джерело: побудовано автором

Для оцінки потенціалу маркетингових інновацій не обходимо оцінити: наявність розвиненої маркетингової мережі; конкурентоспроможність підприємства; забезпеченість фінансами. При оцінці деяких ресурсів слід враховувати не тільки фактично наявний потенціал, а й той що може легко



купуватися, наприклад, можливість придбання розвинутою маркетинговою мережі шляхом покупки або злиття з підприємством, яке має таку мережу.

Для вирішення поставлених завдань необхідно згрупувати наявні показники в логічно пов'язані групи. Встановлено, що існує велика кількість підходів до кількісної оцінки різних показників потенціалу. Показник конкурентоспроможності підприємства включає частку ринку, переваги перед конкурентами, популярність торгової марки. Наявність розвинутої маркетингової мережі включає такі показники, як кількість країн, в які здійснюється постачання продукції, кількість офіційних дилерів, охоплення регіонів України представництвами та філіями. Забезпеченість фінансовими ресурсами оцінюється як загальна величина доступних для реалізації інноваційного проекту коштів, в тому числі задля нарощування тих елементів інноваційного потенціалу, в яких відчувається нестача. Кожен елемент потенціалу інноваційного розвитку оцінюється за тривимірної шкалою: високий, середній, низький. Середній означає достатність ресурсів для досягнення запланованої інноваційної мети, низький – недостатність, високий – надлишок. Після зіставлення цілей інноваційного розвитку та наявного потенціалу здійснюється коригування цілей відповідно до наявних ресурсів або ж переоцінка потенціалу з урахуванням заходів щодо його підвищення. Якщо всі необхідні елементи потенціалу є високими (або можуть бути доведені до такого стану), можуть бути переглянуті цілі в бік збільшення ступеня інновацій. Якщо всі необхідні елементи потенціалу є низькими, то необхідно корегувати цілі або нарощувати потенціал. У табл. 2 наведено відповідність оцінок потенціалу інноваційного розвитку та еволюційних стратегій.

Таблиця 2

**Відповідність оцінок потенціалу інноваційного розвитку
та еволюційних стратегій**

Оцінка потенціалів інноваційного розвитку	Стратегія
Низька оцінка: ступень розвитку науково-дослідних робіт, кваліфікація виробничого персоналу, конкурентоспроможність підприємства, забезпеченість фінансовими ресурсами. Середня чи висока оцінка: наявність розвинутої маркетингової мережі, наявність виробничим потужностей та відповідних технологій.	Стратегія інноваційних запозичень
Низька оцінка: конкурентоспроможність підприємства, наявність розвинутої маркетингової мережі, забезпеченість фінансовими ресурсами. Середня чи висока оцінка: кваліфікація виробничого персоналу, ступень розвитку науково-дослідних робіт, наявність виробничих потужностей та відповідних технологій.	Стратегія реагування



Низька оцінка: ступень розвитку науково-дослідних робіт, забезпеченість фінансовими ресурсами, кваліфікація виробничого персоналу. Середня чи висока оцінка: конкурентоспроможність підприємства, наявність розвитої маркетингової мережі, наявність виробничих потужностей та відповідних технологій.	Стратегія очікування
Низька оцінка: ступень розвитку науково-дослідних робіт, кваліфікація виробничого персоналу, конкурентоспроможність підприємства, наявність розвинутої маркетингової мережі. Середня чи висока оцінка: забезпеченість фінансовими ресурсами, наявність виробничих потужностей та відповідних технологій.	Стратегія владної ренти

Джерело: побудовано автором

Здійснювати заходи з нарощування потенціалу або реалізації цілей, відповідних потенціалу, пропонується за допомогою набору критеріїв вибору стратегій інноваційного розвитку. Під стратегією інноваційного розвитку розуміємо «сукупність заходів, спрямованих на забезпечення цілісності та безперервності інноваційних процесів, здійснення яких призводить до його прискореного та цілеспрямованого розвитку» [6,7,8]. Аналіз різних підходів щодо формування інноваційних стратегій дозволяє зробити висновок, що, незважаючи на багату кількість різних класифікацій інноваційних стратегій, існує всього два основних напрями – еволюційний (консервативний, пасивний, оборонний, повільний, поступовий) та революційний (інтенсивний, активний, атакуючий, швидкий або радикальний). Суть еволюційних стратегій полягає в основних передумовах: мінімізації витрат на проведення інновацій; максимальному використанні вже сформованих ринкових ніш; прагненні не відстати від лідерів шляхом своєчасного освоєння чужих інноваційних технологій.

У свою чергу, революційні стратегії націлені на проведення наукових досліджень, здійснення передових розробок, захоплення нових ринків шляхом розробки принципово нових технологій та продуктів, прагнення до захоплення лідерства та позбавлення конкурентів. Їх доцільно застосовувати в тому випадку, якщо підприємство не має істотних запасів інноваційних ресурсів. Революційні стратегії можуть бути ефективно застосовані тільки підприємствами, які мають високий потенціал інноваційного розвитку. Ці напрями можуть мати варіації в залежності від безпосереднього об'єкта інновацій. Серед еволюційних стратегій інноваційного розвитку підприємств виділяють стратегію інноваційних запозичень; стратегію реагування; стратегію очікування. Стратегія інноваційних запозичень. Дана стратегія передбачає копіювання добре зарекомендованих продуктів та технологій за умови їх слабкої патентної захищеності. Основна



перевага є мінімальні вимоги до витрат на науково-дослідні роботи та на просування нових продуктів. Недолік – неможливість отримання великих прибутків за рахунок першочергового виходу на ринок. Стратегія очікування схожа із стратегією інноваційних запозичень. Особливо ефективна вона для великих підприємств, що мають проблеми з науково-дослідними роботами, а також надлишок інших інноваційних ресурсів. Стратегія реагування є найбільш типовою для українських підприємств. З огляду на дрібносерійне та одиничне виробництво такі підприємства мають безпосередній контакт із споживачами продукції, тому можуть ефективно з'ясовувати їх потреби та запити. Розробка нової продукції при цьому може бути доручена третій стороні, наприклад, науковим інститутам. Такі інновації мають мінімальний ризик, так як точно відомо очікуваний попит на інноваційну продукцію та немає необхідності в широкій рекламній компанії.

Стратегія владної ренти. Незважаючи на те, що опис даної стратегії стосовно до інноваційного розвитку відсутній в зарубіжних та вітчизняних джерелах, вона існує та активно застосовується. Основна суть владної ренти в Україні викладена в роботі [9]. Дана стратегія полягає в мінімальних інноваціях, що можливо при наявності можливості нав'язування занижених цін на ресурси і завищених – на кінцеву продукцію. Така поведінка можлива за умови монопольного становища на ринку, підкріпленого зв'язками з державними структурами, що не дозволяють ефективно функціонувати конкурентам. Дана стратегія має на увазі як використання вже існуючої владної ренти, так і її придбання шляхом фінансових вкладень в політичні проекти. Серед революційних стратегій інноваційного розвитку підприємств можна виділити: стратегію активних НДДКР; стратегію маркетингового розширення; стратегію розширення. Стратегія активних НДДКР є найбільш витратною та вимогливою до інноваційних ресурсів, проте, в разі успіху, є максимально прибутковою. Особливо вона актуальна для підприємств, які розміщують свої акції на фондовому ринку, так як на курс акцій сприятливо впливають успішні інноваційні проекти. Стратегія маркетингового розширення. Дана стратегія необхідна, коли продуктові та технологічні показники підприємства знаходяться на досить високому рівні, проте ефективність підприємства незадовільна. Вона передбачає направлення всіх ресурсів на просування продукції. Стратегія розширення передбачає активне завоювання ринку шляхом злиття та поглинання. Результатом її є створення нових виробництв і спільних підприємств. Дана стратегія застосовується великими підприємствами, що володіють великими запасами інноваційних ресурсів і прагнуть до корпоративної форми.

Таблиця 3

**Відповідність оцінок потенціалу інноваційного розвитку
і революційних стратегій**

Оцінка потенціалів інноваційного розвитку	Стратегія
Низька оцінка: конкурентоспроможність підприємства, наявність розвиненої маркетингової мережі. Середня або висока оцінка: ступінь розвитку науково-дослідних робіт, забезпеченість фінансовими ресурсами, кваліфікація виробничого персоналу, наявність виробничих потужностей і відповідних технологій.	Стратегія активних науково-дослідних і конструкторських робіт
Низька оцінка: конкурентоспроможність підприємства, наявність розвиненої маркетингової мережі. Середня або висока оцінка: забезпеченість фінансовими засобами. Будь-яка оцінка: ступінь розвитку науково-дослідних робіт, кваліфікація виробничого персоналу, наявність виробничих потужностей і відповідних технологій.	Стратегія маркетингового розширення
Будь-яка оцінка: конкурентоспроможність підприємства, наявність розвиненої маркетингової мережі, ступінь розвитку науково-дослідних робіт, кваліфікація виробничого персоналу, наявність виробничих потужностей і відповідних технологій. Висока оцінка: забезпеченість фінансовими ресурсами.	Стратегія розширення

Джерело: побудовано автором

В результаті вибору стратегії інноваційного розвитку може бути сформований резерв для пасивної адаптації до впливу. При цьому складається попередній план інноваційного проекту, в якому розподіляються завдання з реалізації інноваційних заходів між власниками і відповідальними особами бізнес-процесів.

Стратегічний план інноваційного розвитку складається на рівні прийняття стратегічних рішень щодо управління розвитком. Основною вимогою, як до стратегічного плану інноваційного розвитку, так до попередніх планів інноваційних проектів є забезпечення їх пасивної адаптації, тобто включення резервів та альтернативних заходів. Планування і максимальний опис альтернативних інноваційних заходів дозволяє своєчасно знаходити оптимальні рішення. Тому при формуванні плану інноваційних заходів необхідно визначити: перелік альтернативних інноваційних заходів; витрати ресурсів на перехід до

альтернативних інноваційних заходів; ймовірні втрати у разі невдачі або відмови від інноваційних заходів. При цьому необхідно враховувати обмеження, які можуть виникнути та негативно позначитися на можливості реалізації запланованих інноваційних заходів: перебої в надходженні фінансових ресурсів, особливо, при фінансуванні інновацій за рахунок позикових коштів; перебої, пов'язані з ненадійністю постачальників, споживачів, інших контрагентів; протидія конкурентам. Для формування стратегічного плану інноваційного розвитку розроблено механізм інноваційного розвитку. Розглянемо основні елементи цього механізму. Важливість визначення мети для хлібопекарського підприємства обумовлена тим, що глобальні цілі – базис формування резервів маневрування при пасивній та активній адаптації підприємства, визначають напрям та механізм впровадження інновацій.

Метою функціонування хлібопекарського підприємства є збільшення капіталу або безпосередньо у вигляді зростання чистого прибутку. Однак, самі по собі ці цілі безпосередньо непов'язані з інноваційним розвитком. Розроблений механізм інноваційного розвитку, заснований на оцінці потенціалу інноваційного розвитку та зіставленням його з результатами оцінки проблем функціонування хлібопекарського підприємства, дозволяє вибрати стратегію інноваційного розвитку та сформулювати адаптивний план заходів її реалізації.

Стратегічний план інноваційного розвитку підприємства пропонується складати у вигляді графа, в якому в якості вершин відображаються інноваційні заходи. Позначимо через $N = \langle N_1, \dots, N_z, \dots, N_Z \rangle$ – множину інноваційних заходів (основних та альтернативних;

$N^O \subset N$ – множина основних інноваційних заходів;

$N^A \subset N$ – множина альтернативних інноваційних заходів.

Кожна інновація характеризується набором показників:

$$N_z(N_z^A, R_z, W_z, P_z),$$

де

$$R_z = \langle R_{z1}, \dots, R_{zd}, \dots, R_{zD} \rangle;$$

$$R_{zd} = \langle R_{z1d}, \dots, R_{zkd}, \dots, R_{zkd} \rangle;$$

R_{zkd} – додаткові витрати к-го ресурсу при переході від z-го інноваційного заходу до d-го інноваційного заходу.

$$N_z^A = \langle N_{z1}^A, \dots, N_{zd}^A, \dots, N_{zD}^A \rangle;$$

N_{zd}^A – d-й інноваційний захід альтернативний z -му заходу;

$W_z = \langle W_{1z}, \dots, W_{ze}, \dots, W_{zE} \rangle$ – перелік альтернативних інноваційних заходів;

W_{zE} – відповідальна особа, яка здійснює реалізацію заходу;

P_z – грошові втрати у разі невдачі чи відказу від z-го інноваційного заходу;

Планування інноваційного розвитку здійснюється за наступною схемою:

- підсистема прийняття стратегічних рішень щодо управління розвитком на підставі аналізу наявних на підприємстві проблем, які можуть бути усунені інноваційним шляхом, формує набір N_0 ;
- для кожного інноваційного заходу складається перелік виконавців WzE ($z = 1, \dots, Z$);
- виконавці формують для кожного заходу необхідні ресурси та оцінюють їх доступність за допомогою моделі зіставлення ресурсів і заходів інноваційного розвитку;
- за результатами оцінки витрат ресурсів в підсистемі оцінюється ймовірність ефективної реалізації основних інноваційних заходів;
- для заходів (запас ресурсозабезпеченості, яких не відповідає нормативним або реалізація яких може бути істотно порушена ймовірними впливом зовнішнього середовища) формуються набір альтернативних заходів;
- на рівні всіх підсистем підприємства визначаються необхідні ресурси задля реалізації альтернативних заходів.

Для реалізації запропонованого розроблено механізму підприємство повинно мати певний інноваційний потенціал: технології, обладнання, кваліфікований персонал тощо [10]. Для забезпечення прискореного розвитку інноваційного потенціалу хлібопекарських підприємств необхідна відповідна організаційно-економічна система, перебудова структури науково-технічної та інноваційної діяльності підприємства. Вона має бути спрямована на досягнення конкретної мети, мати потрібні для цього механізми, формуватися й діяти на основі певних принципів. Ключовим принципом формування такої структури є побудова на підприємстві цілісної системи комплексів, що охоплює весь цикл здійснення інноваційної діяльності, починаючи з генерації нових науково-технічних ідей і їх відпрацювання до випуску й реалізації створеної на цій основі сучасної наукомісткої продукції.

Висновки. Отже, для хлібопекарських підприємств крім зниження загальних витрат на виробництво і реалізацію продукції, підвищення продуктивності праці, зниження трудомісткості продукції, підвищення кваліфікації персоналу, життєво необхідно також враховувати інноваційні аспекти забезпечення стратегічного розвитку, яке стане головним фактором їх подальшого розвитку та функціонування, а саме: забезпечення достатнього рівня фінансового потенціалу підприємств; розширення технологічної та асортиментної структури виробництва хлібопекарських підприємств за рахунок інвестиційних надходжень та впровадження технологічного моніторингу; збільшення децентралізації інституціональних ринкових одиниць через розвиток науково-технічної та інноваційно-технологічної та інвестиційно-комунікаційної інфраструктур; створення потужної мотиваційної бази щодо реалізації інноваційно-технологічної діяльності хлібопекарських підприємств.

Література:



1. Mostenska T. The role of the value chain in ensuring the competitiveness of enterprises. Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University. Economic Sciences. 2018. Vol. 4. P. 75-84.
2. Бокій О. В. Шляхи поліпшення діяльності ринку хлібобулочних виробів України. Продовольчі ресурси. 2017. № 9. С. 16-25.
3. Дробот В. І. Боршно сорго у технології безглютенового хліба. Наукові праці НУХТ. 2019. Т. 25, № 1. С. 208-214.
4. Сичевський М. П. Хлібопекарська галузь України: тенденції та проблеми її розвитку. Економіка АПК. 2018. № 5. С. 14-22.
5. Баришполь Н. С. Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 5. С. 40-44.
6. Кваско А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Наукові записи. 2017. №1. С. 111-118.
7. Старостіна А. О. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків: підручник. Київ. ТОВ «Лазарит-Поліграф», 2012. 480 с.
8. Гаргула Д. В. Особливості впливу окремих факторів макросередовища на діяльність підприємств хлібопекарської галузі. Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. 2010. Вип. 14-15. С. 37-443.
9. Соколовська О. Г. Аналіз сучасного стану зовнішнього середовища підприємств хлібопекарської галузі в контексті оцінки ризикованості їхньої діяльності: макро- та мезорівень. Бізнес-навігатор. 2018. Вип. 5. С. 93-101.
10. Завертаний Д. В. Удосконалення підходів до організації стратегічного процесу на підприємствах хлібопекарської галузі України. Бізнес-інформ. 2018. № 3. С. 394-399.

References:

1. Mostenska T. (2018). The role of the value chain in ensuring the competitiveness of enterprises. Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University. Economic Sciences. Vol. 4. P. 75-84. [in English].
2. Bokij O. V. (2017). Shlyaxy polipshennya diyalnosti rynku xlibobulochnykh vyrobiv Ukrainy [Ways to improve the activity of the bakery market of Ukraine]. Prodovolchi resursy [Food resources]. Vol. 9. P. 16-25. [in Ukrainian].
3. Drobot V. I. (2019). Boroshno sorgo u texnologiyi bezglyutenovogo xliba [Sorghum flour in the technology of gluten-free bread.]. Naukovi praci NUXT [Scientific works of NUHT]. Vol. 25. Iss. 1. P. 208-214. [in Ukrainian].
4. Sychevskij M. P. (2018). Xlibopekarska galuz Ukrainy: tendencyi ta problemy yiyi rozvytku [Bakery industry of Ukraine: tendencies and problems of its development]. Ekonomika APK [Economics of agro-industrial complex]. Vol. 5. P. 14-22. [in Ukrainian].
5. Baryshpol N. S. (2017). Pidxody do ocinky konkurentospromozhnosti pidpryyemstva [Approaches to assessing the competitiveness of the enterprise]. Efektyvna ekonomika [Efficient economy]. Vol. 5. P. 40-44. [in Ukrainian].
6. Kvasko A. V. (2017). Analiz metodiv ocinky konkurentospromozhnosti pidpryyemstva [Analysis of methods for assessing the competitiveness of the enterprise]. Naukovi zapysy [Scientific records]. Vol. P. 111-118. [in Ukrainian].
7. Starostina A. O., Kravchenko V. A., Pryhara O. Y. (2012). Marketynhovi doslidzhennia natsionalnykh ta mizhnarodnykh rynkiv [Marketing research of national and international markets]. Kyiv: TOV «Lazaryt Polihraf». [in Ukrainian].
8. Gargula D. V. (2010) Osoblyvosti vplyvu okremykh faktoriv makrosередovishcha na diyalnist pidpryyemstv khlibopekarskoyi haluzi [Features of influence of separate factors of the



macroenvironment on activity of the enterprises of bakery branch]. *Ukrayinska nauka: mynule, suchasne, maybutnye*. Vol. 14-15. P. 37-44. [in Ukrainian].

9. Sokolovska O. G., Shaleny V. A. (2018) Analiz suchasnoho stanu zovnishnoho seredovyscha pidpryemstv khlibopekarskoyi haluzi v konteksti otsinky ryzykovanosti yikhnoyi diyalnosti: makro- ta mezoriven [Analysis of the current state of the external environment of bakery enterprises in the context of risk assessment of their activities: macro- and meso-level]. *Business navigator*. Vol. 5. P. 93-101. [in Ukrainian].

10. Zavertanyj D. V. (2018). Udoskonalennya pidxodiv do organizaciyi strategichnogo procesu na pidpryemstvax xlibopekarskoyi galuzi Ukrayiny [Improving approaches to the organization of the strategic process at the enterprises of the baking industry of Ukraine]. *Biznes-inform*. Vol. 3. P. 394-399. [in Ukrainian].





УДК 339.

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9\(15\)-285-296](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9(15)-285-296)

Зеліч Вікторія Вікторівна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту, Ужгородський національний університет, пл. Народна, 3, м. Ужгород, 88000, тел.: (050) 540-63-51, e-mail: viktorija982@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-3494-1226>

Євтухова Світлана Миколаївна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, менеджменту та адміністрування, Херсонський державний університет, вул. Університетська, 27, Херсон, 73000, тел.: (067) 768-07-30, e-mail: s.evtoukhova@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-7521-8459>

Гречаник Олена Євгенівна кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри наукових основ управління, Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди, вул. Валентинівська, 2, Харків, 61168, тел.: (096) 194-05-03, e-mail: grechaniklena@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-4671-0724>

АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ЗДІЙСНЕННІ МАРКЕТИНГОВОГО АУДИТУ

Анотація. У статті досліджено особливості та механізми показників комунікативного менеджменту підприємства та управління маркетингом підприємства на ринку в умовах бізнес-середовища. Створення умов для успішного функціонування комунікацій в організації становить одне з найважливіших завдань управління. Комунікація є життєво важливою системою організації: якщо якимось чином ліквідувати потоки повідомлень в організації, то вона припинить своє існування. Окреслено основні напрями маркетингового аудиту комунікаційної політики підприємства. Визначено основні риси, характерні для аудиту маркетингової діяльності. Досліджено основні компоненти комплексного аудиту маркетингової діяльності. Проведена систематизація цілей маркетингу та комунікативної діяльності підприємства. Визначено значення інструментів маркетингових комунікацій при просуванні споживчих товарів і товарів виробничого призначення. Проаналізовано результативність комунікацій в організації та результати комунікаційної кампанії в цілому. Аудит маркетингу представлений як системний процес всебічного аналізу ефективності роботи комплексу маркетингу підприємства. Під системним підходом до проведення аудиту маркетингу розуміють наявність і послідовність проведення адміністративних і аналітичних процедур, методів отримання аудиторських доказів за допомогою організації інформаційних потоків отримання необхідної інформації. Отримані в роботі результати, висновки та сформульовані пропозиції



є певним внеском у розвиток теорії і практики управління підприємствами і, зокрема, управління ефективністю їх комунікативної маркетингової діяльності. Використання в практичній діяльності маркетологів результатів проведеної класифікації теоретико-методичних підходів до системної оцінки ефективності комунікативного менеджменту підприємства підвищить рівень наукової обґрунтованості прийнятих рішень в сфері управлінського маркетингу.

Ключові слова: комунікативний менеджмент, аудит, аналіз, маркетингова діяльність, комунікація, маркетингові дослідження; стратегія маркетингу.

Zelich Victoria Viktorivna Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Business Administration, Marketing and Management, Uzhhorod National University, Narodna Pl., 3, Uzhhorod, 88000, tel.: (0500 540-63-51, e-mail: viktorija982@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-3494-1226>

Yevtukhova Svitlana Mykolayivna Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics, Management and Administration, Kherson State University, University St., 27, Kherson, 73000, tel.: (067) 768-07-30, e-mail: s.evtoukhova@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-7521-8459>

Grechanyk Olena Yevhenivna Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Scientific Fundamentals of Management, H.S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University, Valentinovskaya St., 2, Kharkiv, 61168, tel.: (096) 194-05-03, e-mail: grechaniklena@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-4671-0724>

ANALYSIS OF INDICATORS OF COMMUNICATIVE MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE DURING MARKETING AUDIT

Abstract. The article examines the features and mechanisms of indicators of communicative management of the enterprise and marketing management of the enterprise in the market in a business environment. Creating conditions for the successful functioning of communications in the organization is one of the most important tasks of management. Communication is a vital system of the organization: if you somehow eliminate the flow of messages in the organization, it will cease to exist. The main directions of marketing audit of the communication policy of the enterprise are outlined. The main features characteristics of the audit of marketing activities are identified. The main components of a comprehensive audit of marketing activities are studied. The systematization of the purposes of marketing and communicative activity of the enterprise is carried out. The importance of marketing communication tools in the promotion of consumer goods and industrial goods is determined. The effectiveness of communications in the organization and the results of the communication campaign

as a whole are analyzed. Marketing audit is presented as a systematic process of comprehensive analysis of the effectiveness of the marketing complex of the enterprise. Under the systematic approach to marketing audit understand the presence and sequence of administrative and analytical procedures, methods of obtaining audit evidence by organizing information flows to obtain the necessary information. The results, conclusions and formulated proposals obtained in the work are a certain contribution to the development of the theory and practice of enterprise management and, in particular, the management of the effectiveness of their communicative marketing activities. The use in the practice of marketers of the results of the classification of theoretical and methodological approaches to the systematic assessment of the effectiveness of communicative management of the enterprise will increase the level of scientific validity of decisions in the field of management marketing.

Keywords: communicative management, audit, analysis, marketing activities, communication, marketing research; marketing strategy.

Постановка проблеми. Зростання витрат на маркетинг зумовило проблему аналізу ефективності та аудиту маркетингової діяльності. Використання маркетингового підходу дозволило виявити основні етапи розвитку. В сучасних умовах маркетинговий аудит розглядається як важливий інструмент оцінки ефективності маркетингу. У зв'язку з цим визначені основні етапи аудиту маркетингової діяльності та утримання робочих документів.

Діяльність будь-якої організації спрямована на досягнення поставлених перед нею цілей. Ці цілі є вихідним моментом при розробці планів і програм маркетингу, процес виконання яких повинен забезпечити точне просування до установлених меж. Оцінка ступеня відповідності установлених цілей і маркетингових програм забезпечується за допомогою маркетингового контролю або маркетинг-аудиту.

Система аудиту маркетингу передбачає здійснення окремих видів контролю, призначених для спостереження і оцінки ефективності діяльності організації, виявлення всіх недоліків і вжиття відповідних заходів щодо їх усунення. Контроль результатів спрямований на встановлення збігу або відповідності основних запланованих показників реально досягнутим результатам з економічних (збут, частка ринку) і не економічних (відношення споживачів) об'єктів маркетинг-аудиту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зарубіжні вчені-фахівці в області маркетингу Ф. Котлер і К. Келлер наводять показники (метрики) ефективності маркетингу по відношенню до зовнішнього і внутрішнього середовища [5, с. 145-148]. Можна вважати, що ці вчені більшою мірою наблизилися до розробки алгоритму розрахунку оціночного показника ефективності маркетингу, проте не довели його до рівня практичного застосування (не розроблені шкали для якісної оцінки маркетингу і модель розрахунку інтегрального показника ефективності).

В основі методологічного підходу до оцінки ефективності маркетингу, на думку російського вченого Г. Яшевої, лежить оцінка виконання функцій маркетингу і функцій управління маркетингом за допомогою експертних оцінок. При цьому формування системи оцінки ефективності маркетингу базується на використанні результатів проведення анкетування [7].

Науковці Г. Плеханова і О. Китова в своїх роботах, присвячених проблемам управління корпоративною ефективністю (Corporate Performance Management, СРМ), на основі методології ціннісно-орієнтованого і цільового управління корпорацією, розглядають такий напрямок як управління ефективністю маркетингу (Marketing Performance Management) [6].

Проблеми комунікацій в системі управління підприємствами розглядаються різними напрямками управлінської думки. Основною увагою ці проблеми користуються в зарубіжних дослідженнях А. Файоля, Ф. Тейлора, Е. Мейо, Г. Саймона, К. Ясперса, І. Річардса та ін. Також проблемам теорії і практики комунікаційних процесів приділено чималу увагу і в роботах вітчизняних фахівців та вчених, серед яких В. Кошкін, І. Кириченко, В. Лавриненко, С. Самигін, Л. Столяренко.

Мета статті полягає у дослідженні особливостей та механізмів показників комунікативного менеджменту підприємства та управління маркетингом підприємства на ринку в умовах бізнес-середовища.

Виклад основного матеріалу. Комунікації як обов'язкову складову частину менеджменту стали розглядати в рамках стратегічного управління організацією, коли з'ясувалося, що сучасний бізнес залежить не тільки від економічних, але і від ряду інших факторів, залежних від добре налагодженої в організації комунікації.

Для ефективного просування товару на ринок ключовим є формування відповідного ставлення до товару споживачів і відповіді за реалізацію агентів і дилерів, що також неможливо без ефективної системи комунікації [2].

Таким чином, управляти комунікацією – це значить: визначати цілі комунікації; визначати шляхи досягнення цих цілей і конкретні дії, спрямовані на досягнення цілей; організувати здійснення цих комунікативних дій; координувати взаємодію комунікаторів; контролювати; коригувати процес за результатами комунікації.

Відправним пунктом в розвитку теорії маркетингового аудиту можна вважати публікацію Ф. Котлера та його співавторів «The Marketing Audit Comes of Age» [1], де вони стверджували, що маркетинговий аудит є етапом процесу планування маркетингу. На думку дослідників, маркетинговий аудит також можна розглядати як інструмент контролю розвитку організації в ринковому середовищі.

Іноді для проведення ефективної комунікаційної політики необхідно проводити великі рекламні кампанії, іноді потрібні невеликі PR, реклама або промоакції, іноді досить регулярних зустрічей з представниками цільових



аудиторій, іноді необхідно створювати і реалізовувати спільні проекти [4].

Основними напрямками маркетингового аудиту комунікаційної політики підприємства є аудит ефективності використання таких засобів як реклама; зв'язки з громадськістю; стимулювання збуту; прямий маркетинг; участь у виставках; персональний продаж; спонсорська діяльність; інтегровані маркетингові комунікації.

Як і будь-які інші взаємини, стратегічні партнерські взаємини не можуть бути налагоджені моментально. Необхідна системна робота по налагодженню і підтримці таких відносин, яка складається в тому числі з постійного аналізу цільових аудиторій і ключових персон, аналізу зміни моделей мислення цих цільових аудиторій, розробки способів і каналів налагодження і підтримки взаємин, відстеження зворотного зв'язку.

Аналіз маркетингових витрат включає три етапи:

1. Вивчення бухгалтерської та іншої внутрішньої звітності, порівняння надходжень від продажів і валового прибутку з поточними витратами.

2. Перерахунок витрат за функціями маркетингу: витрати на маркетингові дослідження, рекламу, планування і контроль, тобто зв'язуються поточні витрати з конкретною маркетинговою діяльністю.

3. Розбивка функціональних витрат по окремих товарах, методах і формах реалізації, збутових територіях, ринкових сегментах і т.д.

Відповідно, ефективність маркетингової комунікаційної діяльності залежить від: величини бюджету на комунікаційні заходи; аналізу характеристик цільового сегмента ринку і його ментальних особливостей; знання і володіння методиками комунікаційної діяльності; термінів, часу здійснення комунікативного впливу; швидкості, оперативності комунікативного поведіння [3].

Грамотне управління комунікаціями здатне значно підвищити економічну ефективність суб'єкта на основі конкретного механізму впливу на ключові параметри діяльності: техніко-економічні показники, ділову активність, інвестиційну привабливість і коефіцієнти ефективності управління, а в цілому – на динаміку розвитку економічної системи і ступінь реалізації організаційного потенціалу. При цьому ефективне управління комунікаціями створює умови для виходу на новий етап розвитку, підвищення конкурентоспроможності та досягнення поставлених цілей [2].

В основу аналізу комунікаційного аудиту покладено діяльнісно-процесуальний підхід до комунікації, відповідно до якого комунікативний процес можна розділити на окремі фрагменти. Процес комунікації є безперервною взаємодією учасників цього процесу [4]. Таким чином, аналіз процесу комунікації включає в себе комплекс складових. У заходах, пов'язаних з комунікаціями, задіяні учасники комунікації – комуніканти (відправник і одержувач), що виробляють і інтерпретують повідомлення. Комунікація може бути здійснена вербальними і невербальними засобами.

Головна мета процесу комунікації – забезпечити розуміння інформації, яка є



предметом обміну. Аудит комунікації – це один із способів, за допомогою якого можна вивчити імідж компанії, так як «будь-яка PR-діяльність повинна починатися з формування позитивного іміджу компанії, а в майбутньому – його моніторингу та вдосконалення» [2].

На думку експертів, однією з головних ознак успішної організації майбутнього є прискорення всіх бізнес-процесів – час перетворюється на вирішальний фактор конкурентоспроможності.

А своєчасність і оперативність як управління, так і виконавча діяльність, немислимі без кваліфікованого застосування інструментарію комунікаційного менеджменту. Так само як і інші сфери функціонального менеджменту, комунікаційний менеджмент впливає з цілей і стратегії організації, реалізується в тактичних рішеннях, має свої власні цілі і програми, проекти, бюджет.

Основними завданнями комунікаційного менеджменту на підприємстві є: формування корпоративної спільності колективу і створення відповідної мотивації співробітників; підтримка і розвиток корпоративної культури; корпоративні цінності і норми поведінки; інформаційна підтримка управлінських рішень; комунікаційне управління змінами (реструктуризація компанії, скорочення, освоєння нових технологій, злиття бізнесів), скорочення протидії внесеним змінам; виявлення комунікаційних та управлінських проблем компанії, сприяння попередженню конфліктів в колективі.

Комунікаційний менеджмент спирається на наступні інструменти (названі за напрямками): зв'язки з громадськістю (public relations);

- робота з акціонерами, інвесторами і партнерами (investor relations);
брендінг; формування іміджу і управління репутацією; зв'язки зі ЗМІ (media relations).

Внутрішньоорганізаційні комунікації забезпечують взаємодію з персоналом, комунікації між співробітниками. Завданням взаємодії з персоналом є забезпечення мотивації співробітників до оптимально кращого виконання своєї роботи. Даний напрямок здійснюється фахівцями відділу корпоративних комунікацій спільно з відділом по персоналу.

Комунікативний потік всередині організації (відповідно просторовому розташуванню каналів) може переміщатися у вертикальному і горизонтальному напрямку.

Вертикальний комунікаційний зв'язок, в свою чергу, за спрямованістю спілкування поділяється на спадні і висхідні комунікації. Роль менеджера з комунікацій полягає в тому, щоб служити центральною ланкою в системі контролю над комунікаціями в організації, тобто не самому бути комунікатором, а стати менеджером або керівником, навчаючи інших процесу комунікації. Принцип посередництва, що лежить в основі управління комунікаціями, передбачає, що ситуації, в яких такий працівник виступає як комунікатор, досить обмежені. Набагато частіше він діє як проектувальник, контролер, керівник процесів, в яких він сам не бере безпосередньої участі. З цієї причини результат



його діяльності менш очевидний.

Менеджер повинен контролювати не тільки потоки комунікації до персоналу організації, а й потоки, спрямовані на зовнішні аудиторії. У сенсі контролю, здійснюваного менеджерами з комунікацій, вища управлінська ланка – це не більше, ніж ще одна група громадськості.

Необхідно відзначити, що під комунікаційним аудитом слід розуміти комплексну оцінку комунікаційної (інформаційної) політики компанії за певний період часу.

План здійснення будь-якого проекту в рамках комунікаційного менеджменту являє собою відповідь на три класичних питання:

1. Що ми маємо? (Where are we now? – аналіз нинішньої ситуації).
2. Що ми хочемо? (Where do we want to be? – роз'яснення цілей і завдань).
3. Як цього досягти? (How do we get there? – вироблення стратегії).

Основоположними функціями комунікаційного аудиту можна вважати наступні: оцінну (здійснюється оцінка іміджу компанії, її комунікаційної активності); управлінсько-стратегічну (на основі отриманих даних розробляється стратегія іміджевого і конкурентного позиціонування організації, відбувається процес коригування в управлінні діловою репутацією організації, брендування товарів і послуг); інформативну (керівники організацій, топ-менеджери отримують репрезентативну інформацію про поточну ситуацію); прогнозну (прогнозується розвиток компанії в коротко-, середньо- і довгостроковій перспективі, приймаються превентивні заходи з антикризового управління) [3].

Комунікації, здійснювані на підприємствах, можуть бути класифіковані за низкою ознак (табл. 1) [5, с. 67].

Таблиця 1

Види комунікацій на підприємствах

Ознаки	Види комунікації
Суб'єкт і засоби комунікацій	Комунікації за допомогою технічних засобів, інформаційних технологій; міжособистісні
Форма спілкування	Вербальні; невербальні
Канали спілкування	Формальні; неформальні
Організаційна ознака (просторове розташування каналів)	Вертикальні; горизонтальні; діагональні
Спрямованість спілкування	Спадна; висхідна

В рамках комунікаційного аудиту необхідно зробити акцент на кількох самостійних напрямках діяльності, кожен з яких має на увазі наявність спеціальних методів і технологій дослідження: моніторинг інформаційного простору, прес-кліпінг матеріалів; проведення якісних і кількісних соціологічних досліджень; робота з документами; контент-аналіз інформаційних матеріалів; робота з інсайдерськими джерелами інформації; аналіз інформації, виявлення реального іміджу бізнес-структури; розробка рекомендацій по іміджевому позиціонуванню (формування, коригування та підтримка стратегії формування

іміджу компанії) [3].

Таким чином, комунікаційний аудит є ефективним інструментом для періодичного моніторингу стану різних аспектів іміджу організації, визначення сильних і слабких сторін комунікативної політики організації.

Загальна схема комунікації виглядає таким чином: визначення реального іміджу організації – розробка стратегічного іміджу – меседжі – канали комунікації – засоби комунікаційного впливу – цільові аудиторії.

Першим кроком аналізу процесу формування маркетингових комунікацій є ідентифікація цілей та стратегій маркетингу та відповідність їх цілям маркетингової комунікаційної політики. Окрім виявлення наявності чітко сформульованих цілей та їх ієрархії по значимості і термінах виконання, аналітик повинен обов'язково з'ясувати наявність наперед заданих критеріїв їх досягнення.

Полегшити роботу з виявленням цілей допоможе їх систематизація, яка представлена в табл. 2.

Таблиця 1.2

Цілі маркетингу та комунікативної діяльності підприємства

Цілі маркетингу	Цілі маркетингової комунікативної діяльності	Критерії
<ul style="list-style-type: none">• Зростання частки ринку (в т.ч. в розрізі регіонів, продуктів і сегментів ринку);• Збільшення обсягу продажу (в т.ч. в розрізі регіонів, продуктів, сегментів);• Підвищення рівня пізнання та іміджу підприємства;• Покращення стану задоволення клієнтів;• Збільшення маржинального прибутку	Інформування	20% з наявних покупців
	Переконання	50% споживачів віком від 15 до 49 р.
	Стимулювання	30% споживачів віком від 15 до 49 р.

Звичайно цілей маркетингових комунікацій є надзвичайно багато і вони різняться в залежності від об'єкту. Головне завдання на даному етапі з'ясувати їх наявність та відповідність цілям маркетингу.

При проведенні маркетингового аудиту необхідно визначити комунікативний ефект реклами, тобто фактичний вплив реклами на рівень обізнаності споживачів про товар чи про саме підприємство-виробника.

Існують такі методи попереднього оцінювання реклами [2]: пряма оцінка; портфельна перевірка; лабораторні дослідження; метод експертних оцінок.

Після виходу реклами теж необхідно провести маркетинговий аудит.

На вибір комунікативних інструментів в значній мірі буде впливати врахування типу ринку, на якому працює підприємство. За даними досліджень, комунікаційні пріоритети компаній на межі століть виглядають наступним чином (див. табл. 3) [1].



Таблиця 3

Значення інструментів маркетингових комунікацій при просуванні споживчих товарів і товарів виробничого призначення

Основний акцент маркетингових комунікацій	Споживчий товар	Товар виробничого призначення
Реклама	***	**
Стимулювання збуту	***	***
Паблік релейшнз	**	*
Особистий продаж	*	****

* – маловагоме значення;

** – доволі вагоме значення;

*** – досить вагоме значення;

**** – дуже вагоме значення.

Залежно від цілей організаторів комунікаційної кампанії ефекти бувають: функціональними (результат відповідає меті), дисфункціональними (результат не відповідає меті) і афункціональними (результат не має відношення до мети) [7].

Визначивши бюджет на комунікації, необхідно вирішити питання розподілу коштів між основними інструментами просування. Як правило, способи розподілу бюджету сильно відрізняються навіть в рамках підприємств однієї галузі [3].

Інструменти просування. Кожний засіб просування відрізняється як унікальними характеристиками, так і відповідними їм витратами.

Реклама використовується для створення довгострокового іміджу продукту. Реклама – це ефективний спосіб досягнення територіально розкиданих покупців. Деякі форми реклами (наприклад, на телебаченні) вимагають виділення значних коштів, інші (реклама в газетах) – коштують значно дешевше.

Стимулювання збуту. Інструменти стимулювання збуту (купони, конкурси, премії та подібні заходи) дуже різні і володіють трьома перевагами: комунікативними (привертають увагу цільової аудиторії і, як правило, містять інформацію, що підводить споживача до товару); спонукальними (містять знижку або стимул, яка представляє цінність для споживача); запрошеннями (містять запрошення, щоб негайно укласти угоду або зробити покупку). Заходи щодо стимулювання збуту використовуються для короткострокового впливу, наприклад, для підкреслення вигідності ринкової пропозиції з метою різкого збільшення обсягу продажів.

Зв'язки з громадськістю. Привабливість зв'язків з громадськістю базуються на трьох положеннях: висока довіра (повідомлення у випуску новин і статті про те, що можливості продукту більш авторитетні, ніж реклама, і користуються великою довірою); можливість застати покупця зненацька (використовувані методи дозволяють досягти потенційних споживачів, які уникають контактів з торговими представниками та рекламою); посилення враження (можливість посилити враження про компанію або її продукт).

Особисті продажі. Особисті продажі володіють трьома відмінними

властивостями: особистий контакт (безпосередня інтерактивна взаємодія двох або більше осіб); культура відносин (в ході особистих продажів розвиваються різні типи відносин – від формального спілкування «продавець-покупець» до встановлення міцних дружніх зв'язків); відповідна реакція (покупець відчуває деякий обов'язок вислухати пропозицію і відреагувати на неї).

Наступний інструмент маркетингових комунікацій, який широко використовується в маркетинговій діяльності підприємств та організацій – це заходи стимулювання збуту.

Для аналізу комунікативної результативності можна скористатися існуючими моделями ієрархії результатів (модель AIDA, модель Левіджа і Стейнера, модель DAGMAR, модель Говарда і Шета та ін.), які пояснюють порядок ментальних стадій, через які проходить покупець в процесі руху до покупки товару [4].

Аналіз обізнаності, сформованої завдяки маркетинговим комунікаціям, можна також проводити з використанням підходів, що застосовуються в аналізі економічних результатів: порівняння рівня обізнаності до початку та на кінець комунікативної активності або ж з використанням контрольних та тестованих ринків. Аналогічні підходи можуть бути використані і в процесі аналізу результативності формування необхідного іміджу та створенні позитивного ставлення.

Отже, результативність комунікацій в організації в цілому визначається трьома основними факторами: відкритий менеджмент; усвідомлення менеджментом цінності і необхідності комунікацій з персоналом; кваліфікований і досвідчений менеджер комунікацій, що володіє сучасними технічними ресурсами.

Кожна характеристика повинна виражатися в конкретних показниках. Найлегше з характеристикою витрат (в гривнях, в кількості обладнання, в людино-годинах трудовитрат і т. д.), так як вони легше за все піддаються кількісному рахунку [4].

Дещо складніше з показниками цілей і потреб, але і для них є характеристики, наприклад, ті, які мають кількісне вираження: інформування громадськості; розвиток мотивації персоналу; взаєморозуміння між фірмою і її соціальним середовищем і т.д. -

Оскільки в аналізі ефективності багато що залежить від первинної бази порівняння, то зміни, що виникають внаслідок роботи фахівця з комунікаційного менеджменту, слід зіставляти по можливості з чіткими і систематизованими уявленнями і характеристиками положення справ [7].

Результати комунікаційної кампанії оцінюються в залежності від того: чи отримали цільові групи спрямовані їм повідомлення; чи вдалося привернути увагу до цих повідомлень; зрозумілий сенс повідомлення; чи зберегли цільові групи ці повідомлення в будь-якому вигляді або формі.

Методи, які часто використовуються для вимірювання результатів,



включають: кількісні дослідження (особисто, по телефону, поштою, факсом, електронною поштою, через Інтернет, в громадських місцях і т.д.); цільові групи; дослідження відносин вибіркового аудиторії; дослідження до / після отримання тесту (наприклад, опитування «до» і «після»); спостереження, участь; і / або методи рольових ігор; багатовимірні дослідження.

При аналізі ефективності реалізації конкретних програм, проектів та акцій важливо оцінити, що саме запам'ятали люди, у скількох людей і як змінилося ставлення до фірми і відповідну поведінку.

Наймолодшою сферою комунікативної діяльності в Україні є паблік рілейшнз (PR). В процесі його аналізу, як зазначають фахівці [4, с. 237], слід оцінити наступне: яку репутацію має фірма у зовнішньому оточенні та серед своїх працівників?; які люди чи групи людей здійснюють найбільший вплив на репутацію фірми?; які масштаби популярності фірми: локальні, національні, міжнародні?; які асоціації викликає дана фірма?; чи має фірма на даний момент розроблені PR-програми?

Таким чином, кожний інструмент маркетингових комунікацій додатково до загальної методики аналізу повинен бути проаналізований з врахуванням його специфіки та особливостей.

Без грамотного управління комунікаціями на основі поєднання системного та стратегічного підходів неможливо виживання підприємства в конкурентному полі. Тільки усвідомлення керівництвом організації даного факту створить умови для використання концепції комунікаційного менеджменту в практиці.

При цьому неминуче подолання певних психологічних бар'єрів як самими керівниками, так і співробітниками організації, а також можливих труднощів організаційного та фінансового характеру. Але доцільність такого роду зусиль не викликає сумніву: вже сьогодні очевидно, що оволодіння комунікаційним інструментарієм - одна з передумов ефективного управління сучасною організацією.

Висновки. Аудит маркетингу представлений як системний процес всебічного аналізу ефективності роботи комплексу маркетингу підприємства. Під системним підходом до проведення аудиту маркетингу розуміють наявність і послідовність проведення адміністративних і аналітичних процедур, методів отримання аудиторських доказів за допомогою організації інформаційних потоків отримання необхідної інформації. Отримані в роботі результати, висновки та сформульовані пропозиції є певним внеском у розвиток теорії і практики управління підприємствами і, зокрема, управління ефективністю їх комунікативної маркетингової діяльності. Використання в практичній діяльності маркетингологів результатів проведеної класифікації теоретико-методичних підходів до системної оцінки ефективності комунікативного менеджменту підприємства підвищить рівень наукової обґрунтованості прийнятих рішень в сфері управлінського маркетингу.

**Література:**

1. Артур А. Томпсон-мл. и А. Дж. Стрикленд III. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. М.: Вильяме, 2007 г. – 928 с.
2. Беляевский И.К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз. М.: Финансы и статистика, 2002. – 320 с.
3. Данченко Л.А. Маркетинговое ценообразование: политика, методы, практика / Л.А. Данченко, А.Г. Иванова. М.: Эксмо, 2006. – 464 с.
4. Дерев'янченко Т.Є. Маркетинговий аудит. Навчально - методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. – К.:КНЕУ, 2007. – 224 с.
5. Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент / К.Л. Келлер, Ф. Котлер. – 12 изд. – СПб.: Питер, 2008. – 816 с.
6. Китова О.В. Управление эффективностью маркетинга: методология и проектное моделирование / О.В. Китова. – РЭА им. Г.В. Плеханова.: Собор, 1999. – 160 с.
7. Яшева Г.А. Эффективность маркетинга: методика, оценки и результаты // Витеб. гос. тех. ун-т, каф. коммерческой деятельности. – Режим доступа <http://www.cfin.ru/press/practical/2003-08/02.shtml/>

References:

1. Artur A., Tompson-ml., & A. Dzh. Striklend III (2007). Strategicheskii menedzhment. Kontseptsii i situatsii dlya analiza [Strategic management. Concepts and situations for analysis]. M.: Vil'yame, 928 [in English].
2. Belyayevskiy, I.K. (2002). Marketingovoye issledovaniye: informatsiya, analiz, prognoz [Marketing research: information, analysis, forecast]. M.: Finansy i statistika, 320 [in Russian].
3. Danchenok, L.A., & Ivanova, A.G. (2006). Marketingovoye tsenoobrazovaniye: politika, metody, praktika [Marketing pricing: policy, methods, practice]. M.: Eksmo, 464 [in Russian].
4. Derev'yanchenko, T.Ë. (2007). Marketingoviy audit. Navchal'no - metodichniy posibnik dlya samostíynogo vivchennya distsiplíni [Marketing audit. Educational - methodical manual for independent study of the discipline]. K.:KNEU, 224 [in Ukrainian].
5. Keller, K.L. & Kotler, F. (2008). Marketing menedzhment. 12 izd. SPb.: Piter, 816 [in English].
6. Kitova, O.V. (1999). Upravleniye effektivnost'yu marketinga: metodologiya i proyektnoye modelirovaniye [Management of marketing efficiency: methodology and project modeling]. REA im. G.V. Plekhanova.: Sobor, 160 [in Russian].
7. Yasheva, G.A. (2003). Effektivnost' marketinga: metodika, otsenki i rezul'taty [Marketing efficiency: methods, evaluations and results]. Viteb. gos. tekhn. un-t, kaf. kommercheskoy deyatel'nosti. Retrieved from <http://www.cfin.ru/press/practical/2003-08/02.shtml/> [in Russian].



УДК 338.48:656.025.2(477.64)

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9\(15\)-297-305](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9(15)-297-305)

Конох Анатолій Петрович доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри теорії та методики фізичної культури і спорту, Запорізький національний університет, вул. Жуковського, 66, м. Запоріжжя, 69095, тел.: (067) 752-05-54, e-mail: konoch105@ukr.net, <https://orsid.org/0000-0003-4283-9317>

Маковецька Наталія Валеріїна доктор педагогічних наук, професор, завідувачка кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Запорізький національний університет, вул. Жуковського, 66, м. Запоріжжя, 69095, тел.: (066) 337-37-12, e-mail: mail.znu.edu.ua, <https://orsid.org/0000-0003-3735-2205>

Конох Андрій Анатолійович кандидат педагогічних наук, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Запорізький національний університет, вул. Жуковського, 66, м. Запоріжжя, 69095, тел.: (063) 741-79-98, e-mail: mail.znu.edu.ua, <https://orsid.org/0000-0001-9719-0418>

ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРА В ТУРИСТИЧНІЙ ГАЛУЗІ ЗАПОРІЗЬКІЙ ОБЛАСТІ: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Анотація. У статті проаналізовано стан та перспективи розвитку транспортної інфраструктури туристичної галузі Запорізької області. Виявлено, що Запорізька область має великий транспортний потенціал, який може сприяти розвитку транспортної мережі, прискоренню інтеграції області в економічний простір України, а також збільшити потоки в'їзного туризму, але, в даний час стан транспортної інфраструктури туристичної галузі Запорізького регіону не можна вважати задовільним. Більшість інфраструктурних об'єктів транспорту треба визнати несучасними, занедбаними, не відповідають вимогам якості послуг туристами. Особливо, це стосується залізничного та автомобільного транспорту. Автомобільні мережі не відповідають європейським стандартам щодо багатьох показників. Проблеми на морському, річковому та повітряному видах транспорту пов'язані зі значним фізичним і моральним спрацюванням транспортних засобів. Для вирішення поставленої мети у роботі зроблено корпоративний аналіз, який дозволив надати характеристику основних проблем транспортної інфраструктури туристичної галузі запорізької області. Також був використаний діалектичний підхід до вивчення явищ і процесів транспортної інфраструктури туристичної галузі. У роботі досліджено сучасний стан транспортної інфраструктури туристичної галузі Запорізького регіону, а також проблеми та перспективи розвитку туристичної транспортної інфраструктури і запропоновані шляхи вирішення конкретних завдань для зміцнення позицій на туристичному ринку



всієї транспортної інфраструктури України. Запропоновані напрями удосконалення транспортної інфраструктури в сфері туризму, які потребують значних інвестицій на відновлення існуючої, удосконалення організаційних структур управління туристичною сферою. Використання наведених пропозицій призведе до збільшення доходів, що надходять до регіонального і місцевого бюджетів і тим самим покращать рівень життя населення. Це позитивно позначиться на зростанні попиту на продукцію місцевої промисловості, збільшенні об'єктів туризму, стану транспортної та туристичної інфраструктури в регіоні, дозволить вирішувати проблеми зайнятості.

Ключові слова: транспортна інфраструктура, туристична галузь, транспортні послуги, рекреаційні ресурси, сфера туризму

Konokh Anatoliy Petrovich Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Head of the Department of Theory and Methods of Physical Culture and Sports, Zaporizhia National University, Zhukovsky St., 66, Zaporozhye, 69095, tel.: (067) 752-05-54, e-mail: konoch105@ukr.net, <https://orsid.org/0000-0003-4283-9317>

Makovetskaya Natalia Valeriina Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Head of the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Affairs of Zaporizhia National University Zaporozhye, Zhukovsky St., 66, Zaporozhye, 69095, tel.: (066) 337-37-12, e-mail: mail.znu.edu.ua, <https://orsid.org/0000-0003-3735-2205>

Konokh Andriy Anatoliyovych Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of Tourism and Hotel and Restaurant Affairs of Zaporizhia National University Zaporozhye, Zhukovsky St., 66, Zaporozhye, 69095, tel.: (063) 741-79-98, e-mail: mail.znu.edu.ua, <https://orsid.org/0000-0001-9719-0418>

TRANSPORT INFRASTRUCTURE IN THE TOURIST INDUSTRY OF ZAPORIZHZHA REGION: STATE AND PROSPECTS

Abstract. The article analyzes the state and prospects of development of transport infrastructure of the tourist industry of Zaporozhye region. It was found that Zaporizhzhia region has a great transport potential, which can contribute to the development of the transport network, accelerate the integration of the region into the economic space of Ukraine, as well as increase inbound tourism flows, but currently the transport infrastructure of the Zaporizhzhya region can not be considered satisfactory. . Most of the infrastructural objects of transport should be considered outdated, abandoned, do not meet the requirements for the quality of services provided by tourists. This is especially true for rail and road transport. Car networks do not meet European standards for many indicators. Problems with sea, river and air transport are associated with significant physical and moral operation of vehicles. To solve this goal, a corporate analysis was made, which allowed to provide a description of the main

problems of the transport infrastructure of the tourism industry of the Zaporozhye region. A dialectical approach to the study of the phenomena and processes of the transport infrastructure of the tourism industry was also used. The current state of the transport infrastructure of the tourist industry of Zaporizhia region, as well as problems and prospects of tourist transport infrastructure and proposed ways to solve specific problems to strengthen the position in the tourist market of the entire transport infrastructure of Ukraine. The directions of improvement of transport infrastructure in the sphere of tourism which demand considerable investments on restoration of existing, improvement of organizational structures of management of tourist sphere are offered. The use of these proposals will increase revenues to regional and local budgets and thus improve living standards. This will have a positive impact on the growth of demand for local industry products, increase in tourism facilities, the state of transport and tourist infrastructure in the region, will solve employment problems.

Keywords: transport infrastructure, tourism industry, transport services, recreational resources, tourism sphere

Постановка проблеми. Запорізька область – край, який має невичерпний туристичний потенціал, багатотисячову історичну та культурну спадщину і входить до числа найбільш економічно розвинених областей країни. Внаслідок суспільно-політичної ситуації в країні Запорізька область отримала шанс вивести на новий рівень туристичну галузь, адже вона має величезний потенціал для розвитку туризму, і не тільки внутрішнього. До конкурентних переваг Запорізької області віносяться освічений і креативний людський капітал, потужна промисловість, та сільськогосподарське виробництво, багаті природні та рекреаційні ресурси. Використання цих переваг є запорукою прискореного розвитку економіки та туристичної галузі області, які безпосередньо залежать, в першу чергу, від модернізації та розбудови транспортної інфраструктури.

Результати досліджень українських і закордонних вчених свідчать про важливу складову транспорту в розвитку туризму. Разом з тим, недостатні дослідження взаємозв'язку, наявності спільності і відмінності продукції туризму і транспорту, основні напрямки і завдання розвитку транспортної системи Запорізької області, які необхідно реалізовувати для задоволення потреб туристської галузі у перевезеннях туристів.

Оцінка взаємозв'язків транспортної і туристичної сфери, з урахуванням їх динаміки, функціональної організації, проблем і перспектив розвитку визначили актуальність дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми удосконалення транспортної інфраструктури та її використання в туристичній галузі знайшли своє відображення в численних публікаціях як вітчизняних (В.Ф. Кифяк [4] О.О. Любіцева [6], Е. А. Петренко [8], О.О. Фастовець [10], П.О. Яновський [12] та ін.) так і зарубіжних вчених (М.Б. Біржаков та В.І. Нікіфоров [1], М.П. Комаров [5] та ін.). Як правило, ці роботи переважно присвячені важливим

аспектам роботи транспорту, пов'язаних з організацією і здійсненням перевезення туристів.

Не дивлячись на те, що цій проблемі було виділено достатньо уваги, питанням взаємодії туризму з транспортною системою Запорізької області недостатньо розглядалися. Дослідження транспортної інфраструктури та їх використання в туристичній сфері є актуальним, як в науковому плані, так і з практичної точки зору.

Метою статті є аналіз стану та визначення перспектив розвитку транспортної інфраструктури в туристичній галузі Запорізької області.

Виклад основного матеріалу. Розвиток і перспективи територіальної організації господарства регіону залежать від розвитку всіх елементів інфраструктури, тому на сучасному етапі розвитку економіки важливим питанням є її ефективне функціонування.

Транспорт і транспортна інфраструктура є складовими частинами туристичної галузі, а отже інфраструктури транспорту та інфраструктури туристичних підприємств. Туристична інфраструктура транспорту забезпечує перевезення туристів і складається з різних видів транспорту.

Дослідники М.Б. Біржаков, В.И. Никифоров [1], В. Ф. Кифяк [4] та ін. вважають, що пасажирський транспорт є самостійною галуззю, який має задовольняти попит туристів у перевезеннях і не входить до складу туристичної індустрії.

Вчені В. Г. Гуляєв [2], І. М. Писаревський [9] та ряд інших авторів розглядають транспортне обслуговування туристів як одну з головних складових частин індустрії туризму. Це можна пояснити відсутністю єдиних критеріїв, що визначають туристичний транспорт як вид пасажирського транспорту для перевезення туристів. Переважна більшість науковців та економістів-практиків вважають транспорт невід'ємною частиною туристичної індустрії, що обслуговує туристів заздалегідь обумовленими маршрутами з використанням різних видів транспортних засобів.

На нашу думку, туристичний транспорт є окремим спеціалізованим видом пасажирського транспорту, який пов'язаний з обслуговуванням туристів.

Поняття транспортної інфраструктури включає в себе транспортну систему всіх видів транспорту, що працюють у сфері переміщення людей і вантажів. Вона є основою транспортного комплексу регіону, сприяє формуванню транспортної мережі. Одним з головних завдань транспортної інфраструктури в туристичній сфері є створення комплексних умов для перевезення туристів та їх доступу до туристичних об'єктів. Транспортна інфраструктура туризму – це комплекс, який охоплює транспортні засоби, об'єкти, шляхи і маршрути, транспортні послуги, об'єкти сервісу і туризму на транспортних об'єктах і засобах, засоби інформації. Вона відіграє важливу роль в розвитку будь-якого регіону, тому що туристична галузь характеризується підвищеною видовою і просторовою динамічністю і потребує в своєму розвитку транспортного забезпечення. Транспортна



туристична інфраструктура охоплює весь транспортний комплекс, вирішує завдання розвитку інфраструктури транспорту і впливає на розвиток туристичної галузі. Регіональну туристичну транспортну інфраструктуру можна розглядати як систему всіх видів транспорту з усіма їх складовими частинами та ланками, а також усіма іншими обслуговуючими частинами інфраструктури, що працюють у сфері переміщення пасажирів.

Однак, у дослідників на сьогодні немає єдиної думки щодо визначення можливостей ефективного використання транспорту і відповідної інфраструктури для потреб туристичної сфери регіону.

У Запорізькій області протягом останніх років відбулась інтенсифікація розвитку туристичної сфери. Для задоволення потреб в оздоровленні та відпочинку мешканців і гостей області на території регіону знаходиться понад 550 закладів тимчасового розміщення, серед яких: 437 баз відпочинку, 56 закладів готельного типу, 8 оздоровчих центрів та комплексів, 24 санаторно-профілакторні заклади, 6 пансіонатів, 3 туристичні притулки, 28 дитячих таборів. Протягом останніх років область щороку відвідує 15-16 тис. осіб [13, С. 61].

Основними напрямками розвитку туризму в регіоні є історико-культурний та рекреаційно-курортний, в тому числі сільський (зелений) туризм. Історико-культурна спадщина Запорізької області є невід'ємною складовою культурного надбання України [13, С. 61].

Найбільш відвідуваними є Національний заповідник «Хортиця», Національний історико-археологічний заповідник «Кам'яна Могила», Василівський історико-архітектурний музей-заповідник «Садиба Попова».

У межах прибережної смуги Азовського моря формуються і розвиваються такі курортно-рекреаційні підрайони, як Бердянський, Новопетрівський, Райнівський, Кирилівський, Стrogанівський, Новокостянтинівський, Приморський.

Активне зростання кількості туристів на приазовських територіях значною мірою зумовлено анексією АР Крим. Пандемія стала викликом і відкрила нові можливості для розвитку внутрішньому туризму. Чимало українців, які раніше обирали для відпусток іноземні країни, змушені були залишитися в Україні. На Приазов'я подалося чимало людей зі статками вище середніх і відповідними вимогами до відпочинку. У Приазов'я найбільше їздять жителі найближчих регіонів – Запоріжжя, Донеччини, Луганщини, Харківщини. Це пов'язано і з логістикою. Звідси до моря недалеко автобусом чи власною автівкою. Але, щоб привернути увагу туристів з інших областей – необхідно покращувати стан доріг, логістику добирання.

Фактично приморські райони Запорізького регіону та курортні зони на узбережжі Азовського моря, які до цього програвали конкурентну боротьбу кримським курортам, отримали можливість наростити власний економічний потенціал за рахунок розвитку туризму. Приазов'я має потужний туристичний потенціал. Але для того, аби на рівних конкурувати з чорноморськими і



закордонними курортами, необхідно покращити імідж регіону, у тому числі екологічний та геополітичний. Залучати для туристичного розвитку інвестиції, активізувати мале та середнє підприємництво і змінити цільову аудиторію. Аби туристична галузь могла добре заробляти, треба пропонувати не лише бюджетний відпочинок, але і покращити сервіс обслуговування туристів.

Результатом цього може стати суттєве зростання доходів місцевих бюджетів приморських районів за рахунок туристичного збору.

Запорізька область має достатньо розвинену диверсифіковану транспортну систему, до якої входить мережа автомобільних та залізничних шляхів, а також об'єкти морського, річкового, авіаційного та електротранспорту, зокрема: Запорізький міський електротранспорт, Запорізький аеропорт, Запорізький річковий порт та Бердянський морський торговельний порт. Щільність залізничних колій загального користування в регіоні є вищою у порівнянні з середньоукраїнським значенням цього показника і становить 36 км/тис. кв. км проти 34 км/тис. кв. км. Основні залізничні вузли Запорізької області: Мелітополь, Запоріжжя, Бердянськ [13, С. 51].

У 2021 році в м. Запоріжжі побудований КП «Міжнародний аеропорт Запоріжжя», який значно посилив конкурентні переваги Запорізького регіону на туристичному ринку південно-східного регіону України. Аеропорт зручно розташований від центру міста Запоріжжя, залізничної магістралі Харків-Сімферополь та автостради Запоріжжя – Донецьк.

Провідну роль у перевезеннях пасажирів Запорізької області відіграє автомобільний транспорт, адже він є найвигіднішим під час поїздок до курортних міст Приазов'я та пам'ятним місцям. Туристичні фірми використовують автобуси для відвідування туристами спортивних та культурних заходів, обслуговування ярмарків, виставок. Автомобільний транспорт можна з повним правом назвати транспортом загального застосування у сфері туризму, адже він доступний всім верстам населення [14].

Щільність автомобільних доріг загального користування з твердим покриттям Запорізької області складає 251 км на 1000 км.кв. території [13, С. 51]. Автомобільні дороги переважно мають незадовільний технічний стан, мостові переходи значно перевантажені транспортними потоками.

Понад 80% доріг Запорізької області зведені понад 30 років тому і на теперішній час не відповідають вимогам сучасного автомобільного руху та технічним параметрам. При їх будівництві передбачалась інтенсивність руху до 9 тисяч автомобілів на добу та максимальна швидкість 90 км/год [11].

Слід відзначити, що за останні два роки в Запорізькій області капітально відремонтовано такі стратегічно важливі автомобільні дороги, як Запоріжжя-Дніпро (84 км), Запоріжжя-Маріуполь (224 км), Запоріжжя-Бердянськ (198 км), Запоріжжя-Мелітополь (124 км), Мелітополь-Кирилівка (63 км), що надало можливість значно поліпшити автоперевезення, як вантажів так і пасажирів, зокрема, туристів до приазовських курортних міст Бердянська, Приморська та





популярної Кирилівки.

На сьогодні однією з головних проблем м. Запоріжжя є реконструкція існуючих та будівництво нових мостів через річку Дніпро. На території області є два мостові переходи через річку Дніпро, які розташовані в міській зоні Запоріжжя – дамба ДніпроГЕСу та мости Преображенського. Найближчі до них мостові переходи розташовані в сусідньому обласному центрі Дніпрі. Мости Преображенського, які були побудовані ще на початку 50-х років ХХ ст.. Вони не розраховані на сучасний потік транспорту, який перетинає річку Дніпро. Мости знаходяться в незадовільному стані і потребують капітального ремонту. У результаті м. Запоріжжя відчуває критичну нестачу пропускної здатності мостів Преображенського, які зв'язують центральну частину міста з Хортицьким районом, що знаходиться на протилежному від центру, правому березі Дніпра. Погіршує ситуацію і те, що Запоріжжя є транзитним містом і через мости проходять значні потоки транзитного автотранспорту.

Зведення нового мостового переходу через Дніпро у Запоріжжі триває з 2004 року. Воно неодноразово припинялись через проблеми з фінансуванням. Востаннє будівельні роботи поновлювались у 2016 році, коли було досягнуто згоди про спільне фінансування робіт із державного та місцевого бюджетів. З початку 2021 року відновлено будівництво автотранспортної магістралі через р. Дніпро у м. Запоріжжя, яке планується завершити у 2022 році. Загострює ситуацію й те, що дамба ДніпроГЕСу має бути перекрита для капітального ремонту найменш як на 2-3 роки [13, С. 53].

Щодо сільських автомобільних доріг, то їх стан є незадовільний і потребує капітального ремонту. Як наслідок, на цих дорогах виникає значна кількість транспортних пригод, що призводить до загибелі і каліцтва людей. На погіршення стану доріг, особливо в східних районах області, впливає рух важкої військової техніки. Для ремонту існуючої мережі автомобільних доріг необхідно щороку ремонтувати капітальним ремонтом понад 600 км доріг, поточним середнім ремонтом – до 2000 км. Проведення цих робіт потребує залучення значних фінансових ресурсів [13, С. 53]. За останні роки значно змінились умови руху на дорогах. Різке збільшення великовагових машин призвело до інтенсивного руйнування дорожнього покриття. На даний час міцність та довговічність доріг залишається основним завданням служби автодоріг області.

Принципово важливим є те, що в дорожній галузі досягнуто позитивної динаміки якісних показників завдяки застосуванню нових технологій, сучасної техніки для вдосконалення та відновлення транспортно-експлуатаційних і технічних характеристик доріг та споруд на них, підвищення якості виконаних робіт, довговічності та надійності доріг.

Незадовільний економічний стан, військові дії на сході країни, відчуження Автономної республіки Крим Російською федерацією, значно погіршило використання транспортної інфраструктури в туристичній галузі Запорізької області. Суттєві ускладнення мають туристи під час подорожі до Криму, як



автомобільним так і авіаційним транспортом. До цих проблем слід віднести ще й такі проблеми транспортної інфраструктури і внутрішнього туризму Запорізької області як незадовільне фінансування, неудоконале законодавство, інфляція та значне зниження доходів громадян.

Для формування та подальшого розвитку туристичної галузі Запорізької області, необхідним, в першу чергу, є удосконалення транспортної інфраструктури регіону, а саме: розвиток річкових та морських портів, будівництво сучасних швидкісних автомагістралей та створення вздовж них обслуговуючих комплексів для надання якісних сучасних послуг, які хочуть отримувати туристи.

Висновки. Сучасний стан транспортної інфраструктури туристичної галузі Запорізького регіону не можна вважати задовільним. Значна частина інфраструктурних об'єктів транспорту є несучасні і не відповідають європейським вимогам. Проведений аналіз сучасного стану туристичного ринку свідчить, що Запорізька область має значний туристичний потенціал, достатньо розвинуту транспортну систему, що, за виконанням певних умов, дозволяє значно збільшити обсяг як внутрішнього, так і в'їзного туризму. Зростає необхідність у подальших дослідженнях щодо оптимізації транспортної інфраструктури Запорізького регіону в туристичній галузі з метою надання якісних і різноманітних послуг туристам.

Література:

1. Биржаков М. Б. Индустрия туризма: перевозки. / М.Б. Биржаков, В.И. Никифоров – СПб: Издательский дом «Герда». 2007. – 528 с.
2. Гуляев В. Г. Организация туристских перевозок. / В.Г. Гуляев – М.: Финансы и статистика, 2003. – 510 с.
3. Державна служба автомобільних доріг України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukravtodor.gov.ua>.
4. Кифяк В. Ф. Стратегія розвитку територіальних рекреаційних систем: теорія, методологія, практика: монографія. / В.Ф. Кифяк. – Чернівці : Книги – XXI, 2010. – С. 215-217.
5. Комаров М. П. Инфраструктура регионов мира. / М.П. Комаров. – СПб.: Изд-во Михайлова В. А., 2000. – 347 с.
6. Любіцева О.О. Методика розробки турів. / О.О. Любіцева. – К. : Альтерпрес, 2003. – 104 с.
7. Офіційний сайт Державної служби статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua>.
8. Петренко Е. А. Проблема монополізма на залізничному транспорті. / Е. А. Петренко // Вісник Дніпр. нац. ун-ту заліз. тран. імені академіка В. Лазаряна, 2011. Вип. 40. – С. 289-295.
9. Писаревський І.М. Залізниця та залізничний туризм: точки перетину. / І.М. Писаревський // Зб. наук. пр. Київ. ун-ту економіки і технологій транспорту: Серія «Економіка і управління». – К.: ДЕДУТ, 2008. Вип. 12. – С. 61-63.
10. Фастовець О. О. Розвиток транспортної системи з найдавніших часів до початку ХХ ст. як чинник виникнення туристичної галузі. / О.О. Фастовець // Туристично-краєзнавчі дослідження. – К.: Державне підприємство «Національна туристична організація», 2002. – С. 418-443.
11. Укравтодор. Державне агентство автомобільних доріг України. // Бюлетень доріг 2008 року. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ukravtodor.gov.ua.



12. Яновський П.О. Пасажирські перевезення. / П.О. Яновський. – К. : НАУ, 2008. –469 с.
13. Стратегія регіонального розвитку Запорізької області на період до 2027 року. Рішення Запорізької обласної ради від 12.12.2019 № 134. 148 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.minregion.gov.ua> › regional-dev › strategi
14. Yukhnovskaya Y.O. *The current state of transport infrastructure of the tourism industry of Ukraine. Coll. Science. Dnipro Ave. nat. University of Iron. transp named after Academician V. Lazaryan, «Problems of Transport Economics», 2018, vol. 16. pp. 76-84.*

References:

1. Byrzhakov M.B. (2007) *Industriya turizma: perevozki [Tourism industry: transportation]*. St. Petersburg: Gerda Publishing House [in Russian].
2. Guliaev V.G. (2003) *Organizatsiya turistskikh perevozok [Organization of tourist transportation]*. Moscow. : Finance and Statistics [in Russian].
3. *Derzhavna sluzhba avtomobilnykh dorih Ukrainy [State Service of Motor Roads of Ukraine]* Access mode: <http://www.ukravtodor.gov.ua>. [in Ukrainian].
4. Kyfiak V.F. (2010) *Stratehiia rozvytku terytorialnykh rekreatsiinykh system: teoriia, metodolohiia, praktyka: monohrafiia [Strategy for the development of territorial recreational systems: theory, methodology, practice: monograph]*. Chernivtsi: Books. XXI [in Ukrainian]
5. Komarov M.P. (2000) *Ynfrastruktura rehyonov myra [Infrastructure of the world]*. SPb. : Izd-vo Mikhailova V.A. [in Russian].
6. Liubitseva O.O. (2003) *Metodyka rozrobky turiv [Methods of tour development]*. Kiev. : Альтерпрес [in Ukrainian].
7. *Ofitsiyni sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Official site of the State Statistics Service of Ukraine]*. Access mode: <http://ukrstat.gov.ua>. [in Ukrainian].
8. Petrenok E.A. (2011) *Problema monopolizma na zheleznodorozhnom transporte [The problem of monopoly on railway transport]*. Bulletin of the Dnieper. nat. University of Iron. tran. named after Academician V. Lazaryan [in Ukrainian].
9. Pysarevskiy I.M. (2008) *Zaliznytsia ta zaliznychnyi turizm: tochky peretynu [Railway and railway tourism: points of intersection]*. Coll. Science. Kyiv ave. University of Economics and Transport Technologies: Series "Economics and Management". Kyiv. : DETUT [in Ukrainian].
10. Fastovets O.O. (2002) *Rozvytok transportnoi systemy z naidavnishykh chasiv do pochatku KhKh st. yak chynnyk vynyknennia turystychnoi haluzi. [Development of the transport system from ancient times to the beginning of the twentieth century. as a factor in the emergence of the tourism industry]* Kiev. : State Enterprise "National Tourist Organization" [in Ukrainian].
11. *Ukravtodor. Derzhavne ahentstvo avtomobilnykh dorih Ukrainy [Ukravtodor. State Agency of Motor Roads of Ukraine] Road Bulletin of 2008*. Access mode: www.ukravtodor.gov.ua. [in Ukrainian].
12. Yanovsky P.O. (2008) *Passenger transportation*. Kiev. : NAU, 2008. 469 с. [in Ukrainian].
13. *Stratehiia rehionalnoho rozvytku Zaporizkoi oblasti na period do 2027 roku. [Strategy of regional development of Zaporozhye region for the period up to 2027]*. Decision of the Zaporizhia Regional Council of 12.12.2019 № 134. 148 p. [in Ukrainian].
14. Yukhnovskaya Y.O. (2018) *The current state of transport infrastructure of the tourism industry of Ukraine. Coll. Science. Dnipro Ave. nat. University of Iron. transp named after Academician V. Lazaryan, "Problems of Transport Economics" [in Ukrainian]*.



УДК 339

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9\(15\)-306-316](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9(15)-306-316)

Петровська Світлана Іванівна кандидат економічних наук, доцент, Національний транспортний університет, вул. М. Омеляновича-Павленка, 1, м. Київ, 01010, тел.: (044) 280-30-16, e-mail: petrovskayas@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0003-3561-5729>

Скрипник Світлана Валентинівна доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування, Херсонський державний аграрно-економічний університет, вул. Стрітенська, 23, Херсон, 73006, тел.: (050) 277-33-21, e-mail: skrypnik.s1966@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-3004-6117>

Шепель Інеса Вадимівна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування, Херсонський державний аграрно-економічний університет, вул. Стрітенська, 23., Херсон, 73006, тел.: (050) 552-76-14, e-mail: andrey.inessa_shepel@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-6728-5579>

РОЗВИТОК ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КАРАНТИННИХ ОБМЕЖЕНЬ

Анотація. Експортно-імпортна діяльність торгівельних підприємств України має певні специфічні риси в умовах карантинних обмежень, що чинить значний вплив на структуру ЗЕД та динаміку кількісних показників. В умовах обмеження торгівельних можливостей кожної із держав світу актуалізується питання перманентного аналізу трансформацій, що відбуваються в окресленій сфері діяльності; такі дослідження необхідні в контексті визначення сьогоденних особливостей організації торгівлі та розробки дієвих механізмів збереження позитивної динаміки показників ЗЕД в умовах карантину. Наукова стаття являє собою оригінальне дослідження тенденцій розвитку експортно-імпоротної діяльності вітчизняних торгівельних підприємств на етапі загострення економічної кризи, спричиненої пандемією Covid-19, та в період пост-пандемічної стабілізації соціально-економічних процесів. Дослідження проблематики здійснювалось завдяки застосуванню методів порівняння, абстракції, аналізу та узагальнення, а також табличного і графічного моделювання. В науковій роботі було детерміновано цілі і завдання України в контексті відновлення експортно-імпоротної діяльності торгівельних підприємств, динаміку і зміни в структурі міждержавної торгівлі в умовах карантину, а також специфіку вітчизняної зовнішньоекономічної політики на етапі виходу з кризи. З метою стабілізації функціонування досліджуваної сфери господарювання в пост-пандемічний період авторами було запропоновано такі практичні заходи, як

створення дієвої системи оцінки ризиків, пов'язаних із закриттям ринків країн, з якими вітчизняні підприємства підтримують торгівельні відносини, вдосконалення механізму фінансової підтримки експорту (зокрема, розвиток державного експортного кредитування, страхування та гарантування), співпраця та інформування експортерів щодо змін умов торгівлі, стимулювання експорту наукомістких, високотехнологічних товарів і послуг.

Ключові слова: експорт, імпорт, товари і послуги, зовнішньоекономічна діяльність, сальдо, торгівельні підприємства, зовнішня торгівля, світовий ринок.

Petrovska Svitlana Ivanivna Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, National transport university, Mykhaila Omelianovycha - Pavlenka St.,1, Kyiv, 01010, tel.: (044) 280-30-16, e-mail: petrovskayas@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0003-3561-5729>

Skrypnyk Svitlana Valentynivna Doctor of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation, Kherson State Agrarian and Economic University, Stritenska St., 23, Kherson, 73006, tel.: (050) 277-33-21, e-mail: skrypnyk.s1966@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-3004-6117>

Shepel Inesa Vadymivna Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation, Kherson State Agrarian and Economic University, Stritenska St., 23, Kherson, 73006, tel.: 0505527614, e-mail: andrey.inessa_shepel@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-6728-5579>

DEVELOPMENT OF EXPORT-IMPORT ACTIVITY OF TRADE ENTERPRISES IN CONDITIONS OF QUARANTINE RESTRICTIONS

Abstract. Export and import activities of trading enterprises have the unique characteristics under quarantine restrictions; accordingly, the quarantine has an impact on the overall development of foreign economic activity and trends in terms of foreign trade. Analysis of modern business transformation and changes in international trade becomes more relevant in the current conditions of limited trading opportunities. Current research is important step in the context of investigate the features of export and import activities recovering from long period of crisis and establishment of practical and effective rules for the strategic management of foreign trade under quarantine.

The article is devoted to the analysis of the development export and import activities of Ukrainian trading enterprises in times of economic crisis deriving from pandemic Covid-19 and in the post-pandemic period.

Comparison, methods of abstraction, analysis and generalization, graphic and tabular modeling are the research methods which were used in the article.

In this science paper the goals and targets contained in the strategy for



stabilization, economic recovery and developing the export-import activities are defined. Moreover, dynamic of international trade under quarantine restrictions, foreign economic policy specificities at the current stage of post-crisis rehabilitation are analyzed by authors. A range of effective measures for development of export-import activities, practices aimed at creating an environment conducive to economic growth under quarantine restrictions were provided by authors. Firstly, necessary is building system for assessing risks associated with closing of markets in other countries with which Ukraine has maintained trade bilateral relations. Secondly, it must be to improve the mechanism of financial support for the export activity and arrangements for cooperation between commodity-exporting and commodity-importing countries. Moreover, export of innovative, high technology goods and services needs to be encouraged.

Keywords: export, import, goods and services, foreign economic activity, balance, trade enterprises, foreign trade, world market.

Постановка проблеми. В умовах глобалізованої економіки особливе значення має експортно-імпортна діяльність підприємств, яка забезпечує безперебійну торгівлю ресурсами, товарами та послугами на світовому ринку. Виникнення мінливості у показниках ЗЕД стало наслідком жорсткого обмеження соціально-економічної взаємодії, що було необхідним кроком в контексті боротьби із пандемією Covid-19. Сьогодні світове економічне співтовариство знаходиться на шляху виходу із кризи та відновлення позитивної динаміки макроекономічних показників. Процес стабілізації побудован на засадах оновлення механізмів введення міжнародної торгівлі відповідно до тих соціально-економічних умов, які були сформовані в результаті ведення карантинних обмежень.

Отже, розвиток експортно-імпоротної діяльності торговельних підприємств України в умовах пост-пандемії ґрунтується на формуванні актуальних довгострокових цілей, установок та орієнтирів, розробці принципово нових методів впливу на міжнародну торгівлю товарами/послугами. На сучасному етапі глобальних бізнес-трансформацій доцільним є використання всіх можливостей для відновлення росту показників ЗЕД, а тому необхідно змінювати неефективні інструменти, механізми управління торговельними процесами, а також оновлювати товарну і географічну структуру ЗЕД вітчизняних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аспектам і тенденціям розвитку експортно-імпоротної діяльності торговельних підприємств України в період пандемії та на етапі пост-пандемічного відновлення міжнародної торгівлі присвячено праці багатьох вітчизняних вчених. Зокрема, Н. В. Осадча та В.І. Ляшенко досліджують перспективи України в напрямі пошуку нових ринків збуту, зокрема серед країн Африки, Азії, Латинської Америки [1]. Н. І. Горбаль в своїх працях досліджує перспективи розвитку експорту вітчизняних торговельних



підприємств; науковцем було визначено, що для активізації експортних операцій доцільно підвищити ефективність державної регуляторної політики в сфері управління ЗЕД, а також встановити адекватні стимули для залучення додаткових інвестицій [2]. А. М. Бундюк досліджує аспекти забезпечення міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних торговельних підприємств [3]. А.Р. Дунська здійснює аналіз трансформації експортної діяльності в умовах пандемії коронавірусу; дослідник визначила, що розвиток ЗЕД, незважаючи на досить нестабільну ситуацію на ринку, є невід'ємною тенденцією сучасного глобалізованого економічного простору. На думку науковця, основними методами збереження торговельної активності між державами є ретельне планування експортної діяльності, прорахунок можливих ризиків, внесення оперативних змін у бізнес-план, пошук найбільш перспективних ринків збуту, а також активне впровадження інновацій у господарські процеси [4, с. 155]. Т. М. Мельник та К. С. Пугачевська аналізують сучасні механізми регулювання імпорту в контексті стимулювання вітчизняної промисловості та розширення експортного потенціалу України [5]. Окрім того, важливий внесок у систему теоретико-методологічного і практичного забезпечення розвитку експортно-імпоротної діяльності торговельних підприємств України зроблено такими економістами, як І. Гужва, В. Дубровський, А. Задоя, С. Кулицький, Ю. Г. Козак, Ю. М. Туницька та ін.

Метою статті є дослідження тенденцій розвитку експортно-імпоротної діяльності торговельних підприємств України на етапах введення жорстких карантинних обмежень та виходу з глобальної економічної кризи. Для досягнення поставленої мети в процесі дослідження було сформовано та вирішено важливі наукові та практичні завдання, зокрема:

–охарактеризувати специфіку експортно-імпоротної діяльності в період жорстких соціально-економічних обмежень;

–оцінити динаміку і тенденції розвитку експортно-імпоротної діяльності торговельних підприємств України в умовах глобального карантину;

–визначити пріоритетні методи стабілізації ЗЕД на етапі відновлення міжнародної торгівлі.

Виклад основного матеріалу. Зовнішньоекономічну діяльність торговельних підприємств України можна охарактеризувати як дестабілізовану під тиском сукупності факторів, пов'язаних із пандемією Covid-19. До них належать такі, як введення жорстких карантинних обмежень, унеможливлення соціальної та економічної взаємодії між суб'єктами глобального економічного простору, дестабілізації макроекономічного стану держав, зниження інвестиційних ресурсів, необхідних для розвитку вітчизняного бізнесу, низький рівень рентабельності бізнес-сектору тощо. Проте, на етапі пост-кризи доцільно акцентувати увагу не на втрачених внаслідок пандемії ресурсах та можливостях розвитку, а на майбутніх векторах стабілізації експортно-імпоротної діяльності та максимізації показників ЗЕД в новоутворених умовах глобального ринку.

Україною було визначено ряд пріоритетів в контексті пост-пандемічного розвитку експортної активності торгівельних підприємств [6]:

–по-перше, освоєння підприємствами нових галузей економіки та вихід на нові ринки;

–по-друге, підвищення конкурентоспроможності на міжнародному рівні шляхом збільшення рівня інноваційності, екологічності і технологічності вітчизняних товарів/послуг.

Таким чином, сьогодні стратегічною метою торгівельних підприємств України є досягнення високого рівня експорту наукомісткої інноваційної продукції, що доцільно розглядати як тактичний захід для забезпечення сталого розвитку та досягнення успіху на світових ринках в перспективі. В контексті обумовленої мети було визначено сукупність завдань, першочергових для виконання на шляху активізації експортно-імпоротної діяльності господарюючих суб'єктів (рис. 1).

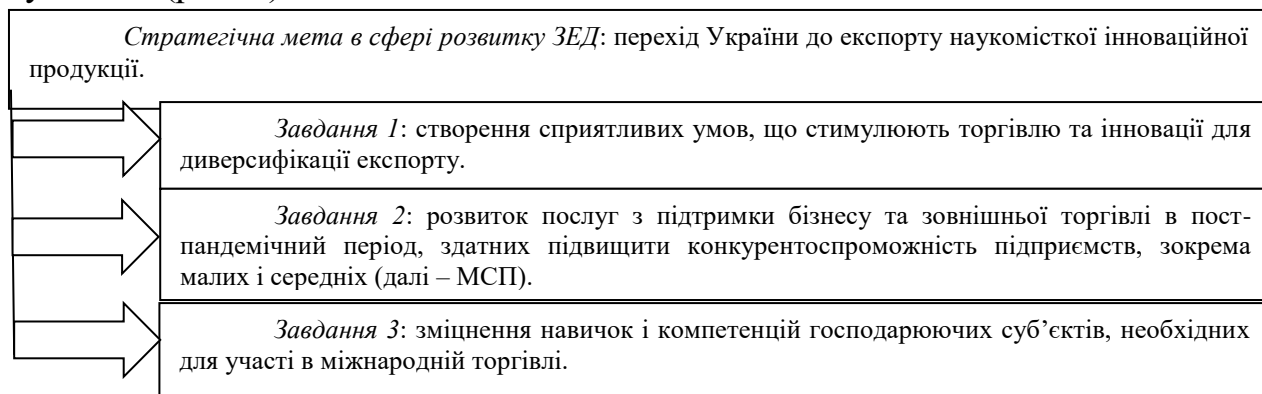


Рис. 1. Стратегічна мета та пріоритетні завдання України у сфері розвитку ЗЕД на шляху подолання пост-пандемічної кризи

Джерело: складено автором за даними [6].

Карантинні обмеження значно похитнули стабільність показників експортно-імпоротної діяльності торгівельних підприємств. Класична модель вільної міжнародної торгівлі, яка була поширена в Україні до загострення пандемії, створює оптимальні умови для реалізації експортного потенціалу, використання переваг імпоротної діяльності, сприяє динамічному економічному розвитку держав та, в цілому, чинить позитивний ефект на глобальну економіку, що підтверджено багаторічною міжнародною торгівельною практикою. Пандемія Covid-19 була безпрецедентною загрозою для сучасного інтегрованого ринку; держави, з метою збереження власних національних економік, були змушені ввести жорсткі протекціоністські заходи, які зовсім не сприяють збереженню міждержавної співпраці та дестимулюють експортно-імпорتنу активність.

В Україні загальні тенденції розвитку експортно-імпоротної діяльності торгівельних підприємств до пандемії Covid-19 та в умовах карантинних обмежень мають наступний вигляд (табл. 1).



Таблиця 1

Структура зовнішньої торгівлі вітчизняних підприємств товарами(2017-2021 рр.)

Показники	Роки						
	2017	2018	I півріччя 2019	2019	I півріччя 2020	2020	I півріччя 2021
Усього експорт, млн. дол. США	43 264,7	47 335,0	24 467,4	50 054,6	22 894,2	49 191,8	29 924,0
у % до попереднього періоду	119,0	109,4	105,2	105,7	93,6	98,3	130,7
Усього імпорт, млн. дол. США	49 607,2	57 187,6	28 234,5	60 800,2	24 413,6	54 336,1	31 250,6
у % до попереднього періоду	126,4	5,3 ¹¹	108,6	106,3	86,5	89,4	128,0

Джерело: складено автором за даними [7].

Як свідчать дані табл. 1, динаміка показників ЗЕД протягом 2017-2019 років мала позитивні тенденції, проте у 2020 році була дестабілізована (рис. 2). За результатами I півріччя 2020 року, на етапі введення найбільш жорстких карантинних обмежень, відбулись такі трансформації:

–обсяг експорту товарів досягнув рівня 22 894,2 млн. дол. США, що на 6,4% менше, ніж за відповідний період 2019 року;

–обсяг імпорту товарів досягнув рівня 24 413,6 млн. дол. США, що на 13,5% менше, ніж за відповідний період 2019 року.

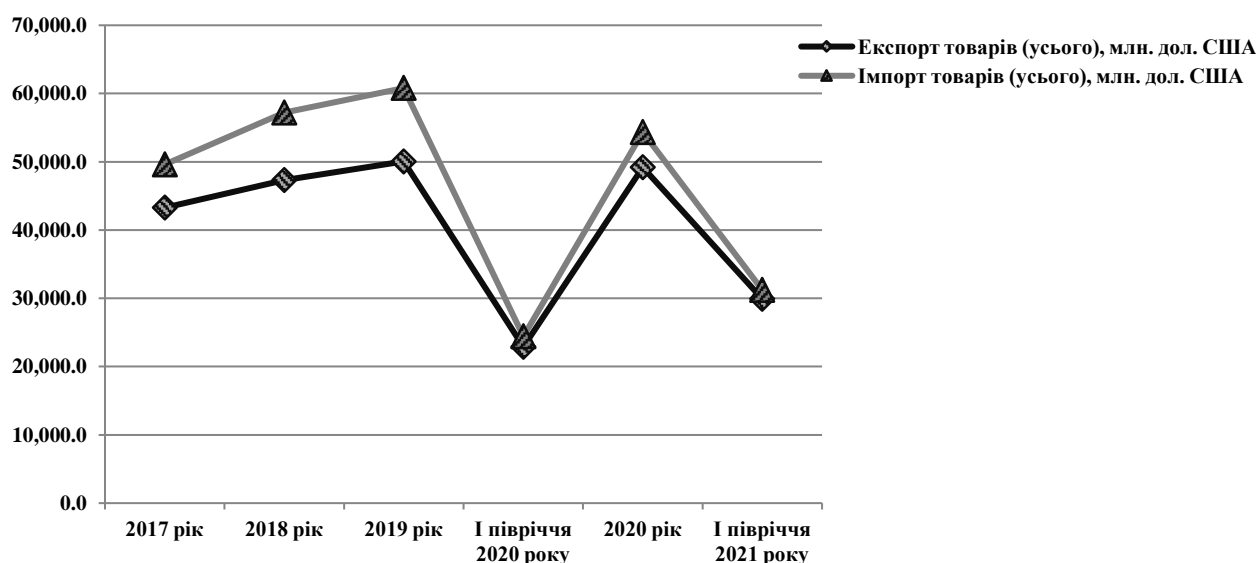


Рис. 2. Показники експорту та імпорту товарів у 2017-2021 рр.

Джерело: складено автором за даними [7].

Основними товарами, які експортували вітчизняні торгівельні підприємства у 2019 році, були недорогоцінні метали та вироби з них – 20,5%, продукти рослинного походження, а саме зернові культури – 19,2%, мінеральні продукти – 9,7%, а також жири та олії тваринного або рослинного походження – 9,5%. В умовах введення карантинних обмежень товарна структура експорту не змінилась, проте показники погіршились, зокрема експорт недорогоцінних металів та виробів з них знизився на 2,1 п. п., продуктів рослинного походження, а саме зернових культур – на 0,1 п. п., мінеральних продуктів – на 0,7 п. п., експорт жирів та олії тваринного або рослинного походження зріс на 2,2 п. п. [7].

Найбільшу частку в імпортованих товарах у 2019 році займали машини, обладнання та механізми, електротехнічне обладнання – 21,9%, мінеральні палива, нафта і продукти її перегонки – 20,0%, засоби наземного транспорту, літальні апарати, плавучі засоби – 10,1%. В умовах карантину у структурі імпорту товарів відбулись такі зміни: ввезення машин, обладнання та механізми, електротехнічне обладнання зменшилось на 0,6 п. п., палива, нафти і продуктів її перегонки – на 5,3 п. п., засобів наземного транспорту, літальних апаратів, плавучих засобів зросло на 0,5 п. п. [7].

Торгівля послугами на міжнародному ринку отримує додаткові пріоритети в умовах прогресу інформаційно-комунікаційних технологій (далі – ІКТ). Сучасні тенденції цифровізації глобального економічного простору значно розширили спектр послуг, якими можна торгувати через кордон. Динаміка експорту та імпорту послуг торгівельними підприємства України у 2017-2021 рр., а також зміни показників, спричинені карантинними обмеженнями, відображено в табл. 2 та на рис. 3.

Таблиця 2

Структура зовнішньої торгівлі вітчизняних підприємств послугами(2017-2021 рр.)

Показники	Роки						
	2017	2018	I півріччя 2019	2019	I півріччя 2020	2020	I півріччя 2021
Усього експорт, млн. дол. США	10 714,4	11 637,9	6 075,9	15 628,9	5 492,2	11 387,6	5 644,7
у % до попереднього періоду	108,6	108,7	110,9	134,3	90,4	72,9	101,5
Усього імпорт, млн. дол. США	5 476,1	6 308,8	3 173,8	6 942,1	2 600,9	5 712,5	3 210,1
у % до попереднього періоду	102,8	115,2	109,9	110,0	81,9	82,3	123,4

Джерело: складено автором за даними [7].



Показники табл. 2 свідчать про зниження торгівельної активності в наслідок карантинних обмежень, введених на початку 2020 року:

–обсяг експорту послуг у 2020 році досягнув рівня 11 387,6 млн. дол. США, що на 27,1 % менше, ніж за відповідний період 2019 року;

–обсяг імпорту послуг у 2020 році досягнув рівня 5 712,5 млн. дол. США, що на 17,7% менше, ніж за відповідний період 2019 року.

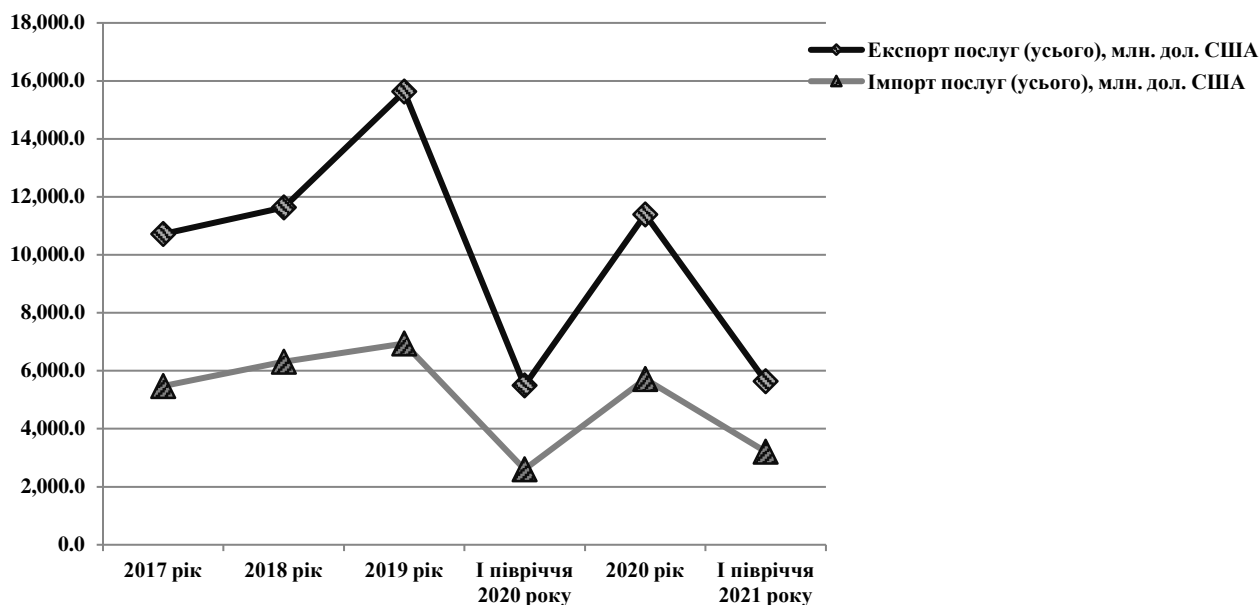


Рис. 3. Показники експорту та імпорту послуг у 2017-2021 рр.

Джерело: складено автором за даними [7].

Значну частку у структурі експорту послуг у 2019 році займали транспортні послуги – 81,5%, послуги у сфері телекомунікації, комп’ютерні та інформаційні послуги – 23,1 %, а також ділові послуги – 11,5%. Показники 2020 року мали наступні зміни: частка експорту транспортних послуг зменшилась на 46,4 п. п., ділових послуг – на 0,8 п. п. Експорт послуг у сфері телекомунікації, комп’ютерних та інформаційних послуг зріс на 13,0 п. п. [7], що було наслідком переходу на дистанційні моделі введення бізнесу, а також поширення використання ІКТ в організації поточних бізнес-процесів на підприємствах.

Найбільшу частку в імпортованих послугах у 2019 році займали транспортні послуги – 30,0%, ділові послуги – 26,1%, а також послуги, пов’язані із подорожами – 24,9%. В наслідок карантинних обмежень у 2020 році частка зазначених послуг у імпорті торгівельних підприємств змінилась наступним чином: імпорт транспортних послуг зменшився на 10,5 п. п., ділових послуг – на 7,4 п. п., а послуг, пов’язаних із подорожами – на 11,5 п. п. [7].

Отже, результати експортно-імпоротної діяльності торгівельних підприємств України, а також сальдо показників протягом досліджуваних років мають наступний вигляд (табл. 3)

Таблиця 3

Експортно-імпортна діяльність вітчизняних торговельних підприємств та сальдо показників за 2017-2020 рр.

Роки	Експорт товарів та послуг, млн. дол. США	Імпорт товарів та послуг, млн. дол. США	Сальдо, млн. дол. США
2017	53 979,1	55 083,3	-1 104,2
2018	58 972,9	63 496,4	-4 523,5
2019	65 683,5	67 742,3	-2 058,8
2020	60 579,4	60 048,6	530,8

Джерело: розраховано автором за даними [7].

Зазначені в табл. 3 дані свідчать про значні диспропорції у структурі експортної та імпортної діяльності торговельних підприємств України. В умовах карантинних обмежень відбулось стрімке скорочення імпорту внаслідок зниження ВВП, доходів держави та підприємництва, значних темпів банкрутства господарюючих суб'єктів, особливо у секторі МСП, а також зміни рівня доходів населення. Імпорт є важливою частиною ЗЕД, оскільки забезпечує додаткові надходження до Державного бюджету у вигляді податку на додану вартість (далі – ПДВ), який сплачується при ввезенні на територію України товарів. Проте, в контексті пост-пандемічного розвитку експортно-імпортної діяльності доцільно дотримуватись практики збалансованого застосування інструментів зниження імпортозалежності вітчизняних суб'єктів господарювання та стимулювання експортної активності за умови всебічної державної підтримки.

В умовах карантинних обмежень необхідно зосереджувати увагу на оновленні механізмів організації міжнародної торгівлі із врахуванням всіх тих перешкод, які виникли на глобальному ринку внаслідок пандемії. До першочергових заходів належать:

– створення дієвої системи оцінки ризиків, пов'язаних із закриттям ринків країн, які є партнерами України та займають значну частку у структурі експортно-імпортної діяльності торговельних підприємств, що необхідно для прогнозування потенційних втрат та завчасного вибору альтернативних ринків збуту;

– співпраця та інформування експортерів щодо змін умов доступу, введення додаткових вимог для українських товарів/послуг на ринках іноземних країн-партнерів;

– налагодження механізму поставок товарів торговельним партнерам із врахуванням нововведених обмежень та взаємоузгодженням національних особливостей ринку чи порядку ведення міжнародної торгівлі;

– підтримка і стимулювання експортно-імпортної активності галузей, що мають найбільшу частку у структурі ЗЕД, зокрема агропромисловий комплекс, з метою збереження ринків збуту і прибутків торговельних підприємств України.

В контексті забезпечення торговельним підприємствам доступу до зовнішніх ринків також доцільним є:



–по-перше, вдосконалення практики і механізму фінансової підтримки експорту, основним завданням якого є створення системи державного експортного кредитування, страхування та гарантування;

–по-друге, створення спеціалізованих установ, які надаватимуть кваліфіковану допомогу та державну підтримку торгівельним підприємствам, що прагнуть вийти на світові ринки, а також забезпечать захист інтересів господарюючих суб'єктів у торговельно-економічній сфері.

Окрім того, з метою управління рівнем міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств доцільно збільшити частку їх інноваційної активності та експорту наукомістких, високотехнологічних товарів і послуг, цінність яких росте під тиском динамічної діджиталізації і цифрових трансформацій економічного середовища в умовах поетапного виходу з кризи.

Висновки. В ході дослідження було визначено, що карантинні обмеження значно скоротили обсяги і темпи розвитку міжнародної торгівлі, негативно вплинули на рівень прибутковості торгівельних підприємств України.

В контексті виходу з кризи та відновлення динаміки соціально-економічного розвитку доцільно дотримуватись визначених експортною стратегією орієнтирів, а також враховувати новоутворені умови і вимоги глобального ринку. Подальша експортно-імпортна активність вітчизняних суб'єктів господарювання повинна базуватись на засадах використання ефективної системи оцінки ризиків, пов'язаних із закриттям ринків збуту та пошуком нових із сукупності альтернативних, сучасного механізму фінансової підтримки експорту (зокрема, державного експортного кредитування, страхування та гарантування), співпраці країн-партнерів щодо змін умов торгівлі, а також стимулюванні експорту наукомістких, високотехнологічних товарів і послуг.

Література:

1. Осадча Н. В., Ляшенко В. І., Галясовська О. В., Дзюба С. В. Особливості експорту агропромислової продукції в Україні та придніпровському регіоні. Вісник економічної науки України. 2019. № 1. С. 82–91.
2. Горбаль Н. І., Гресько В. В., Гудима Р. В. Тенденції та перспективи розвитку українського експорту. Бізнес Інформ. 2019. № 1. С. 73–78.
3. Бундюк А. М., Лихащенко К. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Удосконалення процесів та обладнання харчових та хімічних виробництв: тези доп. XVIII Міжнар. наук. конф. (м. Одеса, 12-16 жовтня 2020 р.). Одеса: ОНАХТ, 2020. С. 31–34.
4. Дунська А. Р., Грушка А. О. Вплив пандемії коронавірусу на експортну діяльність підприємств молочної галузі. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: збірник тез. доп. II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 22 квітня 2021 р.). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. С. 154–155.
5. Мельник Т. М., Пугачевська К. С. Детермінанти імпортозалежності економіки України. Проблеми економіки. Економіка та управління національним господарством. 2019. №2 (40). С. 53–61.
6. Про схвалення Експортної стратегії України («дорожньої карти» стратегічного розвитку торгівлі 2017-2021 рр.): Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.12.2017 р.



№ 1017-р. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1017-2017-%D1%80> (дата звернення 20.09.2021)

7. Зовнішньоекономічна діяльність. Сайт Державної служби статистики України. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 20.09.2021)

References:

1. Osadcha N. V., Ljashenko V. I., Galjasovs'ka O. V., Dzijuba S. V. (2019), "Features of export of agro-industrial products in Ukraine and the Dnieper region", *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, № 1, pp. 82–91 [in Ukrainian].

2. Gorbal' N. I., Gres'ko V. V., Gudyma R. V. (2019), "Trends and prospects for the development of Ukrainian exports", *Biznes Inform*, № 1, pp. 73–78 [in Ukrainian].

3. Bundjuk A. M., Lyhashhenko K. O. (2020), "Management of international competitiveness of the enterprise", *Udoskonalennja procesiv ta obladnannja harchovyh ta himichnyh vyrobnyctv: tezy dop. XVIII Mizhnar. nauk. konf.* (pp. 31–34). Odesa: ONAHT [in Ukrainian].

4. Duns'ka A. R., Grushka A. O. (2021), "The impact of the coronavirus pandemic on the export activities of dairy enterprises", *Biznes, innovacii, menedzhment: problemy ta perspektyvy: zbirnyk tez. dop. II Mizhnar. nauk.-prakt. konf.* (pp. 154–155). Kyi'v: KPI im. Igorja Sikors'kogo [in Ukrainian].

5. Mel'nyk T. M., Pugachevs'ka K. S. (2019), "Determinants of import dependence of Ukraine's economy", *Problemy ekonomiky. Ekonomika ta upravlinnja nacional'nym gospodarstvom*, vol. 2 (40), pp. 53–61 [in Ukrainian].

6. On approval of the Export Strategy of Ukraine ("road map" of strategic trade development 2017-2021): Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine № 1017-р (2017, December 27), available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1017-2017-%D1%80> (Accessed 20 September 2021) [in Ukrainian].

7. Foreign economic activity. Website of the State Statistics Service of Ukraine, available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 20 September 2021) [in Ukrainian].



УДК : 338. 48 : [94(477.64) "14/17" : 355] : 392.8

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9\(15\)-317-325](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9(15)-317-325)

Притула Олександр Леонтійович кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри теорії та методики фізичної культури і спорту, Запорізький національний університет, вул. Жуковського, 66, м. Запоріжжя, 69095, тел.: (066) 067-77-20, <https://orcid.org/0000-0001-8800-8207>

Конох Анатолій Петрович доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри теорії та методики фізичної культури і спорту, Запорізький національний університет, вул. Жуковського, 66, м. Запоріжжя, 69095, тел.: (067) 752-05-54, <https://orcid.org/0000-0003-4283-9317>

Конох Олена Євгеніївна кандидат наук з фізичного виховання і спорту, доцент, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Запорізький національний університет, вул. Жуковського, 66, м. Запоріжжя, 69095, тел.: (066) 067-77-20, <https://orcid.org/0000-0002-8970-0817>

КОЗАЦЬКА КУХНЯ, ЯК ЕЛЕМЕНТ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ УКРАЇНСЬКОГО НАРОДУ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ ЗАПОРІЗЬКОГО КРАЮ

Анотація. Статтю присвячено проблемі інтеграції українських народних традицій харчування в туристичну галузь. Розглянута проблема харчування і шляхи її вирішення на світовому рівні. Зокрема, висвітлені тези доповіді Генерального секретаря ООН в питанні вирішення проблеми харчування в світі. Запропоновано одним з шляхів вирішення цієї проблеми, звернутися до традицій народної кухні. Висвітлене поняття козацької кухні, як елемента нематеріальної культурної спадщини українського народу. В статті визначене поняття нематеріальної культурної спадщини, розглянутий вплив туризму на суспільство, як комунікативний засіб. Зокрема визначене питання козацьких традицій харчування, в контексті бачення козацької кухні в ракурсі здорового харчування та як елемента нематеріальної культурної спадщини українського народу загалом в контексті розвитку туристичної галузі в Україні і зокрема в Запорізькому краї. Запропоновано внести козацьку кухню в реєстр нематеріальної культурної спадщини народів ЮНЕСКО. Розглянута козацька кухня, як елемент народної і козацької медицини, козацького здорового способу життя. Визначено, що традиції козацтва є актуальними для духовно-культурного життя українців, оскільки саме козацтво, є одним з найважливіших маркерів самоідентифікації української нації, як історично, так і в сучасності. Висвітлений історичний аспект козацької кухні, проаналізований стан технології і організації харчування в



козацькому середовищі в часи існування Запорозької Січі. Доведено, що важливою умовою фізичного і морального здоров'я козаків була кухня – проста, різноманітна і вельми смачна, січова кухня допомагала козакам зберігати своє здорове тіло в часи існування Запорозької Січі. Проаналізовані основні складові складові козацької кухні. Визначено інтеграційну природу козацької кухні, як синтез кухні українського народу та етносів, які населяють Україну. Виведене нове поняття, козацького гастротуризму, його зв'язку з фестивалістичним, подієвим та іншими видами туризму. Наведені позитивні приклади успішного функціонування козацького гастротуризму в Україні. Запропоновані шляхи і перспективи розвитку козацького гастротуризму в Україні і, зокрема, в Запорізькому краї. Визначено козацьку кухню, як магніт туристичної індустрії України і зокрема Запорізького краю, який може надати великий стимул розвитку туристичної галузі в ракурсі козацького гастротуризму.

Ключові слова: нематеріальна культурна спадщина, українська національна кухня, козацька кухня, козацький гастротуризм, туристична галузь.

Prytula Oleksandr Leontiiovich Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of Tourism and Hotel and Restaurant Affairs of Zaporizhia National University Zaporozhye, Zhukovsky St., 66, tel.: (063) 741-79-98, <https://orsid.org/0000-0001-8800-8207>

Konokh Anatoliy Petrovich Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Head of the Department of Theory and Methods of Physical Culture and Sports, Zaporizhia National University, Zaporozhye, Zhukovsky St., 66, tel.: (067) 752-05-54, <https://orsid.org/0000-0003-4283-9317>

Konokh Andriy Anatoliyovich Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of Tourism and Hotel and Restaurant Affairs of Zaporizhia National University Zaporozhye, Zhukovsky St., 66, tel.: (063) 741-79-98, <https://orsid.org/0000-0001-9719-0418>

COSSACK CUISINE AS AN ELEMENT OF THE INTANGIBLE CULTURAL HERITAGE OF THE UKRAINIAN PEOPLE IN THE CONTEXT OF THE DEVELOPMENT OF THE TOURISM IN ZAPORIZHZYA

Abstract. The article is devoted to the problem of integration of Ukrainian folk food traditions into the tourism industry. The global food problem and ways of its solution are considered. In particular, the abstracts of the report of the UN Secretary General on solving the problem of nutrition in the world are highlighted. One of the ways to solve this problem is to turn to the traditions of folk cuisine. The concept of Cossack cuisine as an element of the intangible cultural heritage of the Ukrainian people is covered. The article defines the concept of intangible cultural heritage,



considers the impact of tourism on society as a means of communication. In particular, the issue of Cossack food traditions is identified in the context of the vision of Cossack cuisine in the perspective of healthy eating and as an element of intangible cultural heritage of the Ukrainian people in general in the context of tourism in Ukraine and in Zaporizhzhia region. It is proposed to include Cossack cuisine in the register of intangible cultural heritage of UNESCO. Cossack cuisine is considered as an element of folk and Cossack medicine, Cossack healthy lifestyle. It is determined that the traditions of the Cossacks are relevant for the spiritual and cultural life of Ukrainians, because the Cossacks are one of the most important markers of self-identification of the Ukrainian nation, both now and in the past. The article analyses the historical aspect of Cossack cuisine and the state of technology and organization of food in the Cossack environment when the Zaporozhian Sich existed. It is stated that an important condition for the physical and moral health of the Cossacks was the cuisine – simple, varied, drinkable and very tasty, Sich cuisine helped the Cossacks to maintain a healthy body. The main components of Cossack cuisine are analyzed. The integration nature of Cossack cuisine is defined as a synthesis of the cuisine of the Ukrainian people and ethnic groups inhabiting Ukraine. A new concept of Cossack gastro-tourism, its connection with festival, event and other types of tourism is derived. Positive examples of successful functioning of Cossack gastro-tourism in Ukraine are given. The ways and prospects of development of Cossack gastro-tourism in Ukraine and, in particular, in the Zaporizhzhia region are offered. Cossack cuisine has been identified as a magnet for the tourism industry of Ukraine and in particular the Zaporizhzhia region, which can boost the development of the tourism industry in the perspective of Cossack gastro-tourism.

Keywords: intangible cultural heritage, Ukrainian national cuisine, Cossack cuisine, Cossack gastrotourism, tourism industry.

Постановка проблеми. Проблема харчування, якісного забезпеченням повноцінним харчуванням людства на сьогодні є одним з найважливіших питань світового суспільства. Так при ООН створений Постійний комітет системи Організації Об'єднаних Націй з проблем харчування (далі ПКХООН), який був створений в квітні 1977 року. Робота ПКХООН вибудована відповідно до таких чотирьох стратегічних цілей, сформульованих в його Стратегічному плані на 2016-2020 роки, а саме забезпечення максимальної узгодженості політики ООН та пропагандистської роботи в галузі харчування; сприяння послідовної і підзвітної реалізації програм в рамках системи ООН; вивчення нових і, які з'являються, аспектів в області харчування; заохочення обміну знаннями в системі ООН і за її межами [1].

В доповіді Генерального секретаря ООН щодо проблем харчування в світі в 2018 році було визначено, що глобальний характер проблеми неповноцінного харчування вимагає всеосяжного підходу до пошуку рішень, які могли б допомогти просунути вперед. Успіх Десятиліття харчування буде залежати від

того, чи вдасться об'єднати зусилля традиційних і нетрадиційних суб'єктів, що займаються питаннями харчування, і знайти точки дотику в роботі різних секторів [1].

У зв'язку з цим, виникає проблема пошуку нових ефективних рішень в проблемі повноцінного харчування людини.

Туризм є однією з важливих чинників міжнародних комунікацій, привабливість туристичних продуктів і ефективність галузі в цілому прямо пов'язані з інтеграцією національних традицій в світове співтовариство. Рішенням цієї проблеми може стати вивчення і впровадження в сучасне життя старих перевірених форм і методів харчування, зокрема заснованих на національних традиціях [4]. На нашу думку, рішення проблеми харчування людства може міститися зокрема на відродженні національних традицій харчування, оскільки вони пройшли перевірку часом, зберігши людство і народи в своєму існуванні. В Україні це може бути вивчення, відродження і впровадження традицій української національної кухні, зокрема козацької кухні та її популяризація.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень і публікацій в галузі традицій української національної кухні, козацької кухні засвідчує, що проблема висвітлюється достатньо в галузі етнічних досліджень, на рівні публікацій в періодичній пресі, або на рівні історичної літератури. Окремі аспекти козацької кухні висвітлені в роботах Д. Яворницького [9], А. Кащенко [3]. Оскільки автори були сучасниками козацтва в останні роки існування, як офіційного явища, то їх опис козацької кухні можна вважати історичним джерелом. Досить ґрунтовно розглянута проблема козацької кухні з точки зору здорового харчування в працях Є. Товстухи [7], О. Середюка [6], які розглядали козацьку кухню, як елемент козацького здорового способу життя.

Незважаючи на досить велику популярність української національної кухні, зокрема козацьких традицій харчування, дана проблема не розглядалася як елемента нематеріальної культурної спадщини українського народу в контексті розвитку туристичної галузі в Україні і зокрема в Запорізькому краї.

Мета статті – визначити складові елементи української козацької кухні, і спрогнозувати її розвиток в Україні та використання цього явища в туристичній галузі.

Виклад основного матеріалу. Традиції козацтва є актуальними для духовно-культурного життя українців, оскільки саме козацтво, є одним з найважливіших маркерів самоідентифікації української нації, як історично, так і в сучасності.

Запорозьке козацтво, як явище внесло значний внесок в формування основ як української державності, так і в формування самобутності духовності і культури українського народу.

Козацька кухня – це культура козацького харчування, яка в свою чергу є елементом культури козацтва і українського народу. У статті 2 Конвенції



ЮНЕСКО про збереження нематеріально культурної спадщини дається наступне визначення нематеріальній культурній спадщині: «Нематеріальна культурна спадщина» означає ті звичаї, форми показу та вираження, знання і навички, а також пов'язані з ними інструменти, предмети, артефакти й культурні простори, які визнані спільнотами, групами й у деяких випадках окремими особами як частина їхньої культурної спадщини [1].

Така нематеріальна культурна спадщина, що передається від покоління до покоління, постійно відтворюється співтовариствами і групами залежно від середовища, що їх оточує, їх взаємодії з природою та історією і формує в них почуття самотності та спадкоємності, сприяючи тим самим повазі культурної різноманітності і творчості людини.

Важлива тільки та нематеріальна культурна спадщина, яка узгоджується з існуючими міжнародно-правовими актами з прав людини і вимогами взаємної поваги між співтовариствами, групами та окремими особами, а також стійкого розвитку» [8].

У Конвенції вказані також конкретні прояви нематеріальної культурної спадщини в декількох областях: усні традиції та форми вираження, в тому числі мова як носій нематеріальної культурної спадщини; виконавські мистецтва, у тому числі акторська гра, музика, спів, танці та інше; звичаї, обряди, свята; знання та звичаї, що відносяться до природи і всесвіту; знання та навички, пов'язані з традиційними ремеслами [8].

Козацька кухня є елементом козацької традиції. Секрети кухні передавалися з покоління в покоління. Питанню харчування запорозькі козаки приділяли особливе питання. Так в кожному курені Запорозької Січі був окремий штатний курінний кухар, який опікувався повноцінним і здоровим харчуванням своїх товаришів. Питання організації харчування в козацтві мало особливе значення.

Цікавою є характеристика козаків, надана французьким інженером Бопланом, який довго працював в Україні. Він писав: «На зріст гарні, проворні, сильні. З природи мають добре здоров'я. Від хвороби вмирають дуже рідко, хіба від старості» [9]. Козацька приказка говорить: «Запорожці, як діти – дай багато – все з'їдять, а дай мало – довольні будуть». Військовий побут не передбачав занадто ревнивої турботи про харчування. Раціон харчування козаків був побудований на природній здоровій калорійній їжі роздільного харчування. Саме такий спосіб травлення давав найменші витрати реактивів організму – гормонів, ферментів, шлунково-кишкового соку та повне засвоєння всіх компонентів. Слабкий розвиток землеробства на Запоріжжі означав високу залежність краю від постачання борошна та круп і вживання меншої кількості овочів у раціоні. Але поширеність рибальського промислу і добра забезпеченість товариства рибою, з огляду на велику кількість днів посту (189), посідали значне місце. Риба займала головне місце в харчуванні козаків, а м'ясні страви вважалися святковими. Ця традиція збереглась аж до 60-х років ХХ ст.

Відомий історик Д. Яворницький в своїх працях детально описує процес



харчування в козацьких куренях: «Обід готувався в кожному курені особливим кухарем, або поварем, і його помічниками, невеликими хлопцями, в обов'язках яких було приносити воду в курінь і тримати в чистоті котли і посуд: «посуд – котли, ложки, корита, дуже чисто тримають і чистіше, як себе, а тим більше, як одяг». Їжа готувалася у великих мідних або чавунних котлах, які навішувалися за допомогою залізних гачків на кабиці в сіняхкожного куреня, і варилася три рази в день на все наявне число козаків куреня, за що платилося кухарю по два рублі і по п'яти копійок з кожного козака в рік, тобто 9 рублів і 50 копійок при 150 чоловік середнього числа козаків в кожному курені» [9, С. 243]. В куренях Запорозької Січі посада кухаря була штатною одиницею, яка забезпечувалася чималою заробітньою платнею. Це свідчить про важливість питання здорового харчування в середовищі запорозького козацтва, що в свою чергу об'єктивно мало створити саме козацьку систему здорового і безпечного харчування. Вчений дає опис і назви страв, які готувалися в козацьких куренях на Запорозькій Січі: «До столу, який по-запорозькому називався «сирно» звичайно подавалися саламаха або саломать, тобто ржана мука, густо зварена з водою; тетеря, тобто ржана мука або пшоно, не дуже густо зварене на квасі, щерба та рідко зварена мука на риб'ячій юшці» В козацькому раціоні на Січі їжа була проста і варена на основі ржаної муки, або пшона. Провізія для їжі або доставлялася кожному куреню після розподілу царської хлібної платні, або купувалася на громадські гроші всього куреня, які завжди трималися в курінній скарбниці під керівництвом курінного отамана [9, С. 244]. За даним описом організації харчування в козацькому курені, можна зробити висновок, що процес організації харчування на Запорозькій Січі мав особливе суспільне значення.

Видатний український запорізький дослідник козацьких традицій, мандрівник і письменник В. Супруненко звертає увагу на те, що особливістю козацької кухні і безпосередньо кухні запорізького краю був борщ, який на запорізькій землі традиційно готувався дуже різний: на м'ясному бульйоні та пісний з квасолею чи без, з доданням сала, зі шкварками, смаженою рибою, з підсмаженим борошном і обов'язково – з зеленню, на яку так багатий південний український степ. А також із заправкою з попередньо обсмаженої перед доданням у борщ суміші цибулі, моркви і буряка. Особливістю козацької кухні є комбінування вареного з смаженим, що обумовлено кліматичними характеристиками запорізького краю. В умовах високих температур, властивих регіону, обсмажування продуктів є необхідністю для їх максимально тривалого збереження. Тому на запорізькій землі смаження стала такою ж частиною кулінарної культури, як і традиційне для слов'ян приготування за допомогою варіння [2].

На думку О. Середюка, козацька кухня складалася з кашоподібних страв з різних злаків – саламаха, тетеря, щерба, кулеші. Їх вживали з медом, молоком, рибною юшкою. Значне місце в харчуванні козаків займала риба: лящ, короп, осетер, сом, вугри, лини, піскарі, щука, в'язі. Вживали також ікру різних порід





риб. М'ясні страви вважали святковими [6].

Дослідники козацької кухні (О. Сердюк [6], В. Супруненко [2]) донесли до нас цілий спектр страв козацької кухні з рецептами: борщ з волонини, телятини або свинини, борщ з карасями, юшка з риби, юшка грибна, українські галушки, вареники з сиром, кулеша, пшоняна каша, гетьманська каша, гетьманська печеня, гетьманський куліш, кутя, узвар, вишняк на меду та ін. Всі ці страви несуть в собі оригінальні рецепти, які утворилися протягом існування запорозького козацтва і передавалися в родині, як спадщина.

Видатний дослідник народної і козацької медицини Є. Товстуха розглядає козацьке харчування не лише, як здорове, але і таке, що має оздоровчий і лікувальний ефект. Вчений стверджує, що «народна ужиткова творчість українців витворила десятки, сотні і тисячі різноманітних страв, напоїв, закусок, також звертає увагу на високу загальну культуру та знання елементів загальної та харчової гігієни. Стіл, піч, груба, мисник, комори, льох, де зберігаються харчові продукти або готова їжа, завжди за народними традиціями, годиться тримати в чистоті. Біля харчових продуктів зберігають обереги: хрін, цибулю, часник, селеру, редьку, петрушку» [7, С. 185].

Отже, козацька кухня багатогранна, маючи глибокі історичні корені, зберегла свою самобутність і самоідентичність. Це може слугувати приводом для подання цього, явища до внесення в реєстр нематеріальної спадщини народів ЮНЕСКО. В свою чергу реалізація даного проекту дає можливість до більшого інтересу людства до такого явища, як козацька кухня.

При організації туристичного продукту з елементами харчування козацтва і козацької кухні можна організувати інтерактивні дійства з реалістичною реконструкцією приготування козацьких страв в атмосфері діяльності курінного кухаря і його служби.

Козацька кухня може стати магнітом туристичної галузі запорізького краю і України в цілому. Страви козацької кухні смачні і відносно не дорогі в приготуванні. Це, при певному створенні козацького інтерактивного середовища на туристичних об'єктах, змогло б створити додаткову туристичну привабливість. При цьому могла б утворитися ціла галузь – козацький гастротуризм.

Козацький гастротуризм в свою чергу наситив би видовишно подорожі туристів, надав би місцевий колорит туристичній галузі запорізького краю. Підтвердженням цього є вже багаторічне існування таких туристичних об'єктів з козацьким наповненням, в тому числі і з козацькою кухнею, як «Соколинний хутір» на Чернігівщині, «Мамаєва Слобода» в Києві, кінний театр «Запорозькі козаки» на о. Хортиця та інші поодинокі подібні проекти. Успішне багаторічне існування даних проектів на ринку туризму в Україні свідчить про затребуваність даної форми козацького гастротуризму. Причому, успішне існування даного проекту на нашу думку можливо тільки в комплексі використання інтерактивної складової роботи з туристичними групами. Козацька кухня має бути оточена

козацькими виставами, показовими виступами, танцями, співами. Можливі майстер-класи з приготування туристами простих блюд козацької кухні, кулінарні конкурси.

Козацький гастротуризм можливо використовувати, поєднуючи його з фестивалієм та подієвим туризмом. Прикладом поєднання козацького гастротуризму з подієвим та фестивалієм є Міжнародний фестиваль національних воїнських та традиційних культур «Запорозький Спас» імені Анатолія Єрмака, який проводиться в Запоріжжі на о. Хортиця 25 років поспіль. Успіх фестивалю базується в тому числі і на традиційних виставках-продажах козацьких страв. Також козацькі страви в останні роки стали своєрідним символом Запорізького регіону. Опитування глядачів телеканалом «Z» міста Запоріжжя, переважна більшість туристів, назвала козацький куліш традиційною стравою Запоріжжя, символом кулінарної справи міста.

Висновки. Козацька кухня може стати елементом нематеріальної культурної спадщини України, як один з маркерів української самоідентичності. Вона має інтеграційну природу, як синтез кухні українського народу та етносів, які населяють Україну. Козацька кухня має стати магнітом туристичної індустрії запорізького краю, України.

Література:

1. Доповідь Генерального Секретаря ООН з проблем харчування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ukrainepravo.com/international_law/public_international_law/dopovid-generalnogo-sekretarya-oon-z-problem-kharchuvannya/
2. Запорозька О. Запорізька кухня прикрасить стіл і придасться в поході. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-regions/2360992-zaporizka-kuhna-prikrasit-stil-i-virucit-v-pohodi-ros.html>
3. Кашченко А. Оповідання про Славне Військо Запорозьке Низове [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kaschenko.us.org.ua>
4. Непочатенко В.О. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку» (м. Умань, 30-31.10.2019 р.). Умань: Візаві, 2019. С.126-128.
5. Пастернак А. Козацька медицина. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ukrlife.org/main/minerva/cossak_m.htm.
6. Середюк О.М. Енциклопедія козацтва. Лицарі Сонця. – Київ: ФОП Стебеляк, 2019. 488 с.
7. Товстуха Є. С. Українська народна медицина. – Київ: видавництво «Рось», 1994. 342 с.
8. Офіційний сайт конвенції про збереження нематеріальної культурної спадщини. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ich.unesco.org/index.php?lg=EN&pg=home>
9. Яворницький Д.І. Історія запорізьких козаків: У 3 т. / Редкол.: П.С. Сохань (відп. ред.) та ін. – Київ: Наук. Думка, 1991. Т.1. 592 с.

References:

1. *Dopovid Heneralnoho Sekretaria OON z problem kharchuvannia [Report of the UN Secretary-General on Nutrition]*. Access mode: https://ukrainepravo.com/international_law/public_international_law/dopovid-generalnogo-sekretarya-oon-z-problem-kharchuvannya/ [in Ukrainian].
2. Zaporizka O. (2012) *Zaporizka kukhnia prykrasyt slil i prydaetsia v pohodi. [Zaporozhye*



cuisine will decorate the table and come in handy on the hike] Access mode: <https://www.ukrinform.ua/rubric-regions/2360992-zaporizka-kuhna-prikrasit-stil-i-virucit-v-pohodirosh.html> [in Ukrainian].

3. Kashchenko A. (2011) *Opovidannia pro Slavne Viisko Zaporozke Nyzove [The story of the Glorious Zaporozhian Lowland Army]* Access mode: <http://kaschenko.us.org.ua> [in Ukrainian].

4. Nepochatenko V.O. (2019) *Materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Stratehichni perspektyvy turystychnoi ta hotelno-restoranoi industrii v Ukraini: teoriia, praktyka ta innovatsii rozvytku» [Proceedings of the All-Ukrainian scientific-practical conference “Strategic prospects of the tourism and hotel and restaurant industry in Ukraine: theory, practice and innovation of development”]* Uman: Visa [in Ukrainian].

5. Pasternak A. (2008) *Kozatska medytsyna [Cossack medicine]* Access mode: http://ukrlife.org/main/minerva/cossak_m.htm.

6. Serediuk O.M. (2019) *Entsyklopediia kozatstva. Lytsari Sontsia [Encyclopedia of the Cossacks. Knights of the Sun]*. Kyiv: Private individual Stebelyak [in Ukrainian].

7. Tovstukha Y.S. (1994) *Ukrainska narodna medytsyna [Ukrainian folk medicine]*. Kyiv: Ros Publishing House [in Ukrainian].

8. *Ofitsiynyi sait konventsii pro zberezhennia nematerialnoi kulturnoi spadshchyny*. Access mode: <https://ich.unesco.org/index.php?lg=EN&pg=home> [in Ukrainian].

9. Iavornytskyi D.I. (1991) *Istoriia zaporizkykh kozakiv [History of the Zaporozhian Cossacks]*. Kyiv: Nauk. Opinion [in Ukrainian].



УДК 33.658.5:502/504

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9\(15\)-326-336](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9(15)-326-336)

Седікова Ірина Олександрівна доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту і логістики Одеського національного технологічного університету, вул. Канатна, 112, м. Одеса, 65039, тел.: (048) 712-41-14, e-mail: irina-sedikova@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0001-5684-6927>

Седіков Денис Вадимович доктор філософії (PhD), викладач кафедри економічної теорії та фінансово-економічної безпеки Одеського національного технологічного університету, вул. Канатна, 112, м. Одеса, 65039, тел.: (048) 712-42-41, e-mail: Sedikov94@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0001-7706-2881>

ЕКОЛОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ПЕРЕДУМОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Анотація. Протягом століть господарська діяльність людини здійснювалася без врахування ролі та функцій природних екосистем, можливих негативних наслідків економічного зростання. Це заохочувало споживацьке ставлення до природи та призвело до виникнення сучасних екологічних проблем. В результаті усвідомлення світовою спільнотою катастрофічності сформованого типу господарювання, була розроблена Концепція сталого розвитку, спрямована на досягнення рівності цілей між соціально-економічною та екологічною системами. У даному дослідженні визначено, що екологічне управління підприємством на принципах сталого розвитку стало закономірним, внаслідок необхідності зменшення антропогенного навантаження на навколишнє середовище.

Доведено, що сформована в Україні експортно-сировинна модель є нестійкою. З точки зору авторів, фінансово-економічне заохочення підприємств, які впроваджують механізми екологічного менеджменту є пріоритетним напрямком формування екологічної безпеки. На основі виконаного дослідження теоретичних джерел виокремлено мотиви суб'єктів господарювання, що впливають на прийняття рішень з реалізації екологічних заходів.

Визначено, що головним стимулюючим механізмом екологізації виробництва є надання субсидій за скорочення викидів (позики за зменшеною відсотковою ставкою, гарантії позик, прискорена амортизації природоохоронного обладнання, кошти на регулювання цін первинних ресурсів та кінцевої продукції).

Доведено, що задля перетворення підприємства в екологічно безпечну систему необхідно організувати контроль параметрів виробничого процесу, інвентаризацію екологічного стану кожного підрозділу підприємства впроваджуючи екологічний аудит.



Визначено принципи та елементи системи екологічного менеджменту на підприємстві. Наголошено, що, фундаментом системи екологічного менеджменту на підприємстві повинна бути розроблена стратегія екологічної безпеки країни та регіональна стратегія як її компонент. Саме ці стратегії визначають вибір екологічної стратегії кожного суб'єкта господарювання, яка залежить від виду економічної діяльності та можливих загроз навколишньому середовищу, інвестиційно-інноваційної політики, фінансового стану підприємства тощо.

Ключові слова: механізм, екологічний менеджмент, «зелена» економіка, сталий розвиток, підприємства, стратегія.

Sedikova Iryna Oleksandrivna Doctor of Economics, Professor of the Department of Management and Logistics of Odessa National Technological University, Kanatna St., 112, Odessa, 65039, tel .: (048) 712-41-14, e-mail: irina-sedikova @ ukr / net, <https://orcid.org/0000-0001-5684-6927>

Sedikov Denys Vadymovych Doctor of Philosophy (PhD), Lecturer of the Department of Economic Theory and Financial and Economic Security of Odessa National Technological University, Kanatna St., 112, Odessa, 65039, tel .: (048) 712-42-41, e-mail: Sedikov94@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0001-7706-2881>

ENVIRONMENTAL MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE AS A PREREQUISITE FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Abstract. For centuries, human economic activity has been carried out without taking into account the role and functions of natural ecosystems, the possible negative consequences of economic growth. This encouraged consumer attitudes towards nature and led to modern environmental problems. As a result of the world community's awareness of the catastrophic nature of the existing type of management, the Concept of Sustainable Development was developed, aimed at achieving equality of goals between economic, environmental and social systems. It is determined that the ecological management of the enterprise on the principles of sustainable development has become natural, due to the need to reduce the anthropogenic load on the environment.

It is proved that the export-raw material model formed in Ukraine is unstable and dead-end. From the authors point of view, financial and economic encouragement of enterprises that implement environmental management mechanisms is a priority for the formation of environmental safety. Based on the research of theoretical sources, the motives of business entities that influence decision-making on the implementation of environmental measures are identified.

It is determined that the main incentive mechanism for greening production is the provision of subsidies for emission reductions (loans at reduced interest rates, loan guarantees, accelerated depreciation of environmental equipment, funds to regulate the



prices of primary resources and final products).

It is proved that in order to transform the enterprise into an ecologically safe system it is necessary to organize the production process parameters control, inventory of the ecological condition of each subdivision of the enterprise to implement ecological audit.

The principles and elements of the environmental management system at the enterprise are determined. It is emphasized that the foundation of the environmental management system at the enterprise should be developed strategy of ecological safety of the country and regional strategy as its component. These strategies determine the choice of environmental strategy of each business entity, which depends on the type of economic activity and possible threats to the environment, investment and innovation policy, the financial condition of the enterprise, etc.

Keywords: mechanism, environmental management, «green» economy, sustainable development, enterprises, strategy.

Постановка задачі. Невизначеність та нестійкість тенденцій розвитку, посилення незбалансованості соціально-економічних, екологічних трендів викликають необхідність формування нових моделей економіки. Основою формування цих моделей мають стати парадигми сталого розвитку, які в сучасних умовах є головними для людства.

В контексті сталого розвитку все більшого поширення, в теорії та практиці, отримують нові моделі економіки, засновані на екологічних принципах: «зелена» економіка, економіка зеленого зростання, низьковуглецева економіка, біоекономіка, «синя» економіка тощо. З'являються нові «гібридні» види, наприклад, циркулярна біоекономіка. Нові моделі економіки знайшли своє відображення в наукових працях та стали пріоритетами практичної діяльності та стратегій розвитку багатьох держав та приватного бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у розробку методології, механізмів та принципів управління підприємством зробили зарубіжні та вітчизняні вчені І. Ансофф [1], Г. Дейлі [2], П. Друкер [3], А. Файоль [4], які досліджували систему взаємодії розвитку підприємства, суспільства та теорій управління.

Парадигми сталого розвитку соціально-економічних систем знайшли відображення у наукових здобутках вітчизняних вчених О. Білоуса [5], В. Геєця [6], Б. Данилишина [7], В. Пономаренка [8] та інших, які акцентували увагу на економічних, соціо-екологічних системах, на їх розвиток та взаємодію у стратегічному напрямі.

Мета статті полягає у визначенні слабких та сильних сторін, які досягає підприємство застосовуючи екологічний менеджмент на принципах сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу. Термін «зелёна» економіка вперше з'явився у 1989 р., у науковій праці Д. Пирса «План для зеленої економіки» [9], де



обґрунтовувалась необхідність економічної підтримки екологічної політиці. Подальший розвиток дані постулати отримали у роботах науковців 1991-1994 рр., де розглядалися такі питання, як кліматичні зміни, масштабна вирубка тропічних лесів та зменшення ресурсів у країнах, які розвиваються [10].

Останнім часом світова спільнота зіштовхується з новими викликами світовою фінансовою кризою, погіршенням екологічної ситуації, рецесією, пандемію Covid-19, наростаючими кліматичними змінами. Розглядаючи сучасні виклики, через призму існуючих економічних моделей, науковці, аналізують потенціал кейнсіанства та фордизма у вирішенні існуючих проблем [11,12], водночас, робиться акцент на недостатність основних інструментів економічної політики, які пропонуються даними школами [13].

Основним стратегічним документом державної політики в екологічній сфері є «Основні засади (стратегія) державної екологічної політики України на період до 2030 року». Організаційно-правовий механізм державної підтримки та стимулювання екологічного підприємництва, секторів «зеленої» економіки складає низка нормативно-правових актів. Важливе значення в нормативному регулюванні відіграє Закон України «Про альтернативні види палива», який визначає «правові, соціальні, економічні, екологічні та організаційні засади виробництва і використання альтернативних видів палива» [14].

В цілому «зелену» економіку розглядають як нову економічну модель, що приходить на зміну неоліберальної та сприяє боротьбі з актуальними глобальними проблемами. Крім «провалів» фінансових ринків, виникають значні екологічні проблеми в харчовій, енергетичній та інших галузях, зростає сила впливу кліматичних змін. Таким чином, можливість використання традиційних економічних інструментів та практик стає обмеженою [11,15].

Сформована в Україні експортно-сировинна модель є нестійкою та тупиковою, що визнається як політиками так і вченими. Протягом десятиліть Україна характеризується як одна з найнебезпечніших, з точки зору екології, країн світу через дію наступних факторів: використання високовідхідних, технологій виробництва; екстенсивний характер використання природних фондів (лісового, водного, земельного) та як наслідок, високо витратний характер виробництва.

Одним із симптомів складної екологічної ситуації є значне погіршення здоров'я населення, що проявляється в зростанні вроджених патологій, онкологічних захворювань, хвороб серцево-судинної та дихальної систем, а також скорочення тривалості життя й від'ємному природному приросту населення (див. табл. 1)

Таблиця 1

**Кількість уперше зареєстрованих випадків захворювання
за 1990-2020* роки, тис.**

Рік	1990	1994	1998	2012	2016	2018	2020*
Всього, в т.ч.:	32188	31455	31974	32233	32240	33080	26881
новоутворення	310	328	372	382	414	418	363
хвороби системи кровообігу	1149	1401	1690	2370	2431	2390	1880
хвороби органів дихання	17021	14499	13877	13372	13308	14595	11839

* дані за 2020 рік наведено без урахування тимчасово окупованої території АР Крим та частини зони проведення АТО

Джерело: побудовано автором на основі [16]

Екологічне управління підприємством на принципах сталого розвитку стало закономірним, внаслідок необхідності зменшення антропогенного навантаження на навколишнє середовище. У ISO-14001 визначено, що «...система екологічного менеджменту це частина системи менеджменту, спрямована на управління екологічними аспектами...» [17]. У ході дослідження встановлено, що система управління підприємством та його філософія, на сучасному етапі, відповідає «пристосуванню існуючої виробничої інфраструктури до вимог національних та міжнародних стандартів у сфері ресурсозбереження та раціонального природокористування» [18].

Впровадження у діяльність вітчизняних підприємств технологій маловідходного та безвідходного виробництва, виробництво екологічно чистої продукції, інноваційних ресурсозберігаючих технологій, стандартів екологічного менеджменту суттєво знизять забруднення навколишнього середовища. З точки зору авторів, удосконалення екологічного розвитку українських підприємств, повинно передбачати економію всіх видів ресурсів, виробництва, зниження кількості відходів, викидів в атмосферне повітря, стічних вод у ґрунти. Фінансово-економічне заохочення підприємств, які впроваджують механізми екологічного менеджменту є пріоритетним напрямком формування екологічної безпеки.

За даними статистики, на теренах України кожного року утворюється до 750 млн. т відходів [19]. Основним джерелом утворення промислових відходів є виробнича діяльність підприємств гірничо-видобувної, хімічної, металургійної, нафтопереробної галузей, паливно-енергетичного комплексу, промисловості будівельних матеріалів.



Таблиця 2

Економіко-екологічна ефективність екологічно чистих виробництв

Економічна ефективність	Екологічна ефективність
Оптимальне використання сировини, матеріалів, енергоносіїв, ↓ витрат ресурсів.	↓ негативного впливу підприємств на навколишнє середовище.
↓ екологічних витрат підприємства, ↓ екологічних ризиків.	↑ якості, екологічної безпеки харчових продуктів, ↑ продовольчої безпеки держави.
↑ ринкової конкурентоспроможності підприємства, залучення іноземних інвестицій.	↓ загроз здоров'ю населення, ↑ умов життя.
↑ рівня мотивації та продуктивності працівників.	Збереження та оздоровлення екологічного становища в географії розташування промислових підприємств.
Вихід на нові ринки збуту (внутрішні, зовнішні) продукції, розширення еколого-орієнтованих ринків.	Розвиток екологічно безпечних видів економічної діяльності (↑ обсягів виробництва продукції не забезпечується ↑ забруднення навколишнього середовища та виробничих відходів)
↑ ціна екологічно чистої продукції, ↑ обсягів експорту.	

Джерело: власне дослідження

Впровадження екологічно чистих технологій, в Україні в сучасних умовах, здійснюється за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів, власних коштів підприємств, екологічних фондів, міжнародної технічної допомоги [20]. Так, у 2019 р. на капітальний ремонт основних виробничих фондів природоохоронного призначення та на поточні заходи, спрямованих на охорону та раціональне використання природних ресурсів було витрачено 3362,0 млн. грн., власні кошти підприємств склали – 96 % від загальної суми [20].

За статистичними даними в Україні максимальний обсяг шкідливих викидів у водне та повітряне середовище спостерігався у 2015 р. Економічна рецесія призвела до скорочення вітчизняного виробництва, і як наслідок, зменшився негативний вплив суб'єктів господарювання на навколишнє середовище [21]. Динаміка капітальних інвестицій на використання природних ресурсів за напрямками природоохоронної діяльності наведено у табл. 3.

Таблиця 3

Динаміка капітальних інвестицій на використання природних ресурсів за напрямками природоохоронної діяльності, млн. грн.

Напрями природоохоронної діяльності	2015 р.	2016 р.	Темп зміни у 2015 р. від 2014 р., %	2017 р.	Темп зміни у 2016 р. від 2015 р., %	2018 р.	Темп зміни у 2017 р. від 2018 р., %
Капітальні інвестиції та поточні витрати, разом	7366,6	9691,0	131,55	12176	125,64	11073,5	90,95
Охорона атмосферного повітря і клімату	1589,3	2521,2	158,64	2826,3	112,10	2309	81,70
Очищення зворотних вод	3376,0	3904,8	115,66	4917,1	125,92	5189	105,53
Поводження з відходами	1669,7	2157,2	129,20	2738,2	126,93	2328,3	85,03
Науково-дослідні роботи природоохоронного спрямування	18,4	38,0	206,52	50,6	133,16	57,1	112,85

Джерело: побудовано авторами на основі [22]

Наведені дані табл. 3 свідчать, що з кожним роком обсяги інвестицій, призначених на охорону та раціональне використання природних ресурсів, на науково-дослідні роботи природоохоронного спрямування, зменшуються кожного року.

На основі виконаного дослідження теоретичних джерел виокремлено мотиви суб'єктів господарювання, що впливають на прийняття рішень із реалізації екологічних заходів (див. рис. 1).



Рис. 1. Мотиви суб'єктів господарювання щодо екологізації виробництва
Джерело: власне дослідження



Головним стимулюючим механізмом екологізації виробництва є надання субсидій за скорочення викидів (позики за зменшеною відсотковою ставкою, гарантії позик, прискорена амортизації природоохоронного обладнання, кошти на регулювання цін первинних ресурсів та кінцевої продукції). На іноземних підприємствах розповсюджується система цільового резервування коштів на утилізацію відходів. Наприклад, вона стимулює відновлення та утилізацію відпрацьованих олій, рециркулювання озоноруйнівних речовин.

Київський протокол (Рамкової конвенції ООН щодо зміни клімату), передбачає використання механізмів:

чистого розвитку, що передбачає співпрацю між країною, яка розвивається та індустріалізованою;

торгівля викидами, прямі продажі квот на викиди однієї індустріалізованої країни іншій;

спільне впровадження – скорочення викидів в одній країні повністю чи частково за рахунок іншої. Такі проєкти особливо актуальні для вітчизняних підприємств, технологічний рівень яких нижчий від рівня виробництва підприємств розвинених країн.

Для перетворення підприємства в екологічно безпечну систему необхідно організувати контроль параметрів виробничого процесу, інвентаризацію екологічного стану кожного підрозділу підприємства, у міжнародній та вітчизняній практиці, це називається екологічним аудитом. В даний час українські підприємства економлять на витратах зі створення системи екологічного аудиту. В результаті чого неможливо дати реальну оцінку впливу підприємства на навколишнє середовище.

Система екологічного менеджменту передбачає реформування існуючої інформаційної системи екологічної діяльності. Дійсно, щоб правильно розрахувати збиток від забруднення навколишнього середовища або ефективність природоохоронних заходів, необхідний точний облік екологічних витрат та результатів. Таким чином формування системи фінансово-управлінського бухгалтерського обліку екологічних витрат є складним та невирішеним завданням.

Система екологічного менеджменту крім організаційних питань включає ряд економічних аспектів екологічної безпеки, які впливають на економічну ефективність функціонування підприємства. По-перше, це система показників, яка дозволяє кількісно оцінити витрати, результати, соціально-економічну ефективність екологічних заходів. Крім того, економічний механізм повинен включати показники, що характеризують соціально-економічні інтереси власників, працівників підприємства, держави та суспільства.

Економічний механізм управління екологічною безпекою повинен враховувати: інтереси власників в отриманні прибутку; інтереси працівників – в безпечних умовах праці; інтереси держави в отриманні податків, різних виплат та зборів екологічного характеру; інтереси населення в якості навколишнього



середовища, що не мають відношення до даного підприємства, але проживають на даній території.

Перспективи створення в структурі підприємства системи екологічного менеджменту залежать від наукової розробки організаційно-методичних підходів до економічних інструментів підвищення ефективності виробництва в умовах забезпечення екологічної безпеки.

Система екологічного менеджменту на підприємстві повинна включати елементи:

- принципи раціонального природокористування;
- напрями екологізації діяльності підприємства;
- обґрунтування екологічної стратегії підприємства;
- інструменти забезпечення екологічної безпеки, що впливають на ефективність функціонування підприємства.

Отже, фундаментом системи екологічного менеджменту на підприємстві повинна бути розроблена стратегія екологічної безпеки країни та регіональна стратегія як її компонент. Саме ці стратегії визначають вибір екологічної стратегії кожного суб'єкта господарювання, яка залежить від виду економічної діяльності та можливих загроз навколишньому середовищу, від інвестиційно-інноваційної політики, від фінансового стану підприємства тощо. Система екологічного менеджменту повинна забезпечити реалізацію основних принципів раціонального природокористування: профілактичності, комплексності, диференційованості залежно від території.

Найбільш актуальними в даний час є економічні інструменти регулювання ефективності виробництва в умовах забезпечення екологічної безпеки. До них автори відносять механізм акумулювання власних фінансових ресурсів та залучення коштів для створення на підприємстві екологічного фонду; організація бухгалтерського управлінського обліку і аудиту, як інформаційної бази управління; вдосконалення податкового менеджменту з метою реалізації податкових пільг; обґрунтування системи показників розрахунку соціально-економічної ефективності екологічних заходів; формування на підприємстві системи екологічного страхування.

Висновки Дослідження показують, що сталий розвиток підприємства є напрямом, який проходить процес становлення в економічній науці на мікро-рівні, що підтверджує різнонаправленістю думок, міркувань, економічних доведень, щодо особливостей його сутності та формування. Однак підтримки довготривалого розвитку сьогодні потребує кожне підприємство, що можливо шляхом вивчення, систематизації тих складових, чинників впливу, які створять конструктивний погляд на вирішення зазначених питань в ключових аспектах, які відповідатимуть вимогам сучасних швидкозмінних, трансформаційних умовам економіки.

**Література:**

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Санкт-Петербург : Питер, 2009. 416 с.
2. Дейлі Г. Поза зростанням. Економічна теорія сталого розвитку. Київ : Інтелсфера, 2012. 312 с.
3. Друкер П. Эффективное управление предприятием. М. : Вильямс. 2008. 224 с.
4. Файоль А. Общее и промышленное управление. М. : «Контроллинг». 2012. 412 с.
5. Білоус О. Г. Глобальна перспектива і стійкий розвиток. Київ : МАУП. 2016. 492 с.
6. Геєць В. М. Нестабільність та економічне зростання. Київ : Ін-т екон. прогнозів. 2018. 344 с.
7. Данилишин Б. Науково-інноваційне забезпечення сталого економічного розвитку України. Економіка України. 2017. № 3. С. 4-11.
8. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2015. 328 с.
9. Pearce D. W. Markandya A. and Barbier E. R. Blueprint for a Green Economy. London. Earthscan Publications Ltd., 2009. p. 210.
10. UNDESA. A guidebook to the Green Economy. 2012.
11. Lipietz A. Fears and hopes: The crisis of the liberal-productivist model and its green alternative. Capital & Class. 2013. Vol. 37(1). P. 127–141.
12. Custers P. The Tasks of Keynesianism Today: Green New Deals As Transition Towards a Zero Growth Economy?. New Political Science. 2010. Vol. 32 (2). P. 10-13.
13. Krugman P. Building a Green Economy. The New York Times. 2010. P. 42-45.
14. Закон України «Про альтернативні види палива». Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2000. № 12. ст. 94. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1391-14#Text> (дата звернення 22.08.2021).
15. Jessop B. Economic and Ecological Crises: Green new deals and nogrowth economies. Development. 2012. Vol. 55(1). P.17–24.
16. Головінов О. М. Соціальна політика та економічна безпека. Донецьк : Каштан. 2020. 335 с.
17. Кожушко Л. Ф. Екологічний менеджмент. К. : ВЦ «Академія», 2017. 343 с.
18. ISO 14004:2016 Environmental management systems. General guidelines on implementation. URL: www.iso.org. (дата звернення 12.09.2021).
19. Жарков Ю. Реалізація державної політики у сфері управління якістю та екологічного управління. Стандартизація. Сертифікація. Якість. 2017. №1. С. 51-53.
20. Пуятін Ю. О. Фінансові механізми стратегічного управління розвитком підприємства: монографія. Х.: Основа. 2020. 488 с.
21. Державна служба статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 22.08.2021).
22. Підліснюк В. В. Екологічне (органічне) землеробство – складова сталого сільського господарства. Екологічна безпека. 2018. Вип. 3. Т.4. С 102 – 109.

References:

1. Ansoff Y. (2009) Novaya korporativnaya strategiya [New corporate strategy]. Sankt-Peterburg : Pyter. P. 416. [in Russian].
2. Dejli G. (2012). Poza zrostannyam. Ekonomichna teoriya stalogo rozvytku [Out of growth. Economic theory of sustainable development]. Kyiv : Intelsfera, 312 p. [in Ukrainian].
3. Druker P. (2008). Effektyvnoe upravlenye predprryatyem [Effective enterprise management] Moscow : Vylyams. 224 p. [in Russian].
4. Fajol A. (2012). Obshhee y promishlennoe upravlenye [General and industrial management]. Moscow: «Kontrollnyng». 412 p. [in Russian].
5. Bilous O. G. (2016). Globalna perspektyva i stijkyj rozvytok [General and industrial management]. Kyiv : MAUP. 492 p. [in Ukrainian].



6. Geyecz V. M. (2018). Nestabilnist ta ekonomichne zrostannya [Instability and economic growth]. Kyiv : In-t ekon. prognozuv. 344 p. [in Ukrainian].
7. Danylyshyn B. (2017). Naukovo-innovacijne zabezpechennya stalogo ekonomichnogo rozvytku Ukrayiny. [Science and innovation securing the economic development of Ukraine]. Ekonomika Ukrayiny [Economy of Ukraine]. Vol. 3. p. 4-11. [in Ukrainian].
8. Ponomarenko V. S. (2015). Strategiya rozvytku pidpryyemstva v umovax kryzy: monografiya [Strategy for the development of pid-acceptance in the minds of the kryza: monograph]. Kharkov: INZhEK. 328 p. [in Ukrainian].
9. Pearce D. W. Markandya A. and Barbier E. R. (2009). Blueprint for a Green Economy. London. Earthscan Publications Ltd. p. 210. [in English].
10. UNDESA. A guidebook to the Green Economy. 2012. [in English].
11. Lipietz A. Fears and hopes. (2013). The crisis of the liberal-productivist model and its green alternative. Capital & Class. Vol. 37(1). P. 127–141. [in English].
12. Custers P. (2010). The Tasks of Keynesianism Today: Green New Deals As Transition Towards a Zero Growth Economy?. New Political Science. Vol. 32 (2). R. 10-13. [in English].
13. Krugman P. (2010). Building a Green Economy. The New York Times. 2010. p. 42-45. [in English].
14. Zakon Ukrayiny «Pro alternatyvni vydy palyva» [Law of Ukraine «On Alternative Fuels»]. Vidomosti Verxovnoyi Rady Ukrayiny. [Information of the Verkhovna Rada of Ukraine (VVR)]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1391-14#Text>. [in Ukrainian].
15. Jessop B. (2012). Economic and Ecological Crises: Green new deals and nogrowth economies. Development. Vol. 55(1). P.17–24. [in English].
16. Golovinov O. M. (2020). Socialna polityka ta ekonomichna bezpeka [Social policy and economic security]. Donetsk: Kashtan. 335 p. [in Ukrainian].
17. Kozhushko L. F. (2017). Ekologichnyj menedzhment [Environmental management]. K. : VCz «Akademiya». 343 p. [in Ukrainian].
18. ISO 14004:2016 Environmental management systems. General guidelines on implementation. (n.d.). www.iso.org/ Retrieved from : <http://www.iso.org>.
19. Zharkov Yu. (2017). Realizaciya derzhavnoyi polityky u sferi upravlinnya yakisty ta ekologichnogo upravlinnya [Implementation of state policy in the field of quality management and environmental management]. Standartyzaciya. Sertyfikaciya. Yakist [Standardization. Certification. Quality]. Vol. 1. p. 51-53. [in Ukrainian].
20. Putyatin Yu. O. (2020). Finansovi mexanizmy strategichnogo upravlinnya rozvytkom pidpryyemstva: monografiya [Financial mechanisms of strategic management of enterprise development: monograph.]. Kharkiv. Basis. 488 p. [in Ukrainian].
21. Derzhavna sluzhba statystyky [State Statistics Service]. (n.d.). www.ukrstat.gov.ua. Retrieved from : <http://www.ukrstat.gov.ua>. [in Ukrainian].
22. Pidlisnyuk V. V. (2018). Ekologichne (organichne) zemlerobstvo – skladova stalogo silskogo gospodarstva. [Organic farming is a component of sustainable agriculture]. Ekologichna bezpeka [Ecological safety]. Vol 3 Iss. 4. p 102 – 109. [in Ukrainian].



УДК 338.488.2:640.43]:338.33

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9\(15\)-337-345](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9(15)-337-345)

Сидорук Анна Вікторівна кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Запорізький національний університет, вул. Жуковського, 66, м. Запоріжжя, 69000, тел.: (061) 764-45-46, e-mail: anna0956564651@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-8466-6912>

Конох Олена Євгеніївна кандидат наук з фізичного виховання і спорту, доцент, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Запорізький національний університет, вул. Жуковського, 66, м. Запоріжжя, 69000, тел.: (061) 764-45-46, e-mail: konoh_o_ye@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-8970-0817>

Криволапов Едуард Анатолійович старший викладач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Запорізький національний університет, вул. Жуковського, 66, м. Запоріжжя, 69000, тел.: (061) 764-45-46, e-mail: edward27772@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-1211-7869>

ОРГАНІЗАЦІЯ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА: ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ

Анотація. Стаття присвячена аналізу особливостей формування асортиментної політики товарів і послуг закладів ресторанного господарства. Проаналізовано дослідження багатьох наукових діячів, які займалися питанням формування асортиментної політики підприємства. Висвітлено визначення поняття «асортиментна політика» у сучасній науковій літературі, а також зміст асортиментної політики відповідно підвищенням вимог споживачів щодо кількості, зовнішнього вигляду, якості продукції тощо. Схарактеризовано основні тенденції формування асортиментної політики сучасних ресторанних закладів, а також шляхи її вдосконалення. Виокремлено типові проблеми асортиментної політики вітчизняних ресторанів, які можуть виникати через дефіцит і надлишок товарів та послуг. Встановлено, що ефективна й оптимальна асортиментна політика ресторану є головною запорукою його успіху на ринку послуг і результативності діяльності. Визначено основні фактори, які впливають на процес формування асортиментної політики ресторану, принципи і етапи її побудови. Виокремлено ряд заходів, які рекомендовано застосовувати сучасним закладам ресторанного господарства у процесі формування асортиментної політики. З'ясовано, що основною задачею закладів ресторанного господарства є виявлення й усунення виявлених проблем асортиментної політики, вирішення якої дозволить збільшити обсяги реалізації продукції, досягнути конкурентних переваг завдяки унікальному асортименту, залучити нових споживачів, а також



підвищити привабливість підприємства та збільшити його прибутковість. Запропоновано можливості удосконалення асортиментної політики національних ресторанів за допомогою упровадження інноваційної діяльності.

Ключові слова: заклад ресторанного господарства, асортиментна політика, товар, продукція, послуга, споживач, інноваційна діяльність.

Sydoruk Anna Viktorivna Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business, Zaporizhzhia National University, Zhukovsky St., 66, Zaporizhzhia, 69000, tel.: (061) 764-45-46, e-mail: anna0956564651@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-8466-6912>

Konoh Olena Yevheniivna Candidate of Sciences in Physical Education and Sports, Associate Professor of the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business, Zaporizhzhia National University, Zhukovsky St., 66, Zaporizhzhia, 69000, tel.: (061) 764-45-46, e-mail: konoh_o_ye@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-8970-0817>

Kryvolapov Eduard Anatoliiovych Senior Lecturer at the of the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business, Zaporizhzhia National University, Zhukovsky St., 66, Zaporizhzhia, 69000, tel.: (061) 764-45-46, e-mail: edward27772@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-1211-7869>

ORGANIZATION OF RESTAURANT ECONOMY: FORMATION OF ASSORTMENT POLICY OF GOODS AND SERVICES

Abstract. The article is devoted to the analysis of features of formation of assortment policy of the goods and services of establishments of restaurant economy. The research of many scientists who were engaged in the formation of the assortment policy of the enterprise is analyzed. The definition of the concept of "assortment policy" in the modern scientific literature, as well as the content of assortment policy in accordance with increasing consumer requirements for quantity, appearance, product quality and more. The main tendencies of formation of assortment policy of modern restaurant establishments, and also ways of its improvement are characterized. Typical problems of assortment policy of domestic restaurants, which may arise due to shortage and surplus of goods and services, are highlighted. It is established that the effective and optimal assortment policy of the restaurant is the main guarantee of its success in the market of services and efficiency of activity. It is established that when forming the range of goods and services it is important to analyze and take into account the presence of both external (effective demand, income, level of economic stability, etc.) and internal factors (financial capabilities of the restaurant, purpose, mission and direction, etc.). The main factors influencing the process of forming the assortment policy of the restaurant, the principles and stages of its construction are identified. A number of measures that are recommended for modern restaurant establishments in the

process of forming the assortment policy are singled out. It was found that the main task of restaurants is to identify and eliminate identified problems of assortment policy, the solution of which will increase sales, achieve competitive advantages through a unique range, attract new customers, and increase the attractiveness of the company and increase its profitability. Possibilities of improving the assortment policy of national restaurants through the introduction of innovative activities are offered.

Keywords: restaurant, assortment policy, product, product, service, consumer, innovation.

Постановка проблеми. Організація ресторанного господарства сьогодні представлена великою кількістю ресторанних закладів різних типів, класів і направленістю, які пропонують споживачам свої варіанти послуг. Аналіз попиту споживчого ринку задає умови, за яких стає необхідність надання потрібного продукту чи послуги у потрібний час і в потрібному місці. Саме тому формування асортиментної політики є одним з ефективних інструментів для успішної діяльності підприємств ресторанного господарства, основною задачею якої визначення такого переліку товару і послуг, який буде найбільш кращий для приваблення споживачів та підвищення конкурентоспроможності закладу на ринку надання послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Певні наукові розробки з питань формування асортиментної політики на виробничих підприємствах і підприємствах роздрібною торгівлі досліджували такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як Г. Багієв, А. Баришев, Б. Берман, С. Близнюк, С. Гаркавенко, Дж. Еванс, С. Захаров, О. Книшова, Ф. Котлер, М. Окландер та ін. Зокрема, на тему формування асортиментної політики закладів ресторанного господарства звертали увагу такі наукові діячі, як: Брюс Д. Хендерсен [1], Д. Шок Патти [2], С. Дібб [3], М. Мальська [4], В. Найдюк [5], Г. П'ятницька [6] та ін. На сьогоднішній день, розроблення і запровадження обґрунтованої асортиментної політики є вагомим чинником при реалізації планів у вивченні ринку. Дослідження частин, основ і задач цієї політики є основним завданням теперішніх науковців. В той же час, аналіз наукових робіт показує, що кількість досліджень щодо формування асортиментної політики товарів і послуг закладів ресторанного господарства, в сучасних умовах господарювання, недостатньою.

Метою статті є аналіз особливості формування асортименту товарів і послуг у закладах ресторанного господарства.

Виклад основного матеріалу. Організація ресторанного господарства представляє особою специфічну тактику господарюючого суб'єкта, спрямовану на підвищення конкурентоспроможності ресторанних послуг і поліпшення умов їх обігу через механізми ціноутворення, рекламу, інноваційну діяльність, вдало сформований асортимент тощо. В ресторанному бізнесі важливим показником конкурентоспроможності являється відповідність асортименту потребам споживачів. Асортиментна політика визначає кількість страв, напоїв та продукції,

які ресторани пропонують споживачам для задоволення їх потреб [4].

Зазначимо, що в сучасній науковій літературі під асортиментною політикою розуміється діяльність підприємства, яка направлена на формування оптимального товарного складу продукції та послуг, як з точки зору підвищення ефективності його діяльності, так і з точки зору максимального задоволення потреб клієнтів [4]. Вона відіграє важливе значення для підприємства будь-якої сфери господарювання, але для ресторанної галузі вона є найбільш актуальною.

На сьогоднішній день розробка і запровадження обґрунтованої асортиментної політики є вагомим чинником реалізації планів закладів ресторанного господарства.

Асортиментна політика має великий зміст, який пояснюється підвищенням вимог споживачів щодо кількості, зовнішнього вигляду, якості тощо. Виокремимо основні напрямки асортиментної політики (рис. 1).



Рис. 1. Напрямки асортиментної політики підприємств [6]



У сучасному світі асортиментна політика є головним інструментом забезпечення ефективної діяльності закладів ресторанного господарства. Як показує вітчизняна і світова практика, ресторани, які мають проблеми з наявним переліком товарів і послуг, приречені на «провал» та поступовий вихід з ринку. Як зазначає Г. П'ятницька [6], основною причиною такого процесу є не зовнішньоекономічні фактори, які впливають на діяльність закладу, а саме недосконала асортиментна політика ресторану. В умовах пандемії COVID-19 споживачі ресторанних послуг стали більш вибагливими і частина закладів не змогла їх задовольнити, як наслідок – змушені були закритись. Інша ж частина ресторанів продовжила своє функціонування, за рахунок ефективно сформованої асортиментної політики, навіть в умовах глибокої економічної кризи. У даному випадку для закладів ресторанного господарства важливу роль відіграла швидка адаптація асортиментної політики до сучасних життєвих реалій, а також потреб і можливостей потенційних споживачів.

Деякі автори виділяють такі проблемні питання в управлінні асортиментом товарів і послуг:

- потреба покупців блискавично змінюється, тому підприємство змушене постійно вносити оновлювання у свій асортимент, а це піднімає вимоги до техніко-технологічної основи;

- на підприємствах належним чином не функціонує система управління асортиментом у зв'язку із складністю прогнозування щодо зміни у попиті споживача і відсутністю методики оптимізації асортименту;

- немає чітких критеріїв та інструментів оптимального асортименту на підприємствах;

- конкуренція веде до ситуації, де нова продукція не дозволяє повністю повернути інвестиції у виробництві та збут.

На формування асортиментної політики закладів ресторанного господарства також мають вплив такі фактори, як: оновлення товарного асортименту фірмами-конкурентами, зміни у попиті на продукцію, розвиток торгівлі за соціальними замовленнями, суто виробничі потреби (бажання уникнути незавантаженої потужності, використати відходи виробництва) тощо [3].

Сьогодні змінюється і сама роль підприємств на ринку, так як відбувається їх перехід на активну ринкову поведінку, опрацьовується асортиментна політика на принципах маркетингу. Її найважливішою частиною є перегляд асортименту товарів і послуг, а в деяких випадках суттєва перекваліфікація підприємств.

Вагомою мотиваційною причиною у змінах до вимог ринку стали зміни в попиті і збільшення собівартості продукції, високий попит на нові товари та відносне зменшення попиту на товари, що завзято продавались у минулому.



У процесі формування асортименту послуг закладів ресторанного господарства необхідно орієнтуватися на певні принципи його побудови, виокремимо їх [7]:

1. Принцип системності (комплексності, синергізму) – всі заходи з управління асортиментом повинні розглядатися у взаємозв'язку.
2. Принцип гнучкості – оперативність у реагуванні на мінливу кон'юнктуру ринку.
3. Принцип науковості – управлінські рішення щодо асортименту повинні базуватися на об'єктивній, повній і достовірній інформації про стан та перспективи розвитку потреби, з одного боку, а також можливості щодо її задоволення, з іншого боку.
4. Принцип ефективності формування асортименту ґрунтується на очікуваній рентабельності і величині прибутку.

Процес формування асортименту товарів і послуг закладами ресторанного господарства передбачає проходження декількох етапів, а саме:

I етап – визначення переліку основних груп і підгруп товарів, які реалізуються закладом, виходячи з обраної його товарної спеціалізації та потреб його потенційних споживачів.

II етап – розподіл окремих груп і підгруп товарів між споживчими комплексами постійного та сезонного характеру. Під час проведення цієї роботи слід урахувати розмір торгової площі закладу, а також спеціалізацію підприємств-конкурентів, розташованих у районі його діяльності, особливо вузькоспеціалізованого.

III етап – визначення кількості видів і різновидів товарів у межах окремих споживчих комплексів, тобто глибини товарного асортименту. Основою для проведення цієї роботи є розмір торгової площі та стан пропозиції товарів на регіональному споживчому ринку.

IV етап – розробка конкретного асортиментного переліку товарів і послуг, які пропонуються споживачам.

Під час формування асортиментної політики товарів і послуг ресторанних закладів, слід дотримуватися «золотої середини», так як сучасні споживачі ринку ресторанного бізнесу не завжди позитивно ставляться до великого різноманіття пропонованої продукції, бо можуть відчувати розгубленість, додаткові переживання і, як наслідок, погано орієнтуватися під час вибору продукту.

Отже, для підприємств ресторанного бізнесу негативним є як і надлишок асортименту, так і його дефіцит. Розглянемо, які втрати може отримати ресторанний заклад при не досконалій асортиментній політиці (табл.1).



Таблиця 1

Результати недосконалого формування асортиментної політики [8]

Втрати ресторану при дефіциті асортименту	Втрати ресторану при надлишку асортименту
Не повне задоволення потреб споживачів, як наслідок зниження репутації і втрата ключових споживачів	Додаткові витрати при розробці маркетингових заходів для продуктів, які повільно реалізуються
Зменшення обсягів продаж, що викликано дефіцитом швидко рухомих товарів	Витрати на зберігання, переміщення та утилізацію надлишкової продукції
Потенційна втрата клієнтів внаслідок обмеженого асортименту	Втрати від псування інгредієнтів, які мають обмежений період зберігання
Втрата частки лояльних клієнтів	Надлишковий обсяг асортименту зумовлює необхідність необґрунтованих фінансових та трудових ресурсів

Проведений аналіз, дає змогу стверджувати, що і надлишок, і дефіцит товарів, веде до витрат підприємства, саме тому, до процесу формування асортименту товарів і послуг слід звертатися дуже уважно.

Перед вітчизняними ресторанами стоїть чітка задача – виявлення й усунення виявлених проблем асортиментної політики, що передбачає саме її удосконалення за для підвищення ефективності діяльності закладів.

З метою удосконалення асортиментної політики першочергово слід звернути увагу на процеси її планування та формування. Важливо, щоб асортиментна політика ресторану базувалась не лише на інтуїції власників, але й урахувала сучасні наукові методи планування і оптимізації, а також результати проведених маркетингових досліджень.

На основі вище визначеного, можемо виокремити ряд заходів, які рекомендовано застосовувати сучасним закладам ресторанного господарства у процесі формування асортиментної політики [8]:

- виявляти продукцію, яку найбільше потребують їх споживачі;
- основну масу асортименту орієнтувати на головну цільову групу споживачів;
- здійснювати опитування споживачів у рамках задоволеності наявним асортиментом;
- використовувати сучасні методи аналізу й оптимізації асортименту (матриця БКГ; матриця Мак-Кінсі; матриця ширина-довжина; метод ABC-XYZ– аналізу; математичні (оптимізаційні) моделі; метод Дібба-Сімкіна тощо);



- аналізувати світовий досвід інноваційних розробок для розширення асортименту продукції в ресторанах;
- оптимізувати структуру асортименту та її своєчасне оновлення.

Враховуючи вищезазначену послідовність дій і активно впроваджену інноваційну діяльність можна досягти всіх цілей асортиментної політики ресторанного закладу, яка буде збільшувати товарообіг продукції та послуг. Головною ж умовою вдосконалення асортиментної політики ресторану є активне здійснення інноваційної діяльності, яка забезпечить створення продуктових новинок.

Підтвердженням вище визначеного є пропозиція Л. Коваленко [7], який пропонує національним ресторанним закладам формувати асортиментну політику, використовуючи елементи новаторства й оригінальності як у приготуванні, так і в подачі. Зокрема, він зазначає, що буде орієнтація ресторанів на подільську, карпатську, полтавську, бессарабську кухні зі стравами за оригінальними рецептами, зібраними серед населення (старожилів), на місцевих продуктах. В ресторанних закладах України як в'їзні, так і внутрішні туристи, мають отримати місцеві колорити та стабільну ідентичність (канонічні полтавські галушки, гуцульський банош, подільські вареники, козацький куліш тощо), познайомитися з традиціями та технологією приготування страв, особливостями застольного етикету, ставленням до їжі, демонструючи при цьому власну автентичність.

Впровадження продуктових інновацій у діяльність ресторанів забезпечує створення нових продуктів і послуг, що веде до підвищення привабливості закладу та збільшення кількості клієнтів. Тому використання інноваційної діяльності в асортиментній політиці ресторану є важливою умовою підвищення загальної ефективності його діяльності, але не слід забувати про правило «золотої середини».

Оптимізація асортименту ресторанного закладу є невід'ємною умовою його успішного функціонування. В умовах мінливого макросередовища своєчасний аналіз і коректування асортименту може надати підприємству змогу зберегти його позицію на ринку надання послуг, знизити витрати та підвищити рентабельність продажів.

Висновки. Отже, формування й оптимізація асортиментної політики товарів і послуг закладів ресторанного господарства – це складні процеси, недосконале управління якими може призвести до зниження прибутку і регулярної втрати споживачів. Під час формування асортименту товарів і послуг важливо аналізувати та враховувати наявність як зовнішніх (платоспроможний попит, доходи населення, рівень економічної стабільності тощо), так і внутрішніх факторів (фінансові можливості ресторану, мету, місію та направленість та ін.). Слід зазначити, що дотримання умов формування асортиментної політики товарів і послуг надає змогу закладу ресторанного господарства збільшити обсяги реалізації продукції завдяки оптимізації асортименту; досягнути



конкурентних переваг завдяки унікальності асортименту; залучити нових споживачів до закладу; збільшити оборотність запасів і зменшити витрати, пов'язані з їх збереженням; підвищити рівень привабливості ресторану, тим самим збільшити його прибутковість.

Література:

1. Хендерсен Б. Продуктовый портфель. *Бостонская консалтинговая группа BCG Reviev*. 2008. № 02. С. 7-8.
2. Шок Д., Боуэн Дж. Т. Маркетинг в ресторанном бизнесе. М. : Ресторанные ведомости, 2005. 234 с.
3. Дибб С., Симкин Л. Практическое руководство по маркетинговому планированию. СПб. : Питер, 2001. 236 с.
4. Мальська М. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика). К. : ЦУЛ, 2013. 304 с.
5. Найдюк В. Інновації в системі управління підприємствами ресторанного господарства. *Сталий розвиток економіки*. 2012. № 2. С. 228-233.
6. П'ятницька Г. Вплив інноваційних змін на діяльність підприємств ресторанного господарства. *Економіка розвитку*. 2013. № 1(65). С. 122-126.
7. Коваленко Л. Асортиментна політика закладів ресторанного господарства України. *Економіка і суспільство*. 2016. № 5. С. 160-163.
8. Могилова А. Удосконалення асортиментної політики ресторану. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/6.pdf

References:

1. Khendersen B. (2008). Produktovii portfel [Product bag]. *Bostonskaia konsal'tynhovaia hruppa BCG Reviev*. № 02, 7-8 [in Russian].
2. Shok D., Bouen Dzh. T. (2005) Marketynh v restorannom byznese [Marketing in the restaurant business]. М. : Restorannye vedomosti [in Russian].
3. Dybb S., Symkyn L. (2001) Praktycheskoe rukovodstvo po marketynhovomu planirovaniyu [Practical guide to marketing planning]. SPB. : Pyter [in Russian].
4. Malska M. (2013) Restoranna sprava: tekhnolohiia ta orhanizatsiia obsluhovuvannia turystiv (teoriia ta praktyka) [Restaurant business: technology and organization of tourist services (theory and practice)]. К. : TsUL [in Ukrainian].
5. Naidiuk V. (2012) Innovatsii v systemi upravlinnia pidpriemstvamy restorannoho hospodarstva [Innovations in the management system of restaurant enterprises. Sustainable economic development]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*. № 2. 228-233 [in Ukrainian].
6. Piatnytska H. (2013) Vplyv innovatsiinykh zmin na diialnist pidpriemstv restorannoho hospodarstva [The impact of innovative changes on the activities of restaurants]. *Ekonomika rozvytku*. № 1(65). 122-126 [in Ukrainian].
7. Kovalenko L. (2016) Asortymentna polityka zakladiv restorannoho hospodarstva Ukrainy [Assortment policy of restaurants of Ukraine]. *Ekonomika i suspilstvo*. № 5. 160-163 [in Ukrainian].
8. Mohylova A. (2019) Udoskonalennia asortymentnoi polityky restoranu [Improving the assortment policy of the restaurant]. *Efektivna ekonomika*. № 11. Retrieved from http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/6.pdf



УДК 331.108

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9\(15\)-346-357](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9(15)-346-357)

Стовба Тетяна Анатоліївна кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та морського права, Херсонська державна морська академія, пр. Ушакова, 20, м. Херсон, 73000, тел.: (0552) 49-59-02, e-mail: stovba.t1210@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-2433-1122>

РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Анотація. Досліджено світові тенденції щодо людського капіталу та можливості його розвитку вітчизняними закладами вищої освіти. Проаналізовано втрати бізнесу від наявної кваліфікаційної ями в світі. Визначені виклики, які виникають внаслідок дисбалансу потреб бізнесу і можливостей ринку праці та співробітників. Обґрунтовано, що у сучасному світі зростатиме попит на офлайн-курси підвищення кваліфікації та перепідготовки, масові відкриті онлайн-курси, марафони, тренінги, менторство фахівців певної галузі.

Доведено, що світ формує нові запити щодо якості компетентностей працівників, але освітній системі потрібен час, щоб перейти від системи освіти, основи якої закладено в епоху Індустрії 2.0 до нових запитів, характерних Індустрії 4.0, яка передбачає формування масової персоналізації освіти.

На основі проведеного аналізу з метою адаптації закладів вищої освіти під потреби кожної людини запропоновано впроваджувати масову персоналізацію освіти шляхом формування індивідуальних освітніх траєкторій, тьюторинг, формування культури постійного розвитку та освіти впродовж життя, розвиток дистанційної освіти, створення бренду закладу вищої освіти та особистого бренду викладача.

Розглянуто можливості реалізації напрямків розвитку людського капіталу на прикладі Херсонської державної морської академії. Запропоновані напрямки формування унікального треку розвитку здобувача, що сприятиме вирішенню проблеми кваліфікаційної ями пропонуючи курсанту замість однакової освіти цікавий саме йому шлях.

Обґрунтовано, що застосування тьюторингу дозволить виховати особистостей, здатних до свідомого вибору власного життєвого шляху, відповідальних за себе, близьких, суспільство в цілому, толерантних, ініціативних, із стійкою громадянською позицією.

Визначені переваги дистанційної освіти, яка дозволить кожній людині навчатися протягом всього життя. Формуванню бренду сприятиме створення цифрового золотого закладу, що дозволить зробити прозорим та зручним процес освітньої діяльності, впровадити сильну корпоративну культуру, створити



особистий бренд викладача. Розглянуто переваги та напрямки створення особистого бренду викладача.

Ключові слова: людський капітал, кваліфікаційна яма, розвиток людського капіталу, індивідуальні освітні траєкторії, тьюторинг, дистанційна освіта, бренд закладу вищої освіти, особистий бренд викладача.

Stovba Tetyana Anatoliyivna Candidate of Economic Sciences, associate professor of Economics and Maritime Law Department, Kherson State Maritime Academy, Ushakov Ave., 20, Kherson, 73000, tel.: (0552) 49-59-02 e-mail: stovba.t1210@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-2433-1122>

HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Abstract. Global trends in human capital and opportunities for its development by domestic higher education institutions are studied. The losses of business from the existing qualification pit in the world are analyzed. The challenges that arise due to the imbalance of business needs and opportunities of the labor market and employees are identified. It is substantiated that in the modern world the demand for offline refresher and retraining courses, mass open online courses, short-term practical trainings, mentoring of specialists in a certain field will grow.

It is proven that the world is forming new demands on the quality of workers' competencies, but the education system needs time to move from the education system, which is based on the era of Industry 2.0 (requirements for workers from large-scale industrial production: standardized knowledge and skills, ability to discipline lifelong action) to the new demands of Industry 4.0, which involves the formation of mass personalization of education.

Based on the analysis to adapt higher education institutions to the needs of each person, it is proposed to introduce mass personalization of education through the formation of individual educational trajectories, tutoring, culture of continuous development and lifelong learning, distance education, higher education brand and teacher's personal brand.

Possibilities of realization of human capital development directions an example of the Kherson state maritime academy are considered. The directions of development a unique track formation of the applicant which will promote the decision of a qualifying pit offering problem to the cadet instead of identical education the way interesting to it are offered.

It is substantiated that the use of tutoring will educate individuals who are able to consciously choose their own way of life, responsible for themselves, loved ones, society as a whole, tolerant and proactive, with a stable civic position.

The advantages of distance education, which will allow everyone to learn throughout life, have been identified. The formation of the brand will be facilitated by

the creation of digital gold of the institution, which will make the process of educational activity transparent and convenient, introduce a strong corporate culture and create a personal brand of the teacher. The advantages and directions of creating a personal brand of a teacher are considered.

Keywords: human capital, qualification pit, human capital development, individual educational trajectories, tutoring, distance education, brand of higher education institution, personal brand of the teacher.

Постановка проблеми. Швидкість розвитку технологій у світі передбачає необхідність відповідного реагування та пристосування до змін працівників. Кожна країна приділяє значну увагу впровадженню сучасних технологій, зокрема тих, що притаманні Індустрії 4.0, яка передбачає повну цифровізацію усіх сфер людського життя, об'єднання у глобальну промислову мережу речей та послуг [1, с. 24]. Україна долучилась до цього процесу – розроблено «Національну стратегію Індустрії 4.0». Темпи переходу від одного стану розвитку до іншого залежать від ступеня готовності людей впроваджувати ці зміни.

У світі спостерігається зростання впливу людського капіталу на приріст національного багатства. Частка людського капіталу у світовому національному багатстві дорівнює 64%, природного капіталу – 20%, фізичного становить лише 16% [2]. Питома вага людського капіталу у національному багатстві розвинених країн – Фінляндія, Швейцарія, Німеччина, Японія, США – складає до 80% [2]. Основний приріст національного багатства визначається наявним людським капіталом та умовами, створеними для його розвитку. Однією із найважливіших умов такого приросту, безперечно, виступає освіта, яка має стати драйвером розвитку країни. Проте існуюча система освіти не гармонізована з ринком праці, не має довгострокових прогнозів щодо того, які компетентності та професії будуть затребувані через 20–30 років.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розвитку людського капіталу присвячені дослідження Т. Шульца [3], Г. Беккера [4], О. Грішної [5], О. Захарової [6], та ін., які приділяли багато уваги дослідженню сутності категорії, її складовим елементам, концепціям розвитку, принципам інвестування у людський капітал тощо. Звісно, всі дослідження свідчать про необхідність формування та розвитку людського капіталу. Наразі актуальними постають питання щодо можливостей впливу закладів вищої освіти на формування та розвиток людського капіталу в умовах цифровізації. Дослідження доводять, що наразі від 5% до 45% населення різних країн вже працюють у гіг-економіці, а третина видів зайнятості до 2035 року зміниться через цифровізацію [7, с. 11].

Метою статті є дослідження світових трендів щодо людського капіталу та можливостей його розвитку вітчизняними закладами вищої освіти (ЗВО) в умовах цифровізації.

Виклад основного матеріалу. Глобальні тренди породжують нові можливості для трансформації індустрії, економіки й суспільства. Ті країни,



міста, компанії тощо, які враховували ці мегатренди, досягли успіху. Так, реформи 1980–х років дозволили Китаю скористатись глобалізацією; Лондон скористався лібералізацією фінансових ринків, що зробило його світовим хабом; Індія та США скористались можливостями, що виникли через появу інтернету [8].

За прогнозами фахівців у найближчі п'ять років перспективи розвитку матимуть: ексабайтова економіка, у якій планується створити ринки обсягом понад 8 трлн. дол., економіка добробуту (понад 7 трлн. дол.), вуглецево-нейтральна економіка (майже 2,3 трлн. дол.), циркулярна економіка (4,5 трлн. дол.), економіка вражень (принаймні 6,5 трлн. дол.) *та ін.* [8], що повинні враховувати країни, які прагнуть сталого розвитку та національної безпеки.

Фахівці вважають, що формування нового світового порядку, заснованого на використанні технологій штучного інтелекту, відмові від використання вуглецевого палива, повсюдної цифровізації та ін. завершується [9]. Зазначене переформатування призведе до зростання потреби в акумуляторах і літійових батареях для автівок і промисловості майже у три рази протягом п'яти років. До 2040 року потреба в літії збільшиться майже у 40 разів та у 25 разів – у графіті та ін. рідкоземельних матеріалах. США зможуть забезпечити принаймні десяту частину необхідних потужностей, Китай контролює приблизно 55% їх видобутку і 85% – очищення [9]. Україна належить до країн світу, які володіють мінеральними ресурсами. Так, запаси літію – одні з найбільших в Європі. Є, також, графіт, мідь, кобальт, нікель, титан, хром, тантал та ін. поклади рідкоземельних металів, вартість яких оцінюється у 7,5 трлн. дол. США [9]. У стратегічно привабливих для провідних економік світу видах діяльності Україна має потужний потенціал. Але партнерство України з провідними економіками світу у цих напрямках має передбачати не експорт ресурсів до різних держав, а готової продукції з великою доданою вартістю.

Зрозуміло, що для цього потрібні фахівці з відповідними компетентностями. Роботодавці світу, і Україна в цьому питанні не виняток, скаржаться, що не можуть знайти працівників із необхідними компетентностями, бо вони відсутні на ринку праці. Існуюча робоча сила із стандартними навичками неминуче потрапляє у пастку невідповідності їх компетентностей сьогоdnішнім вимогам бізнесу, тобто у світі спостерігається негативна тенденція – наявність глибокої кваліфікаційної ями, яка є серйозним бар'єром для впровадження інновацій та економічного розвитку: втрати світового ВВП у 2017 р. становили принаймні 5 трлн. дол. США через зниження майже на 6% продуктивності праці у країнах ОЕСР [7, с. 8]; у 45% роботодавців виникають труднощі з пошуком співробітників необхідної кваліфікації. Найближчим часом будуть затребувані зовсім нові спеціалісти, які не лише розбиратимуться у своїй галузі, але й матимуть крос-галузеву спеціалізацію – набір компетентностей, що дозволять знайти роботу на перехресті кількох галузей; майже 1,3 млрд. працівників відчули проблему невідповідності навичок запитам бізнесу; за останні 30 років у

2–3 рази зросла вартість освіти [7, с. 23], а середня тривалість навчання за останні 50 років збільшилась у розвинених країнах у 1,9 рази, а в країнах, що розвиваються, у 3,6 рази і продовжує зростати [7, с.17].

У XXI столітті регулярно виникають новітні технології, на базі яких створюються нові види бізнесу, що формують попит на нові спеціальності, котрі чинна система освіти не може оперативнo пропонувати ринку праці, бо перелік професій, які пропонують ЗВО, не відповідає потребам часу, а ґрунтується на їхньому розумінні поточної ситуації та наявних викладачах, відсутнє довгострокове прогнозування потреб ринку праці. В умовах невизначеності та непередбачуваності ситуацію підсилює той факт, що актуальний набір професій постійно оновлюється. В результаті, ринок праці та ринок освітніх послуг розбалансовані. У стратегії розвитку держави відсутні плани щодо підготовки фахівців за новими спеціальностями, які будуть затребувані у довгостроковій перспективі.

Внаслідок дисбалансу потреб бізнесу і можливостей ринку праці та працівників виникають численні виклики:

– недостатній рівень підготовки працівників до нових видів діяльності та набуття нових компетентностей. Існуюча система закладів вищої освіти не здатна ефективно адаптуватися до мінливого світу і не вчить людей готуватись до нових реалій;

– у більшості співробітників відсутня культура перманентного розвитку та перепідготовки впродовж життя. У сучасному світі технічні навички застарівають за 2–5 років. Нині щороку оновлюється майже 5 % теоретичних і 20 % професійних знань [10]. За прогнозами від 75 до 375 млн. людей будуть змушені оволодівати новими навичками для того, щоб адаптуватися до цифровізації світу [11]. Тому зростатиме попит на офлайн-курси перепідготовки та підвищення кваліфікації, масові відкриті онлайн-курси, короткострокові тренінги, вебінари, стажування, менторство від фахівців певної галузі;

– низький рівень внутрішньої мотивації і почуття відповідальності за власний професійний розвиток у працівників. За оцінками експертів дитина, якій сьогодні виповнилось десять і більше років, змінюватиме роботу принаймні сім разів впродовж життя, і п'ять з цих видів діяльності виникнуть у майбутньому [7, с. 8]. Наразі для роботи цивілізованої людини найбільш актуальними фахівці вважають такі основні soft skills: командна робота і вміння вести перемовини, мультимовність, гнучкість розуму та емоційний інтелект, системне мислення, креативність і критичне мислення, самоорганізація і саморозвиток, володіння цифровими інструментами, розуміння правил і норм, відповідальність і лояльність тощо. Тому сучасний фахівець, крім професійних компетентностей, має опанувати універсальний набір soft skills для того, щоб бути успішним в умовах глобальної непередбачуваності та невизначеності. На жаль цей перелік змінюється з тією ж швидкістю, що й оточуючий світ, проте компетентності не прив'язані до певної області, а необхідні для досягнення успіху в самих різних



професійних сферах;

– обмежений доступ до можливостей ринку праці. За оцінками експертів 41% пошукувачів знаходять роботу на онлайн-платформах і 14% через соцмережі. Проте не всі країни і не всі регіони всередині держави мають однаковий доступ до Інтернету [7, с. 29];

– локальні дисбаланси людського капіталу на ринку праці через поглиблення урбанізації та мобільність персоналу. Чисельність потенційних кандидатів, чії навички і знання відповідають вимогам вакансії, при розширенні географії пошуку збільшується на 2–20%. Наприклад, ситуація з Польщею, яка відкрила кордони і з радістю працевлаштовує заробітчани з України;

– не використаний потенціал окремих груп працездатного населення. Мова йде про категорії людських ресурсів, які через певні існуючі обмеження не працюють: це жінки, які виконують хатню роботу та доглядають за дітьми, особи похилого віку (у багатьох країнах спостерігається старіння населення і їх кількість стрімко збільшується) і люди з інвалідністю;

– зміна цінностей і потреб працівників. Для представників покоління Z, яких щороку на ринок праці виходить все більше, важливими є саморозвиток і баланс між роботою та особистим життям. Лише 36% представників Z-генерації розглядають просування по службових сходах як основний пріоритет у роботі. Вони схильні частіше міняти не тільки роботодавців, але й сфери діяльності. Такі тренди наразі виникають і серед представників інших поколінь [7, с. 8].

Між провідними економіками світу через збільшення чисельності старіючого населення точиться боротьба за інтелектуальні ресурси і робочу силу. Провідні країни Європи скасовують або знижують ціни на освіту, розробляють і реалізують державні програми залучення талантів, які генеруватимуть нові ідеї, організовуватимуть стартапи, створюватимуть проривні продукти у сфері ІТ та штучного інтелекту [9].

Аби не стати експортером талантів та робочої сили для розвинутих країн сучасні вітчизняні ЗВО мають долучитись до вирішення проблем кваліфікаційної ями і забезпечити необхідний розвиток людського капіталу.

Висококваліфіковані і мобільні кадри, як показує досвід останніх років, в економіці не з'являться самі по собі. Світ у ХХІ столітті формує нові запити щодо якості і різноманітності компетентностей працівників, але освітній системі потрібен час, щоб перейти від системи освіти, основи якої закладено в епоху Індустрії 2.0 (вимоги до робітника з боку масштабного індустриального виробництва: стандартизовані знання та навички, здатність дисципліновано виконувати типові дії протягом життя) до нових запитів, характерних Індустрії 4.0, яка передбачає масову персоналізацію освіти. Наразі потрібно адаптувати підходи у ЗВО під потреби кожної людини. На нашу думку цьому сприятимуть: масова персоналізація освіти шляхом формування індивідуальних освітніх траєкторій; тьюторинг; формування культури перманентного розвитку та освіти



впродовж життя; розвиток дистанційної освіти, формування бренду ЗВО та викладачів в умовах цифровізації.

Розглянемо можливості реалізації напрямків розвитку людського капіталу на прикладі Херсонської державної морської академії (ХДМА).

У кожного викладача ХДМА на платформі Moodle є власні веб-сторінки, де розміщений необхідний контент. Платформу Moodle та ін. цифрові інструменти пропонуємо використати для побудови індивідуальних освітніх траєкторій (а також і для моніторингу їх опанування) для талановитих здобувачів вищої освіти з можливістю відвідувати певні курси в інших університетах, наприклад, дистанційно або офлайн за домовленістю з адміністрацією відповідних ЗВО. Така траєкторія полягає в тому, що набір дисциплін, їх зміст, формати і темп вивчення адаптуються під потреби, інтереси і можливості персоналізовано під конкретного здобувача. Зрозуміло, що здобувачі, які матимуть такий унікальний трек розвитку отримуватимуть особливі, більш глибокі знання та компетентності, а також матимуть можливість долучитись до наукових досліджень ЗВО, що водночас сприятиме зростанню обсягів наукових досліджень закладу та поповненню лав науковців.

Унікальний трек розвитку здобувача може вирішити проблему кваліфікаційної ями: замість однакової освіти пропонуючи курсанту цікавий саме йому шлях. Це не означає, що здобувач вивчатиме дисципліни виключно за власним бажанням, а сутність запропонованої індивідуалізації освітніх траєкторій полягає в тому, що ЗВО має забезпечити базову підготовку, а також надавати необхідну допомогу щодо вибору та вивченню дисциплін відповідно до персональних нахилів і вподобань. Безумовно, для кожного здобувача вищої освіти сформувати персоналізовану програму розвитку наразі немає сенсу, але для успішних курсантів аби стимулювати їхній саморозвиток за допомогою різних платформ здається можливим. Такий підхід мотивуватиме й інших курсантів до покращення результатів навчання.

Сьогодні викладач перестав бути єдиним джерелом знань. В інтернеті є багато різноманітних онлайн-курсів, але самотужки важко розібратись, які з цієї безлічі є ефективними. Має бути помічник, порадник, який підкаже в якому напрямку рухатись і своєчасно підтримає у разі необхідності та поділиться власним досвідом. Тут має допомогти тьютор, який мотивуватиме, надихатиме на отримання знань, досвіду і розвитку, заохочуватиме до досягнення певних цілей, допомагатиме здобувачам реалізувати власний потенціал та вибудувати свою освітню програму відповідно до майбутнього уявлення життя [12]. Виникає питання: хто може бути професійним тьютором і де його взяти? Сучасна концепція постулює, що викладач сьогодні грає багато ролей: модератора, розробника освітніх траєкторій, тьютора, фасілітатора, організатора проектного навчання, координатора освітніх онлайн платформ, ментора стартапів, гейміфікатора, тренера із майнд-фітнесу [13]), одна з яких і є той самий тьютор.

Варто зазначити, що 85% працівників у світі мають низьку або середню



кваліфікацію, що не відповідає запитам економіки майбутнього [7, с. 11]. Розвитку людського капіталу сприятиме концепція самостійного навчання, так звана хьютагогіка – наука про самоосвіту. Її сутність полягає в тому, що доросла людина самостійно набуває компетентностей у гуртках, на курсах, лекціях, хакатонах, у спілкуванні з тими, хто може чогось навчити, за допомогою занурення в середовище, в якому виникне бажання дізнаватися нове. Тобто освіта будується навколо людини, яка навчається [14]. І в цьому випадку можуть брати участь викладачі ЗВО в якості агентів змін, створюючи креативний хаб, розробляючи різноманітні актуальні дистанційні курси для тих, хто бажає отримати певні знання, компетентності або навіть професії майбутнього, аби бути затребуваними на ринку праці в умовах глобалізації економіки.

У США існує одиниця виміру застарівання знань фахівця – період «напіврозпаду» компетентності – зниження її вартості на 50% через появу нової інформації. Цей показник свідчить, що за багатьма професіями цей період відбувається навіть швидше, ніж за 5 років [14].

Вирішення проблеми полягає в реалізації концепції освіти впродовж життя. Вона полягає в тому, що після закінчення ЗВО отримана освіта є фундаментом, який періодично потрібно доповнювати новими навчальними курсами, програмами, тренінгами та ін., що відповідатимуть запитам ринку праці та адаптуватимуть працівника до мінливих умов життя. Це передбачає, що випускник ЗВО має сформувати компетентності до навчання протягом усього професійного життя, розвинути навички комунікації, адаптивності, самовдосконалення, організаційної й групової ефективності та ін. [14].

Освіта впродовж життя у світі стає дедалі важливішою сферою освітніх послуг, якою мають скористатись ЗВО і долучитись до процесу формування культури постійного розвитку та освіти впродовж життя [15, с. 177–184]. Основними елементами такої культури є: наявність лідерів, чіткі та зрозумілі всім працівникам місія та цінності, стимулювання відповідних активних дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей, прозорість комунікацій всередині організації, вшанування команд та особистостей, які приносять перемоги, створення умов для навчання та розвитку тощо.

Дистанційна освіта на основі інтернет-технологій має низку переваг, як довів досвід освітньої діяльності в умовах пандемії COVID-19: здобувачі можуть спілкуватися з викладачами та обмінюватися матеріалами у мережі, перебуваючи в різних країнах світу; розширює коло потенційних здобувачів; сприяє гармонійному поєднанню навчання та повсякденного життя; дозволяє одержати освіту з мінімальними фінансовими витратами за умови великого вибору спеціальностей; є чинником підвищення якості людського капіталу; допомагає викладачеві бути координатором та керівником навчального процесу і приділяти кожному здобувачу рівноцінну увагу; здобувачі мають можливість доступу до освіти у зручний час [16]. Дистанційний підхід до навчання дозволить кожній людині навчатися протягом всього життя.



Найважливішим чинником конкурентоспроможності і фінансової стійкості організації фахівці вважають її бренд. Його базою є репутація, яка завдяки інвестиціям у власний бренд та відповідну організаційну культуру перетворюється на капітал. Так, вартість репутаційного капіталу у Apple становить \$455 млрд. або 62% вартості корпорації, Microsoft – \$442 млрд. або 88%, Facebook – \$344 млрд. або 84%, Amazon – \$410 млрд. або 95% [17, с.141]. Виникає потреба у формуванні такого важливого активу ЗВО як бренд, який привертатиме увагу і викликатиме довіру та зацікавленість у всіх, хто бажає здобувати якісну освіту саме у цьому закладі й оволодівати необхідними компетентностями.

Формуванню міцних конкурентних переваг, зростанню репутаційного капіталу ЗВО сприятиме створення цифрового золота закладу, що дозволить зробити прозорим та зручним процес освітньої діяльності, впровадити сильну корпоративну культуру, створити особистий бренд викладача. Викладачі надають освітні послуги здобувачам та науковий продукт своїм ЗВО та суспільству в цілому. Своєю роботою вони щодня формують «власний продукт», залучаючи необхідні ресурси та надаючи ефективні матеріали певній аудиторії [18].

Створення особистого бренду викладача сприятиме поширенню ідей, їх популяризації та монетизації, тобто у разі наявності цікавої, корисної думки можна виступати з лекціями, курсами (наприклад, про освіту впродовж життя; аналіз мегатрендів, їх вплив на діяльність людини/бізнес; надання послуг щодо ефективного оволодіння цифровими технологіями, фізичною культурою в контексті здорового способу життя, іноземними мовами, методів викладання та гейміфікації; формування стресостійкості в умовах перманентних змін, лідерських якостей та ін.) тренінгами, формуючи бренд ЗВО та привертаючи увагу до себе та закладу.

Завдяки платформі Moodle (у ХДМА), соціальним мережам, різноманітним застосункам професійний бренд викладача може стати ефективним інструментом налагодження комунікації із здобувачами, залученням нової аудиторії на власні авторські курси, поширення власних напрацювань та розробок (в т.ч. з метою підвищення рівня цитованості, які визначені ліцензійними умовами), обміну думками та досвідом між колегами, започаткування нового проекту, встановлення партнерства для наукової роботи або надання консультативних послуг бізнесу тощо. Створення особистого бренду є тривалим процесом, вимагає креативності, стратегічного мислення, але цей процес доступний кожному викладачу, який вже є або тільки прагне стати лідером думок та експертом у своїй галузі.

Висновки. Проаналізовано втрати бізнесу від наявної кваліфікаційної ями в світі. Визначено виклики, які виникають внаслідок дисбалансу потреб бізнесу і можливостей ринку праці та співробітників. Сьогодні кожна людина може навчатися самостійно. Тому ЗВО необхідно створити екосистему, в якій здобувач відправиться у вільне плавання, бо сучасна система освіти не повинна



примушувати навчатись, а має мотивувати, надихати, допомагати, скеровувати дії у потрібному напрямі.

На основі проведеного аналізу з метою подолання кваліфікаційної ями та адаптації закладів вищої освіти під потреби кожної людини запропоновано: впроваджувати масову персоналізацію освіти шляхом формування індивідуальних освітніх траєкторій, тьюторинг, формувати культуру постійного розвитку та освіти впродовж життя, розвивати дистанційну освіту, створювати бренд закладу вищої освіти та особистий бренд викладача.

Література:

1. Чайкіна А.О. Індустрія 4.0: особливості цифрової трансформації України. *Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2021. Т.32 (71). №3. С. 24–31.
2. Освіта протягом життя як чинник людського розвитку. Аналітична записка. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/gumanitarniy-rozvitok/osvita-protyagom-zhittya-yak-chinniklyudskogo-rozvitku> (дата звернення 10.09.2021).
3. Shultz T. Investment in Human Capital. *Human Capital in the International Encyclopedia of the Social Sciences*. N.Y., London, 1971. Vol. 6. P. 26-28.
4. Becker G.S., Human Capital and the Personal Distribution of income. An Analytical Approach. *Ann-Arbor*. 1967. 268 p.
5. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ: Т-во «Знання», КОО, 2001. С. 16–17.
6. Захарова О. Розвиток теорії інвестування в людський капітал. *Україна: аспекти праці*. 2012. №3. С. 45–52.
7. Массовая уникальность. Глобальный вызов в борьбе за таланты. URL: https://web-assets.bcg.com/f9/24/5f3a82564d6fa0d27a6d767ae0f6/rus-bcg-mas-uniq-tcm27-228998.pdf?fbclid=IwAR3pBtUk9GUmOopw7c4j89B2U2bVTe_7GLf_JgabG2BoxU8VMFNaNyc-Z4Q (дата звернення 10.09.2021).
8. Шість економік майбутнього: де в ООН побачили ринки на \$30 трлн. *Mind*/ URL: <https://mind.ua/publications/20214334-shist-ekonomik-majbutnogo-de-v-oon-pobachili-rinki-na-30-trln> (дата звернення 12.09.2021).
9. Корсунский С. Точка бифуркации: как нам обустроить Украину. URL: <https://zn.ua/international/tochka-bifurkatsii-kak-nam-obustroit-ukrainu.html> (дата звернення 12.09.2021).
10. Освіта протягом життя: світовий досвід і українська практика. Аналітична записка. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/gumanitarniy-rozvitok/osvita-protyagom-zhittya-svitoviy-dosvid-i-ukrainska-praktika> (дата звернення 12.09.2021).
11. Професії майбутнього: де отримувати знання? *Проект 2030talks*. URL: <https://2030talks.blog/future-jobs> (дата звернення 12.09.2021).
12. Куликова Е. Тьюторинг – не для всех. Но должен быть доступен каждому. *Портал Нова освіта*. URL: <https://osvitanova.com.ua/posts/730-tiutorynh-ne-dlia-vsekh-no-dolzhen-byt-dostupen-kazhdomu> (дата звернення 12.09.2021).
13. Балацанова О. Професії майбутнього: які спеціалісти будуть затребувані післязавтра Українська правда життя URL: <https://life.pravda.com.ua/columns/2019/02/19/235691> (дата звернення 12.09.2021).
14. Ращупкина Е. Как современные подходы в образовании ставят студента в центр процесса обучения. *Онлайн-университет Skillbox*: веб-сайт. URL: <https://skillbox.ru/media/education/kak-sovremennye-podkhody-v-obrazovanii-stavyat-studenta-v-tsentr-protsessy-obucheniya> (дата звернення 12.09.2021).
15. Стовба Т.А. Формування та розвиток інноваційної культури морського порту. “MODERNÍ ASPEKTU VĚDY” («Сучасні аспекти науки») : X том міжнародної колективної монографії / В.П. Хомутенко, Д.В. Мотигін, Т.А. Стовба та ін. *Czech Republic*, 2021. С. 170-186.



16. Водорезова С.Р. Перспективи розвитку дистанційної освіти в Україні. URL: https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/23.01.2020/Tezy_23_01_2020-23.pdf (дата звернення 12.09.2021).
17. Стовба Т.А., Панченко І.М. Трансформація викладання у морських ЗВО в умовах цифровізації: виклики та можливості. *Перспективи та інновації науки*. 2021. №2 (2). С. 131–143.
18. Чи потрібен викладачу професійний бренд? *Вище*: веб-сайт. URL: http://gohigher.org/chi_potrben_vikladachu_profesyniyu_brend (дата звернення 12.09.2021).

References:

1. Chaykina, A.O. (2021). Industriya 4.0: osoblyvosti tsyfrovoyi transformatsiyi Ukrayiny. [Industry 4.0: features of digital transformation of Ukraine]. *Vcheni zapysky TNU im. V.I. Vernadsk'koho. Seriya: Ekonomika i upravlinnya – Scientific notes of TNU. VI Vernadsky. Series: Economics and Management*, 32 (71), Vol. 3, 24–31 [in Ukrainian].
2. Osvita protyahom zhyttya yak chynnyk lyuds'koho rozvytku. Analychna zapyska. Natsional'nyy instytut stratehichnykh doslidzhen'. [Lifelong learning as a factor of human development. Analytical note. National Institute for Strategic Studies]. (n.d.). *niss.gov.ua*. Retrieved from <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/gumanitarniy-rozvitok/osvita-protyagom-zhittya-yak-chinnik-lyudskogo-rozvitku> [in Ukrainian].
3. Shultz, T. (1971). Investment in Human Capital. *Human Capital in the International Encyclopedia of the Social Sciences*, 6, 26-28 [in English].
4. Becker, G.S. (1967). *Human Capital and the Personal Distribution of income. An Analytical Approach*. Ann-Arbor [in English].
5. Hrishnova, O.A. (2001). Lyuds'ky kapital: formuvannya v systemi osvity i profesiynoyi pidhotovky [Human capital: formation in the system of education and training]. Kyiv: T-vo «Znannya», KOO [in Ukrainian].
6. Zakharova, O. (2012). Rozvytok teoriiy investuvannya v lyuds'ky kapital [Development of the theory of investing in human capital]. *Ukrayina: aspekty pratsi – Ukraine: aspects of work*, 3, 45–52 [in Ukrainian].
7. Massovaya unikal'nost'. Global'nyy vyzov v bor'be za talanty [Mass uniqueness. A global challenge in the struggle for talent]. (n.d.). *web-assets.bcg.com*. Retrieved from https://web-assets.bcg.com/f9/24/5f3a82564d6fa0d27a6d767ae0f6/rus-bcg-mas-uniq-tcm27-228998.pdf?fbclid=IwAR3pBtUk9GUmOopw7c4j89B2U2bVTe_7GLf_JgabG2BoxU8VMFNaNyc-Z4Q [in Russian].
8. Shist' ekonomik maybutn'oho: de v OON pobachyly rynky na \$30 trln [Six economies of the future: where the UN saw markets for \$ 30 trillion]. (n.d.). *mind.ua*. Retrieved from <https://mind.ua/publications/20214334-shist-ekonomik-majbutnogo-de-v-oon-pobachili-rinki-na-30-trln> [in Ukrainian].
9. Korsunskiy S. Tochka bifurkatsii: kak nam obustroit' Ukrainu [Bifurcation point: how we can equip Ukraine]. (n.d.). *zn.ua*. Retrieved from <https://international/tochka-bifurkatsii-kak-nam-obustroit-ukrainu.html> [in Russian].
10. Osvita protyahom zhyttya: svitovyy dosvid i ukrayins'ka praktyka. Analychna zapyska. Natsional'nyy instytut stratehichnykh doslidzhen' [Lifelong learning: world experience and Ukrainian practice. Analytical note. National Institute for Strategic Studies]. (n.d.). *niss.gov.ua*. Retrieved from <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/gumanitarniy-rozvitok/osvita-protyagom-zhittya-svitoviy-dosvid-i-ukrainska-praktika> [in Ukrainian].
11. Profesiyyi maybutn'oho: de otrymuvaty znannya? Proyeckt 2030talks [Professions of the future: where to get knowledge? Project 2030talks]. (n.d.). *2030talks.blog*. Retrieved from <https://2030talks.blog/future-jobs> [in Ukrainian].
12. Kulikova, Ye. T'yutoring – ne dlya vsekh. No dolzhen byt' dostupen kazhdomu [Tutoring is not for everyone. But it should be available to everyone]. (n.d.). *osvitanova.com.ua*. Retrieved from <https://osvitanova.com.ua/posts/730-tiutorynh-ne-dlia-vsekh-no-dolzhen-byt-dostupen-kazhdomu> [in Russian].
13. Balatsanova, O. Profesiyyi maybutn'oho: yaki spetsialisty budut' zatrebuvani pislyazavtra [Professions of the future: what specialists will be in demand the day after tomorrow]. (n.d.). *life.ppravda.com.ua*. Retrieved from <https://life.ppravda.com.ua/columns/2019/02/19/235691> [in Ukrainian].
14. Rashchupkina, Ye. Kak sovremennyye podkhody v obrazovanii stavyat studenta v tsentr protsessa obucheniya [How modern approaches in education put the student at the center of the learning process]. (n.d.). *skillbox.ru*. Retrieved from <https://skillbox.ru/media/education/kak-sovremennyye-podkhody-v-obrazovanii-stavyat-studenta-v-tsentri-protssesa-obucheniya> [in Russian].



15. Khomutenko, V.P., Motyhin, D.V., Stovba, T.A. at al. (2021). *Formuvannya ta rozvytok innovatsiyanoi kul'tury mors'koho portu [Formation and development of innovative seaport culture]*. “MODERNÍ ASPEKTY VĚDY” («Suchasni aspekty nauky»): X tom mizhnarodnoyi kolektyvnoyi monohrafiyi. Czech Republic, 2021 [in Ukrainian].

16. Vodoryezova, S.R. *Perspektyvy rozvytku dystantsiyanoi osvity v Ukraini [Prospects for the development of distance education in Ukraine]*. (n.d.). *ndipzir.org.ua*. Retrieved from https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/23.01.2020/Tezy_23_01_2020-23.pdf [in Ukrainian].

17. Stovba, T.A., & Panchenko, I.M. (2021) *Transformatsiya vykladannya u mors'kykh ZVO v umovakh tsyvrovizatsiyi: vyklyky ta mozhlyvosti [Transformation of teaching in maritime free economic zones in the conditions of digitalization: challenges and opportunities]*. *Perspektyvy ta innovatsiyi nauky – Prospects and innovations of science*, 2, 131–143 [in Ukrainian].

18. *Chy potriben vykladachu profesynnyy brend? [Does a teacher need a professional brand?]*. (n.d.). *gohigher.org*. Retrieved from http://gohigher.org/chi_potrben_vikladachu_profesynnyy_brend [in Ukrainian].

**СЕРІЯ «Педагогіка»**

УДК 372.2.016:81-028.31:001.895

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9\(15\)-358-370](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9(15)-358-370)

Кміть Олена Володимирівна кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри мов і методики їх викладання, Національний університет «Чернігівський колегіум» імені Т.Г. Шевченка, вул. Гетьмана Полуботка, 53, м. Чернігів, 14013, тел.: (093) 500-58-40, e-mail: elenakmit64@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-3396-7798>

Шульга Надія Олександрівна здобувач вищої освіти, студент магістратури, Національний університет «Чернігівський колегіум» імені Т.Г. Шевченка, вул. Гетьмана Полуботка, 53, м. Чернігів, 14013, тел.: (063) 17-31-91, e-mail: nadiya.shulha1983@ukr.net

**ПІДСИСТЕМА ВПРАВ ДЛЯ НАВЧАННЯ МОНОЛОГІЧНОГО
МОВЛЕННЯ СТАРШИХ ДОШКІЛЬНИКІВ НА ОСНОВІ
МНЕМОТЕХНІКИ**

Анотація. Статтю присвячено одній із актуальних проблем навчання української мови дошкільників – розробленню та обґрунтуванню підсистеми вправ для формування вмінь монологічного мовлення на основі методу наочного моделювання. Створення підсистеми вправ здійснено відповідно до таких етапів: класифікація вправ; добір прийомів, на основі яких побудовані вправи; розробка вправ; розробка структури підсистеми вправ. Провідним критерієм для класифікації вправ обрано етапи формування вмінь монологічного мовлення. Відповідно до зазначеного класифікаційного критерію до підсистеми вправ включено три групи вправ: I група вправ – вправи на з'єднання речень у понадфразову єдність; II група вправ – вправи для оволодіння мінімонологіями; III група вправ – вправи для оволодіння різними функціональними типами монологів. Вправи I групи віднесено до умовно-комунікативних продуктивних вправ. За допомогою вказаних вправ формуються вміння дошкільників з'єднувати речення у понадфразову єдність. Для виконання вправ I групи в якості опори використовуються мнемоквадрати. Мета вправ II групи – сформувати вміння дошкільників будувати висловлювання понадфразового рівня, так звані мінімонологи. Це комунікативні продуктивні вправи першого рівня, в яких використовуються мнемодоріжки. Мета вправ III групи – сформувати вміння дошкільників створювати монологічні висловлювання текстового рівня різних



функціонально-сміслових типів мовлення. Вправи III групи належать до комунікативних продуктивних вправ другого рівня. Під час виконання вправ III групи застосовуються мнемотаблиці. При розгляді особливостей відібраних нами прийомів формування вмій монологічного мовлення були проаналізовані їх переваги та недоліки, уточнені рекомендації для складання та застосування вправ. Крім того, на основі логічного аналізу та аналізу спеціальної літератури з проблеми навчання зв'язного мовлення дошкільників була спроектована структура підсистеми вправ. Уточнення зазначеної структури здійснювалося з урахуванням результатів, одержаних під час пробного навчання. Зокрема, проведений статистичний аналіз цих результатів дозволив уточнити встановлену підпорядкованість груп, типів, видів вправ та об'єктів навчання. Наробки дослідження забезпечили створення науково обґрунтованої підсистеми вправ для навчання монологічного мовлення старших дошкільників на основі мнемотехніки.

Ключові слова: зв'язне мовлення, монологічне мовлення, групи вправ, типи вправ, види вправ, метод наочного моделювання, мнемотехніка, діти старшого дошкільного віку.

Kmit' Olena Volodymyrivna Candidate of Education, Associate Professor, Associate Professor of Languages and Methodology of their Teaching Chair, T. H. Shevchenko National University «Chernihiv Colehium», Chernihiv, 14013, Hetman Polubotok St., 53, tel.: (093) 500-58-40, e-mail: elenakmit64@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-3396-7798>

Shulga Nadiya Oleksandrivna Higher Education Applicant, Graduate Student, T. H. Shevchenko National University «Chernihiv Colehium», Hetman Polubotok St., 53, Chernihiv, 14013, tel.: (063) 173-191, e-mail: nadiya.shulha1983@ukr.net

SUBSYSTEM OF EXERCISES FOR TEACHING MONOLOGICAL SPEECH OF SENIOR PRESCHOOL CHILDREN ON THE BASIS OF MNEMOTECHNIQUE

Abstract. The article is devoted to one of the topical problems of teaching preschool children the Ukrainian language – developing and substantiating the subsystem of exercises for forming their monologue skills on the basis of visual simulation method. The subsystem of exercises is created according to such stages: classification of exercises, selection of teaching techniques, working out of exercises, subsystem developing. Stages of forming monologue skills were chosen as the leading criterion for exercises classification. Three groups of exercises were included into the subsystem in compliance with the defined classification criterion: I-st group – exercises for creating the unity of phrases; II-nd group – exercises for creating short monologues; III-rd group – exercises for creating monologues of different functional types. Exercises



of the I-st group are considered to be pre-communicative productive ones. By means of them preschool children's skills to combine sentences into unities are formed. Mnemonic squares are used for doing such exercises. The aim of the II-nd group exercises is to teach children to make short monologues. They are communicative productive exercises of the first level which are done with the help of mnemonic stripes. The goal of the III-rd group exercises is to form preschool children's skills to create monologues of different functional types. These exercises are communicative productive ones of the second level. Mnemonic tables are used to do them. While considering the peculiarities of selected techniques for molding monologue skills their advantages and disadvantages were analyzed. The recommendations for creating and using the exercises were clarified. Besides, the subsystem structure was designed on basis of the logical analysis and the critical analysis of special literature on the problem of teaching preschool children coherent speech. The clarification of the designed structure was made through scrutinizing the results of mock training. Carrying out statistical analysis of these results allowed to match groups, types of exercises, techniques and monologue skills. The research achievements promoted creating of scientifically substantiated subsystem of exercises for forming senior preschool children monologue skills on the basis of mnemonics.

Keywords: coherent speech, monologue, groups of exercises, types of exercises, techniques, visual simulation method, mnemonics, senior preschool children.

Постановка проблеми. В умовах вдосконалення системи дошкільної освіти в Україні, відбувається приведення цілей, змісту, підходів, технологій освітньо-виховного процесу у закладах дошкільної освіти (ЗДО) до відповідності з вимогами сучасного суспільства. Зміст та організація освітнього процесу у сфері дошкільної освіти визначаються принципами науковості, систематичності, активності, природовідповідності, які вимагають від педагога такої організації освітньо-виховного процесу, за якої максимально активізується діяльність дитини в пізнанні навколишнього світу, реалізації її творчих задумів та мрій. [1, с. 4]. Під час здобуття дошкільної освіти формуються ключові компетентності за різними освітніми напрямками, спрямованими на розвиток особистості дитини. За освітнім напрямком "Мовлення дитини" передбачено формування мовленнєвої, комунікативної, художньо-мовленнєвої компетентностей. Компонентами цих компетентностей виступають:

- емоційно-ціннісне ставлення;
- сформованість знань;
- здатність і навички до активного та творчого набуття досвіду, тобто до регуляції досягнень, поведінки, діяльності.

Мовленнєва компетентність – це здатність дитини продукувати свої звернення, думки, враження в будь-яких формах мовленнєвого висловлювання за допомогою вербальних і невербальних засобів. [1, с. 19] Показниками сформованості знань та навичок оволодіння мовленнєвою компетентністю є:



розуміння, що в Україні українська мова є державною та здатність ефективно спілкуватися рідною мовою; збалансований запас слів із різних освітніх напрямків, що дає змогу добирати найбільш точні слова відповідно до ситуації мовлення; володіння елементарними навичками корекції та самокорекції мовлення; складання різних видів розповідей; здатність до словесної творчості у різних видах мовленнєвої діяльності тощо.

Комунікативна компетентність – це здатність дитини до спілкування з однолітками і дорослими у різних формах конструктивної взаємодії; здатність підтримувати партнерські стосунки, за потреби аргументовано відстоювати свою позицію. [1, с. 20] Тобто дитина дошкільного віку вільно й невимушено вступає в розмову з дітьми і дорослими, використовуючи різні форми звертання та репліки; виявляє ініціативу в спілкуванні, виявляє здатність домовлятися; будує різні типи діалогу, монологу тощо.

Художньо-мовленнєва компетентність – здатність відтворювати художньо-естетичні враження від літературних і фольклорних творів засобами різних видів художньо-мовленнєвої діяльності, що засвідчує ціннісне ставлення дитини до художнього слова як культурного явища, друкованої чи електронної книжки, достатній для художньої комунікації рівень літературної обізнаності. [1, с. 21] Згідно з вимогами Базового компонента дошкільної освіти показниками художньо-мовленнєвої компетентності є: знання дітей не менше трьох-чотирьох імен письменників і поетів; вміння пояснити особливості основних літературних і фольклорних жанрів; усвідомлення та здатність пояснити зміст прислів'їв, приказок та вміння доречно використовувати їх у мовленні; навички переповідати відомі казки, оповідання та придумувати іншу кінцівку до заданого літературного твору тощо.

Крізь призму Базового компонента дошкільної освіти в чинній програмі розвитку дитини "Українське дошкілля" подано завдання, зміст і форми освітнього процесу, показники компетентності дитини, які вихователь може використовувати для визначення рівня розвитку дошкільника. Багато уваги у програмі приділено освітній лінії "Мовлення дитини", адже запорукою якісної освіти є мовленнєвий розвиток дошкільника. У ній виокремлено, розглянуто, конкретизовано й уточнено завдання з формування правильної вимови звуків, збагачення та активізації лексичного запасу, оволодіння граматично-правильним мовленням, зв'язним мовленням [2, с. 9].

Аналіз чинних вимог щодо формування мовленнєвої та комунікативної компетентностей та власний педагогічний досвід показують, що процес навчання української мови у ЗДО потребує оптимізації. Організація навчання української мови із застосуванням ефективних сучасних технологій, на нашу думку, може забезпечити подолання несприятливих тенденцій у мовленнєвому розвитку сучасних дошкільнят, як-от: обмежений словниковий запас, невеликий відсоток у мовленні літературних слів і виразів, труднощі програмування змісту розгорнутих висловлювань та мовленнєвого оформлення, порушення зв'язності й



послідовності викладу, смислові пропуски, відсутність навичок культури мовлення, погана дикція, відсутність рефлексивного ставлення до свого мовлення та мовлення оточуючих.

В описаних умовах проблема дослідження методики навчання монологічного мовлення дошкільників на основі методу наочного моделювання або мнемотехніки набуває важливого значення та створює нагальну потребу її вирішення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема навчання зв'язного мовлення дошкільників досліджувалася такими вченими: Л. Виготський, М. Жинкін, І. Зимня, О. Леонт'єв. А. Богущ, А. Бородич, М. Вашуленко, С. Дорошенко, А. Зимульдінова, І. Ковалик, Т. Ладиженська, М. Львов, Л. Мацько, В. Мельничайко, Л. Паламар, М. Пентиліук, М. Рождественський, Ф. Сохін, О. Ушакова, А. Шибицька. Актуальними та перспективними є дослідження педагогів і психологів, які показали, що основою розвитку розумових здібностей служить оволодіння дитиною діями заміщення і наочного моделювання. Мнемотехніка виступає перспективним напрямом для підвищення мовленнєвої активності дітей [5, с. 85]. О. Білан і К. Крутій виявили наочні моделі як специфічний засіб розвитку мовлення дошкільників, у яких малюк відтворює структуру об'єктів і зв'язків між ними [3, 5, 6]. Дії наочного моделювання є основними пізнавальними здібностями дошкільника у сфері мислення. Під наочним моделюванням розуміється заміщення об'єкта, який вивчається, іншим, спеціально побудованим, що може відтворювати об'єкт у його суттєвих якостях і спрощувати несуттєві. Основна ідея пропонованої технології – це розуміння зв'язного тексту, вміння відповідати на запитання і звертатися з запитаннями, підтримувати та розпочинати розмову, вести діалог, складати різні види розповідей. За допомогою моделей, на думку Н. Гавриш, К. Крутій, Т. Ткаченко, Н. Семенової, Н. Смольникової, О. Ушакової, Л. Шадріної, загальні якості мовних та мовленнєвих явищ набувають матеріальної форми. Ці дослідники пропонують дотримуватися принципу поступовості у використанні методу: спочатку модель відображає структуру тексту, а потім слугує як орієнтир для самостійного складання тексту. А також необхідно враховувати поетапність засвоєння дітьми рідної мови: збагачення словникового запасу, побудова простих речень, складання зв'язної розповіді, спираючись на низку символів, доцільних у кожному конкретному випадку, складання творчої розповіді з опорою на певні моделі [4, с. 33].

Не зважаючи на значний інтерес науковців до вказаної проблеми, ще недостатньо досліджені теоретичні та практичні основи навчання монологічного мовлення дошкільників за допомогою методу наочного моделювання. У цьому контексті невирішеними залишаються наведені нижче частини загальної проблеми методики формування вмінь монологічного мовлення на основі мнемотехніки:

- створення підсистеми вправ для формування вмінь монологічного



мовлення дошкільників;

• розробка моделі навчання монологічного мовлення дітей дошкільного віку.

Мета статті полягає в розробленні та обґрунтуванні підсистеми вправ для навчання монологічного мовлення дітей старшого дошкільного віку на основі мнемотехніки.

Виклад основного матеріалу. Під підсистемою вправ ми розуміємо сукупність груп, типів і видів вправ, об'єднаних за призначенням, матеріалом і способом виконання. Створення упорядкованого набору вправ передбачає застосування принципу системності. З огляду на це, даний набір виступатиме системою з визначеною структурою.

Процес створення підсистеми вправ здійснюється за принципом етапізації і включає такі етапи:

1. Класифікація вправ за певними критеріями;
2. Добір прийомів, на основі яких побудовані вправи;
3. Розробка вправ;
4. Розробка структури підсистеми вправ.

Класифікація – досить суттєвий етап процесу створення певної системи. Створення підсистеми вправ для навчання монологічного мовлення вимагає детальної класифікації завдань, спрямованих на формування вмінь монологічного мовлення. Це, у свою чергу, викликає необхідність виявлення класифікаційних критеріїв. Провідним критерієм для класифікації вправ ми обираємо етапи формування вмінь монологічного мовлення. Згідно з трьома етапами формування вмінь монологічного мовлення до підсистеми вправ входять три групи вправ для навчання цього виду мовленнєвої діяльності:

I група вправ – вправи на з'єднання речень у понадфразову єдність;

II група вправ – вправи для оволодіння мінімонологіями;

III група вправ – вправи для оволодіння різними типами монологів.

Вправи I групи можна віднести до умовно-комунікативних продуктивних вправ. За допомогою вказаних вправ формуються вміння дошкільників з'єднувати речення у понадфразову єдність. Це вправи на приєднання, коли продукована дитиною фраза приєднується до фрази, висловленої вихователем або іншою дитиною. Висловлювання кожного дошкільника залишається на рівні фрази, але, приєднуючись до попереднього, воно стає понадфразовим. Вихователь спрямовує висловлювання дітей, домагаючись об'єднання речень, логічно пов'язаних між собою. До вправ I групи належать також мовні вправи на усвідомлення дітьми зразків мовлення, характерних для певного типу монологу. Це вправи на знаходження потрібних засобів зв'язку, з'єднання за їх допомогою 2-4 речень. Для виконання вправ I групи в якості опори використовуються мнемоквадрати. Мнемоквадрат – це окремий схематичний малюнок з певною інформацією, який приховує нескладне коротке речення. Педагог пропонує та пояснює дітям значення символів, поступово змінюючи їх схематичними,



контурними зображеннями предметів. Під час роботи з мнемоквадратами у дошкільників збагачується словниковий запас літературними словами, виразами, розвивається образно-асоціативне мислення, що важливо у роботі над розвитком правильного монологічного мовлення. Мнемоквадрат допомагає дітям складати прості речення, поєднуючи їх в понадфразові єдності.

Мета вправ II групи – сформувати вміння дошкільників будувати висловлювання понадфразового рівня, так звані мінімонологи. Це комунікативні продуктивні вправи першого рівня, в яких використовуються мнемодоріжки. Мнемодоріжка – графічна схема, в основі якої лежать асоціації, що полегшують засвоєння матеріалу. Спираючись на неї, дитина може скласти невелику розповідь. Робота з мнемодоріжками націлена на створення послідовного та логічного монологічного висловлювання понадфразового рівня.

Мета вправ III групи – сформувати вміння дошкільників створювати монологічні висловлювання текстового рівня різних функціонально-смыслових типів мовлення (опис, повідомлення, міркування) в обсязі, який передбачено програмою для певної градації дошкільного віку. Вправи III групи належать до комунікативних продуктивних вправ другого рівня. Вони складаються з комунікативного завдання вихователя та висловлювання дитини. Комунікативне завдання мотивує висловлювання дошкільника, спонукає його до участі у мовленнєвій діяльності. При виконанні вправ III групи застосовуються мнемотаблиці. Мнемотаблиця – це схема, в якій закладена певна інформація, за якою можна запам'ятати і відтворити текст. Мнемотаблиці служать своєрідним зоровим планом для створення монологів, що допомагає дітям будувати розповіді різних типів. У мнемотаблиці можна намалювати, відобразити казку, вірш, скоромовку, явища природи тощо. Символи повинні бути максимально наближені до мовленнєвого матеріалу. Робота з мнемотаблицею складається з трьох частин:

- I частина – розгляд мнемотаблиці, обговорення зображеного;
- II частина – перетворення абстрактних символів в образи;
- III частина – складання розповіді.

Далі виявимо види вправ, тобто прийоми, за допомогою яких можуть бути реалізовані описані вище групи, типи вправ.

Для розвитку вмінь дошкільників об'єднувати зразки мовлення рівня фрази в одну понадфразову єдність використовують прийом «Сюжет». Прийом «Сюжет» – це вид вправи на створення асоціативних зв'язків між інформаційними одиницями. Використання прийому сприяє формуванню навичок словотворення, вмінь відповідати на запитання за змістом запропонованих картинок вихователем, розповідати за картиною двома - п'ятьма словами, складати прості речення та поєднувати їх між собою, що є початковим етапом роботи складання розповідей різних типів. Для виконання завдань пропонується використовувати мнемоквадрати певної тематики: професії, пори року, тварини, рослини тощо. [7, с. 27]



Прийом «Склеювання» - це вид вправи, в якому відбувається об'єднання, поєднання якостей, властивостей або окремих частин різних об'єктів в єдиний цілісний образ. Використання прийому допомагає формувати в дітей уміння оволодівати засобами міжфразового зв'язку, створювати коротку розповідь з 2-4 речень, договорювати, вставляти слова, закінчувати речення, яке розпочав вихователь. Доцільність використання прийому полягає в тому, що він спрямований на роботу з казками чи оповіданнями, де потрібно розповісти про героя, певну ситуацію, дію тощо. Така робота сприяє розвитку пам'яті, творчості та формуванню вмінь висловлюватись в монологічній формі. Основна перевага вище зазначених прийомів полягає в забезпеченні ефективного формування вмінь монологічного мовлення в дітей. [7, с. 33]

Одним із відомих у мнемотехніці прийомів для виконання завдань з мнемодоріжками є прийом «Послідовні асоціації». Цей вид вправ полегшує процес навчання монологічного мовлення дошкільників. Сутність прийому полягає в тому, що у разі потреби запам'ятати чітку послідовність інформаційних одиниць формується асоціативний зв'язок спочатку між першим і другим інформаційним елементами, потім між другим і третім. У такий спосіб створюється сюжет. Застосування даного прийому полегшує процес навчання дітей складати сюжетні розповіді за картиною, творчі розповіді за поданим початком (закінченням), за змістом пейзажної картини, складати монолог (опис, повідомлення, міркування). Прийом допомагає педагогам тренувати пам'ять, мислення та мовлення дітей дошкільного віку. Для виконання вправ цього виду використовують заздалегідь підготовлені мнемодоріжки. [7, с.28]

Застосування прийому «Аналогія» передбачає залучення таких типів аналогій: за кольором, за формою, за розміром, за смаком та запахом, за звуком, за римою, за рухом, суміжних, тематичних і тактильних аналогій. Даний прийом допомагає у вирішенні завдань навчання та виховання: сенсорного, розумового, мовленнєвого, інтелектуального, стимулює мовленнєву активність дітей, розвиток пам'яті, творчого мислення, уяви та тактильного досвіду дошкільників. Дітям дошкільного віку краще описати чи розповісти про що вони знають, бачили, куштували, чули. Використання вказаного прийому є підготовчим етапом навчання дітей складати монологи-описи (предметів, іграшок тощо), монологи-повідомлення та міркування. Прийом «Аналогія» активізує процес становлення правильного монологічного мовлення дітей дошкільного віку з використанням мнемодоріжок. Зазначені прийоми допомагають активізувати здатність дитини давати розгорнуті відповіді на запитання вихователя з монологічними вставками, складати короткі розповіді з опорою на наочний матеріал та реалізувати вище описані завдання другої групи вправ. [7, с. 36]

Базовий прийом, під час якого текстова інформація зображується групами інформаційних одиниць за змістом навколо одного опорного образу з метою логічно - образного фіксування і відтворення ідей, значень, понять як взаємопов'язаних елементів є «Опорний план – конспект». Під час роботи з



вказаним прийомом використовують готові мнемотаблиці, які допомагають формуванню вмінь послідовно будувати розповідь без повторів, пауз, виокремлювати в розповіді початок, середину, кінець, передавати зміст художніх творів, казок, оповідань. Прийом забезпечує ефективне формування монологічного мовлення в дошкільному віці при складанні різних типів розповідей та переказі творів. [7, с. 71]

Створюючи творчі розповіді, діти відчують труднощі в побудові сюжету. Подоланню цих складнощів сприяє прийом «Небилиця». Він служить моделлю розповіді з наочною опорою на мнемотаблицю з пропущеними елементами, які потрібно доповнити. Вихователь може запропонувати дітям скласти власну мнемотаблицю, яка допоможе побудувати логічно завершені речення, об'єднуючи їх в цікаву розповідь. Під час використання на занятті прийому «Небилиця» діти вигадують предмети, образи, події, яких насправді не може бути. Це дозволяє реалізувати навчально-ігрову діяльність спрямовану на креативне мислення, уяву, фантазію та мовлення дітей, що важливо під час складання різних типів творчих розповідей. Адже нестандартні, вигадані ситуації діти запам'ятовують швидше і з легкістю можуть про них розповісти або навіть вигадати свою власну. [7, с. 95] Прийоми «Опорний план – конспект» та «Небилиця» не рекомендується застосовувати у роботі з першою та другою групою вправ, так як дітям дошкільного віку без попередньої підготовки важко добирати факти для своїх розповідей, логічно та послідовно їх будувати, структурувати власні висловлювання.

Таким чином при розгляді особливостей відібраних нами прийомів формування вмінь монологічного мовлення були проаналізовані переваги та недоліки вправ з використанням цих прийомів, уточнені рекомендації для їх складання та застосування. Крім того, на основі логічного аналізу та аналізу спеціальної літератури з проблеми навчання зв'язного мовлення дошкільників була визначена відповідність вправ, складених із застосуванням даних прийомів, конкретним умінням монологічного мовлення.

Наступним етапом створення підсистеми вправ для навчання монологічного мовлення виступає розробка його структури. Реалізація зазначеного етапу передбачає проектування структури підсистеми та уточнення цієї структури. Групи, типи, а також види вправ, тобто прийоми, утворюють структуру підсистеми. Підпорядкованість груп, типів та прийомів встановлюється на основі класифікації вправ та виявленої відповідності вправ із застосуванням конкретних прийомів навчання визначеним умінням монологічного мовлення.

Уточнення спроектованої структури підсистеми здійснюється з урахуванням результатів, одержаних під час пробного навчання. Слід зазначити, що з метою отримання даних, для обробки та інтерпретації яких можна застосовувати статистичні методи, під час пробного навчання дітей відбувалося оцінювання їх навчальних досягнень за допомогою системи балів від 1 до 5. Під час навчання дошкільників у природних, не в експериментальних умовах використовується





лише вербальне оцінювання.

Пробне навчання проводилося у 2019/2020 навчальному році. У ньому взяли участь 15 дітей старшого дошкільного віку, які відвідують ЗДО №3 смт. Десна Чернігівської області. У ході пробного навчання дітям було запропоновано 3 вправи для формування вмінь монологічного мовлення та 3 тестові завдання для контролю рівня сформованості цих умінь. Вправи для навчання монологічного мовлення та тестові завдання були складені на основі мнемотехніки за темою «Пори року». Для уточнення структури підсистеми вправ результати виконання розроблених вправ та тестових завдань піддавалися обробці, зокрема визначалася конкурентна валідність тестових завдань.

У відповідності до прийнятої в методиці характеристики конкурентної валідності, у даному дослідженні ми розглядаємо цей показник як такий, що демонструє, наскільки добре тестове завдання вимірює саме те вміння монологічного мовлення, яке планувалося у процесі розробки цього завдання, в порівнянні з оцінкою з монологічного мовлення, яка є результатом успішності дошкільника в оволодінні вміннями у цьому виді мовленнєвої діяльності в межах окремої теми. Конкурентна валідність тестового завдання передбачає наявність кореляції між індивідуальним середнім балом виконання тестового завдання і середнім балом успішності дошкільника в оволодінні вміннями монологічного мовлення в межах окремої теми. Кореляція, тобто ступінь щільності зв'язку між цими показниками виражається коефіцієнтом кореляції. Коефіцієнт кореляції обчислюється за формулою:

$$K_{1(2,3)} = m_{1(2;3)} / m_y,$$

де $K_{1(2,3)}$ – коефіцієнт кореляції,

$m_{x1(2;3)}$ – середнє значення суми балів за виконання тестових завдань, переведене в оцінки за п'ятибальною шкалою;

m_y – середній бал успішності дитини в оволодінні вміннями монологічного мовлення в межах окремої теми.

Коефіцієнт кореляції, оцінюючи щільність зв'язку, вказує також на його напрям: при прямому зв'язку r – величина додатна, при зворотному – від'ємна. Якщо коефіцієнт кореляції нижчий, ніж 0,5 – то вважається, що зв'язок відсутній, при 0,5 – 0,6 – зв'язок слабкий, 0,6 – 0,8 – зв'язок суттєвий, 0,8 – 1,0 – зв'язок щільний, 1,0 – функціональний зв'язок. За наявності суттєвого, щільного та функціонального зв'язку (від 0,6 до 1,0) при зіставленні результатів більшості дітей, які виконують тестові завдання, можна стверджувати про факт вимірювання саме того вміння монологічного мовлення, яке планувалося.

На основі аналізу отриманих коефіцієнтів кореляції нами було визначено, що зв'язок результатів виконання тестових завдань та оцінок успішності з монологічного мовлення для 92,59 % дошкільників є щільним або функціональним, тобто кореляція є високою. Суттєвий зв'язок результатів виконання тестових завдань та оцінок успішності з монологічного мовлення для 7,41 % дітей може пояснюватися недостатнім рівнем сформованості у них

навчальних умінь виконувати тестові завдання з монологічного мовлення.

Таким чином аналіз відповідності тестових завдань із застосуванням прийомів мнемотехніки певним умінням монологічного мовлення уточнює встановлену підпорядкованість груп, типів, видів вправ. Уточнена структура підсистеми вправ може бути представлена у вигляді таблиці.

Таблиця 1

Групи вправ	Типи вправ	Об'єкти навчання	Види вправ
I група	Умовно - комунікативні продуктивні	<ul style="list-style-type: none">- об'єднувати зразки мовлення рівня фрази в одну понадфразову єдність;- оволодівати засобами міжфразового зв'язку;- договорювати або вставляти слова, закінчувати речення, яке розпочав вихователь;- відповідати на запитання за змістом запропонованих вихователем картинок;- розповідати за картинкою двома - п'ятьма словами, окремими фразами, кількома реченнями;- описувати картинку, іграшку, предмет тощо.	<ul style="list-style-type: none">«Сюжет»«Склеювання»
II група	Комунікативні продуктивні вправи першого рівня	<ul style="list-style-type: none">- будувати висловлювання понадфразового рівня, так звані мінімонологи;- складати короткі описові чи пояснювальні розповіді з опорою на наочний матеріал;- давати розгорнуті відповіді на запитання з монологічними вставками;- складати розповіді з трьох - чотирьох речень про іграшки, власні життєві враження тощо.	<ul style="list-style-type: none">«Послідовні асоціації»«Аналогія»
III група	Комунікативні продуктивні вправи другого рівня	<ul style="list-style-type: none">- будувати висловлювання текстового рівня;- виражати своє ставлення до фактів чи подій;- послідовно будувати розповідь без повторів, пауз, жестів;- виокремлювати в розповіді початок, середину, кінець;- передавати зміст художніх творів, казок;- складати сюжетну або творчу розповідь з опорою на мнемотаблицю;- складати розповіді-міркування, дотримуючись структури та вживаючи причинно-наслідкові сполучники та прислівники, що означають доведення.	<ul style="list-style-type: none">«Опорний план – конспект»«Небилиця»

Отримані результати дослідження дозволили створити науково



обґрунтовану підсистему вправ для навчання монологічного мовлення старших дошкільників на основі мнемотехніки. Вважаємо за необхідне підкреслити, що на підставі визначеної нами відповідності прийомів мнемотехніки певним об'єктам навчання, тобто вмінням монологічного мовлення, можуть розроблятися різноманітні вправи для навчання зазначеного виду мовленнєвої діяльності дітей середнього дошкільного віку та молодших школярів.

Висновки. Навчання монологічного мовлення старших дошкільників на основі мнемотехніки за науково обґрунтованою методикою сприяє оптимізації освітнього процесу з опанування української мови у ЗДО. Представлені у статті положення щодо підсистеми вправ для формування вмінь монологічного мовлення дітей старшого дошкільного віку за допомогою методу наочного моделювання виступають кроком на шляху розробки зазначеної методики та відображають способи її ефективного реалізації. Всі складові розробленої підсистеми вправ позитивно впливають на освітній процес і мотивують дошкільнят до навчання та розвитку. Активне застосування сучасними педагогами обґрунтованої підсистеми вправ є одним із чинників якісної дошкільної освіти. Перспективу подальших розвідок ми вбачаємо в дослідженні моделі навчання монологічного мовлення дітей дошкільного віку на основі методу наочного моделювання.

Література:

1. Базовий компонент дошкільної освіти (нова редакція) / Науковий керівник: А.М.Богущ, дійсний член НАПН України, проф., д-р пед. наук. Київ: Видавництво, 2012. 26 с.
2. Білан О.І., Возна Л.М. "Українське дошкілля" програма розвитку дитини дошкільного віку. Тернопіль: Мандрівець, 2013. 264с.
3. Білан О. І. Навчання дітей старшого дошкільного віку розповіді за ілюстраціями. Рукопис.
4. Копилова О.П. Використання символів у роботі з дошкільниками. Київ: Ранок, 2009.
5. Крутій К. Л., Конспекти занять із художньо-мовленнєвої діяльності дітей середнього дошкільного віку. Запоріжжя : ТОВ «ЛПІС» ЛТД, 2013. С. 85–96.
6. Крутій К. Л. Розвивайте розум дитини: методичні рекомендації з використання схем-моделей. Запоріжжя : ДМ, 1994. 95 с.
7. Чепурний Г.А. Освітня мнемотехніка: навчально - методичний посібник. Тернопіль: Мандрівець, 2020. 152с.

References:

1. Bazovyyu komponent doshkil'noyi osvity (nova redaktsiya) [Basic component of preschool education (new edition)] Naukovyyu kerivnyk: A.M. Bohush, diysnyy chlen NAPN Ukrayiny, prof., d-r ped. nauk. (2012) Kyiv: [in Ukrainian].
2. Bilan O.I., Vozna L.M. (2013) "Ukrayins'ke doshkillya" ["Ukrainian preschool"] prohrama rozvytku dytyny doshkil'noho viku. Ternopil': Mandrivets' [in Ukrainian].
3. Bilan O. I. *Navchannya ditey starshoho doshkil'noho viku rozpovidi za ilyustratsiyamy.* [Teaching children of senior preschool age stories based on illustrations] Rukopys : [in Ukrainian].
4. Kopylova O.P. (2009) *Vykorystannya symboliv u roboti z doshkil'nykamy.* [Use of symbols in work with preschoolers] Kyiv: Ranok [in Ukrainian].



5. Krutiy K. L., (2013) *Konspekty zanyat' iz khudozhn'o-movlennyyevoyi diyal'nosti ditey seredn'oho doshkil'noho viku. [Abstracts of classes on artistic and speech activities of middle school children]* Zaporizhzhya: TOV «LIPS» LTD [in Ukrainian].

6. Krutiy K. L. (1994) *Rozvyvayte rozum dytyny: metodychni rekomendatsiyi z vykorystannya skhem-modeley. [Develop the child's mind: guidelines for the use of schemes-models]* Zaporizhzhya: DM [in Ukrainian].

7. Chepurnyy H. A. (2020) *Osvitnya mnemotekhnika: navchal'no - metodychnyy posibnyk. [Educational mnemonics: educational - methodical manual]* Ternopil': Mandrivets' [in Ukrainian].





УДК 373.3/.5.014.3(477):159.955.5

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9\(15\)-371-383](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9(15)-371-383)

Неділя Тетяна Вікторівна здобувач вищої освіти, студент магістратури, Національний університет «Чернігівський колегіум» імені Т.Г. Шевченка, вул. Гетьмана Полуботка, 53, м.Чернігів, 14013, тел.: (097) 876-07-49, e-mail: tanyanedelya@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-0147-8298>

Кміть Олена Володимирівна кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри мов і методики їх викладання, Національний університет «Чернігівський колегіум» імені Т.Г. Шевченка, вул. Гетьмана Полуботка, 53, м. Чернігів, 14013, тел.: (093) 500-58-40, e-mail: elenakmit64@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-3396-7798>

КРИТИЧНЕ МИСЛЕННЯ ЯК ПРОВІДНА ТЕХНОЛОГІЯ НАВЧАННЯ В НУШ

Анотація. Стабільний розвиток будь-якої країни, її економіки залежить від якості освіти в цій країні. Реформа системи освіти в Україні, яка проходить в останні роки, передбачає зміну форм і методів викладання, впровадження в освітній процес новітніх технологій навчання, які були б цікавими сучасній дитині, підвищували якість знань та мотивували учнів на самостійні відкриття. В Концепції Нової української школи (НУШ) викладено основні засади реформи середньої освіти. Концепцією визначаються компетентності, які формуються під час освітнього процесу в закладі загальної середньої освіти за допомогою таких технологій як: критичне мислення, навчання у грі, навчання у співробітництві, проектна робота.

Однією з провідних сучасних технологій навчання, яка застосовується в НУШ, є технологія критичного мислення. За допомогою цієї технології у молодших школярів розвиваються такі компетентності як здатність до комунікації, самонавчання, самостійності суджень та прийняття рішень. Уроки критичного мислення проходять активно у формі ігор, дослідів, експериментів, що дозволяє учням краще зрозуміти та запам'ятати навчальний матеріал, а також збагнути, як використовувати набуті знання у повсякденному житті.

У статті розглядаються теоретичні аспекти формування критичного мислення у молодших школярів, а також особливості застосування різноманітних прийомів на уроках у початковій школі. Описано етапи уроку, побудованого на основі технології критичного мислення, уточнено прийоми для використання на кожному з етапів, а також визначено характеристики особистості, яка критично мислить. Розкрито актуальність та необхідність формування і розвитку навичок критичного мислення учнів початкової школи. Автори наголошують, що



технологія критичного мислення в освітньому процесі в НУШ сприятиме підвищенню якості знань, допоможе створити ситуацію успіху, зробити уроки цікавими та виховати творчу особистість.

Ключові слова: Нова українська школа (НУШ), технологія розвитку критичного мислення, навички критичного мислення, прийоми, етапи уроку, молодші школярі.

Nedilia Tetiana Victorivna Higher Education Applicant, Graduate Student, T. H. Shevchenko National University «Chernihiv Colehium», Hetman Polubotok St., 53, Chernihiv, 14013, tel.: (097) 876-07-49, e-mail: tanyanedelya@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-0147-8298>

Kmit' Olena Volodymyrivna Candidate of Education, Associate Professor, Associate Professor of Languages and Methodology of their Teaching Chair, T. H. Shevchenko National University «Chernihiv Colehium», Hetman Polubotok St., 53, Chernihiv, 14013, tel.: (093) 500-58-40, e-mail: elenakmit64@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-3396-7798>

CRITICAL THINKING AS THE LEADING LEARNING TECHNOLOGY IN THE NUS

Abstract. Any country's stable development, its economy depends upon the quality of education in this state. The education reform, having being held in the country recently, implies the change of teaching forms and methods, implementation into educational process of innovative technologies which might be interesting for contemporary children, improve the level of their knowledge and motivate them to independent discoveries. In the concept of New Ukrainian school the basic foundations of secondary education reforms are presented. The concept defines competences formed at comprehensive secondary schools by means of such technologies as critical thinking, gamification, cooperative learning, project work.

One of the leading educational technologies applied at the lessons at New Ukrainian school is the technology of critical thinking. Young learners acquire such skills as capability for communication, self-education, abilities to make individual judgements and decisions. The lessons of critical thinking are conducted in the forms of games, researches, experiments that allow students to understand and remember the learned material better and besides comprehend how to apply the acquired knowledge in everyday life.

In the article the theoretical aspects of molding of primary school pupils' critical thinking are considered and also the peculiarities of using various methods at the lessons at Primary school are determined. The stages of the lesson built on the basis of critical thinking are described, the methods applied at different stages of a lesson are clarified, the features of an individual thinking critically are defined. The topicality and



the necessity of primary school pupils' critical thinking skills formation and development are specified. The authors emphasize that critical thinking technology at New Ukrainian school will promote knowledge improving and it will help to create the situation of success, make lessons interesting and bring a creative personality up.

Keywords: New Ukrainian school, critical thinking technology, critical thinking skills, methods, stages of the lesson, primary school pupils.

Постановка проблеми. В Державних стандартах початкової освіти зазначається, що метою початкової освіти є всебічний розвиток дитини, її талантів, здібностей, компетентностей та наскрізних умінь відповідно до вікових та індивідуальних психофізіологічних особливостей і потреб, формування цінностей, розвиток самостійності, творчості та допитливості [1].

Ми живемо в період розвитку цифрових технологій і можемо отримати необхідну інформацію на просторах інтернету. Це дає можливість учням збагачувати самостійно власні знання. Але чи достовірною буде отримана інформація? В інформаційному світі з'явилися небачені чудовиська: «спами», «фейки», «фішинги», «тролінги», «пранки». Світ для пересічної людини став нестерпним та нескінченним жахом [2, с. 14]. Діти беруть на віру все прочитане і почуте. Тому необхідно розвивати в учнів навички критичного мислення, навчати школярів аналізувати отриману інформацію, співставляти факти, перевіряти, робити правильні висновки.

Нові освітні стандарти в Україні визначають 10 ключових компетентностей, спільними умінями для яких є вміння читати і розуміти прочитане; вміння висловлювати думку усно і письмово; критично мислити; творити; здатність співпрацювати у команді; здатність логічно обґрунтовувати позицію; вміння вирішувати проблеми, оцінювати ризики та приймати рішення; застосовувати емоційний інтелект [3, с.10-12]. З огляду на це, розвиток критичного мислення у молодших школярів є досить актуальною проблемою сьогодення. В Концепції Нової української школи саме розвиток критичного мислення у дітей є одним з наскрізних завдань освітнього процесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблеми розвитку критичного мислення присвячені праці таких науковців, як М. Ліпмана, Ж. Піаже, Д. Халперна, А. Кроуфорда, Дж. Брунера, Д. Дьюї, Л. Виготського та багатьох інших. У працях зарубіжних дослідників навичка критичного мислення розглядається як процес набуття компетентності і її реалізації з урахуванням системи особистісних і суспільних цінностей. Серед українських вчених вивченням даного феномену займаються О. Пометун, С. Терно, Н. Вукіна, А. Тягло, О. Белкіна-Ковальчук, Л. Пироженко, О. Чуба та інші. У працях вітчизняних дослідників питання критичного мислення розглядається в плані впровадження даної технології в освітній процес для його покращення і ефективності. Науковці в своїх працях описують не тільки теоретичні аспекти проблеми, а й, спираючись на власний досвід, дають практичні поради.



В умовах реформування освіти в Україні впровадження новітніх технологій в навчальний процес для покращення його якості та ефективності є досить актуальним питанням.

Мета статті – дати визначення поняттю критичне мислення, вивчити теоретичні аспекти технології критичного мислення, розглянути прийоми, які застосовуються на уроках в НУШ.

Виклад основного матеріалу. У жовтні 2020 року Світовим економічним форумом було оприлюднено звіт «Майбутнє робочих місць», в якому представлено перелік навичок необхідних для успішної кар'єри у майбутньому. Серед цих навичок незмінним залишається критичне мислення. Також до переліку додано такі навички як активне навчання та навчальні стратегії, вони в свою чергу тісно пов'язані з технологією критичного мислення і є невід'ємними складовими цієї технології. Саме вміння самостійно навчатися, ефективно використовувати набуті знання, гнучкість та готовність до зміни професії гарантують успіх у майбутньому.

В сучасному світі постає питання виховання творчої, всебічно розвиненої особистості, яка здатна орієнтуватися в великій кількості інформації, швидко адаптуватися до стрімких змін реальності, постійно вдосконалюватися і розвиватися, оволодівати новими знаннями та навичками. Для того, щоб допомогти дітям стати успішними та затребуваними на ринку праці в майбутньому, школа повинна давати не тільки готові знання, а й навчати учнів самостійно здобувати ці знання та застосовувати їх у повсякденному житті.

Кваліфікований і затребуваний на ринку праці фахівець повинен бути: комунікабельним, уміти співпрацювати, критично та креативно мислити, самостійно аналізувати ситуацію (людиноцентричні навички); вміти аналізувати дані, знати бодай одну мову програмування і як розробляти комп'ютерні програми, опанувати основи кібербезпеки (цифрові навички); спроможний оперувати бізнес-процесами, управляти проектами, знається на цифровому дизайні й комунікації даних (бізнес-орієнтовані навички) [4].

Реформа освіти в Україні направлена не тільки на зміну змісту предметів, що вивчаються, а й на зміну підходів до методики викладання, розширення методичних прийомів викладання, активізацію навчальної діяльності учнів на уроках, наближення тем, що вивчаються, до реального життя.

Сучасний світ складний. Дитині недостатньо дати лише знання. Ще важливо навчити користуватися ними. Знання та вміння, взаємопов'язані з ціннісними орієнтирами учня, формують його життєві компетентності, потрібні для успішної самореалізації у житті, навчанні та праці [3, с. 10].

Запровадження нових освітніх технологій особистісно орієнтованого навчання, це передумова для активної пізнавальної діяльності учнів: нестандартна, цікава, творча робота, яка пробуджує у дітей цікавість до знань і сприяє емоційному, духовному та інтелектуальному розвитку учнів. Однією з технологій, яка допомагає учню не тільки засвоїти певну кількість знань, але й



сприяє розвитку його особистісних якостей, є технологія формування критичного мислення.

На сьогодні в наукових джерелах можна знайти різні визначення поняття «критичне мислення».

Канадський професор Ральф Х. Джонсон визначає критичне мислення як «особливий вид розумової діяльності, що дозволяє людині винести раціональне судження щодо запропонованої їй точки зору або моделі поведінки» [5, с. 8].

О. Тягло визначає критичне мислення як сучасний розділ «науки мислити», який породжується усвідомленням невідомості помилок і хитрощів у теоретичній та практичній діяльності людини, людства. Воно може бути представлене як специфічний різновид рефлексії, що спирається на елементарну логіку і, ймовірно, на відповідні конкретні науки [6, с. 14].

Критичне мислення – це мислення усвідомлене, самостійне, рефлексивне, цілеспрямоване, обґрунтоване, контрольоване та самоорганізоване зазначає С. Терно [7, с. 15].

Автор підручника «Критичне мислення» Конверський визначає дане поняття як «усвідомлене відношення до процесу міркування, яке передбачає вміння будувати доведення, спростування, вміння висувати гіпотези, проводити аналогії, нарешті, знаходити помилки у своїх і чужих міркуваннях» [2, с. 20].

На думку О. Белкіної-Ковальчук «критичне мислення – це системне утворення, що є і якісною характеристикою особистості, і процесом мислительної діяльності, і здатністю людини до осмислення навколишніх подій, і одним із чинників розвитку особистості» [8].

Отже, критичне мислення – розумова діяльність, яка є усвідомленою та самостійною і направлена на виявлення істини та генерування нових ідей шляхом збирання інформації, її аналізу, співставлення фактів.

С. Терно виділяє наступні характеристики людей з критичним мисленням: чесні перед собою; відкидають підтасування; переборюють плутанину; ставлять запитання; роблять свої висновки на очевидних фактах; слідкують за зв'язком між явищами; інтелектуально незалежні [7, с. 9].

Сучасна освітня технологія розвитку критичного мислення розв'язує такі завдання:

- освітньої мотивації: підвищення інтересу до процесу навчання та активного сприйняття навчального матеріалу;
- інформаційної грамотності: розвиток здатності до самостійної аналітичної та оцінювальної роботи з інформацією будь-якої складності;
- культури письма: формування навичок написання текстів різних жанрів;
- соціальної компетентності: формування комунікативних навичок та відповідальності за знання [9].

Поняття «мислення» в українському педагогічному словнику визначається наступним чином – це вища форма відображення дійсності в психіці, ідеальна діяльність, результатом якої є об'єктивна істина [10, с. 200].



До операцій мислення відносяться запам'ятовування, розуміння, аналіз, синтез, застосування, оцінювання. Запам'ятовування, розуміння та застосування належать до процесів нижчого порядку. Тоді як аналіз, синтез та оцінювання належать до операцій вищого порядку. У 1956 році американський психолог Бенджамін Блум розробив таксономію навчальних цілей та результатів [11]. Вона складається з шести цілей, які ставляться вчителем на початку уроку перед учнями та перед собою. Згідно до цілей обираються методи та прийоми проведення уроку з метою більш ефективного розвитку та засвоєння навичок критичного мислення.

Навчити дітей мислити критично – означає правильно задати питання, спрямувати увагу в правильному напрямку, навчати робити висновки і знаходити рішення, для того щоб кожна дитина могла розвинути свої творчі можливості, необхідне розумне керівництво з боку вчителя. Необхідно кожен урок в школі перетворити на урок мислення, спілкування, урок-діалог. Загальна мета освіти сьогодні – виховання культури особистості.

Формулювання запитань є одним із механізмів формування навичок критичного мислення. Можна з упевненістю сказати, що запитання стимулюють критичне мислення [12, с. 16-17].

Є наступні види запитань.

Запитання на знання – це запитання найнижчого рівня, що вимагає механічного згадування інформації. Такі запитання найчастіше передбачають одну правильну відповідь і використовуються для перевірки знань. Вони не стимулюють розвиток навичок критичного мислення, а сприяють тренуванню пам'яті.

Запитання на розуміння ставляться для розкриття смислу, сутності того, що вивчається, виявлення зв'язків між ідеями, фактами, визначеннями або цінностями.

Запитання на застосування вимагають використання вже відомої учням інформації у нових умовах або ситуаціях. Вони дають можливість розв'язувати проблеми, досліджувати їх.

Запитання на аналіз передбачають розкладання інформації на складові, виокремлення частин та аналіз кожної з виділених частин у межах єдиного цілого.

Запитання на синтез пов'язані із творчим розв'язанням проблем на основі оригінального мислення. Запитання на синтез можуть мати безліч найрізноманітніших відповідей.

Запитання на оцінювання ставляться учням для того, щоб вони сформулювали власні судження про добре і погане або про справедливе і несправедливе [12, с. 17].

Уміння ставити запитання формуються за допомогою таких методів технології критичного мислення як: «Ромашка запитань», «Кубування», «Товсті/тонкі запитання», «З-Х-Д», «Інтерв'ю», «6W», «Банк запитань», «Обмін

проблемами», «Читання в парах/запитання в парах».

Навичка висувати припущення формується та розвивається при застосування методів «Дерево передбачень», «Вірні та невірні висловлювання», «Кошик ідей», «Мозковий штурм», «Читання з зупинками», «Вилучи зайве», «Припущення на основі запропонованих слів», «Займи позицію», «Дерево рішень», «Лінія цінностей», «Обговорення проблеми в загальному колі», «Чи вірите ви, що...».

Такі методи як «Мозковий штурм», «Займи позицію», «Дерево рішень», «Лінія цінностей», «Обговорення проблеми в загальному колі» допомагають розвивати уміння лаконічно висловлювати та аргументувати власну думку.

Уміння критично читати формується методами «Гронування», «Кластер», «Читання в парах/запитання в парах», «Читання з маркуванням», «Ромашка Блума», «Кубик Блума» тощо.

Навичка синтезувати інформацію допомагають формувати такі методи як «Сенкан», «Кластер», «Ментальна карта», «Лепбук», «Хмара слів», «Гронування».

Методи «Бортовий журнал», «Тепер я...», «Шкала думок», «Кубик Блума», «Ромашка Блума», «З-Х-Д», «Тонкі/товсті запитання» допомагають здійснити рефлексію [13].

Для того щоб учні могли скористатися своїми можливостями критичних мислителів, важливо, щоб вчитель розвивав у них низку важливих якостей, серед яких Д. Халперн виокремлює:

1. Готовність до планування.
2. Гнучкість. Готовність сприймати ідеї інших, готовність змінити власну точку зору, зробити щось інакше.
3. Наполегливість. Вчителю слід виробляти наполегливість у напруженні розумових сил, тоді учні обов'язково досягнуть значно ліпших результатів навчання.
4. Готовність виправляти свої помилки. Людина, що критично мислить, зробить правильні для себе висновки, скористається помилкою для продовження навчання.
5. Усвідомлення. Уміння спостерігати за собою в процесі розумової діяльності, відслідковувати перебіг міркувань.
6. Пошук компромісних рішень. Важливо, щоб ухвалені рішення могли сприйняти інші люди, інакше ці рішення так і залишаться на рівні висловлювань [7, с. 8].

Критичне мислення розвивається краще та швидше, якщо на уроках діти постійно активно віднаходять інформацію, співставляють здобуті знання з власним практичним досвідом. Учні повинні навчитися піддавати сумніву достовірність отриманої інформації, робити висновки, приймати рішення, вивчати причини та наслідки різноманітних явищ.

В технології розвитку критичного мислення синтезовані ідеї та прийоми технологій колективних і групових способів навчання, також співпраці та



розвивального навчання.

Структура уроку із застосуванням технології критичного мислення складається з трьох етапів: виклик, осмислення, рефлексія. Спочатку учнів потрібно налаштувати на навчання і сприйняття нової інформації, згадати, що уже відомо по темі уроку, потім познайомитися з новою інформацією, і на стадії рефлексії закріпити їх, подумавши, для чого потрібні здобуті знання та як їх можна застосувати на практиці.

Прийоми, які використовуються на етапі виклику, дозволяють учням побачити наявну інформацію, виявити протиріччя, незрозумілі моменти, які і визначають напрямки подальшого пошуку інформації. До цих методів належать: кластер, кошик ідей, асоціативний куш, мозковий штурм, дерево передбачень, робота в парах, правильні і неправильні судження, діаграма Венна, вільне письмо.

Після такого початку уроку вчитель підводить учнів до формулювання запитань, пошуку, осмислення матеріалу, відповідей на попередні запитання, визначення нових запитань і намагання відповісти на них. Ця друга фаза уроку є основним етапом уроку і називається фазою побудови знань. Дана фаза має на меті: порівняти очікування учнів із тим, що вивчається; переглянути очікування та висловити нові; виявити основні моменти; відстежити процеси мислення (перебіг думок учнів); зробити висновки й узагальнення матеріалу; поєднати зміст уроку з особистим досвідом учнів; поставити запитання до вивченого на уроці матеріалу [14, с. 12-13].

На цьому етапі використовуються такі методи як: дискусія, читання з маркуванням, «тонкі» і «товсті» запитання, карта поняття, читання в парах, навчаючи вчуся, концептуальна таблиця.

Коли учні зрозуміли ідеї уроку, до того як урок буде закінчено, необхідно переходити до наступної фази. Учитель спонукає учнів відрефлексувати те, про що дізналися, та запитати себе, що це означає для них, як це змінює їхні попередні уявлення, як вони зможуть це використовувати. Ця третя фаза уроку називається фазою консолідації і має на меті: узагальнити основні ідеї; інтерпретувати вивчене; обмінятися думками; виявити особисте ставлення; апробувати ці ідеї; оцінити, як відбувається процес навчання; поставити додаткові запитання [14, с. 12-13].

На етапі рефлексії доцільно використовувати наступні прийоми: сенкан, бортовий журнал, шкала думок, кластер, кубування, займи позицію, «плюс – мінус – цікаво».

Деякі прийоми можна застосовувати на різних етапах уроку. Наприклад, метод «знаємо – хочемо дізнатися – дізналися» використовується як на етапі виклику, так і на етапі рефлексії. Для цього учням пропонується скласти таблицю зі стовпчиками. В перший стовпчик «знаємо» записується інформація, яка вже відома по темі, що вивчається. В другий стовпчик «хочемо дізнатися» записуються питання, з приводу яких виникли протиріччя, і незрозумілі моменти.



В третій стовпчик «дізналися» вноситься інформація, яку учні вивчили під час уроку.

Також методи «тонкі» і «товсті» запитання, кластер, робота в парах можна використовувати на будь-яких етапах уроку.

Технологія розвитку критичного мислення являє собою набір прийомів, застосування яких дозволяє побудувати освітній процес так, щоб забезпечити самостійну та усвідомлену діяльність учнів для досягнення навчальної мети, допомагає задіяти учнів до активного навчання, і тим самим підвищити якість знань.

Під час проведення уроку в НУШ слід застосовувати різні методи та прийоми розвитку критичного мислення, обираючи їх відповідно до поставленої мети та цілей навчання. Також необхідно враховувати вікові особливості учнів.

Опишемо деякі прийоми розвитку критичного мислення.

Кластер – це графічна форма подачі інформації, коли відбувається виділення основних смислових одиниць, які зображуються у вигляді схеми і позначаються всі зв'язки між ними [15].

Завдання прийому є систематизація матеріалу, встановлення причинно-наслідкових зв'язків між основними змістовними категоріями теми. Робота може здійснюватися індивідуально, в групах, учнем біля дошки, по всій темі, або по окремих її блоках. Метою прийому є навчання графічній організації матеріалу, що дозволяє візуалізувати думки, які виникають щодо певної теми, у процесі читання тексту, пошуку взаємозв'язків між окремими поняттями, спільного дослідження інформаційного поля теми [12, с. 26].

Даний прийом навчання може застосовувати на будь-якому етапі уроку.

Інший прийом технології критичного мислення, який часто використовується на уроках, «Істинні та хибні висловлювання». В залежності від етапу уроку вчитель формує висловлювання, які потрібно аргументовано довести або спростувати. На етапі осмислення до уже відомих висловлювань пропонуються невідомі факти, достовірність яких учні доводять або спростовують, використовуючи знання, отримані під час уроку.

Велике значення в технології розвитку критичного мислення мають прийоми, які формують уміння працювати з питаннями. В той час як традиційне навчання будується на готових відповідях, які викладаються учням, технологія розвитку критичного мислення орієнтована на питання, як основну рушійну силу мислення учнів. Одним з таких методів є «Ромашка Блума». Мета прийому – навчити усвідомленому та цілеспрямованому формулюванню запитань різного типу. Метод можна застосовувати на етапі виклику для формулювання учнями запитань, на які вони відповідають, за допомогою підручника або інших джерел інформації. «Ромашка» складається з шести пелюсток, на кожній з яких записуються запитання різного рівня: прості запитання, уточнюючі запитання на розуміння, практичні запитання на встановлення взаємозв'язків між теорією і практикою, синтезуючі запитання на встановлення причинно-наслідкових



зв'язків, оцінні запитання, творчі запитання [12, с. 36-37].

Також на уроках доцільно використовувати прийом «сенкан» в якості інструмента для синтезування та систематизації інформації. Складання «сенкану» є формою своєрідної творчості, яка вимагає від учнів уміння знаходити в інформаційному матеріалі найбільш вагомні елементи, робити висновки та коротко їх формулювати.

Правила складання «сенкану»: перший рядок – одне або декілька слів, зазвичай іменник, займенник, словосполучення, яке відображає тему; другий рядок – два слова, прикметники або дієприкметники, які описують ознаки теми; третій рядок – три слова, дієслова, які відображають дії теми «сенкану»; четвертий рядок – фраза з чотирьох слів, яка показує відношення до теми «сенкану»; п'ятий рядок – одне або декілька слів, за допомогою яких висловлюються почуття та асоціації, пов'язані з поняттям. В «сенкані» не повинні використовуватися однокореневі слова та вказівне слово «це».

Вищенаведений прийом є незамінним для розвитку мовлення молодших школярів, формує вміння лаконічно передавати свої роздуми, сприяє розвитку образного мислення. Виконувати таку вправу можна і на етапі осмислення, і на етапі рефлексії.

Головною особливістю прийомів є те, що вони допускають різні шляхи вирішення питань, креативність у пошуку правильних відповідей, формуючи та розвиваючи оригінальність та гнучкість мислення, підтримують стійку цікавість до вивчення нового на уроках. Кожен прийом має за мету розкрити творчий потенціал учнів.

Висновки. Сьогоднішні учні молодших класів – це майбутні фахівці, які будуть розбудовувати Україну. Технологія критичного мислення допомагає готувати дітей до реалій сьогодення та майбутнього. За допомогою цієї технології підвищується цікавість до навчання; молодші школярі навчаються думати, спілкуватися, слухати та чути інших; підвищується якість навчання.

Наскільки успішною буде особистість в майбутньому, здатною адаптуватися до змін у житті та діяльності, залежить від набутих умінь та навичок у дитинстві.

Для тих, хто володіє належними знаннями і навичками, оцифрування і глобалізація стали захопливими процесами, що дарують свободу. Але для тих, хто не готовий до змін, ці явища означають нестабільне працевлаштування і життя без перспективи [16, с. 19].

Після проведення уроків із застосуванням технології розвитку критичного мислення завжди з'являються нові ідеї. Це є доказом того, що дана технологія не тільки педагогічна технологія з визначеними правилами, принципами та набором прийомів, а й динамічний, розвивальний підхід до навчання, який доцільно і необхідно використовувати на уроках в НУШ.

В процесі розвитку критичного мислення у молодших школярів НУШ розвивається здатність спостерігати, порівнювати, виявляти, формувати власну точку зору та відстоювати її за допомогою логічних доводів; розвивається



цікавість до пізнання нового; розвивається здатність використовувати в практичному повсякденному житті дослідницькі методи.

Застосування технології критичного мислення на уроках в НУШ робить їх цікавими та жвавими. Розвиваються пізнавальні здібності та пізнавальні процеси особистості: різні види пам'яті, мислення, сприйняття, увага. Використання зазначеної технології орієнтоване на розвиток навичок вдумливої роботи з інформацією. Учні думають, розмірковують, читають, пишуть, аналізують, обговорюють. Діти навчаються більш уважно, навчаються генерувати власні ідеї, підкріплювати їх фактами, самостійно розмірковувати, і як результат, підвищується якість знань з української мови та предметів в цілому. При формуванні критичного мислення у молодших школярів необхідно навчати їх бачити проблему, ставити запитання та знаходити відповіді на них.

Що точно можна стверджувати – нам необхідно постійно вдосконалюватися і ставати кращою версією себе. Необхідно порівнювати себе лише із собою вчорашнім. Саме власна ціль, наші унікальні досвід і вміння роблять нас справді потрібними й бажаними, що в свою чергу призводить до економічного успіху, індивідуального добробуту й соціальної рівноваги [4].

Таким чином, застосування технології розвитку критичного мислення на уроках в НУШ дозволяє створити умови для розвитку творчого потенціалу особистості, розвитку пізнавальних здібностей та комунікативних навичок молодших школярів. Навчати молодших школярів критично мислити – отже, навчати критично слухати та сприймати, осмислювати та аналізувати нову інформацію, творчо застосовувати та доводити свої знання, розвивати та вдосконалювати себе.

Література:

1. Постанова Кабінету міністрів Про затвердження Державного стандарту початкової освіти № 87 від 21 лютого 2018 року. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/87-2018-%D0%BF#Text>.
2. Конверський А.Є. Критичне мислення. Підручник для студентів вищих навчальних закладів усіх спеціальностей. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 370 с.
3. Нова українська школа. Концептуальні засади реформування середньої школи [Електронний ресурс] 2016. Режим доступу: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf>.
4. Миколаївський обласний центр зайнятості. Топ навичок для успіху в 2025 році [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://mik.dcz.gov.ua/publikaciya/top-navychok-dlya-uspihu-v-2025-roci>.
5. Н. В. Вукіна, Н. П. Дементієвська, Критичне мислення: як цього навчати. Харків: «Основа»: «Триада +», 2007. 112 с.
6. Тягло О. В. Критичне мислення. Харків: «Основа»: «Триада +», 2008. 192 с.
7. Терно С. О. Методика розвитку критичного мислення школярів у процесі навчання історії. Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2012. 70 с.
8. Белкіна-Ковальчук О. В. Роль критичного мислення в сучасній освіті // Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми. 2018. Випуск 52. С. 2019-224. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mitimpt_52_53.



9. Технологія розвитку критичного мислення INSERT. [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://vigivska0804.blogspot.com/2016/01/insert.html>.
10. Гончаренко С. Український педагогічний словник. Київ, 1997. 376 с.
11. Bloom B.S. Taxonomy of educational objectives: The classification of educational goals: Handbook I, cognitive domain. New York: Longman, 1994. 112 p.
12. Пометун О.І., Сущенко І.М. Путівник з розвитку критичного мислення в учнів початкової школи. Київ: Освіта. 2017. 96 с.
13. Колток Л. Критичне мислення молодших школярів як психолого-педагогічний феномен // Молодь і ринок. 2019. № 9. С. 66-70. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mir_2019_9_14.
14. Кроуфорд А., Саул В. Технології розвитку критичного мислення учнів. Київ: Вид-во «Плеяди», 2006. 220 с.
15. Метод кластер в освітньому процесі. Що це таке і як його використовувати? Портал вчителів початкових класів «Урок» - Portal of Primary school teachers. Режим доступу: http://www.yrok.net.ua/load/nova_ukrajinska_shkola/prijomi_roboti/metod_klastera_v_osvitnomu_procesi_shho_ce_take_i_jak_jogo_vikoristovuvati/313-1-0-4593.
16. Шляйхер А. «Найкращий клас у світі: як створити систему освіти 21-го століття». Режим доступу: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/yakist-osviti/shlyaykher-naykrashchiy-klas-u-sviti-yak-stvoriti-sistemu-osviti-21-go-stolittya.pdf>.

References:

1. Postanova Kabinetu ministriv Pro zatverdzhennia Derzhavnoho standartu pochatkovoї osvity № 87 vid 21 liutoho 2018 roku. [About confirming State standard of primary education № 87 from February 21, 2018]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/87-2018-%D0%BF#Text>. [in Ukrainian].
2. Konverskyi A.Ie. (2020). *Krytychne myslennia. Pidruchnyk dlia studentiv vyshchyykh navchalnykh zakladiv usikh spetsialnostei. [Critical Thinking. Textbook for Students of Higher Educational Establishments of all Specialities]*. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury [in Ukrainian].
3. Nova ukrainska shkola. Kontseptualni zasady reformuvannia serednoi shkoly [New Ukrainian school. Conceptual basis of reforming secondary school]. (2016). Retrieved from: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf>. [in Ukrainian].
4. Mykolaivskiyi oblasnyi tsentr zainiatosti. Top navychok dlia uspikhu v 2025 rotsi [Mykolaiv regional employment center. Top skills for success in 2025]. Retrieved from: <https://mik.dcz.gov.ua/publikaciya/top-navychok-dlya-uspihu-v-2025-roci>. [in Ukrainian].
5. N. V. Vukina, N. P. Dementiievskia, (2007). *Krytychne myslennia: yak tsoho navchaty. [Critical thinking. How and what to teach]*. Kharkiv: «Osnova»: «Tryada +» [in Ukrainian].
6. Tiahlo O. V. (2008). *Krytychne myslennia. [Critical thinking]*. Kharkiv: «Osnova»: «Tryada +» [in Ukrainian].
7. Terno S. O. (2012). *Metodyka rozvytku krytychnoho myslennia shkolariv u protsesi navchannia istorii. [Methodology of critical thinking development of students in teaching history]*. Zaporizhzhia: Zaporizkyi natsionalnyi universytet [in Ukrainian].
8. Bielkina-Kovalchuk O. V. (2018). Rol krytychnoho myslennia v suchasni osviti. [The role of critical thinking in contemporary education]. *Suchasni informatsiini tekhnolohii ta innovatsiini metodyky navchannia v pidhotovtsi fakhivtsiv: metodolohiia, teoriia, dosvid, problemy – Modern Information technologies and innovative teaching methodologies in Pedagogy of specialists: methodology, theory, experience, problems*, 52, 2019-224. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mitimpt_52_53. [in Ukrainian].
9. Tekhnolohiia rozvytku krytychnoho myslennia INSERT. [Technology of critical thinking development INSERT] Retrieved from: <http://vigivska0804.blogspot.com/2016/01/insert.html>. [in Ukrainian].
10. Honcharenko S. (1997). *Ukrainskyi pedahohichnyi slovnyk. [Ukrainian dictionary in Pedagogy]*. Kyiv: Znannia [in Ukrainian].
11. Bloom B.S. (1994). *Taxonomy of educational objectives: The classification of educational goals: Handbook I, cognitive domain*. New York: Longman [in English].
12. Pomետun O. I., Sushchenko I.M. (2017). *Putivnyk z rozvytku krytychnoho myslennia v uchniv*



pochatkovoi shkoly. [Guide in primary pupils critical thinking development]. Kyiv: Osvita [in Ukrainian].

13. Koltok L. (2019). Krytychne myslennia molodshykh shkolariv yak psyholoho-pedahohichnyi fenomen. [Critical thinking of primary school pupils as psychological and pedagogical phenomenon]. *Molod i rynek – Youth and market*, 9, 66-70. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mir_2019_9_14. [in Ukrainian].

14. Krouford A., Saul V. (2006). *Tekhnolohii rozvytku krytychnoho myslennia uchniv. [Technologies of students critical thinking development]. Kyiv: Vyd-vo «Pleiady» [in Ukrainian].*

15. Portal vchyteliv pochatkovykh klasiv «Urok». Metod klaster v osvitnomu protsesi. Shcho tse take i yak yoho vykorystovuvaty? [Cluster method in educational process. What is it and how to use it?]. *Portal vchyteliv pochatkovykh klasiv «Urok» - Portal of Primary school teachers*. Retrieved from: http://www.yrok.net.ua/load/nova_ukrajinska_shkola/prijomi_roboti/metod_klastera_v_osvitnomu_procesi_shho_ce_take_i_jak_jogo_vikoristovuvati/313-1-0-4593. [in Ukrainian].

16. Shliaikher A. Naikrashchyi klas u sviti: yak stvoryty systemu osvity 21-ho stolittia. [The best class in the world: how to create the system of education in the 21-st century]. Retrieved from: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/yakist-osviti/shlyaykher-naykrashchiy-klas-u-sviti-yak-stvoriti-sistemu-osviti-21-go-stolittya.pdf>. [in Ukrainian].

**СЕРІЯ «Державно-правове регулювання земельних відносин»**

УДК 332.334

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9\(15\)-384-396](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9(15)-384-396)

Головін Роман Григорович кандидат наук з державного управління, викладач, Черкаський Національний університет імені Богдана Хмельницького, бульвар Шевченка, 81, Черкаси, 18000, тел.: (067) 657-19-75, e-mail: 312920@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-3217-8984>

**ЗАСТОСУВАННЯ ПРАВОВИХ НОРМ
ЩОДО ОБЧИСЛЕННЯ ДАТИ ЗАКІНЧЕННЯ
СТРОКУ ДІЇ ДОГОВОРУ ОРЕНДИ ЗЕМЛІ**

Анотація. У статті розглянуто проблему орендних земельних відносин, яка полягає в різному баченні чи бажанні сторонами договору обчислювати дату закінчення строку дії договору оренди земельної ділянки.

Встановлено, що власник землі обчислює строк початку дії договору оренди земельної ділянки від дати підписання договору, тоді як орендар починає обліковувати строк від дати реєстрації договору, причому орендар користувався землею певний період, в тому числі й кілька років, до дати державної реєстрації договору оренди земельної ділянки. Таку позицію певними своїми рішеннями підтримує й Верховний Суд України й така позиція Верховного Суду України надала впевненості орендарям в неповерненні землі її власникам та штучним збільшенням фактичного строку оренди земельної ділянки, ніж це визначено договором. Ні позиція орендаря, ні позиція Верховного Суду України не задовольняє бачень і потреб власників землі, особливо тих, хто хоче припинити орендні відносини й перейти до самостійного господарювання.

У статті досліджено нормативно-правову основу обчислення дати закінчення строку дії договору оренди землі, проаналізовано законодавчі зміни, які мають значення при дослідженні проблеми цієї статті.

Встановлено, що законодавство, яке регулювало оренду землі сільськогосподарського призначення не вирізнялося досконалістю, суперечило загальним нормам права та логіці, з часом було вдосконалено. В результаті ми отримали ситуацію, коли до одних і тих же подій застосовується різне за якістю та суттю законодавство. Така ситуація, безумовно, потребує вирішення та надання чітких пропозицій щодо її вирішення.

Запропоновано шляхи вирішення проблеми обчислення дати закінчення строку договору оренди земельної ділянки, в тому числі запропоновано правову



позицію для застосування в судових справах, відповідно до якої обчислення дати закінчення строку дії договору оренди земельної ділянки починається від дати, коли сторони підписали договір оренди землі.

Ключові слова: земельні відносини, оренда землі, строк дії договору оренди земельної ділянки; обчислення дати закінчення дії строку оренди.

Golovin Roman Grigorovich Candidate of Science in Public Administration, teacher, Cherkasy National University named after Bohdan Khmelnytsky, 18000, Cherkasy, Shevchenko Boulevard, 81, tel.: (067) 657-19-75, e-mail: 312920@ukr.net <https://orcid.org/0000-0002-3217-8984>

APPLICATION OF LEGAL NORMS ON THE CALCULATION OF THE END DATE TERM OF THE LAND LEASE AGREEMENT

Abstract. The problem of the lease relations, that consists in different vision or desire of agreement parties to calculate a maturity of action of contract of tenancy of lot land date, is considered in the article.

It is set that the proprietor of earth calculates the term of beginning of action of contract of tenancy of lot land from the date of signing of agreement, while a leaseholder begins to take into account a term from the date of registration of agreement, thus a leaseholder used earth certain period, including a few years, to state registration of contract of tenancy of lot land data. Supports such position the certain decisions and Supreme Court of Ukraine and such position of Supreme Court of Ukraine gave to the confidence to the leaseholders in a failure to return of earth to her proprietors and artificial increases of actual term of lease of lot land, than it is certain an agreement. Neither position of leaseholder nor position of Supreme Court of Ukraine dissatisfies visions and necessities of proprietors of earth, especially those, who wants to stop lease relations and pass to the independent manage.

Normatively-legal basis of calculation of maturity of action of contract of tenancy of earth date is investigational in the article, legislative changes that matter at research of problem of the real article are analysed.

It is set that a legislation that regulated the lease of earth of the agricultural setting not distinguished by perfection conflicted with the general norms of right and logic, it was improved in course of time. As a result we got a situation, when to the the same events anything is used in quality and by essence legislation. Such situation, undoubtedly, needs a decision and grant of clear suggestions in relation to her decision.

The ways of decision of problem of calculation of maturity of contract of tenancy of lot land date offer, including legal position offers for application in cases, in accordance with that the calculation of maturity of action of contract of tenancy of lot land date begins from the date when parties signed the contract of tenancy of earth.

Key words: the lease relations, lease of earth, term of action of contract of tenancy of lot land; calculation of expiration of action of term of lease date.

Постановка проблеми. Земельні відносини стали основою для появи та розвитку розвинутого людства. Правильні земельні відносини є основою успішності суспільно-економічного стану будь-якої країни. Неправильний вибір форми земельних відносин чи несвоєчасний перехід до прогресивніших земельних відносин ставав причиною суспільних напружень, війн та розпаду державних утворень.

Законодавство України, яке регулює земельні правовідносини не задовольняло й не задовольняє нормальне регулювання суспільно-економічного стану земельних відносин. Судове вирішення земельних спорів на незадовільній законодавчій базі породжує прийняття ненормальних рішень.

Ненормальні рішення – це коли рішення суду приймаються всупереч суспільно-економічним інтересам та суперечать здоровому глузду. Від таких рішень потерпають й можуть надалі потерпати мільйони власників землі.

Нормалізація законодавства, яке регулює земельні відносини, може починатися як з правильності визначення предмету позову та його обґрунтування, так в правильному застосуванні судами норм права.

Паралельним процесом в роботі з нормалізації земельних правовідносин мають стати законодавчі зміни, які будуть прийняті на підставі аналізу судових спорів, судової практики та суспільно-економічного інтересу.

Дата (термін) закінчення строку дії договору оренди земельної ділянки – одна з головних проблем у вирішенні земельних спорів. Актуальність цієї проблеми та її посилення зростає. Причиною цьому в першу чергу є те, що власників землі все більше не задовольняють умови оренди й у власників землі виникає бажання або працювати на землі самостійно або віддати землю іншому орендареві. Для цього власнику землі необхідно повернути собі свою землю з існуючої оренди.

Але при бажанні повернути землю з оренди, власник землі дізнається від орендаря про те, що земельна ділянка має перебувати в оренді ще кілька років й пояснює це тим, що строк оренди обчислюється від дати державної реєстрації договору оренди.

У своєму баченні власник землі вважає, що якщо він віддав землю в оренду в певний термін на певний строк, то й забрати землю з оренди він має в термін, який обчислюється шляхом додавання до терміну укладання договору строку, на який було укладено договір. А термін укладання договору оренди земельної ділянки для власника землі – це термін підписання ним договору.

Для прикладу, власнику землі, який має «на руках» підписаний власноруч договір оренди земельної ділянки в 2011 році, який знає, що його земельна ділянка в користуванні у орендаря від моменту підписання ним договору, а то ще й раніше, не може збагнути, чому з причини того, що договір був зареєстрований на кілька років пізніше, до строку оренди додаються ці роки від запізненої реєстрації.

Інше бачення у орендарів, і це бачення підтримує, на жаль, Верховний Суд.



У розрізі ситуації, що все більше й більше власників землі хочуть припиняти орендні відносини, орендарі «хапаються за соломинку» у вигляді існуючої позиції Верховного Суду, щоб хоч якось продовжити строк отримання прибутку, й байдуже їм, що це незаконно, й байдуже, що це вже переростає в грабунок власників землі.

Як бачимо законодавча ненормальність та неправильне застосування судами правових норм є причиною серйозного конфлікту, де з однієї сторони мільйони власників землі, а з іншої навіть не орендарі, а держава й влада в державі. Держава проти своїх власників.

Проблема обчислення дати закінчення строку дії договору потребує негайного вирішення. Зростаюче бажання власників землі виходити з орендних відносин робить вирішення цієї проблеми надактуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогоднішній день проблема обчислення дати закінчення дії договору оренди земельної ділянки не перебуває у науковій дискусії.

Дискусія щодо зазначеної проблеми точилася в судовій площині і як результат ми отримали певні рішення Верховного Суду України, якими в своїй практиці керуються судді й адвокати. Зокрема мова йде про постанову ВСУ від 15.01.2020 (справа № 322/1178/17) [1], та постанову ВСУ від 10.12.2020 (справа № 396/1513/18) [2].

Зазначена проблема породила конфлікти між власниками землі-орендодавцями та орендарями й ці конфлікти не можна визнати дискусійними й вони не формалізуються у вигляді певних досліджень будь-якої зі сторін конфлікту та можуть переходити в площину судового вирішення.

В умовах земельної кризи, існуючих й майбутніх конфліктів між орендодавцями та орендарями, існує проблема та необхідність зміни регулювання земельних відносини через зміну судової практики та законодавства, для чого існує потреба в проведенні ґрунтовних досліджень щодо правильності застосування правових норм та надання пропозицій щодо обчислення дати закінчення строку дії договору оренди земельної ділянки.

Формулювання цілей статті. Метою даного дослідження є аналіз ситуації, яка склалася в орендних земельних відносинах з точки зору застосування правових норм при обчисленні дати закінчення строку дії договору оренди земельної ділянки та надання рекомендацій щодо правильності застосування правових норм при обчисленні дати закінчення строку дії договору оренди земельної ділянки.

Виклад основного матеріалу. Закон має закріплювати загальні суспільні норми, забезпечувати баланс в суспільно-економічних відносинах між громадянами та іншими суб'єктами відносин, відповідати суспільній логіці та не створювати конфліктів між громадянами. Існуюча судова позиція щодо терміну укладання договору оренди землі та строку його дії не відповідає зазначеним принципам, чим завдає шкоди суспільству й тим, в інтересах кого вона так



нав'язливо вибудована.

Проблему цієї антисупільної ситуації можна визначити в наступному:

- неправомірність визначення терміну дії договору з моменту його державної реєстрації й необхідності визначення терміну дії договору з моменту його укладання;

- необхідності застосування до всіх договорів оренди землі не залежно від дати їх укладання чинну редакцію статті 19 ЗУ «Про оренду землі» (введена в дію 17.06.2021 законом № 1259-IX від 19.02.2021), відповідно до якої «дата закінчення дії договору оренди обчислюється від дати його укладання».

Правові позиції судів достатньо характеризуються постановою ВСУ від 15.01.2020 (справа № 322/1178/17) та постановою ВСУ від 10.12.2020 (справа № 396/1513/18).

Верховний Суд (Велика Палата Верховного Суду: судді-доповідача Ситнік О.М., суддів: Антонюк Н.О., Бакуліної С.В., Британчука В.В., Власова Ю.Л., Гудими Д.А., Єленіної Ж.М., Кібенко О.Р., Князева В.С., Лобойка Л.М., Лященко Н.П., Прокопенка О.Б., Пророка В.В., Рогач Л.І., Ткачука О.С., Уркевича В.Ю., Яновської О.Г.) постановою від 15.01.2020 (справа № 322/1178/17) встановив:

«Оскільки моменти укладення договору та набрання ним чинності збігаються (ч. 2 ст. 631 ЦК України), то моментом укладення договору оренди земельної ділянки на час дії зазначеної редакції ч. 3 ст. 640 ЦК України є саме його державна реєстрація, якщо сторони договору не передбачили у договорі інше, відповідно до ч. 3 ст. 631 ЦК України.

У цій справі сторони договору узгодили у п. 3 договору строк його дії – 10 років, у п. 9.4 передбачили обов'язок орендаря приступати до використання земельної ділянки в строки, встановлені договором оренди землі, зареєстрованим в установленому законом порядку, та у п. 14.1 визначили, що цей договір набирає чинності після підписання його сторонами та його державної реєстрації.

Отже, момент укладення договору, а відтак і початок перебігу строку його дії сторони визначили та пов'язали з моментом державної реєстрації договору. Інших строків чи термінів початку перебігу чи закінчення дії договору його текст не містить. З договору оренди вбачається, що він зареєстрований 30 червня 2011 р. Відповідач обґрунтовано вказував, що строк договору закінчиться 30 червня 2021 р.»

Верховний Суд (колегія суддів Другої судової палати Касаційного цивільного суду: Коротуна В.М. (суддя-доповідач), Бурлакова С.Ю., Червинської М.Є.) постановою від 10.12.2020 (справа № 396/1513/18) встановив, що «договір, який підлягає нотаріальному посвідченню або державній реєстрації, є укладеним з моменту його нотаріального посвідчення або державної реєстрації, а в разі необхідності і нотаріального посвідчення, і державної реєстрації - з моменту державної реєстрації».

Поточна позиція Верховного Суду має діаметрально протилежну позицію не тільки мільйонів власників землі, а й раніше прийнятим рішенням.





Так, раніше Верховний Суд постановою від 19.02.2014 (справа №6-162Ц13) встановив, що «... договір оренди землі вважається укладеним з моменту державної реєстрації і тому договір має містити істотні умови, передбачені статтею 15 Закону України «Про оренду землі» в редакції, яка діяла на дату реєстрації, є помилковим, оскільки реєстрація не може змінювати моменту укладення договорів».

Постановою від 15.01.2020 (справа № 322/1178/17) Верховний Суд встановив, що «Оскільки моменти укладення договору та набрання ним чинності збігаються (ч. 2 ст. 631 ЦК України), то моментом укладення договору оренди земельної ділянки на час дії зазначеної редакції ч. 3 ст. 640 ЦК України є саме його державна реєстрація, якщо сторони договору не передбачили у договорі інше, відповідно до ч. 3 ст. 631 ЦК України.

Виходячи з логіки встановленої Верховним Судом України, укладання договору та його державна реєстрація є різними подіями.

Суть позиції статті 20 ЗУ «Про оренду землі», що «договір оренди землі набирає чинності після його державної реєстрації» необхідно розглядати з позиції дії Закону України «Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень», відповідно до якого «державна реєстрація речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень (далі - державна реєстрація прав) - офіційне визнання і підтвердження державою фактів набуття, зміни або припинення речових прав на нерухоме майно, обтяжень таких прав шляхом внесення відповідних відомостей до Державного реєстру речових прав на нерухоме майно». Тобто набрання чинності договором оренди землі в результаті проведення державної реєстрації – це лише офіційне визнання й підтвердження державою фактів набуття, зміни або припинення речових прав на нерухоме майно» й це не може бути порівняно з набранням чинності договором згідно частини 2 статті 631 ЦК України.

Чинність, як визнання правої сили відносно прав й обов'язків сторін, не є чимось сталим. Чинність набувається, змінюється, припиняється. Набуття, зміна й припинення чинності умов договору може не збігатися в часі як за терміном, так й за строком дії. Державна реєстрація речового права (права користування земельною ділянкою) є однією з багатьох умов договору, після реєстрації якої орендар набуває право користуватися земельною ділянкою.

Згідно частини 2 статті 631 ЦК України «договір набирає чинності з моменту його укладення».

Твердження про збіг в часі укладання й державної реєстрації є безпідставним, як і безпідставне посилення на частину 2 статті 631 ЦК України. Ця норма не містить нічого схожого на те, що встановив Верховний Суд.

Згідно частини 2 статті 631 ЦК України чинності з моменту укладання набирає будь-який договір.

В Українському законодавстві взагалі відсутня норма, яка визначає, що «моменти укладення договору та набрання ним чинності збігаються».



Згідно ч. 3 ст. 640 ЦК України в редакції закону до 01.01.2013р. «Договір, який підлягає нотаріальному посвідченню або державній реєстрації, є укладеним з моменту його нотаріального посвідчення або державної реєстрації, а в разі необхідності і нотаріального посвідчення, і державної реєстрації - з моменту державної реєстрації».

Усвідомлюючи неправомірність законодавчо встановлювати дії договору з моменту його державної реєстрації, Законом № 1878-VI від 11.02.2010 було внесено зміни, відповідно до яких частина 3 статті 640 ЦК України набула іншого змісту, а саме: «Договір, що підлягає нотаріальному посвідченню, є укладеним з дня такого посвідчення.»

Частина 3 статті 640 ЦК України до 01.01.2013р. суперечила статті 638 ЦК України та статті 20 ЗУ «Про оренду землі».

Згідно зі статтею 638 ЦК України договір є укладеним, якщо сторони досягли згоди з усіх істотних умов договору.

Разом з дією до 01.01.2013р. положення статті 640 ЦК України про те, що договір оренди є укладеним з моменту державної реєстрації, до 01.01.2013р. діяла й стаття 20 Закону України «Про оренду землі», згідно з якою «укладений договір оренди землі підлягає державній реєстрації». Редакція частини 3 статті 640 прийнята 16.01.2003р., а редакція статті 20 ЗУ «Про оренду землі» прийнята 02.10.2003 року.

Тобто спеціальний Закон «Про оренду землі» статтею 20 визначає, що державній реєстрації підлягає виключно укладений договір, тобто до моменту державної реєстрації договір оренди землі має бути укладеним і є укладеним.

Неможливо об'єднувати чи ототожнювати нотаріальне посвідчення договору та державну реєстрацію, які є абсолютно різними за метою вчинення та механізмом вчинення, а головне - є різними подіями, які не збігаються в часі та мають різні місця реєстрації.

Укладання договору та нотаріальне посвідчення договору збігаються в часі та місці вчинення й не можуть, як події, бути вчинені окремо одна від одної з причини особливості реалізації самого механізму нотаріального посвідчення. Тому договір є укладеним не від того, що він нотаріально посвідчений, а від того, що сторони досягли згоди з усіх істотних умов договору.

Згідно зі статтею 209 ЦК України «нотаріальне посвідчення правочину здійснюється нотаріусом або іншою посадовою особою, яка відповідно до закону має право на вчинення такої нотаріальної дії, шляхом вчинення на документі, в якому викладено текст правочину, посвідчувального напису».

Вчинення посвідчувального напису є підтвердженням того, що особа, яка вчинила його, забезпечила додержання загальних вимог, додержання яких є необхідним для чинності правочину згідно статті 203 ЦК України, в тому числі:

- здійснити перевірку необхідного обсягу цивільної дієздатності сторін правочину;
- встановити, що волевиявлення учасників правочину є вільними й



відповідають їх внутрішній волі;

- забезпечити, щоб зміст правочину не суперечив актам цивільного законодавства, а також інтересам держави і суспільства, його моральним засадам.

Згідно зі статтею 1 ЗУ «Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень» в редакції до 01.01.2013р. (пункт 1 стаття 2) та редакції після 01.01.2013р. (частина 1 пункту 1 стаття 2) дають абсолютно однакові визначення державної реєстрації, а саме: «державна реєстрація речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень (далі - державна реєстрація прав) - офіційне визнання й підтвердження державою фактів набуття, зміни або припинення речових прав на нерухоме майно, обтяжень таких прав шляхом внесення відповідних відомостей до Державного реєстру речових прав на нерухоме майно».

Державна реєстрація договору – це реєстрація речового права, права користування земельною ділянкою, яке є одним з кількох прав та обов'язків, відносно якого за договором відбувається його встановлення, зміна чи припинення. Набуття чинності після такої реєстрації – це набуття юридичної сили права користуватися земельною ділянкою, а не набрання чинності договору, який згідно статті 631 ЦК України набрав чинності з моменту укладання. Зміст державної реєстрації договору оренди земельної ділянки не може виходити за межі визначені як реєстрація речового права.

Тобто державна реєстрація - це визнання і підтвердження фактів набуття, зміни або припинення речових прав.

Згідно зі статтею 626 ЦК України договором є домовленість двох або більше сторін, спрямована на встановлення, зміну або припинення цивільних прав та обов'язків.

Державна реєстрація договору, по-перше, тільки визнає й підтверджує факт вже встановлених, змінених або припинених цивільних прав та обов'язків, а по-друге, державна реєстрація стосується визнання й підтвердження фактів набуття, зміни або припинення виключно речових прав, які є предметом договору, але не є єдиними правами та обов'язками за договором. Саме за договором оренди земельної ділянки орендар, як сторона договору, набуває права провести державну реєстрацію речового права – права користуватися земельною ділянкою згідно укладеного договору оренди землі.

Реалізація орендарем права реєстрації договору оренди можлива виключно при укладеному (діючому) договорі оренди. Та й підлягати державній реєстрації може тільки укладений договір – «ніщо» не може підлягати державній реєстрації.

Це знову ж є підставою стверджувати, що визначення статтею 640 ЦК України (в діючій редакції до 01.01.2013р.) щодо того, що договір є укладеним з моменту його державної реєстрації не може бути нормою права й не може застосовуватися для вирішення спорів у тому числі.

Згідно статті 14 Закону України «Про оренду землі» договір оренди землі укладається у письмовій формі.

Отже, договір оренди землі є укладеним відповідно до статті 638 ЦК України, якщо сторони досягли згоди з усіх істотних умов договору та його підписання.

Згідно зі статтею 631 ЦК України строком договору є час, протягом якого сторони можуть здійснити свої права й виконати свої обов'язки відповідно до договору.

Строк дії договору оренди землі обчислюється від моменту його укладання в письмовій формі (від моменту підписання сторонами). Саме з моменту укладання договору у сторін діє домовленість про встановлення, зміну або припинення їх цивільних прав та обов'язків й сторони можуть здійснювати свої права й виконувати свої обов'язки в межах строку, встановленого договором.

У договорах оренди визначається строк, на який укладається договір, а не строк чинності договору.

Діюче до 01.01.2013р. законодавство визначало:

- відповідно статті 18 Закону «Про оренду землі» договір оренди землі набирає чинності після його державної реєстрації (Статтю 18, виключено на підставі Закону № 1878-VI від 11.02.2010);

- відповідно статті 20 Закону «Про оренду землі» укладений договір оренди землі підлягає державній реєстрації та право оренди земельної ділянки виникає з дня державної реєстрації цього права відповідно до закону, що регулює державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень. (Статтю 20 виключено на підставі Закону № 1878-VI від 11.02.2010)

Діюче після 01.01.2013р. законодавство визначає, що:

- об'єкт за договором оренди землі вважається переданим орендодавцем орендареві з моменту державної реєстрації права оренди, якщо інше не встановлено законом. {Стаття 17 в редакції Закону № 191-VIII від 12.02.2015}.

- строк дії договору оренди землі визначається за згодою сторін, але не може перевищувати 50 років. Дата закінчення дії договору оренди обчислюється від дати його укладення. Право оренди земельної ділянки виникає з моменту державної реєстрації такого права. {Частина перша статті 19 із змінами, внесеними згідно із Законом № 340-IX від 05.12.2019}

Отже, в межах строку, визначеного укладеним договором оренди земельної ділянки, договір повинен бути зареєстрований і набрати чинності – повинна бути забезпечена повноцінна можливість реалізації всіх прав і можливостей, необхідних для господарської діяльності.

Затягування державної реєстрації договору оренди впливає виключно на правочинність діяльності орендаря. Орендар є найбільш зацікавленою в державній реєстрації особою.

Отримання орендарем орендної плати не залежить від набуття чинності договору оренди. Власник землі за договором оренди передав орендареві права щодо користування та володіння земельною ділянкою. Право користування земельною ділянкою й є предметом оплати, відлік якого починається з моменту



укладання. Договір є обов'язковим для виконання сторонами.

Після укладання договору оренди земельної ділянки орендар отримав можливість провести державну реєстрацію договору оренди земельної ділянки для набуття речового права на земельну ділянку, яке полягає в подальших можливостях орендаря визначати земельну ділянку предметом господарювання, предметом витрат та формування доходів: права законної підприємницької діяльності на отриманій в оренду земельній ділянці, права реалізовувати отриману в результаті господарської діяльності продукцію, права віднесення витрат понесених при господарювання на земельній ділянці до витрат з метою зменшення об'єкту оподаткування, зокрема й витрати у вигляді орендної плати.

Без проведення реєстрації речового права, орендар веде незаконну діяльність на земельній ділянці, й наслідком нереєстрації речового права для орендаря може бути перерахунок до збільшення бази оподаткування, в тому числі за рахунок позбавлення неправомірного отримання права перебування на пільговій спрощенні системі оподаткування.

Згідно ЗУ № 340-ІХ від 05.12.2019 вніс зміни до статті 19 ЗУ «Про оренду землі»:

- до 16.01.2020р. частина перша статті 9 ЗУ «Про оренду землі» мала наступне формулювання: «Строк дії договору оренди землі визначається за згодою сторін, але не може перевищувати 50 років».

- з 16.01.2020р. частина перша статті 9 ЗУ «Про оренду землі» мала наступне формулювання: «Строк дії договору оренди землі визначається за згодою сторін, але не може перевищувати 50 років. Дата закінчення дії договору оренди обчислюється від дати його укладення. Право оренди земельної ділянки виникає з моменту державної реєстрації такого права».

Як бачимо, законодавець врегулював суперечку з приводу моменту укладання договору оренди землі, визначивши, що дата закінчення строку дії договору обчислюється від дати укладання договору оренди.

Таке бачення законотворцем дати закінчення строку дії договору абсолютно збігається з наведеним вище аналізом як діючого до 01.01.2013р законодавства, так і з законодавством, діючим з 01.01.2013р. до 16.01.2020р.

Законодавче врегулювання Законом № 340-ІХ від 05.12.2019 порядку визначення дати закінчення строку оренди не є нормою, не є тією зміною, до якої можна було б застосувати принцип права, відповідно до якого закони та інші нормативно-правові акти не мають зворотної дії в часі. Порядок визначення дати закінчення дії договору повинен застосовуватися до всіх договорів оренди землі не залежно від терміну їх укладання.

Так, загальновизнаним принципом права є те, що закони та інші нормативно-правові акти не мають зворотної дії в часі. Цей принцип закріплений у частині першій статті 58 Конституції України, за якою дію нормативно-правового акту в часі треба розуміти так, що вона починається з моменту набрання цим актом чинності й припиняється з втратою ним чинності.



Тобто до події, факту (події), застосовується той закон або інший нормативно-правовий акт, під час дії якого вони настали або мали місце.

Бачення, що зазначені нами за ЗУ № 340-ІХ від 05.12.2019р. зміни будуть діяти на договори оренди, укладені після набрання чинності зазначеного Закону, а саме з 16.01.2020р. – теж є неправильним. Уточнення, внесені Законом № 340-ІХ від 05.12.2019р. щодо порядку обчислення дати закінчення дії договору оренди діють на всі договори оренди, укладені як до прийняття згаданого закону, так і після, бо це уточнення не встановлює для сторін інші права чи обов'язки, ніж ті, які діяли при укладанні договорів, й укладені договори зберігають свою силу.

При застосуванні діючої норми статті 19 ЗУ «Про оренду землі» на договори укладені до початку дії зазначеної норми (до 01.01.2013р.) не відбувається зворотної дії закону на права й обов'язки сторін договору оренди землі.

Всім відомо, що орендар користувався землею, а власник землі отримував орендну плату з моменту підписання договору сторонами не залежно від того, чи була проведена державна реєстрація договору оренди землі, чи ні. При застосуванні діючих з 01.01.2013р. норм законодавства до договорів, укладених до 01.01.2013р., не відбувається встановлення, зміна або припинення цивільних прав у сторін.

Не може для договорів з однаковими умовами діяти різне законодавство.

Непорівнянну необхідність, зацікавленість та спроможність в державній реєстрації має орендар. Орендар має право проведення державної реєстрації й зволікання з державною реєстрацією є прямою відповідальністю орендаря й порушенням умов договору та має негативні господарські наслідки для нього. Тому зволікання орендарем з реєстрацією договору оренди або не реєстрація орендарем договору оренди не може бути визначена як встановлення, зміна або припинення цивільних прав в наслідок застосування нових норм законодавства або уточнень.

Отже, зміни, внесені до статті 19 ЗУ «Про оренду землі» законом № 340-ІХ від 05.12.2019р., не мають обмежень дії в часі й порядок обчислення дати закінчення строку дії визначається для всіх договорів оренди земельних ділянок незалежно від терміну їх укладання.

Висновки. При застосуванні правових норм щодо визначення дати закінчення дії договору оренди землі суди б мали застосовувати наступні праві позиції.

- згідно зі статтею 626 ЦК України договором є домовленість двох або більше сторін, спрямована на встановлення, зміну або припинення цивільних прав та обов'язків;

- згідно статті 14 Закону України «Про оренду землі» договір оренди землі укладається у письмовій формі;

- договір оренди землі є укладеним відповідно до статті 638 ЦК України, якщо сторони досягли згоди з усіх істотних умов договору та його підписання;



- згідно зі статтею 631 ЦК України строком договору є час, протягом якого сторони можуть здійснити свої права й виконати свої обов'язки відповідно до договору;

- строк дії договору оренди землі обчислюється від моменту його укладання в письмовій формі (від моменту підписання сторонами). Саме з моменту укладання договору у сторін діє домовленість про встановлення, зміну або припинення їх цивільних прав та обов'язків й сторони можуть здійснювати свої права й виконувати свої обов'язки в межах строку, встановленого договором

- після досягнення згоди з усіх істотних умов договору оренди земельної ділянки будь-яка сторона за договором може здійснити державну реєстрацію речового права - права користування земельною ділянкою, яке отримує орендар згідно укладеного договору. Логічно, що орендар мотивований якомога швидше зареєструвати своє право користування земельною ділянкою;

- укладання договору й державна реєстрація договору є різними й послідовними подіями. Не можна реєструвати неукладений договір. Механізм державної реєстрації договору не передбачає, на відміну від нотаріального посвідчення договору, збігу в часі та місці укладання договору та його державної реєстрації.

- на підставі укладеного договору оренди земельної ділянки відбувається встановлення цивільного права через реєстрацію речового права на нерухоме майно, земельну ділянку, а саме права користування земельною ділянкою.

- державна реєстрація договору оренди земельної ділянки стає можливою у результаті домовленості сторін спрямованої на встановлення, зміну або припинення цивільних прав та обов'язків, яка є нічим іншим як договором;

- державна реєстрація договору оренди землі – це державна реєстрація речового права, права користування земельною ділянкою, яке є одним з кількох прав та обов'язків, відносно якого за договором відбувається його встановлення, зміна чи припинення. Договір набуває чинності (додаткового права, сили) в розрізі права користування земельною ділянкою після державної реєстрації речового права;

- державна реєстрація речового права, як й будь-яке інше встановлення, зміна або припинення цивільних прав та обов'язків відбувається в межах строку визначеного договором, обчислення якого починається від строку укладання договору;

- дату закінчення строку дії договору необхідно обчислювати від терміну (дати) укладання договору оренди земельної ділянки;

- зміни, внесені до статті 19 ЗУ «Про оренду землі» законом № 340-IX від 05.12.2019р., відповідно до яких «дата закінчення дії договору оренди обчислюється від дати його укладення», є підтвердженням логіки й обґрунтованості законності обліку дати закінчення договору оренди земельної ділянки від його терміну укладання;

- зміни, внесені до статті 19 ЗУ «Про оренду землі» законом № 340-ІХ від 05.12.2019р., відповідно до яких «дата закінчення дії договору оренди обчислюється від дати його укладення», не мають обмежень дії в часі й порядок обчислення дати закінчення строку дії визначається для всіх договорів оренди земельних ділянок незалежно від терміну їх укладання.

Для припинення прийняття судами ненормальних рішень щодо дати закінчення строку дії договору оренди землі, Верховний Суд України зважаючи на багатомільйонне порушення прав власників землі повинен розглянути питання щодо загального застосування норми, відповідно до якої дата закінчення дії строку договору оренди землі має обчислюватися від дати його укладання (підписання сторонами).

Верховна Рада, як законодавчий орган повинна розглянути проблему застосування норм права щодо обчислення дати закінчення дії договору оренди землі й внести зміни до законодавства з метою однозначного застосування норми, відповідно до якої дата закінчення дії строку договору оренди землі обчислюється від дати його укладання (підписання сторонами) незалежно від дати укладання договору.

Напрями подальших розвідок. Аналіз ситуації, яка склалася в відносинах оренди землі сільськогосподарського призначення, потребує додаткового аналізу на предмет удосконалення цих відносин в інтересах власників землі або ж аналізу земельних відносин та пропозицій щодо самостійного господарювання власниками землі в якості альтернативного та найприбуткового джерела отримання доходів від реалізації власниками землі своїх прав на землю.

Література:

1. Єдиний державний реєстр Судових рішень (<https://reyestr.court.gov.ua/Review/87857824>).
2. Єдиний державний реєстр Судових рішень (<https://reyestr.court.gov.ua/Review/93505462>).

References:

1. Єдиний державний реєстр Судових рішень' (<https://reyestr.court.gov.ua/Review/87857824>).
2. Єдиний державний реєстр Судових рішень' (<https://reyestr.court.gov.ua/Review/93505462>).



Наукові перспективи
видавнича група

СТАЖУВАННЯ

організовано в рамках налагодження міжнародної
наукової співпраці видавничою групою
"Наукові перспективи"

«Scientific perspectives and innovations in education: experience of the Czech Republic»

на базі міжнародного економічного інституту (дистанційно, Чехія)
Тривалість - 180 год., 6 кредитів ЄКТС

Стажування - для педагогічних і науково-педагогічних
працівників на базі Міжнародного економічного
інституту (дистанційно) у місті Есеніце, Чехія

Програма стажування:

модуль 1: академічна мобільність в
освіті;

модуль 2: інноваційні напрями
розвитку галузей науки: досвід Чехії;

модуль 3: освіта та наукові
дослідження в умовах сучасного
розвитку економіки. Інноватика та
методи навчання.

*З метою організації стажування звертайтеся на
електронну пошту:*

NAUKOVI.PERSPECTUVU@UKR.NET



**ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ
СТАЖУВАННЯ
СЛУХАЧАМ БУДУТЬ
ВИДАНІ СЕРТИФІКАТИ!**



Наукові
перспективи

Журнал
видається
в рамках
роботи
Видавничої
групи

**ПЕРЕДАЄМО У
ДОСТОЙНІ РУКИ**

А К Ц І Я

- 30 % на публікацію
в електронному журналі

**ПЕРСПЕКТИВИ ТА
ІННОВАЦІЇ НАУКИ**



Матеріали приймаються на
електронну пошту:
naukovi.perspectuvu@ukr.net

[HTTP://PERSPECTIVES.PP.UA](http://perspectives.pp.ua)



Наукові
перспективи

Журнал
видається
в рамках
роботи
Видавничої
групи



запрошуємо до публікації
у міжнародному журналі

«Věda a perspektivy»

Детальну інформацію про умови публікації статті можна
дізнатись на сайті видавництва <http://perspectives.pp.ua>

МАТЕРІАЛИ ПРИЙМАЮТЬСЯ НА ЕЛЕКТРОННУ ПОШТУ:

NAUKOVI.PERSPECTUVU@UKR.NET



БУДЕМО

РАДІ

СПІВПРАЦЮВАТИ!



Журнал

Наукові перспективи

(Серія «Державне управління», Серія «Право», Серія «Економіка»,
Серія «Медицина», Серія «Педагогіка», Серія «Психологія»)

Випуск № 9(15) 2021

Підписано до друку 28.09.2021 р. Формат 60x90/8. Папір офсетний.
Друк офсетний. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 8,2. Наклад 100 прим.

Видавець: Громадська наукова організація «Всеукраїнська асамблея докторів наук з державного управління»

Свідоцтво серія ДК No4957 від 18.08.2015 р., Андріївський узвіз, буд.11, оф 68, м. Київ, 04070.

Надруковано рекламним агентством
«GoToPrint» Адреса, Україна, Київська обл., м. Київ, вул. Льва Толстого, 63
тел.+38073 996 46 57, +38050 771 27 31, e-mail: gotoprint@gmail.com