

Державний торговельно-економічний університет
Інститут вищої кваліфікації
Кафедра публічного управління та адміністрування

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

**Збірник наукових статей
студентів заочної форми навчання
Інституту вищої кваліфікації,
які здобувають освітній ступінь «магістр»
за галузю знань «Публічне управління та адміністрування»
спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»**

Київ 2023

Розповсюдження і тиражування без офіційного дозволу ДТЕУ заборонено

УДК 005.3
П 88

П 88 Публічне управління та адміністрування [Електронний ресурс] : зб. наук. ст. студентів заоч. форми навч. / відп. ред. А. М. Бідюк. – Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. – 171 с.

У наукових статтях студентів розкрито актуальні питання публічного управління. Висвітлено функціонування органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану, інституційне забезпечення формування та реалізації державної кадрової політики в Україні, розвиток лідерських компетентностей державних службовців, взаємодію органів місцевого самоврядування з громадськістю, управління персоналом в органах державної влади, сферу соціального захисту населення як об'єкта публічного управління, механізм надання адміністративних послуг на місцевому рівні, особливості реалізації державної політики у сфері державного фінансового контролю: українські реалії та зарубіжний досвід, нормативно-правові засади цифрової трансформації управління персоналом у державних органах, взаємодію органів місцевої влади з громадськістю, стратегічне управління розвитком територій в умовах децентралізації, роль та повноваження органів місцевого самоврядування у сфері міжнародного економічного співробітництва, стратегічне планування розвитку регіону, напрями застосування світового досвіду стратегічного планування у системі публічного управління, стан та перспективи розвитку державно-приватного партнерства в Україні, електронний документообіг у кадровому діловодстві, причини виникнення та форми прояву корупції в системі державного управління, особливості застосування різних видів комунікативної взаємодії органів публічної, влади та суспільства, ефективне функціонування та розвиток ринку електроенергетики, публічні закупівлі в економічній політиці держави, реалізацію державної політики у сфері освіти, формування державної фінансової політики України, поняття та принципи державної антикорупційної політики, управління державним боргом, особливості застосування процедури списання об'єктів державної власності у процесі управління державним майном в умовах воєнного стану, цифровий розвиток інфраструктури державного регулювання ядерної та радіаційної безпеки у національній системі стійкості, державне управління у сфері освіти, організацію роботи органів місцевого самоврядування у сфері освіти тощо.

Матеріали подано в авторській редакції. Відповідальність за зміст наукових статей несуть автори.

УДК 005.3

Редакційна колегія: Н. Л. Новікова, д-р екон. наук, проф., А. М. Бідюк, канд. екон. наук (відп. ред.), В. М. Курило, студент ІВК.

Відповідальна за випуск А. М. Бідюк, канд. екон. наук.

*Видається за рекомендацією вченої ради ДТЕУ
(протокол № 2, п. 12 від 28.09.2023)*

ЗМІСТ

ВСТУП	5
<i>АНДРІЄНКО Т.</i> Функціонування органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану	6
<i>БАБАНІНА Ю.</i> Інституційне забезпечення формування та реалізації державної кадрової політики в Україні	12
<i>БОБРОВА О.</i> Розвиток лідерських компетентностей державних службовців	17
<i>БОНДАР А.</i> Взаємодія органів місцевого самоврядування з громадськістю	23
<i>БОНДАРЕНКО Н.</i> Управління персоналом в органах державної влади	28
<i>БОРИСЕНКО А.</i> Сфера соціального захисту населення як об'єкт публічного управління	33
<i>БРАТИЦЯ О.</i> Стратегічне планування регіонального розвитку	37
<i>ВЄТР Л.</i> Механізм надання адміністративних послуг на місцевому рівні	41
<i>ВОРОНКОВА О.</i> Особливості реалізації державної політики у сфері державного фінансового контролю: українські реалії та зарубіжний досвід	47
<i>ГЛУШАН О.</i> Нормативно-правові засади цифрової трансформації управління персоналом у державних органах	52
<i>ДОБРИНІН Т.</i> Взаємодія органів місцевої влади з громадськістю	58
<i>ЖИЛА В.</i> Стратегічне управління розвитком територій в умовах децентралізації	64
<i>ІЩЕНКО О.</i> Роль та повноваження органів місцевого самоврядування у сфері міжнародного економічного співробітництва	69
<i>КОССАКОВСЬКА А.</i> Стратегічне планування розвитку регіону	75

КОСЯК Ю.	
Напрями застосування світового досвіду стратегічного планування у системі публічного управління	80
КУРИЛО В.	
Стан та перспективи розвитку державно-приватного партнерства в Україні	89
ЛИШТВА О.	
Електронний документообіг у кадровому діловодстві	96
МАЛІННИКОВ М.	
Причини виникнення та форми прояву корупції в системі державного управління	102
МАРЧЕНКО Є.	
Особливості застосування різних видів комунікативної взаємодії органів публічної влади та суспільства	107
МАРЧЕНКО О.	
Ефективне функціонування та розвиток ринку електроенергетики	113
МЕДВЕДЄВА Т.	
Публічні закупівлі в економічній політиці держави	119
МІЗЮРА А.	
Реалізація державної політики у сфері освіти	124
РАДІШЕВСЬКИЙ А.	
Формування державної фінансової політики України	130
РОЖКОВА О.	
Поняття та принципи державної антикорупційної політики	134
САВЧУК С.	
Управління державним боргом	140
СИДОРЧУК І.	
Особливості застосування процедури списання об'єктів державної власності у процесі управління державним майном в умовах воєнного стану	145
СТЕЦЮК А.	
Цифровий розвиток інфраструктури державного регулювання ядерної та радіаційної безпеки у національній системі стійкості	154
ФЕДОРОВА О.	
Державне управління у сфері освіти	159
ФОРОСТЕЦЬКИЙ І.	
Організація роботи органів місцевого самоврядування у сфері освіти	165

ВСТУП

Російська агресія та воєнний стан, який є її наслідком, стали причиною надзвичайно важких умов для реалізації публічного управління. До початку війни Україна була на шляху до європейського товариства, що вже тоді вимагало перегляду ролі держави в суспільних відносинах, де модель державного управління була побудована ще за часів командно-адміністративної системи та не відповідала викликам часу. Це складний шлях до політично організованого та відповідального суспільства, в якому поступово відбувається підвищення ділової активності та політичної участі громадян, забезпечення їхніх прав і свобод. Має бути інший погляд на реалізацію взаємовідносин між державою і громадянами та нові принципи роботи органів державного управління та місцевого самоврядування, що ускладнюється в умовах воєнного стану.

Представлені у збірнику наукові дослідження студентів є актуальними з точки зору необхідності іншого погляду на сучасну систему державного управління, впровадження нових цінностей та принципів публічного менеджменту в діяльності владних інститутів.

У збірнику статей «Публічне управління та адміністрування» подано результати наукових досліджень студентів заочної форми навчання, які здобувають освітній ступінь «магістр», Інституту вищої кваліфікації у 2023–2024 навчальному році, що є складовою частиною науково-дослідної роботи студентів та викладачів – наукових керівників випускових кафедр.

Наукові публікації присвячено питанням: функціонування органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану, інституційного забезпечення формування та реалізації державної кадрової політики в Україні, розвитку лідерських компетентностей державних службовців, взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю, управлінню персоналом в органах державної влади, сфери соціального захисту населення як об'єкта публічного управління, механізму надання адміністративних послуг на місцевому рівні та особливостям реалізації державної політики у сфері державного фінансового контролю, нормативно-правовим засадам цифрової трансформації управління персоналом у державних органах, взаємодії органів місцевої влади з громадськістю, стратегічному управлінню розвитком територій в умовах децентралізації, ролі органів місцевого самоврядування у сфері міжнародного економічного співробітництва, стратегічного планування розвитку регіону, напрямів застосування світового досвіду стратегічного планування у системі публічного управління, перспективам розвитку державно-приватного партнерства в Україні, електронного документообігу в кадровому діловодстві, причинам виникнення та формам прояву корупції в системі державного управління, особливостям застосування різних видів комунікативної взаємодії органів публічної влади та суспільства, ефективному функціонуванню ринку електроенергетики, публічних закупівель в економічній політиці держави, реалізації державної політики у сфері освіти, формування державної фінансової політики України, принципам державної антикорупційної політики, управління державним боргом, особливостей застосування процедури списання об'єктів державної власності у процесі управління державним майном в умовах воєнного стану, цифрового розвитку інфраструктури державного регулювання ядерної та радіаційної безпеки у національній системі стійкості тощо.

Більшість студентів, які навчаються за програмами вищої освіти за іншою спеціальністю, вже мають значний практичний досвід, що дозволяє розглядати їх наукові дослідження з точки зору практичної реалізації проблем підготовки, обґрунтування та реалізації управлінських рішень. Матеріали збірника будуть цікаві студентам, науковцям, підприємцям та державним службовцям, які досліджують дану тематику.

ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

АНДРІЄНКО Т., 2 курс (ОС «магістр») ІВК ДТЕУ,
спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
освітня програма «Публічне управління та адміністрування»

У статті розглядаються розвиток та правові засади функціонування місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. Проаналізовано виклики, з якими зіштовхнулися територіальні громади в умовах воєнного стану. Рекомендовано посилення ролі місцевого самоврядування в умовах воєнного стану та подолання кризових ситуацій.

Ключові слова: воєнний стан, місцеве самоврядування, територіальні громади, військові адміністрації, повноваження.

The article examines the development and legal basis of the functioning of local self-government in the conditions of martial law. The challenges faced by territorial communities in the conditions of martial law are analyzed. It is recommended to strengthen the role of local self-government in the conditions of martial law and overcoming crisis situations.

Key words: martial law, local self-government, territorial communities, military administrations, powers

Російська Федерація здійснила повномасштабне вторгнення на територію України 24 лютого 2022 року. Цього ж дня в Україні був оголошений воєнний стан, що триває і досі. Від російської агресії постраждали міста, села, та області, населення та інфраструктура. Органи місцевого самоврядування відчули вплив дії режиму воєнного стану, адже зіштовхнулися з новими, раніше не знайомими питаннями, які потребують невідкладних вирішень. Вирішальну роль у протидії російській агресії зіграла реформа децентралізації, адже саме територіальні громади областей, що межують з лініями фронту взяли на себе основний удар. Зараз по всій території України територіальні громади організують свою роботу відповідно до нових поставлених перед ними викликів. Саме тому дослідження питань, що пов'язані зі здійсненням ними повноважень, є надзвичайно актуальними.

Метою статті є аналіз здійснення повноважень органами місцевого самоврядування в умовах воєнного стану.

Об'єктом дослідження є процес функціонування органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні особливості здійснення повноважень органами місцевого самоврядування в умовах воєнного стану та їх взаємодія з державними органами.

Під час реформування місцевого самоврядування 12 червня 2020 року Кабінет Міністрів України затвердив новий адміністративно-територіальний устрій базового рівня. В Україні було сформовано 1469 територіальних громад на всій території країни. Це стало важливим досягненням реформи децентралізації, оскільки дало змогу посилити роль місцевого самоврядування шляхом впровадження принципу субсидіарності.

25 жовтня 2020 року вперше пройшли місцеві вибори до рад територіальних громад на новій адміністративно-територіальній основі.

24 лютого 2022 року Росія розпочала повномасштабне військове вторгнення на територію України. Ця подія призвела до радикальних змін звичний режим функціонування державних структур та системи місцевого самоврядування зокрема.

Конституція України, відповідні Закони України та підзаконні акти (укази Президента та накази центральних органів виконавчої влади) – законодавчі акти, що регулюють відносини під час режиму воєнного стану.

Відповідно до п. 19 статті 92 Конституції України [1] виключно законами України визначається правовий режим воєнного стану. На виконання цього положення Верховною Радою України прийнятий Закон України «Про правовий режим воєнного стану» [2] від 12.05.2015 № 389-VIII.

Згідно із Законом України «Про правовий режим воєнного стану» воєнний стан визначається, як особливий правовий режим, що вводиться у разі загрози національній безпеці.

Військове вторгнення Росії на територію України несе за собою пряму загрозу цілісності нашої держави. Таким чином, Указом Президента України від 24.02.2022 № 64/2022 було введено воєнний стан із 05 години 30 хвилин 24 лютого 2022 року строком на 30 діб[10]. У подальшому, відповідно до Указів Президента, воєнний стан продовжується і до тепер.

Воєнний стан має свої особливості щодо виконання обов'язків місцевого самоврядування. Місцеві громади передусім стали основою спротиву російській агресії. Відповідно, режим воєнного стану суттєво вплинув на функціонування територіальних громад у період з 24 лютого 2022 року. Відповідно до п.2 вищевказаного Указу Президента України № 64/2022, органам місцевого самоврядування наказано запроваджувати та здійснювати, передбачені в Законі України «Про правовий режим воєнного стану», заходи і повноваження, необхідні для забезпечення оборони України, захисту безпеки населення та інтересів держави[10].

Відповідно до статті 4 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [2] на територіях, на яких введено воєнний стан, для забезпечення дії Конституції та законів України, забезпечення разом із військовим командуванням запровадження та здійснення заходів правового режиму воєнного стану, оборони, цивільного захисту, громадського порядку та безпеки, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян можуть утворюватися тимчасові державні органи – військові адміністрації. Указом Президента України від 24.02.2022 №68/2022 було утворено 24 обласних військових адміністрацій. У зв'язку з утворенням військових адміністрацій, обласні, Київська міська державні адміністрації та голови цих адміністрацій набули статусу відповідних військових адміністрацій та начальників цих військових адміністрацій.

Відповідно, у деяких регіонах, де не ведуться бойові дії, але вже діють військові адміністрації та паралельно місцеве самоврядування, з'явилися незрозумілі ситуації щодо розподілу обов'язків між виконавчими органами. Варто зазначити, що створення військових адміністрацій не позбавляє органів місцевого самоврядування їх повноважень. Однак, на виконання п.6 вищевказаного Указу Президента України № 64/2022, органи місцевого самоврядування повинні утворити ради оборони та забезпечити сприяння військовому командуванню у запровадженні та здійсненні заходів правового режиму воєнного стану [10].

Одночасно, відповідно до абзацу 3 статті 4 Закону України «Про правовий режим воєнного стану»[2] військові адміністрації населених пунктів утворюються в одному чи декількох населених пунктах (селах, селищах, містах), в яких сільські, селищні, міські ради та/або їхні виконавчі органи не здійснюють покладені на них Конституцією та законами України повноваження, у тому числі внаслідок фактичного саморозпуску або самоусунення від виконання своїх повноважень, або їх фактичного невиконання, або припинення їх повноважень згідно із законом.

Законодавством передбачено досить широкий перелік випадків, за яких військові адміністрації можуть утворюватися в одному чи декількох населених пунктах. Фактичне невиконання повноважень місцевими радами, у тому числі через причини, до яких належить окупація населеного пункту, визначається, як підстава для створення військової адміністрації.

25 квітня 2022 року Міністерством реінтеграції тимчасово окупованих територій України був прийнятий нормативно-правовий акт, що визначав перелік громад, що розташовані в районі проведення воєнних (бойових) дій або які перебувають в тимчасовій окупації, оточенні (блокуванні).

Постає питання щодо фінансового забезпечення діяльності військових адміністрацій, як нових структур, що утворені на період дії воєнного стану.

Постановою Кабінету Міністрів України від 01.04.2022 № 397 затверджено Порядок фінансового забезпечення діяльності військових адміністрацій, згідно з яким фінансування діяльності військових адміністрацій населених пунктів здійснюватиметься за рахунок коштів відповідного місцевого бюджету територіальної громади, де утворено військову адміністрацію, а обласних та районних військових адміністрацій – за рахунок коштів

державного бюджету та відповідних обласних та районних бюджетів [14]. Таке становище безпосередньо впливає на виконання місцевих бюджетів, тому має бути скоординована робота як органів місцевого самоврядування, так і воєнних адміністрацій. Виникає необхідність врегулювати статус територій, що наразі є окупованими, Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України своїм наказом від 25.04.2022 № 75 надало перелік територіальних громад, що розміщені на території проведення воєнних (бойових) дій або які перебувають в тимчасовій окупації, оточенні (блокуванні) [15]. До переліку увійшли територіальні громади Дніпропетровської (2 громади), Херсонської (49 громад), Харківської (51 громада), Миколаївської (15 громад), Донецької (66 громад – усі), Луганської (37 громад – усі), Одеської (1 громада) та Запорізької (49 громад) областей.

Зазначений Перелік формується за погодженням Міністерства оборони України на підставі пропозицій відповідних обласних, Київської міської військових адміністрацій. При цьому визначальними є три критерії, на які спираються у процесі визначення:

- території, що є тимчасово окупованими;
- території, що знаходяться в оточенні (блокуванні);
- території, на яких ведуться активні бойові дії.

Даний затверджений перелік територіальних громад дозволяє чітко встановити території, де наразі не є можливим здійснення функцій держави чи місцевого самоврядування.

Для органів місцевого самоврядування – сільських, селищних, міських територіальних громад – під час дії режиму воєнного стану встановлюються особливості щодо виконання бюджетів. Серед ключових рекомендацій та особливостей для органів місцевого самоврядування наступні:

1) рекомендовано рішенням сільської, селищної, міської ради терміново збільшити обсяг резервного фонду, спрямувавши до нього, у першу чергу, вільний залишок коштів, або шляхом перенаправлення інших видатків;

2) в умовах воєнного стану органи місцевого самоврядування мають повноваження збільшувати резервний фонд до необхідного обсягу (понад 1% видатків загального фонду);

3) у разі потреби виконавчий комітет місцевої ради може скоротити термін розгляду звернення, підготовки та прийняття рішення про виділення коштів з резервного фонду бюджету;

4) в умовах воєнного стану можна не дотримуватися вимог статті 55 Бюджетного кодексу України (щодо захищених статей бюджету);

5) можна дистанційно проводити засідання місцевих рад, виконавчих комітетів та депутатських комісій.

Також відбулися певні зміни щодо повноважень органів місцевого самоврядування у податковій сфері. Верховною Радою України було прийнято Закон України від 24.03.2022 № 2142-ІХ «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо вдосконалення законодавства на період дії воєнного стану». Законом на період дії правового режиму воєнного чи надзвичайного стану надано право місцевим радам приймати рішення про встановлення місцевих податків та/або зборів та податкових пільг зі сплати місцевих податків та/або зборів, без застосування процедур, передбачених Законом України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності». Тимчасово, за 2021 та 2022 податкові (звітні) роки не нараховується та не сплачується податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, за об'єкти житлової нерухомості, в тому числі їх частки, що розташовані на територіях, на яких ведуться (велися)

бойові дії, або на територіях, тимчасово окупованих збройними формуваннями Російської Федерації та за об'єкти житлової нерухомості, що стали непридатними для проживання у зв'язку з збройною агресією Російської Федерації [7].

Визначено, що на період з 1 березня 2022 року по 31 грудня року, у якому припинено або скасовано воєнний стан, не нараховується та не сплачується податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, за об'єкти нежитлової нерухомості, в тому числі їх частки, що розташовані на територіях, на яких ведуться (велися) бойові дії, або на територіях, тимчасово окупованих збройними формуваннями Російської Федерації. Перелік територій, на яких ведуться (велися) бойові дії або тимчасово окупованих збройними формуваннями Російської Федерації, визначається Кабінетом Міністрів України [7]. Також до повноважень Кабінету Міністрів України відноситься порядок визнання об'єктів житлової нерухомості такими, що непридатні для проживання у зв'язку зі збройною агресією Російської Федерації.

Також відбулися зміни щодо порядку надання соціальних послуг. 14.04.2022 було прийнято Закон України № 2193- IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо надання соціальних послуг у разі введення надзвичайного або воєнного стану в Україні або окремих її місцевостях». Цим Законом розширюються повноваження військових адміністрацій в частині визначення особливостей порядку організації надання соціальних послуг на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці (або на регіональному рівні) під час дії воєнного стану. Закон уповноважує виконавчі органи сільських, селищних, міських рад визначати особливості надання соціальних послуг в умовах воєнного стану на відповідних територіях [8]. Законом передбачено право місцевих структурних підрозділів з питань соціального захисту населення самостійно приймати рішення щодо надання екстрено (кризово) соціальних послуг у разі наявності загрози життю чи здоров'ю в умовах воєнного стану. Серед таких послуг – консультування, надання притулку, догляд, підтримане проживання, короткотермінове проживання.

Депутатами Верховної Ради України було ініційовано розроблення законопроекту щодо врегулювання особливостей діяльності органів місцевого самоврядування під час режиму воєнного стану. 12 травня 2022 року законопроект від 09.04.2022 №7269 «Про внесення змін до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» щодо функціонування місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» був прийнятий у цілому. Закон передбачає низку суттєвих змін, що покликані врегулювати проблемні питання, що виникають в органах місцевого самоврядування. Зокрема, метою Закону є забезпечення належного та безперервного функціонування органів місцевого самоврядування. Особливо актуальною є потреба в оперативному прийнятті рішень, які безпосередньо впливають як на життєздатність територіальної громади (її спроможність якісно опрацьовувати виклики воєнного часу), так і обороноздатність і безпеку територіальних громад і держави на тлі повномасштабної збройної агресії Російської Федерації проти України. Таким чином, Закон покликаний прискорити прийняття управлінських рішень в умовах війни, забезпечення безперервності функціонування органів публічної влади, в тому числі комунального сектору економіки на усіх рівнях допомоги, транспортні послуги тощо[9].

В основі Закону є посилення повноважень голів місцевих рад територій, де не ведуться бойові дії. Це матиме позитивний вплив, оскільки не ускладнюватиме прийняття рішень та забезпечуватиме надання адміністративних послуг на території відповідної громади. Так, до основних змін, що пропонуються Законом [9] належать:

1) в умовах воєнного стану сільський, селищний, міський голова територіальної громади, на території якої не ведуться бойові дії та не прийнято рішення про утворення військової адміністрації населених пунктів, має право, з обов'язковим інформуванням керівника відповідної обласної військової адміністрації, приймати низку важливих рішень, зокрема, обстеження будівель і споруд, пошкоджених внаслідок бойових дій;

2) аналогічно в умовах воєнного стану сільський, селищний, міський голова може виключно для здійснення заходів правового режиму воєнного стану самостійно приймати

рішення щодо, зокрема, передачі коштів з відповідного місцевого бюджету на потреби Збройних Сил України та/або для забезпечення заходів правового режиму воєнного стану;

3) у разі затвердження сільським, селищним, міським головою тимчасової структури органів місцевого самоврядування, щодо працівників, посади яких не входять до тимчасової структури, оголошується простій (або їх переводять, за згодою) на рівнозначну або нижчу посаду). Таким працівникам дозволяється займатись іншими видами діяльності, в тому числі підприємницької, протягом періоду дії тимчасової структури органів місцевого самоврядування, яка не може функціонувати більше 30 днів після припинення або скасування воєнного стану;

4) в умовах воєнного стану сільський, селищний, міський голова, керівник виконавчого органу місцевого самоврядування має право призначати осіб на посади в органах місцевого самоврядування, керівників комунальних підприємств, установ, організацій, що належать до сфери управління відповідного органу місцевого самоврядування на підставі поданої заяви, заповненої особової картки встановленого зразка та документів, що підтверджують наявність у таких осіб громадянства України, освіти та досвіду роботи згідно з вимогами законодавства, встановленими щодо відповідних посад;

5) протягом дії воєнного стану та 30 днів після його припинення або скасування повноваження обласних (у разі тимчасової окупації або оточення адміністративного центру області) та районних рад здійснюються відповідними обласними та районними військовими адміністраціями;

б) обласні військові адміністрації за погодженням з Генеральним штабом Збройних сил України визначають територіальні громади, на території яких ведуться бойові дії, а також населені пункти, які є оточеними [9]. Наразі спрощення процедури прийняття на посади в органах місцевого самоврядування без конкурсного відбору хоч і дозволяє швидше закривати потреби у кваліфікованому персоналі, одночасно, створює корупційні ризики щодо призначення та діяльності на конкретній посаді.

Оскільки тривалість режиму воєнного стану не є визначеною, відповідно, працювати на відповідній посаді в органах місцевого самоврядування без проходження необхідних процедур особа може тривалий час.

Законодавством передбачено [9]., що у разі утворення військової адміністрації населеного пункту (населених пунктів) Верховна Рада України за поданням Президента України може прийняти рішення про те, що у період дії воєнного стану та 30 днів після його припинення чи скасування:

1) начальник військової адміністрації: крім повноважень, віднесених до його компетенції Законом, здійснює повноваження сільської, селищної, міської ради, її виконавчого комітету, сільського, селищного, міського голови, може затвердити тимчасову структуру виконавчих органів сільської, селищної, міської ради (для працівників, посади яких не включені до тимчасових штатних розписів, оголошується простій або здійснюється їх переведення на рівнозначну чи нижчу посаду);

2) апарат сільської, селищної, міської ради та її виконавчого комітету, інші виконавчі органи (з урахуванням абзацу третього пункту 1 цієї частини), комунальні підприємства, установи та організації відповідної територіальної громади підпорядковуються начальнику відповідної військової адміністрації [9].

У разі, якщо створення військових адміністрацій здійснюватиметься лише на період окупації певного населеного пункту, це є позитивною зміною. Водночас важливими є баланс повноважень між військовою адміністрацією та місцевою радою у разі звільнення відповідного населеного пункту від окупації.

Таким чином, даний законопроект є спробою відповісти на виклики, що постають із взаємодії між військовими адміністраціями та органами місцевого самоврядування.

У статті були визначені правові засади діяльності органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану.

До основних нормативно-правових актів належать Конституція України, закони України, укази Президента України та акти центральних органів виконавчої влади. Основним законодавчим актом в умовах воєнного стану є Закон України «Про правовий режим воєнного стану». Саме на його виконання указами Президента України було введено та продовжено дію воєнного стану.

Особливістю правового режиму воєнного стану є утворення тимчасових державних органів – військових адміністрацій. Військові адміністрації діють паралельно з органами місцевого самоврядування, їх утворення не означає автоматичне припинення повноважень органів місцевого самоврядування.

Разом із тим, повноваження органів місцевого самоврядування під час дії режиму воєнного стану зазнали певних змін. Зокрема, у сфері виконання бюджетів та надання соціальної допомоги.

Список використаних джерел

1. Конституція України [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1996. – №30. – с. 141. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/254>
2. Закон України від 12.05.2015 №389-VIII «Про правовий режим воєнного стану» [Електронний ресурс]//Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2015. – №28. – ст.250. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19>
3. Закон України від 21.05.1997 №280/97-ВР «Про місцеве самоврядування в Україні» [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України. – 1997. – № 24. – ст.170. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280>
4. Закон України від 03.02.2015 №141-VIII «Про військово-цивільні адміністрації» [Електронний ресурс]// Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2015. – №13. – ст.8. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/141>
5. Закон України від 15.01.1999 №401-XIV «Про столицю України – місто-герой Київ» [Електронний ресурс]// Відомості Верховної Ради (ВВР). –1999. – №11. – ст. 79. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/401-14>
6. Закон України від 16.07.2021 №1702-IX «Про основи національного спротиву» [Електронний ресурс]// Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2021. – № 41. – ст.339. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1702-20>
7. Закон України від 24.03.22 №2142-IX «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо вдосконалення законодавства на період дії воєнного стану» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2142-20>
8. Закон України 14.04.2022 №2193-IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо надання соціальних послуг у разі введення надзвичайного або воєнного стану в Україні або окремих її місцевостях» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2142-20>
9. Закон України від 12.05.2022 №2259-IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20>
10. Указ Президента України від 24.02.2022 №64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397>
11. Указ Президента України від 24.02.2022 №68/2022 «Про утворення військових адміністрацій» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.president.gov.ua/documents/682022-41405>

12. Указ Президента України від 14.03.2022 № 133/2022 «Про продовження строку дії воєнного стану в Україні» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.president.gov.ua/documents/1332022-41737>
13. Указ Президента України від 18.04.2022 № 259/2022 «Про продовження строку дії воєнного стану в Україні» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.president.gov.ua/documents/2592022-42237>
14. Постанова Кабінету Міністрів України від 01.04.2022 № 397 «Про затвердження Порядку фінансового забезпечення діяльності військових адміністрацій» [Електронний ресурс]. – Режим доступу <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/397-2022>
15. Наказ Міністерства з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій від 25.04.2022 № 75 «Про затвердження Переліку територіальних громад, що розташовані в районі проведення воєнних (бойових) дій або які перебувають в тимчасовій окупації, оточенні (блокуванні) станом на 25 квітня 2022 року» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.minre.gov.ua/doc/doc/66>

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента ГОЛОВНІ Ю. І.

ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

**БАБАНІНА Ю., 2 курс (ОС «магістр») ІВК ДТЕУ,
спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
освітня програма «Публічне управління та адміністрування»**

У статті проаналізовано ключові напрями розвитку політики управління персоналом на підставі дослідження інституційного забезпечення формування та реалізації державної кадрової політики в Україні. Охарактеризовано принципи взаємодії, а також ключові пріоритети державної кадрової політики. Досліджено пріоритети реформування державної кадрової політики. Визначено ключові напрями щодо забезпечення реформування державної кадрової політики для розбудови країни та професійної публічної служби, що є основою нового публічного менеджменту.

In the article the key directions of the development of personnel management policy based on the study of institutional support for the formation and implementation of state personnel policy in Ukraine are analyzed. The principles of interaction, as well as key priorities of the state personnel policy are characterized. The priorities of reforming the state personnel policy were studied. The key directions for ensuring the reform of the state personnel policy for the development of the country and the professional civil service, which is the basis of state administration, have been identified.

Актуальність дослідження визначена тим, що питання реформування та модернізації країни є на сьогодні одним із стратегічних пріоритетів держави. Сучасний розвиток України неможливий без проведення реформ, у тому числі й адміністративних. Однією з важливих складових розвитку держави є кадрове забезпечення реформ, активізація і професіоналізм публічних службовців, нарощування та конструктивне використання кадрового потенціалу. У рамках проведення адміністративної реформи було розроблено низку документів, які стосуються певних аспектів державної кадрової політики, та мають практичне спрямування.

Метою статті є аналіз особливостей формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади на підставі комплексного аналізу існуючих наукових положень, законодавства, практики кадрового менеджменту в Україні.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації державної кадрової політики України.

Предметом дослідження є теоретичні і практичні питання вдосконалення механізму формування та реалізації державної кадрової політики України.

Інституціональний підхід у публічному управлінні – коли публічне управління розглядається як організаційна система зв'язків і правових норм, що регулюють сферу адміністративних відносин, а також сукупність ролей, функцій, структур, які забезпечують вироблення й реалізацію державної політики, розвиток самої системи публічного управління і організаційну культуру.

Аналітичний огляд сучасних публікацій демонструє, що проблеми формування та реалізації кадрової політики в органах державної влади містяться в працях наступних вітчизняних науковців: О. Аксьонової, Л. Бобко, Г. Завіновської, Н. Кирич.

У сфері публічного управління кадрова політика – це система теоретичних знань, ідей, принципів та поглядів, відносин та організаційно-практичних заходів органів публічного управління, спрямованих на встановлення цілей, завдань, характеру цієї політики.

Метою кадрової політики є формування системи роботи з кадрами, яка орієнтується на отримання найвищого економічного та соціального результату.

Механізм реалізації державної кадрової політики передбачає наступні фази її реалізації:

визначення суб'єктів праці персоналу, співвідношення їх функцій (по вертикалі – між центральним, регіональним, місцевим рівнями; по горизонталі – на рівнях управління в органах виконавчої влади);

визначення завдань і пріоритетів;

вибір засобів, форм і технологій роботи з персоналом;

вибір принципів організації кадрової політики держави [3, с. 162].

Державна кадрова політика – це стратегія, політичний курс роботи з кадрами на загальнодержавному рівні.

Найважливішими принципами формування державної кадрової політики в Україні є соціальна справедливість, комплексність і послідовність реалізації, збалансованість суспільних інтересів та інтересів окремих соціальних груп, професіоналізм, баланс між досвідченими працівниками та молоддю, гендерна рівність, безперервність освіти [1, с. 10].

Державна кадрова політика – це стратегія, політичний курс роботи з кадрами на загальнодержавному рівні.

Державну кадрову політику доцільно розглядати як соціальне явище з багаторівневою структурою, основною метою якої є вдосконалення людських ресурсів, створення ефективного державного апарату, здатного виконувати поставлені завдання і функції держави в межах наданих їм повноважень.

Кадрову політику доцільно розглядати як соціальне явище з багаторівневою структурою, що має значно ширший зміст, ніж кадрова політика в органах державної влади, де держава є суб'єктом, який не може самостійно вирішувати всі кадрові питання [1, с. 4].

Суб'єктом кадрової політики в органах державної влади є сама держава, яка її розробляє та реалізує.

Об'єктом кадрової політики в органах державної влади є система державно-службових відносин, у якій задіяні кадри. Тому, держава розглядає весь людський потенціал суспільства, усі людські ресурси як об'єкт свого впливу. Об'єктом безпосереднього публічного управління є також кадри державної служби, які становлять основу управлінського апарату.

Сучасне кадрове забезпечення державного управління обов'язково повинне мати інноваційний характер. Саме у такий спосіб, коли в управління людськими ресурсами постійно впроваджуються нові найбільш ефективні технології, а саме вдосконалення кадрового

забезпечення отримує характер безперервного процесу, можна забезпечити якісно нові формування та реалізацію інституту державної служби, що безпосередньо позитивно позначиться на якості та ефективності всього публічного управління [2, с. 5].

Реалізація державної кадрової політики охоплює всі аспекти суспільного життя країни і спрямована на досягнення:

у соціальному аспекті-високого рівня розвитку людського потенціалу держави, задоволення очікувань населення щодо професійної самореалізації, гідної оплати праці;

в економічному аспекті – забезпечення всіх галузей суспільного виробництва кваліфікованими кадрами;

в інституційному аспекті – удосконалення нормативно-правової бази з метою запровадження новітніх підходів у кадровому менеджменті;

в організаційному аспекті – розбудови системи управління трудовими ресурсами на засадах соціального діалогу та партнерства держави і суб'єктів підприємницької діяльності [2, с. 3].

Метою кадрової політики є формування системи роботи з кадрами, яка орієнтується на отримання найвищого економічного та соціального результату.

В умовах сьогодення назріла потреба зміни управлінської парадигми у сфері державної кадрової політики в цілому, вироблення моделі сталої, дієвої кадрової системи відповідно до вимог Європейського Союзу. Прагнення України відповідати європейському рівню в усіх сферах діяльності держави вимагає значних перетворень, зокрема, і тих, що стосуються удосконалення кадрової політики в системі державного управління [4, с. 53].

Подальше реформування служби в органах державної влади сприятиме створенню в Україні професійної та ефективної служби, незалежної від політичних впливів, впровадженню системних змін в усіх сферах суспільства. На вирішення вказаних вище проблем реалізації державної кадрової політики було спрямоване прийняття множини нормативно-правових актів, систематизованих в табл. 1.

Таблиця 1

Нормативно-правові акти, спрямовані на вирішення проблем реалізації державної кадрової політики

№ п/п	Нормативно-правовий акт	Короткий зміст
1	Стратегія реформування державного управління України на період до 2025 року [9]	Одним із напрямів у сфері державної кадрової політики є «Професійна публічна служба та управління персоналом». Очікуваним результатом проведення реформи державного управління до 2025 року у сфері публічної служби та управління персоналом є формування системи професійної та політично нейтральної публічної служби, орієнтованої на захист інтересів громадян
2	Концепція запровадження посад фахівців з питань реформ [5]	Оновлення і посилення кадрового потенціалу державних органів відбуватиметься через залучення на державну службу кваліфікованих і компетентних фахівців – фахівців з питань реформ
3	Концепція впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації [6]	Затверджено план заходів щодо реалізації Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах
4	Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад [7]	Визначення стратегічних напрямів, механізмів та строків формування сучасної ефективної системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад, яка забезпечить підвищення рівня їх професійної компетентності, буде зорієнтована на потреби особистості у професійному розвитку протягом усього життя та сприятиме впровадженню принципів належного врядування

№ п/п	Нормативно-правовий акт	Короткий зміст
5	Концепція реформування системи оплати праці державних службовців та затвердження плану заходів з її реалізації [8]	Запровадження системи оплати праці державних службовців, що відповідає принципам прозорості, передбачуваності, справедливості, рівності, результативності та конкурентоспроможності
6	Стратегія сталого розвитку «Україна–2030» [10]	Розділ 3 «Дорожня карта та першочергові пріоритети реалізації Стратегії»), в якій однією з першочергових реформ визначено реформу державного управління, що має на меті, зокрема, створення професійного інституту державної служби, забезпечення її ефективності

Джерело: авторська розробка

Одним із напрямів у сфері державної кадрової політики, як зазначено у Стратегії реформування державного управління на 202–2025 рр. є «Професійна публічна служба та управління персоналом». Очікуваним результатом проведення реформи державного управління до 2025 року у сфері публічної служби та управління персоналом є формування системи професійної та політично нейтральної публічної служби, орієнтованої на захист інтересів громадян [9].

Метою цього напрямку Стратегії є продовження розбудови професійної, добросовісної, політично нейтральної державної служби, діяльність якої спрямована на захист інтересів громадян.

Основними завданнями щодо управління персоналом сьогодні постають: визначення майбутньої потреби в кадрах і її планування; формування структури персоналу і його раціональне використання; професійний розвиток персоналу; вдосконалення технологізації проведення кадрової роботи.

На сьогодні криза в кадровій сфері значною мірою ще неподолана. Але Національним агентством України з питань державної служби (НАДС) як центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України та який забезпечує функціональне управління державною службою в державних органах; консультативне та методичне забезпечення служби в органах державної влади, визначені найбільш пріоритетні напрями діяльності у сфері публічної служби та управління персоналом НАДС, передбачені Стратегією:

підвищення престижу держави та її конкурентоспроможності як роботодавця, створення можливості залучати та утримувати на державній службі найбільш кваліфікованих фахівців зумовлює необхідність проведення реформи системи оплати праці публічних службовців;

забезпечення добросовісності публічних службовців;

створення сучасної, цілісної, мобільної та гнучкої системи професійного навчання з розвинутою інфраструктурою, ефективним управлінням і належним ресурсним потенціалом.

Механізм реалізації кадрової політики в державному управлінні являє собою комплекс взаємопов'язаних, структурованих механізмів, що дозволяють реалізувати державну кадрову політику за всіма аспектами суспільного життя країни.

Механізм реалізації кадрової політики в органах публічної влади являє собою систему теоретичних знань, ідей, принципів, а також відносин й організаційних дій та практик публічного управління, які спрямовані на визначення цілей, завдань й характеру цієї політики. Він має мати спрямованість на формування високого рівня професіоналізму та культури управління, а також технологічних процесів кадрового забезпечення всіх сфер громадської діяльності й обслуговування за умов, що мотиваційна складова та створення привабливого іміджу публічних службовців має пронизувати всі підсистеми та супроводжувати кожен складову системи кадрового управління [2, с. 1].

Кадровий потенціал людських ресурсів органів державної влади являє собою комплекс властивостей, а також громадянських, моральних та професійних здібностей,

якими володіє службовець та які розвиваються в процесі професійної діяльності. Отже, кадрове забезпечення органів державної влади належить до центральних проблем державотворення, а їх ефективність та результативність безпосередньо залежить від кадрового потенціалу органів державного управління.

Важливими є як механізм формування державної кадрової політики, так і механізм її реалізації. Всі необхідні елементи цих двох складових (формування та реалізація) мають бути тісно переплетені між собою.

Отже, для того, щоб сформувати в Україні висококваліфіковану і високопрофесійну службу, здатну ефективно виконувати своє функціональне навантаження, необхідно вдосконалити інституційне забезпечення процесів формування і реалізації кадрової політики.

Підсумовуючи, можливо зазначити, що вдосконалення реалізації кадрової політики у сфері публічної служби має охоплювати такі аспекти, як:

прийняття нормативно-правових актів та ефективна реалізація Закону України «Про державну службу»;

формування висококваліфікованої, компетентної групи фахівців з питань реформ;

визначення оптимальної кількості публічних службовців з урахуванням функцій та організаційної структури державних органів, оптимізація чисельності працівників органів державної влади;

реформування системи оплати праці публічних службовців з метою підвищення рівня їх заробітної плати за умови забезпечення стабільності державних фінансів;

впровадження інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами на державній службі;

реформування системи професійного навчання публічних службовців;

підвищення рівня інституційної спроможності НАДС для забезпечення ефективної реалізації Закону України «Про державну службу» та повноцінного реформування державної служби.

Висновки. У контексті вивчення державної кадрової політики в умовах сьогодення в державному управлінні актуальним залишається питання напрацювання шляхів удосконалення державної кадрової політики, а також здійснення практичних кроків щодо реалізації її завдань, зокрема:

побудови єдиної, збалансованої, на принципі рівних прав і можливостей системи державної служби з підзвітністю та уніфікованою системою оплати праці;

публічна служба повинна стати привабливим, ефективним і надійним роботодавцем для висококваліфікованих професіоналів і молодих спеціалістів;

державні органи застосовують сучасні методи та інструменти управління персоналом, розвивають організаційну та управлінську культуру;

удосконалення системи підвищення кваліфікації публічних службовців для забезпечення їх професійного розвитку відповідно до потреб публічної служби.

Вдосконалення інструментарію формування та реалізації кадрової політики повинно практично реалізовуватись з урахуванням наступних тенденцій і процесів: професіоналізація державної служби; інформатизація процесів управління персоналом; впровадження інструментів нового публічного менеджменту; планування кар'єрного та професійного розвитку працівників.

Список використаних джерел

1. Аксьонова О. В. Теоретичні та організаційні аспекти формування та реалізації кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. 2022. URL:http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/32.pdf.
2. Бобко Л. О. Актуальні проблеми формування кадрової політики системи державної служби України. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/23.pdf.

3. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2018. 300 с.
4. Кирич Н. Б., Бойко О. Б., Панчишин Т. В. Новітні обставини реалізації кадрової політики в повосенних умовах становлення державності. 2023. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/41742>.
5. Концепція запровадження посад фахівців з питань реформ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/905-2016-%D1%80#Text>.
6. Концепція впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/mizhnarodna-spivpracya/spivpracya-zi-svitovim-bankom/konceptsiya-vprovadzhennya-informacijnoyi-sistemi-upravlinnya-lyudskimi-resursami-v-derzhavnih-organah-ta-zatverdzhennya-planu-zahodiv-shchodo-yiyi-realizaciyi>.
7. Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80#Text>.
8. Концепція реформування системи оплати праці державних службовців та затвердження плану заходів з її реалізації. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/622-2020-%D1%80#Text>.
9. Стратегія реформування державного управління України на період до 2025 року. URL: <https://par.in.ua/contents/onovlennia-statehii-reformuvannia-derzhavnoho-upravlinnia-do-2025-roku>.
10. Стратегія сталого розвитку «Україна-2030». URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/UNDP_Strategy_v06-optimized.pdf.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента ГОЛОВНИ Ю. І.

РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

**БОБРОВА О., 2 курс (ОС «магістр») ІВК ДТЕУ,
спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
освітня програма «Публічне управління та адміністрування»**

У статті проаналізовано розвиток лідерських компетентностей державних службовців, наведені приклади важливості лідерських компетентностей для державного службовця. Встановлено, що державне управління має реалізуватися із дотриманням низки вагомих принципів: верховенства права, професіоналізму, законності, доброчесності, патріотизму, управлінської й економічної ефективності, забезпечення рівного доступу до державної служби, відкритості (транспарентності), політичної неупередженості, а також стабільності. Головною ознакою лідера є здатність налагодити взаємодію з колективом і управління організацією так, щоб він сам став ключовим ініціатором та джерелом прийняття рішень, впливаючи на поведінкові моделі колективу без примусу. Лідер на державній службі за сучасних умов повинен бути високоінтелектуальною, ерудованою, цілеспрямованою, харизматичною особою з розвиненими організаційними здібностями та вольовими якостями, що слідує за світовими трендами. Він має бути ідеологом, стратегом, вихователем та натхненником. Крім того, лідер повинен бути аналітиком, бачити середньо- та довгострокову перспективу, вміти поступатися тимчасовими інтересами (власними та свого оточення) на користь цієї перспективи.

The article analyzes the development of leadership competencies of civil servants. It was established that public administration should be implemented in compliance with a number of important principles: the rule of law, professionalism, legality, integrity, patriotism, managerial and economic efficiency, ensuring equal access to public service, openness (transparency), political impartiality, and stability. The main feature of a leader is to organize the environment and management of the organization in such a way that the most important source of decisions becomes the leader himself. In the context of professional competence, the portrait of a leader should be considered as a set of stable characteristics inherent to a certain civil servant. In this case, we are talking about a certain generalized political portrait of the leader as a set of special qualities and roles that he plays in society. He should be an ideologist, strategist, educator and inspirer. In addition, the leader must be an analyst, see the medium and long-term perspective, be able to compromise temporary interests (own and those around) in favor of this perspective.

Україна, у ході поступової інтеграції до політичного, соціального, ціннісного й економічного простору ЄС, наполегливо трансформує систему державних й управлінських відносин. Крім того, Україна отримала статус кандидата в ЄС. Разом з цим, лише 15% державних службовців категорії А зазначили, як необхідну, програму підвищення кваліфікації: «Лідерство», що актуалізує питання промоції курсів, направлених на підвищення та розуміння лідерських якостей [1]. А серед головних трьох потреб у підвищенні кваліфікації за загальними короткостроковими програмами державних службовців категорії «Б» місцевих державних адміністрацій, визначили лише в трьох областях України (Вінницька, Одеська, Рівненська) [1]. Одночасно виникає широке коло дискусійних питань щодо національних особливостей державотворення, що так чи інакше впливають як на самих державних службовців, так і на методи державно-управлінського характеру, які використовуються при побудові національної моделі державної служби.

Ефективність діяльності органів державної влади значною мірою залежить від професіоналізму та лідерських якостей державних службовців. На жаль, в Україні спостерігається недостатня увага до розвитку лідерства в державному управлінні. Це гальмує реалізацію реформ, послаблює авторитет влади та знижує довіру громадян. Тому, питання формування лідерських компетентностей посадових осіб державної служби набуває особливої актуальності. У цьому контексті важливого значення набувають концептуальні засади розвитку лідерських компетентностей державних службовців, які особливо матимуть значення як під час війни так і у післявоєнний період.

Метою статті є аналіз процесу розвитку лідерських компетентностей державних службовців в Україні.

Об'єктом дослідження є процес розвитку лідерських компетентностей державних службовців в Україні.

Предметом дослідження є теоретичні й прикладні аспекти розвитку лідерських компетентностей державних службовців в Україні.

В Україні питання організації та функціонування органів державної влади, їх структури, принципів, методів і форм державного управління, взаємозалежності та самостійності гілок влади, формування національної державності, розвитку адміністративного процесу, конституційного устрою суспільства, правового регулювання, створення цілісної системи влади досліджувались таким українськими науковцями як В.Авер'янов, О. Андрійко, Ю. Битяк, М. Кармазіна, І. Коліушко, Т. Коломоєць, В. Копейчиков, Н. Плахотнюк, В. Погорілко, О. Фрицький, В. Шатіло.

Питання засад ефективності державної служби стало об'єктом уваги багатьох вітчизняних і зарубіжних дослідників: Ю. Битяка, А. Кабанця, Т. Мотренка, Г. Лелікова, В. Мельниченка, Ю. Сурміна, О. Сушинського, О. Оболенського, Н. Нижник, Н. Колісніченка, О. Оржель, В. Олуйка, Т. Пахомової, Л. Пашко, А. Рачинського, А. Сіцинського, С. Серьогіна, Д. Шиманке та ін.

Лідерство, як політичне, так і лідерство державного службовця, є об'єктом наукових досліджень упродовж тривалого періоду. У зарубіжній політичній науці до цієї проблематики звернулись набагато раніше, ніж в Україні. Це були такі дослідники, як М. Вебер, Ж. Блондель, Й. Тервінг, В. Гофмайстер, Р. Такер та інші.

Аналіз ситуації у сфері державного управління свідчить про нагальну потребу підвищення лідерського потенціалу державних службовців. Зокрема, експерти відзначають недостатню стратегічну спрямованість, обмеженість інноваційного мислення, слабку мотивацію до змін. Розв'язання окреслених проблем вимагає цілеспрямованої політики з розвитку лідерства в державному секторі. Насамперед, слід удосконалити систему професійного навчання державних службовців, приділяючи більше уваги формуванню лідерських якостей. Спроби запуску відповідних програм були у Національного агентства України з питань державної служби. Зокрема, у вересні 2021 року відбувся старт навчальної програми «Лідерство у публічному управлінні: особистість, команда, інституція», яка спрямована на підвищення кваліфікації державних службовців, що займають посади категорії «А». [2]. Що свідчить про необхідність підвищення лідерських компетентностей у державних службовців. Відбуваються і відповідні тренінги, що спрямовані на підняття згаданих вище лідерських якостей. Щоправда, не можна сказати, що таких тренінгів та заходів є достатньо. А лідерство, в свою чергу, є основою належного демократичного врядування, сучасною концепцією управління [3]. Тому, слід активніше залучати досвідчених лідерів з бізнесу та громадянського сектору до проведення майстер-класів і наставництва для державних службовців. Це дозволить перейняти кращі практики стратегічного управління та лідерства, а надто в умовах війни.

Не менш важливо забезпечити можливості для регулярного підвищення кваліфікації державними службовцями, зокрема, їх стажування в органах державної влади провідних країн. Це сприятиме обміну досвідом та перейняттю кращих світових практик, а також зростання позитивного іміджу державної служби України закордоном.

Доцільно також запровадити спеціальні тренінги та курси з розвитку стратегічного бачення, управління змінами, командної роботи, креативного та інноваційного мислення. А надто під час війни, яка триває в Україні і визначеного періоду її завершення не існує.

Під час таких подій, особливо у державних службовців, може виникати низка викликів із якими необхідно професійно справлятися задля успішного функціонування держави та надання адміністративних чи інших послуг, зокрема: недостатня стратегічна спрямованість. В умовах кризи та швидких змін держслужбовцям бракує умінь бачити довгострокову перспективу та стратегічного бачення; слабкі навички управління в кризових ситуаціях. Багатьом не вистачає досвіду прийняття рішень в умовах хаосу та невизначеності; обмежені можливості для командної роботи та кооперації між відомствами, що ускладнює координацію та узгодженість дій; недостатня гнучкість та адаптивність. Жорстка ієрархічна система управління не дозволяє швидко реагувати на зміни ситуації; слабка мотивація до змін та інновацій. Звикли працювати за сталими схемами, бояться нововведень; відсутність лідерського потенціалу та харизми; дефіцит soft skills: емоційного інтелекту, навичок комунікації, управління конфліктами.

Крім того, відсутність достатнього грошового забезпечення може впливати на бажання розвиватися та вдосконалюватися у своїх лідерських компетентностях. Що може пояснювати чималу кількість вакантних посад на державній службі, яка сягає 36241 [4]. Але, варто відзначити, що підвищення кваліфікації публічних службовців, навіть в умовах воєнного стану, демонструє зростання, про це говорить сама Голова НАДС Наталія Алюшина: «Впродовж останнього часу, збереглася тенденція до збільшення кількості учасників навчання: з 2019 року ріст склав понад 45 тисяч осіб. Також, спостерігається тенденція до зростання попиту на загальні програми підвищення кваліфікації» [5].

Також, у звіті про узагальнення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців на 2022 рік, який був презентований НАДС, йдеться про те, що лідерство є однією із важливих компетентностей серед керівного складу державних

службовців. Порівняльний аналіз індивідуальних програм державних службовців категорії «А», затверджених у 2020 та 2021 роках, показав, що у 2022 році, як і попередньому періоді, пріоритетним для представників вищого корпусу державної служби залишається удосконалення таких компетентностей, як: управління змінами; професійні знання; комунікація та взаємодія; лідерство [1]. Примітно, що розвиток лідерських компетентностей державних службовців не втрачає своєї актуальності та необхідності навіть під час війни. Навіть під час воєнних конфліктів, а може навіть особливо під час таких соціальних потрясінь, лідеру, як ніколи, особливо важливо чітко уявляти пріоритети та довгострокові цілі, не губитися в хаосі поточних подій, приймаючи вірні рішення, які можуть зберегти суверенітет країни. Лідеру потрібно постійно перебувати в координації та взаємодії з різними відомствами. Впроваджувати роботу в тісній команді військових, цивільних органів влади, волонтерів. Мобілізувати суспільство та впливати на моральний дух. Лідери мають надихати та вести за собою людей в складний час.

Важливо додати, що лідери в державному секторі можуть очолювати боротьбу з корупцією та зловживаннями, що особливо небезпечно під час правового режиму воєнного стану і в умовах, коли найголовнішим джерелом доходу для підтримки України є гроші платників податків з інших країн. А також, лідерські якості допоможуть із залученням міжнародної допомоги та координації з партнерами, ефективно реалізовувати державною службою свої функції. У свою чергу, ефективність держуправління доцільно розуміти як системне явище, яке являється залежним від ряду чинників, до яких можуть зокрема бути віднесені політичні, соціально-економічні, організаційні тощо [7].

Незважаючи на високу ефективність процесів державного управління, його результати можуть бути безглуздими й марними. Тому, ключову роль у визначенні та вимірюванні ефективності відіграють цілі, які державний лідер повинен вчасно розглядіти, які представляють очікувані майбутні стани (результати). Після реалізації певних завдань державного управління, роль зворотного зв'язку полягає в тому, щоб визначити, скільки цілей було досягнуто.

Одна із ключових компетентностей лідера – це вміння впливати на співробітників та на зміну їхніх поведінкових моделей, використовуючи непримусові методи впливу. Відповідно до визначення Національного агентства України з питань державної служби, було розроблено профілі лідерських компетентностей для певних категорій керівників у системі державної служби. Наразі лідерство розглядається як новітня концепція в управлінні, що застосовується під час управління змінами, де головним є не рівень посади, а здатність впливати на діяльність людей.

Існують й інші компетентності, що вимагають уваги у фокусі їхнього розвитку, але для початку слід визначити поняття «компетентність» і звернутися до фахової літератури. Науковий термін «компетентність» є похідним поняттям від слова «компетентний». Слово «компетентність» (лат. *competens (competentis)* – належний, відповідний) означає проінформованість, обізнаність, авторитетність [8]. У Словнику іншомовних слів термін «компетентність» розглядається як «обізнаність, поінформованість, авторитетність»; щодо поняття «компетенція», то воно тлумачиться як «коло повноважень тієї чи іншої організації або особи; або ж коло питань, в яких особистість має певні знання, досвід, здатність проявити себе, повноваження» [9]. О. Овчарук визначає поняття «компетентність» як «...сукупність знань, умінь та навичок і певний досвід їх використання для реалізації потенційних можливостей особистості» [10].

У вітчизняній фаховій літературі поняття «компетентність» і «компетенція» розмежовані. На переконання М. Голованя, категорії «компетентність» і «компетенція» мають різні площини сприйняття. Він вважає, що «компетенція» визначає зміст сфери діяльності особистості, а «компетентність» – характеризує здатність особистості якісно виконувати певний вид робіт» [11].

Слушною є думка О. Заболоцької, яка пропонує розглядати поняття «компетентність» як «якість реалізації на практиці результату формування переліку компетенцій,

визначених нормативними освітніми документами для певної галузі діяльності (якість реалізації кваліфікації)» [12].

Аналіз наукових розвідок також дає можливість стверджувати, що наразі немає одного певного підходу до визначення поняття «професійна компетентність».

Виключна організаційна роль лідера у державній структурі логічно пояснюється потребою в одноосібному керівництві, що спираються на колегіальний механізм прийняття й ухвалення рішень. Наявне загальне правило, у відповідності до якого неможливим є існування стійкої багатоеlementної структури, яка здійснює вище керівництво [13]. Стійке становище досягається лише тоді, коли керівництво концентрується в одних руках.

Основна риса лідера державної структури полягає у тому, щоби так організувати оточення й управління державною організацією, щоб її найважливішим джерелом рішень стала власне особа лідера. Лідер державної структури здійснює загальне керівництво організацією. Навіть у тому випадку, якщо керівництво державною структурою забезпечується колегіально, лідер несе відповідальність за її ефективну діяльність. Основна складність становища державного службовця полягає у широкій багатогранності його діяльності. Державна структура – це велика й складна організація із різноманітними й часто суперечливими стосунками між її членами. Бути справжнім лідером – означає мати відповідний організаційний таланти. У цьому розумінні лідерство – це творчий процес, пов'язаний з управлінням. Лідер – це обличчя державної служби, її образ [14].

Формування інституту лідерства на державній службі передбачає формування якісних характеристик лідера певної державної установи, з-поміж яких безумовними являється високий рівень інтелекту, ерудиція, організаційні здібності, цілеспрямованість, енергійність, рішучість та відповідальність за прийняті рішення, а також здатність викликати довіру. Коли лідер державної структури мислить на випередження, він справді працює в умовах тих потреб, інтересів і норм, що притаманні конкретним політичним, партійним і часовим вимогам, – саме тоді він підтверджує своє право на керівництво. Звісно, що лідер державної структури повинен мати програму дій, володіти вмінням об'єднання колег навколо спільних цінностей і завдань, прийняття управлінських рішень. Саме для лідерства на державній службі характерним є прагнення лідера мобілізувати певні соціальні, економічні та психологічні ресурси для задоволення вимог своїх колег по державній структурі [15].

Державницькі еліти, до складу яких звичайно входять і лідери, мають взяти на себе відповідальність за сучасний стан української держави та її стратегічний розвиток шляхом структурних реформ. Наскільки цей процес буде успішним – залежить від діючих лідерів, які беруть активну участь в управлінні країною та приймають важливі політичні рішення під час війни чи інших соціальних потрясінь, а також від формування державної політики в цьому питанні.

Лідер на державній службі за сучасних умов безперечно повинен бути високоінтелектуальною, ерудованою, цілеспрямованою, харизматичною особистістю з розвиненими організаційними здібностями та вольовими якостями, відповідальною за прийняті партійною силою рішення. Він має бути ідеологом, стратегом, вихователем та натхненником. Крім того, лідер повинен бути аналітиком, бачити середньо- та довгострокову перспективу, вміти поступатися тимчасовими інтересами (власними та свого оточення) на користь цієї перспективи.

Важливим питанням також є і необхідність промоції курсів, що направлені на зміцнення лідерських якостей державних службовців. Адже за найактуальнішими даними, в розрізі загальних короткострокових програм підвищення кваліфікації – лідерство цікавило лише 15% державних службовців категорії «А». [1]

Сучасна етична практика державного PR, яка заснована на демократичних цінностях, що мають за мету забезпечити об'єктивне інформування громадськості про діяльність державних структур, є вкрай необхідною для нашої країни.

Окремо слід наголосити на важливості постійного навчання та підвищення кваліфікації держслужбовців в умовах стрімкого розвитку технологій, зокрема штучного

інтелекту (ШІ). Впровадження ШІ в діяльність органів державної влади вимагає від службовців розуміння принципів роботи алгоритмів, навичок взаємодії з ШІ-системами, а також етичних аспектів їх використання. Без належної підготовки існує ризик прийняття хибних рішень на основі результатів, отриманих за допомогою ШІ. Тому лідерам необхідно забезпечити постійне вдосконалення цифрових компетентностей персоналу, що сприятиме ефективному та етичному використанню новітніх технологій в державному управлінні.

Насамкінець, слід зазначити, що лідери державних структур мають дотримуватися певного комплексу цінностей, до яких в ідеалі мають входити справедливість, рівність, безпристрасність, цілісність, чесність, а також довіра. Тому, важливими критеріями лідерства у системі державної служби є: безперервне самовдосконалення; раціональний розподіл часу і зусиль, спрямованих на керівництво державною організацією; внутрішня впевненість, оптимізм, здатність свіжого погляду на події, пов'язані із власною державною організацією; самокритичність й толерантність.

Таким чином, проведений аналіз підходів до тлумачення й розуміння понять «компетенція» й «компетентність» державних службовців, дає змогу стверджувати, що вказані поняття є взаємопов'язаними однак не ідентичними. Компетенція є певною сферою діяльності, що визначає наперед визначену систему повноважень і завдань, з якими фахівець державної служби має бути чітко обізнаний, тобто характеризуватися певним набором знань, умінь та навичок. Компетентність є характерною рисою державних службовців, яка ґрунтується на знаннях, уміннях й досвіді та виявляється у спроможності державного службовця діяти й ухвалювати ефективні рішення у будь-яких ситуаціях у сфері державного управління й служби. Результати аналізу наукових джерел дають підстави для висновку, що «компетентність» є більш ширшим поняттям, що характеризує і визначає рівень професіоналізму особистості, а «компетенція» – це загальна мета професійної підготовки фахівця. Основна риса лідера у системі державного управління полягає в тому, щоби таким чином організувати оточення та управління певною установою державної служби, щоб її найбільш важливим джерелом рішень стала особа лідера. Навіть у тому випадку, якщо керівництво певною державною структурою забезпечується колегіально, лідер має відповідальність за її результативну роботу. Означена тема має значні перспективи для подальших досліджень, зокрема пов'язаних із з'ясуванням особливостей розвитку лідерських компетентностей державних службовців України у період після початку масштабної збройної агресії Росії проти нашої країни.

Список використаних джерел

1. Звіт про узагальнення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців на 2022 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/професійне%20навчання/zvitip2022-1.pdf>
2. «Лідерство у публічному управлінні» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://nads.gov.ua/news/liderstvo-u-publichnomu-upravlinni-start-novoyi-programi-vid-nads-ushu-ta-ena>
3. Орлова Н.С. Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні : монографія. Київ. 2020 с 170.
4. В Україні скоротилася кількість державних службовців – голова НАДС Наталія Алюшина [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sud.ua/uk/news/publication/277418-v-ukraine-sokratilos-kolichestvo-gosudarstvennykh-sluzhaschikh-glava-nags-natalya-alyushina>
5. Підвищення кваліфікації публічних службовців в умовах воєнного стану та післявоєнний період [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://nads.gov.ua/news/pidvishchennya-kvalifikaciyi-publichnih-sluzhbovciv-v-umovah-voyennogo-stanu-ta-pislyavoyennij-period>
6. МВС видало цивільним десятки тисяч одиниць зброї – Монастирський [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://nv.ua/ukr/ukraine/events/vona-rosiji-proti-ukrajini-zbroyu-nadali-civilnim-novini-ukrajini-50225071.html>

7. Ефективність державного управління [Текст] : зб. наук. пр. Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. – Вип. 4 (65) : у 2 ч. / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2020. 226 с.
8. Кучай О. В. Компетенція і компетентність – відображення цілісності та інтеграційної суті результату освіти. Рідна школа, 2009, № 11, с. 44-48.
9. Морозов С. М., Шкарапута Л. М. Словник іншомовних слів. Київ: Наукова думка, 2000. 680 с.
10. Овчарук О. В. Компетентності як ключ до оновлення змісту освіти. Стратегія реформування освіти в Україні. Київ: «К.І.С.» 2003. С. 13-41.
11. Перець О. Основні критерії, рівні та показники сформованості професійної компетентності майбутнього вчителя початкових класів. Проблеми підготовки сучасного вчителя: наук. зб. Уманського ДПУ імені Павла Тичини, 2010. № 2, с. 119-126.
12. Заболоцька О. С. Компетентність, кваліфікація, компетенція як ключові категорії компетентності парадигми вищої освіти. Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка, 2008. вип. 39, с. 52-56.
13. Україна як соціальна держава: гасло для політичної конкуренції чи шлях до солідаризації суспільства? / О.М.Пищуліна, Я.А.Жаліло, С.І.Лавриненко / За заг. ред. В.Є.Воротіна. Київ : НІСД, 2009. 108 с.
14. Волинський А. В. Ідеологічна структуризація суспільних політичних інтересів. Політичний менеджмент. 2004. № 5. С. 71-81.
15. Політологія: Хрестоматія / В. І. Полуріз (ред. кол.), В. Г. Кремень (авт.-упоряд.). Київ : Альтерпрес, 2004. 832 с.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора НОВІКОВОЇ Н. Л.

ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ

**БОНДАР А., 2 курс (ОС «магістр») ІВК ДТЕУ,
спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
освітня програма «Публічне управління та адміністрування»**

На сучасному етапі розвитку України одним із найважливіших завдань є залучення громадськості до процесу прийняття рішень, з метою покращення ефективності та прозорості діяльності публічних органів. Хоча сучасне законодавство надає певні можливості для взаємодії між органами влади та громадськістю, технології та методи цієї взаємодії потребують вдосконалення. У даній статті досліджуються основні теоретико-методологічні засади взаємодії органів державної влади та місцевого самоврядування з громадськістю, а також сучасний стан залучення громадськості до процесу прийняття рішень в Україні. Для досягнення більшої ефективності взаємодії органів публічної влади з громадськістю запропоновано кілька напрямів та механізмів. У статті зазначається, що демократія є необхідною умовою для ефективної взаємодії органів публічної влади з громадськістю. Для досягнення цієї мети в Україні потрібно прийняти законодавчі засади щодо участі громадськості в процесі прийняття рішень, особливо на центральному рівні управління.

At the current stage of Ukraine's development, one of the most important tasks isto involve the public in the decision-making process, with the aim of improving the efficiency and transparency of the activities of public bodies. Although modern legislation provides certain opportunities for interaction between authorities and the public, the technologies and methods of this interaction need improvement.

This article examines the main theoretical and methodological principles of the interaction of state authorities and local self-government with the public, as well as the current state of public involvement in the decision-making process in Ukraine. In order to achieve greater efficiency of interaction between public authorities and the public, several directions and mechanisms have been proposed. The article states that democracy is a necessary condition for effective interaction of public authorities with the public. In order to achieve this goal, Ukraine needs to adopt legislative principles regarding public participation in the decision-making process, especially at the central level of management.

Протягом тривалого часу місцева автономія країни перебуває в застої, і необхідно терміново змінити спосіб регіонального управління. Реформи децентралізації, які розпочалися у 2015 році, передбачають перенесення, адаптацію та імплементацію в Україні європейських практик, які базуватимуться на принципах прозорості та підзвітності, а це в свою чергу означає, що спосіб взаємодії з громадськістю має вийти на якісно новий рівень. Результатом таких реформ має стати доступність послуг для конкретної групи людей – простих українців. Історично десятиліттями парадигма мислення органів влади в Україні формувалася за відсутності участі громадськості у процесах формування та прийняття рішень на місцевому та національному рівнях. Тому питання взаємодії органів місцевого самоврядування є актуальним і міждисциплінарним. Публічні консультації між владою та суспільством вимагають формування ефективної моделі розуміння та довіри, за якої влада є легітимною, а рівень політичної культури і правосвідомості населення високий.

Метою статті є аналіз залучення громадськості до процесу прийняття рішень в Україні та виявлення шляхів покращення цієї взаємодії з метою забезпечення більшої ефективності.

Об'єктом дослідження є процес взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю в Україні.

Важливо розуміти, що в сучасному світі всім керує інформація. Громадськість має право знати інформацію про діяльність органів місцевого самоврядування, а завдання відповідального органу місцевого самоврядування – вміти інформувати громадськість, долучати її до процесів змін, заручитись її підтримкою, знаходити партнерів та союзників заради позитивних змін в українському суспільстві.[2]

Рівень взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю в якому присутні учасники процесу зв'язків з громадськістю, з якими влада постійно налагоджує зв'язки досліджувало багато вчених-економістів у сфері зв'язків з громадкістю, серед яких доцільно відзначити таких, як О. Бабіков, В. Бебик, Р. Войтовича, В. Карпенка, В. Комаровський, В. Королько, В. Малиновський, Я. Малик, В. Мамонова, Н. Нижник, Г. Одінцова, П. Петровський, В. Шаповал.

Проте, наукові напрацювання які були реалізовано, визначаються низкою проблем прикладного характеру. Від прозорості та відкритості керівників та посадовців на місцях, залежить розвиток громад і подальший розвиток держави.

Вивчення взаємодії органів державної влади України з громадськістю є спільним і надзвичайно важливим завданням державної адміністрації, органів місцевого самоврядування та громадськості. Розвиток демократії та громадянського суспільства є необхідною умовою ефективної співпраці між державною адміністрацією, органами місцевого самоврядування та громадськістю. Взаємодія органів державної влади з громадськістю є важливим фактором, що впливає на їх ефективність та прозорість. Спільне вирішення проблем завжди допомагає

знайти оптимальне рішення для обопільної вигоди, сприяє взаєморозумінню та підвищує відповідальність усіх сторін. Широка участь громадськості в процесі прийняття рішень владою є ознакою демократії будь-якої країни. Тому «відкритість влади» можна визначити як процес підвищення доступності та впливу влади на громадян, що означає повну прозорість її діяльності.

З «прозорістю органів влади» пов'язується стан, в якому всі напрями та результати їхньої діяльності повністю провітлюються. Розрізнення цих понять є важливим для подальшого вдосконалення процесів взаємодії громадськості та влади.

Під час аналізу історичного досвіду українських земель щодо демократичних засад управління було встановлено, що цей досвід свідчить не лише про існування елементів демократії, але й про її природність та довговічність на нашій території.[3] Незалежно від урядового правління та епохи, демократія завжди була присутня на теренах сучасної України і іноді набувала розгорнутих форм. Широке залучення громадськості до процесу прийняття рішень було основним принципом, навколо якого формувалась українська ментальність та державність загалом. Система місцевого самоврядування, яка почала розвиватися в VIII–IX століттях, разом з адміністративно-територіальним поділом може служити прикладом і нині. Розуміння природи демократії для України є надзвичайно важливим на сучасному етапі її розвитку та формування як справжньої демократичної держави. Саме з цієї позиції можна побудувати стійку основу для демократичних засад управління та прозорості діяльності влади, що є пріоритетами державної політики України.[1]

Виходить, що прагнення українського народу до свободи, демократії, свободи жити, свободи волевиявлення є основою його ментальності. Історія показує, що як тільки державна влада почала обмежувати свободи українців, обмежувати демократію та припиняти взаємодію з громадськістю, країна переживала масове народне невдоволення та соціальні кризи, які часто переходили у повстання та боротьбу за незалежність. Зараз точаться багато дискусій про необхідність формування та визначення української національної ідеї, але чіткої концепції ще немає. Я вірю, що українські ідеали природної демократії та самоврядування мають стати її національними ідеалами. Подальший розвиток Української держави має базуватися на розумінні свого історичного коріння та тисячолітнього досвіду засад демократичного управління, що забезпечить створення ефективної системи державного управління, що відповідає сучасним вимогам демократичного суспільства.

Взаємодія органів місцевого самоврядування з громадськістю може пройти кілька етапів. Інформування, коли органи місцевого врядування починають взаємодію з громадськістю шляхом надання інформації про свою діяльність, прийняття рішень та плани на майбутнє. Це може включати публікацію офіційних повідомлень, проведення брифінгів для журналістів, створення офіційних веб-сайтів або розсилку інформаційних бюлетенів.

Консультації та залучення органів місцевого самоврядування можуть запрошувати громадськість до участі у консультаціях та діалогу з метою залучення громадської думки до прийняття рішень. Це може включати публічні слухання, обговорення планів або проєктів на зустрічах з громадськістю, консультації з експертами та зацікавленими сторонами.

Партнерство та співпраця органів місцевого самоврядування можуть встановлювати партнерські відносини з громадськими організаціями, неприбутковими організаціями та іншими зацікавленими сторонами. Це може включати спільні проєкти, робочі групи, ради або комісії, що об'єднують представників органів місцевого врядування та громадськості для спільної розробки та впровадження ініціатив [4].

Моніторинг та зворотний зв'язок з органами місцевого самоврядування можуть встановлювати системи моніторингу та збору даних про задоволення потреб та очікувань громадськості. Це може включати опитування, фокус-групи, онлайн-консультації або використання соціальних мереж для збору відгуків та пропозицій від громадськості. Органи самоврядування можуть також встановлювати канали зворотного зв'язку, які дозволяють громадськості звертатися з питаннями, скаргами або пропозиціями, а також отримувати відповіді та роз'яснення.

Впровадження рішень та підзвітність після прийняття рішень органами місцевого самоврядування повинні забезпечити їх впровадження та розповсюдження інформації про результати. Це може включати публікацію звітів, повідомлень про виконання рішень, інформаційних бюлетенів або організацію зустрічей, на яких представники громадськості можуть дізнатися про стан виконання рішень та вплинути на них.

Оцінка та перегляд після впровадження рішень, органами місцевого самоврядування призведуть до ефективності та впливу на громадськість. Це може включати збір даних, проведення оцінок і аналіз результатів. На основі отриманих висновків можуть бути внесені корективи у подальшу роботу та прийняття рішень.

Взаємодія з громадськістю є важливою частиною ефективної взаємодії територіальних громад та мешканців. Цей процес базується на принципах відкритості, прозорості, довіри та активної участі. Для того, щоб досягти позитивних результатів і створити гарне спільне робоче середовище, слід добре виконати наступні аспекти:

Комунікація та охоплення є ключовим забезпеченням ефективності. Надавати відповідну інформацію про рішення, проєкти та інші питання, що стосуються територіальних громад. Використовуючи різні канали зв'язку, включаючи веб-сайти, соціальні медіа, електронну пошту та публічні зустрічі, щоб забезпечити доступність інформації для всіх зацікавлених сторін.

Партнерство та співпраця з територіальних громадами може допомогти покращити процес прийняття рішень і підвищити рівень підтримки. Створюючи можливості для діалогу, прислухаючись до громадської думки та пропозицій, враховуючи громадські потреби та думки під час планування та реалізації проєкту. Розвиваючи партнерські відносини з неприбутковими організаціями, активістами та керівниками територіальних громад.

Участь та залучення забезпечить можливості для активної участі громадськості в процесі прийняття рішень. Організація громадських зборів, консультації, робочі групи та інші формати, які дозволяють мешканцям висловлювати свої думки, вносити пропозиції та брати участь у процесах прийняття рішень. [7]

Створення механізмів зворотного зв'язку з громадськістю дозволяє їм висловлювати свої погляди, задавати питання та отримувати відповіді. Відповідаючи на запити, звернення та повідомлення своєчасно та професійно. Це сприяє збереженню довіри та підтримки громадськості.

Забезпечення прозорості у своїй діяльності та доступу до інформації є важливим аспектом. Публікуючи звіти, протоколи, прийняті рішення та іншу важливу інформацію, що стосується роботи місцевих органів влади або проєктів. Забезпечення доступу до інформації допомагає громадськості краще розуміти роботу та брати участь у прийнятті рішень.

Територіальна громада може бути різноманітною за соціальними, етнічними, культурними та іншими ознаками. Розуміння та врахування цієї різноманітності є важливим аспектом для ефективної взаємодії. Працюючи над побудовою інклюзивного середовища, в якому громадськість почуває себе представленою та врахованою.

Проте ефективна робота законодавства потребує специфічних механізмів та інструментів, а також має бути швидко впроваджена в реальне життя. Незважаючи на це, у діяльності вищого органу законодавчої влади та вищого органу виконавчої влади України відбулися позитивні зрушення. Традиційною формою взаємодії з громадськістю стали громадські слухання, як і парламентські слухання у Верховній Раді України. Останніми роками стало звичайним, коли урядовці проводять широкі дискусії та зустрічі з громадськістю щодо планів діяльності уряду. [6]

Українське законодавство відповідає міжнародним та європейським нормам щодо захисту прав людини, основних свобод та участі громадськості у державному управлінні. Однак, необхідно активно розробляти та вдосконалювати законодавчу базу щодо участі громадськості в діяльності центральних виконавчих та законодавчих органів влади.

Сучасна українська влада використовує різні форми залучення громадськості до процесу прийняття державних рішень, такі як громадські слухання, відкриті бюджетні

слухання та «гаряча телефонна лінія» для відповідей на запитання громадян по телефону. Проте цього недостатньо. Щоб зробити процес участі громадськості в Україні більш ефективним, необхідно впроваджувати інші форми, такі як громадські дорадчі комітети, зворотній зв'язок через Інтернет тощо. Також варто звернути увагу на громадську та громадсько-професійні експертизи законопроектів. Лише через використання таких форм громадської участі можна враховувати пропозиції не тільки окремих виборців, а й широкого кола громадськості – науковців, фахівців, представників громадських об'єднань, органів державного управління та місцевого самоврядування.

Україна демонструє найбільш результативну взаємодію між владою та громадськістю на місцевому рівні. Деякі міста виступають прикладом того, як органи місцевої влади співпрацюють з громадськістю, але цей підхід не є загальнозживаним у всіх містах, селах та селищах України через причини відсутності бажання органів державної влади бути відкритими та співпрацювати з населенням, відсутності законодавчого обов'язку для органів влади спільно з громадськістю вирішувати всі важливі питання, що виникають, недостатність обізнання громадськості.

Сучасні політичні події свідчать про те, що громадськість в Україні вважає себе джерелом та суб'єктом влади в країні. Це створює передумови для зміцнення та розвитку взаємодії між органами державної влади та місцевим самоврядуванням з громадськістю. Забезпечення природності демократії для України та її народу є надзвичайно важливим у сучасному процесі державотворення.[5] Незалежно від режиму, що править країною, демократія завжди присутня в Україні й іноді набуває розвинутих форм. Широке залучення громадськості до прийняття рішень є основою української ментальності та державності загалом. Система місцевого самоврядування, яка почала розвиватися ще у VIII-IX столітті, разом із адміністративно-територіальним поділом, може служити прикладом і сьогодні. Прозорість бюджетного процесу є однією з основних умов для реальної взаємодії між органами державної влади та місцевим самоврядуванням з громадськістю. [10]

Коли громадськість знає, як і на що використовуються державні кошти, це збільшує довіру до влади й сприяє взаємодії представників влади з платниками податків. Впровадження довгострокових фінансових планів, нових форм складання бюджету, а також ініціатив, як от відкриті бюджетні слухання, допоможе зосередити увагу органів влади всіх рівнів на вирішенні соціально-економічних, культурних та інших питань розвитку держави, на служінні народу України. На даному етапі виникла необхідність упровадження та використання критеріїв оцінки ефективності діяльності органів влади на всіх рівнях. Ці критерії стануть інструментом підвищення ефективності взаємодії органів державної влади в їхній взаємодії з громадськістю. Вони допоможуть оцінити ефективність роботи влади, розкрити, яким чином були використані державні кошти та в якому обсязі.[8] Ці критерії дають громадськості право й можливість контролювати діяльність влади. Впровадження таких технологій не вимагає додаткових витрат або законодавчих ініціатив, проте їх результати будуть корисними й ефективними. Вони забезпечать більшу прозорість влади та сприятимуть її продуктивній роботі відповідно до потреб сучасного суспільства. [9] Сьогодні Україна проходить шлях демократичних перетворень. Залучення громадськості до державного управління та місцевого самоврядування, а також до процесу прийняття рішень взагалі, є ключовим фактором успіху побудови міцної демократії в країні. Нова українська влада на даному етапі розвитку має високий рівень довіри населення. Тому саме сьогодні реальна й ефективна взаємодія між громадськістю та владою є запорукою подальшого розвитку держави.

Список використаних джерел

1. Влада та управління : Збірник наукових праць. Вип. 6. Чернівці : «Букрек», 2019. 264 с. 2019: Кафедра політології та державного управління ЧНУ, Anatoliy Kruglashov.
2. Хуткий Д., Аврамченко К. Оцінка впливу бюджету участі в Україні. Київ, 2019. 50 с.

3. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Питання політології», 33, Громадські консультації та експертиза: демаркація інструментів та проблеми застосування в Україні 2018 •yuliya bidenko.
4. Анакіна, Т., Салек-Ліпцеан, П. та Ковальчук, Г., (2022 р.). Проблеми та можливості залучення місцевих та регіональних органів влади до відбудови України. Європейський комітет регіонів. 2022 р., с. 65.
5. Бадер, М. (Bader, M.) (2020 р.). Децентралізація та ризик захоплення місцевих еліт в Україні (Decentralization and a Risk of Local Elite Capture in Ukraine). Децентралізація, регіональне розмаїття та конфлікт (Decentralization, Regional Diversity, and Conflict), ред. Шелест Г., Рабінович М. (Shelest, H., Rabinovych, M). (Cham: Springer International Publishing, 2020 р., с. 259-82).
6. Кириченко Ю.М. Адміністративні процедури органів місцевого самоврядування у сфері забезпечення законності, правопорядку, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян. Порівняльно-аналітичне право. 2019. № 6. С. 253–256.
7. Брановицький В. Політика власності. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2018. вип. 1. с. 12-19.
8. Сенча С.А. Аналіз можливості адаптації досвіду зарубіжних країн для стимулювання розвитку громадянського суспільства в Україні. Право та державне управління. 2020. № 1. Т.2. с.170-177.
9. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики: Постанова КМУ від 03 листопада 2010 року № 996.
10. Про Порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади: Постанова КМУ від 04 січня 2002 року № 3.
11. Про звернення громадян: Закон України від 2 жовтня 1996 року № 393/96-ВР.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора НОВІКОВОЇ Н. Л.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

**БОНДАРЕНКО Н., 2 курс (ОС «магістр») ІВК ДТЕУ,
спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
освітня програма «Публічне управління та адміністрування»**

У статті проаналізовано поняття управління персоналом, таких категорій як «персонал» та «управління». Досліджено питання міжнародного розуміння поняття «управління персоналом», «стратегічного управління персоналом» та підхід України стосовно організації управління. Узагальнено підходи різних епох до управління персоналом. Визначено поняття структури системи управління в органах державної влади.

The article analyzes the concept of personnel management, such categories as «personnel» and «management». The issue of the international understanding of the concept of «personnel management», «strategic personnel management» and Ukraine's approach to management organization was studied. The approaches of different eras to personnel management are summarized. The concept of the structure of the management system in state authorities is defined.

Актуальність обраної теми полягає в тому, що розвиток професійності державних службовців, цифровізація роботи, створення прозорості державної служби загалом є одним із ключових завдань, що постає перед керівництвом держави. Проходження державної служби людиною є прямим взаємозв'язком між державою, як юридичною особою та державним службовцем, як одиниці адміністративного управління, що як результат має сприяти ефективному управлінню та іміджу України на міжнародній арені.

Метою статті є теоретичне обґрунтування й розробка пропозицій щодо напрямів удосконалення управління персоналом в органах державної влади.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, які виникають у процесі управління персоналом в органах державної влади.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні основи управління персоналом в органах державної влади.

Дослідженням питання управління персоналом займалися такі вчені, як: Беляєв С.С. та Багунц Е.С. [3], Гурбик Ю.Ю. [3], Денисенко М.П. [4], Звіринич В.В. [8], Масляк М.І. [7], Пирогова Ю.В. [6], Рачинський А.П. [12], Романюк Л.М. [1], Серьогін С.М. [2].

Для формування єдиного підходу до розуміння управління персоналом, як поняття необхідно розглянути такі підкатегорії, як «управління» та «персонал».

У статті Гурбика Ю.Ю., Беляєва С.С. та Багунц Е.С. зазначено, що підхід до поняття «управління» є достатньо неоднозначним [3]. Так, наприклад, Шатун В.Т. вважає, що управлінням є осмислений вплив людини на процеси, об'єкти, а також на людей для надання необхідної спрямованості їхній діяльності й одержання бажаного результату [3], а Друкер П. зазначає, що управління є особливим видом діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу [3].

В контексті управління персоналом дане визначення є занадто обширними та потребує конкретизації. Можливо зробити висновок, що управління є певною діяльністю спрямованою на організацію групи осіб для досягнення певної мети. Варто вказати, що таке управління неможливе без використання психологічного підходу, так як необхідно враховувати вплив на різні особистості із притаманними їм індивідуальними властивостями, іншими словами характером. Зазначаючи визнання підкатегорії «персоналу» варто вказати, що персоналом є об'єднання всіх складових частини трудового колективу підприємства, що включає всіх працівників, виконуючих виробничі чи управлінські функції [3].

Пирогова Ю.В. в своїй роботі такого наголошувала на психологічному аспекті управління персоналом та зазначила, що країни Центральної та Східної Європи, Японії, США та Сінгапур на сьогоднішній момент стикнулися з проблемою пристосування своїх моделей публічної служби до нових умов, викликаних змінами у політико-економічній системі [6].

Таким чином, управління персоналом є комплексною прикладною наукою про організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, технологічні, правові, групові та особистісні фактори, способи та методи впливу на персонал організації для підвищення ефективності в досягненні його цілей [2].

Цікавий аналіз був зроблений Звіричем В.В., що дослідив розвиток управління персоналом за різними епохами, а саме: класична школа наукового управління; класична адміністративна школа управління; теорія ідеальної бюрократії; школа людських стосунків; емпірична школа управління; школа соціальних систем; «Нова школа»; теорія менеджменту людських ресурсів; ситуаційна теорія менеджменту; системна теорія менеджменту; теорія організаційної культури; теорія сучасного працівника, що розвивається [8].

Однак, в даному випадку є певна специфіка, адже персоналом виступають саме державні службовці і тому, визнання потребує уточнення. Так, на думку Серьогіна С.М. – управління персоналом в органах державної влади є управлінським впливом органів державної влади, їх керівників, працівників служб управління персоналом, спрямованим на

підбір, відбір та добір персоналу, його оцінку, професійний розвиток, мотивацію і стимулювання на виконання завдань, що стоять перед органом [2]. На думку Денисенко, ефективним завданням управління є організація роботи персоналу підприємства таким чином, щоб конкурентні переваги персоналу, відносно його професійно-кваліфікаційних якостей (компетенцій) та потенціалу, органічно вписувалося в синергетичну єдність загальної діяльності всіх аспектів організації [4].

Переходячи до питання досвіду зарубіжних країн в управлінні персоналом варто вказати думки Шостака та Болобана стосовно використання американської моделі управління персоналом, як найбільш поширеної. Так, на думку науковців, особливістю системи управління персоналом США є використання найбільш доцільної системи оплати праці, постійна атестація службовців з метою кар'єрного просування, оцінка ефективності організації праці та оснащеності робочих місць працівників. На підприємствах здійснюється постійна оцінка заслуг працівників [5].

Характерною рисою управління персоналом в Німеччині є перепідготовка працівників за відповідним профілем роботи. Приділяється увага стажуванню та проводяться тренінги на суміжних посадах. Крім того, використовуються різні види оплати праці в залежності від рівня кваліфікації, досвіду, володіння новими методами роботи, знання іноземних мов тощо [5]. Варто зазначити, що на державній службі здійснюється схожий підхід до системи оплати праці, підвищення кваліфікації працівників. Національним агентством України з питань державної служби постійно пропонуються різноманітні тренінги та курси із підвищення кваліфікації державного службовця і як результату державної служби в цілому.

Романюк Л.М. досліджувались підходи англійського дослідника Майкла Амстронга, що визначив внесок в формування теорії стратегічного управління персоналом, обґрунтував основні підходи до стратегічного управління персоналом. Разом з тим британський дослідник Девід Гест збагатив концепцію управління людськими ресурсами формулюванням цілей управління персоналом. В його розумінні це здатність організації поєднувати задачі управління людськими ресурсами із своїми стратегічними планами. Високий ступінь відданості вбачав у відповідній поведінці персоналу при реалізації узгоджених цілей [1].

На думку, Денисенко М.Ю. американське управління характеризується підходом до людини як до робочої сили, одного із засобів досягнення мети підприємства, з акцентом на індивідуалізм, особисте прийняття рішень на основі службових повноважень, концентрацію на поняттях самовідповідальності та самоствердження, здійснення короткотермінового найму [4].

В Україні управління державними органами влади здійснюється по вертикалі. Йому властиві системність, структурна єдність, підпорядкованість, узгодженість та злагодженість.

Як і в європейських країнах, в органах державної влади є стратегічне управління персоналом, що передбачає створення умов для розвитку певного кола осіб для здійснення певних управлінських функцій, в залежності від завдань державного органу. Підтримуємо думку стосовно поняття стратегічного управління тобто такого управління організацією, що спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує та проводить відповідні своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику зі сторони оточення та дають змогу отримати конкурентні переваги, які в сукупності надають можливість організації відповідати потребам споживачів у довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей [11].

Варто вказати, після початку повномасштабного вторгнення російської федерації кількість державних службовців закономірно зменшилась. Так, згідно статистичних даних Національного агентства України з питань державної служби кількість державних службовців станом на 31.12.2022 рік – стала меншою, однак станом на 31.03.2023 рік зростає та становить: 166 253 тис. осіб (рис. 1) [10].

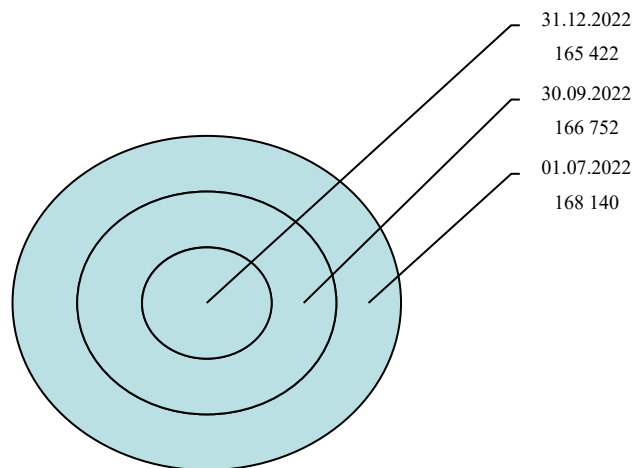


Рис. 1. Статистичні дані Національного агентства України з питань державної служби стосовно кількості державних службовців за три звітні періоди 2022 року [10]

Не дивлячись на дані показники, що власне, показують позитивну тенденцію до збільшення кількості державних службовців варто вказати, що орган державної влади здійснюючи стратегічне управління персоналом, не зважаючи на будь-які фактори, має продовжувати виконувати свою мету. Саме тому, науковці виділяється такі етапи стратегічного управління в органах державної влади.

1. Відповідність між професійно-кваліфікаційним рівнем персоналу органів державної влади та організаційними вимогами, які регламентуються соціально-політичними та економічними умовами здійснення структурних змін.

2. Запровадження новітніх методик діяльності персоналу органів державної влади відповідно до нових інноваційних вимог функціонування системи державного управління в умовах змін.

3. Формування принципово нового підходу до організації стратегічної діяльності персоналу органів державної влади, що є одним із ефективних шляхів виходу з кризової ситуації.

4. Створення новітніх організаційних структур при органах державної влади, які б були уповноважені відповідати за подолання кризової ситуації, а відтак володіли потенціалом управління кризовою ситуацією [12].

Реформи з управління персоналом державної служби, проведені за останні роки, призвели до децентралізації персоналу та його функцій. Зміст реформ полягав у тому, щоб підвищити продуктивність уряду та підвищити ефективність основних функцій управління персоналом. Враховуючи психологічний аспект управління державної служби, визначення «управління» та «персоналу» різняться між собою. Однак, найбільш влучно, розглядати управління персоналом комплексно за визначенням Серьогіна С.М.

Проведене дослідження дозволяє знайти спільні риси між підходом до управління персоналом у Німеччині та Україні. Натомість американська та японська моделі значно відрізняються своїм ставленням до персоналу.

Управління персоналом в державному органі має бути узгоджене з функціями та діяльністю кожного конкретного державного органу. що вимагає застосування централізованих механізмів управління державними службовцями. Як, зазначає Опанасюк Б. державну службу слід вважати спільною функцією управління державних органів, причому відбір та управління діяльністю державних службовців мають здійснюватися за єдиними стандартами професійних і ділових якостей та на конкурсній основі [15].

Варто зазначити, що сформовані підходи до системи управління державною службою потребують змін. Це пов'язано із певними факторами до яких можна віднести: прагнення молоді до проходження державної служби, диджиталізація та цифровізація органів державної влади, потреби у навчанні новітніми технологіями тощо [16].

Саме тому, в органах державної влади превалює стратегічне управління персоналом, що характеризується сукупністю цілеспрямованих дій довготривалого характеру, націлене на формування, навчання та підбір такого персоналу, ефективне використання якого, сприятиме розвитку конкретного державного органу, в залежності від його направлення.

Список використаних джерел

1. Романюк Л. М. Застосування зарубіжного досвіду стратегічного менеджменту управління персоналом вітчизняними підприємствами. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2020. Вип. 4. С. 119-129.
2. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
3. Гурбик Ю.Ю., Беляєв С.С., Багунц Е.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/32.pdf (дата звернення 17.05.2023 р.)
4. Денисенко М. П., Будякова О. Ю., Волощук Ю. В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки університету «КРОК». Серія : Економіка*. 2019. Вип. 2. С. 137–144.
5. Шостак Л. В., Болобан Є. О. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2018. 3. С. 94–99.
6. Пирогова Ю. В. Управління людськими ресурсами в сфері публічної служби України: соціально-психологічний аспект: автореф. дис. ... д-ра філософ: Публічне управління та адміністрування. Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної Академії державного управління при Президентові України. 2021.
7. Масляк М.І. Інноваційні трансформації публічного управління: культурно-освітній аспект.: автореф. дис. ... д-ар філософ : Публічне управління та адміністрування. Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. 2022.
8. Звірич В. В. Дослідження наукових теорій та шкіл управління персоналом у публічній сфері. *Держава та регіони. Сер. Публ. упр. і адміністрування*. 2021. № 2. С. 6-11.
9. Євтушенко Г. І., Мороз О. О. Управління персоналом на державній службі: Європейські стандарти URL: https://www.researchgate.net/publication/338742512_Staff_Management_in_the_Public_Service_European_Standards (дата звернення 17.05.2023 р.)
10. Статистичні дані НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv/2019-2021-roki> (дата звернення 17.05.2023)
11. Організація діяльності органів державної влади: навч. посіб. / О.Г. Вагонова, О.В. Горпинич, В.В. Чорнобаєв; М-во освіти і науки України, НТУ «Дніпровська політехніка». Д. : НТУ «ДП», 2019. 77 с.
12. Рачинський А.П. Стратегічне управління персоналом як механізм здійснення структурних змін у діяльності органів державної влади. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=51> (дата звернення 17.05.2023 р.)
13. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889 (із змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
14. Мохова Ю.Л., Сабадаш Р.В. Система управління персоналом в органах державної влади. URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/1_2019/26.pdf (дата звернення 17.05.2023 р.)

15. Опанасюк Б. А. Стратегічне управління персоналом на державній службі : кваліфікаційна робота : спец. 051 «Економіка» / Поліський нац. ун-т, каф. економіки і підприємництва ; наук. кер. Кравчук Н. І. Житомир, 2021. 36 с.
16. Охріменко І. М., Різник В. В. Зміна стратегії управління персоналом на державній службі в нетипових ситуаціях. *Філософські, методологічні та психологічні проблеми права*. 2020. С. 216-219 с.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. наук з держ. упр., доцента
ДИННИК І. П.

СФЕРА СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ ЯК ОБ'ЄКТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

**БОРИСЕНКО А., 1 курс ФЕМП ДТЕУ,
спеціальність «Публічне управління та адміністрування»
освітня програма «Публічне управління та адміністрування»**

У статті досліджено особливості публічного управління в сфері соціального захисту населення. Уточнено сутність публічного управління в сфері соціального захисту населення. Описано принципи та засади здійснення публічного управління в сфері соціального захисту населення. Визначено особливості функціонування даної сфери в Україні, окреслено її проблеми та перспективи.

The article examines the peculiarities of public administration in the sphere of social protection of the population. The essence of public administration in the field of social protection of the population has been clarified. The principles and principles of public administration in the field of social protection of the population are described. The peculiarities of the functioning of this sphere in Ukraine are determined, its problems and prospects are outlined.

Актуальність дослідження. Соціальний захист населення є одним з найважливіших аспектів публічного управління у сучасному суспільстві. Забезпечення соціальної підтримки та захисту уразливих верств населення є однією з основних вимог гуманітарного розвитку та побудови справедливого суспільства. Відповідно, актуальність дослідження публічного управління в сфері соціального захисту населення виявляється у ряді суттєвих причин, які вимагають серйозного аналізу та зміцнення ефективності публічного управління. По-перше, глобалізація та розвиток сучасних технологій створюють нові виклики і можливості для соціального захисту населення. По-друге, соціальна справедливість та забезпечення базових прав людини є невід'ємною частиною будь-якої демократичної суспільної системи. По-третє, суттєвим викликом для населення України є війна, яка радикально змінила життя багатьох громадян нашої країни та підвищила важливість вмілого управління соціальною сферою.

Метою статті є характеристика сфери соціального захисту населення як об'єкту публічного управління та визначення особливостей публічного управління в сфері соціального захисту населення.

Об'єктом дослідження є процес соціального захисту населення як об'єкт публічного управління.

Предметом дослідження є теоретичні передумови та практична реалізація принципів та засад публічного управління в сфері соціального захисту населення.

Дослідженням різних аспектів публічного управління у сфері соціального захисту займались численні вітчизняні науковці, серед яких варто виділити внесок Т. Аріходжаєвої [1], Б. Балика [2], О. Зенченко [6], І. Колосовської та О. Нема [7], А. Ліжевського [8; 9; 16], С. Сівкова [11], А. Халецької [12], М. Чекана [13], О. Черв'якової [14], В. Лаврухіна [15] та інших. Водночас більшість існуючих досліджень спрямовані на дослідження юридичних аспектів даної тематики, в той час як проблеми публічного управління в сфері соціального захисту залишаються невивченими.

Система соціального захисту населення останніми роками все більш виразно виділяється як самостійний і надзвичайно важливий напрям реалізації державної соціальної політики, що має свою ідеологію, чітко виражену вертикальну структуру і систему управління, форми і технології реалізації, правову, фінансову, кадрову, науково-методичну, матеріально-технічну і інформаційно-аналітичну основи [15, с. 67].

Перш за все, уточнимо понятійний апарат, для чого окреслимо поняття соціальної сфери, соціального захисту населення та публічного управління.

Зміст поняття «соціальна сфера», як і будь-якої іншої наукової категорії, є багатоаспектним. У науковій літературі виділяють декілька підходів щодо визначення сутності соціальної сфери, найбільш вдалою вбачається дефініція поняття «соціальна сфера», сформульована Ю. Горященко, зміст якої полягає в тому, що соціальна сфера є цілісною, динамічною підсистемою суспільства, породженою його об'єктивною потребою у безперервному відтворенні суб'єктів соціального процесу [5, с. 41].

Відповідно, публічне управління у соціальній сфері може характеризуватись як організаційна діяльність із забезпечення досягнення соціальних цілей та завдань за допомогою певних методів [2, с. 69].

В свою чергу, під поняттям «соціальний захист населення» розуміємо систему економічних, правових, організаційних та інших заходів держави із забезпечення соціальних прав і гарантій громадян, дія якої спрямована на турботу держави та суспільства про громадян, яким потрібна допомога у зв'язку з віком, станом здоров'я, соціальним становищем тощо [4, с. 127].

Публічне управління в сфері соціального захисту населення означає систему організації, координації і контролю діяльності уряду та публічних органів з метою забезпечення ефективного та справедливого соціального захисту населення. Суть публічного управління полягає у реалізації соціальної політики держави та забезпеченні потреб громадян у різних сферах соціального захисту, таких як охорона здоров'я, соціальне страхування, соціальна допомога, житлове будівництво, працевлаштування, пенсійне забезпечення тощо. Головною метою публічного управління в цій сфері є забезпечення соціальної справедливості, зменшення соціальних нерівностей та поліпшення якості життя громадян.

Публічне управління сферою соціального захисту реалізується за декількома напрямками: нормативно-правове регулювання, практична реалізація нормативно-правових установ, контроль за діяльністю органів та установ соціальної сфери. Змістовне наповнення управлінських процесів переважно виконавчо-розпорядницькою діяльністю, що зумовлює вагому роль виконавчої влади в реалізації механізму державного управління сферою соціального захисту.

Основні принципи публічного управління в сфері соціального захисту населення включають прозорість, ефективність, участь громадськості, раціональне використання ресурсів, соціальну відповідальність та урахування інтересів різних соціальних груп. Вони закріплені в сукупності нормативно-правових актів (як-от закони України «Про соціальні послуги», «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні», «Про статус і соціальний захист громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи», «Про освіту», «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей» тощо) [8, с. 69].

Специфіка публічного управління у сфері соціальної роботи полягає в розширенні можливостей і самостійності громадян у подоланні життєвих проблем, налагодженні зв'язків із соціальними службами та іншими організаціями, які мають необхідні ресурси і надають відповідні соціальні послуги. Державні та недержавні соціальні служби як один із напрямів соціальної роботи утворюють систему соціального обслуговування населення [7, с. 110].

Соціальну підтримку соціальні служби надають у вигляді соціально-побутових, соціально-медичних, психолого-педагогічних, соціально-правових послуг, матеріальної допомоги, проведення соціальної адаптації і реабілітації відповідних категорій громадян. У сфері соціальної роботи практична діяльність соціальних служб повинна бути спрямована: на організацію та надання певної допомоги, налагодження необхідних для цього зв'язків і контактів; соціальне супроводження осіб визначених категорій протягом певного життєвого періоду, організацію контролю за ситуацією з метою захисту їх прав; представлення інтересів громадян, які потребують допомоги, у разі їх неспроможності зробити це самостійно; вплив на органи влади й управління з метою підвищення якості обслуговування і соціального захисту; інформування інстанцій на різних рівнях про фактори, які негативно впливають або можуть вплинути на життєдіяльність відповідних соціальних груп населення [7, с. 110].

Цілеспрямований механізм публічного адміністрування у сфері соціального забезпечення здійснюється за допомогою конкретних соціальних інститутів – суб'єктів управління, які разом складають систему управління, яка включає в себе уряд, політичні партії, громадські організації та інші елементи [10, с. 218]. В загальному вигляді схема системи соціального захисту наведена на рис. 1.



Рис. 1. Схема системи соціального захисту населення (розроблено автором)

Органи публічного управління в сфері соціального захисту населення розробляють та впроваджують соціальні програми, законодавчі акти, нормативи, регламенти та механізми контролю, спрямовані на забезпечення доступу громадян до соціальних послуг і підтримки. Вони займаються аналізом потреб населення, розробкою соціальних стратегій, плануванням бюджетних асигнувань, а також виконанням і моніторингом соціальних програм.

Пріоритетними завданнями публічного управління в цій сфері на сучасному етапі є необхідність надання фахової соціальної підтримки соціально вразливим категоріям

населення: дітям-сиротам, дітям, позбавленим батьківського піклування, багатодітним та малозабезпеченим сім'ям, які проживають у складних умовах і потребують сторонньої допомоги, внутрішньо переміщеним особам, учасникам бойових дій та ін. Суттєвого вдосконалення потребує система організації соціальної роботи на регіональному (місцевому) рівні, що пов'язано зі специфікою трансформаційних процесів унаслідок реформування місцевого самоврядування, розвитку територіальних громад, децентралізації державного управління.

Найбільшими викликами для даної сфери є проблема нестачі бюджетних коштів для забезпечення потреб населення, особливо у разі зростання безробіття, демографічних змін або економічної нестабільності, а також низька ефективність та доступність послуг, пов'язана зі складністю бюрократичних процедур, недостатньою координацією між різними відділами та агенціями, а також з обмеженими ресурсами для надання послуг належної якості. При цьому вирішення проблем соціального захисту вимагає великих фінансових витрат, які неможливо звести до мінімуму. Як показує світовий досвід розробки і побудови фінансової основи різних систем соціального захисту населення, найбільш ефективними системами є ті, в яких основна роль відводиться державі як головному суб'єкту соціальної сфери. Тільки вирішуючи ці питання, можна домогтися підвищення ефективності публічного управління бюджетним фінансуванням соціального захисту населення [3, с. 75].

Висновки. В результаті проведеного дослідження можна зробити висновок, що сфера соціального захисту населення відіграє важливу роль у забезпеченні справедливості та соціальної стабільності суспільства. Публічне управління в сфері соціального захисту населення – це поняття, що визначається як організація та керівництво соціальними програмами та послугами, які спрямовані на підтримку та захист населення. Здійснення публічного управління в сфері соціального захисту населення ґрунтується на принципах та засадах, які включають прозорість, відповідальність, участь громадян, ефективне використання ресурсів та соціальну справедливість. Досягнення високого рівня ефективності діяльності органів публічного управління соціальною політикою є цілим комплексом складних взаємопов'язаних процесів, що включають не тільки організаційні та структурні зміни у системі управління, а й удосконалення механізмів здійснення повноважень та функцій державного управління.

Список використаних джерел

1. Аріфходжаєва Т. Б. Поняття публічного адміністрування у сфері соціального захисту населення. *Форум права*. 2016. № 3. С. 12–15. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP_index.htm_2016_3_4 (дата звернення: 27.06.2023).
2. Балака Б. О. Публічне управління у сфері соціальної політики. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2022. № 2. С. 67–70. URL: <https://doi.org/10.54929/pmtl-issue2-2021-12> (дата звернення: 29.06.2023).
3. Будеянський Б. Проблеми та перспективи публічного управління бюджетним фінансуванням соціального захисту населення в Україні. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*. 2023. № 4(34). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-4\(34\)-67-76](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-4(34)-67-76) (дата звернення: 27.06.2023).
4. Гончаров А. Поняття соціального захисту. *Підприємництво, господарство і право*. 2009. № 10 (166). С. 126–130.
5. Горященко Ю. Проблеми розвитку соціальної сфери економічних районів України. *Україна: аспекти праці*. 2011. № 1. С. 37–43.
6. Zenchenko O. V. Реалізація державної політики у сфері соціального захисту населення (на прикладі управління соціального захисту населення Конотопської міської ради) : master's thesis. 2019. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76376> (дата звернення: 29.06.2023).

7. Колосовська І., Нема О. Удосконалення публічного управління у сфері соціальної роботи на регіональному рівні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2018. № 4. С. 109–114.
8. Ліжевський А. Змістовно-понятійна характеристика принципів публічного адміністрування у сфері соціального захисту. *Держава та регіони. Серія «Право»*. 2021. № 3. С. 56–60.
9. Ліжевський А. Публічне адміністрування у сфері соціального захисту: теорія та практика : автореф. кандидатська дисертація. Запоріжжя, 2021. 26 с. URL: http://phd.znu.edu.ua/page/aref/07_2021/lizhevskiy_aref.pdf (дата звернення: 29.06.2023).
10. Олександренко Д. В. Поняття публічного адміністрування у сфері соціального захисту населення Вінничини. *Інформаційне, правове та управлінське забезпечення інноваційного розвитку регіону* : матеріали круглого столу з міжнар. участю, м. Вінниця, 17 черв. 2021 р. Вінниця, 2021. С. 216–220.
11. Сівков С. В. Публічне адміністрування соціальної сфери Міністерством соціальної політики України. *Право і суспільство*. 2012. № 4. С. 129–133.
12. Халецька А. А. Засади державної політики у сфері соціального захисту населення в Україні. *Держава та регіони. Державне управління*. 2009. № 2. С. 174–178.
13. Чекан М. М. Публічне адміністрування соціального захисту в Україні : автореф. дис. ... канд. юрид. наук. Київ, 2020. 19 с.
14. Червякова О. В. Розвиток національного законодавства у сфері соціального захисту населення. *Bulletin of Alfred Nobel University Series «Law»*. 2020. Т. 1, № 1. С. 71–79. URL: <https://doi.org/10.32342/2709-6408-2020-1-1-10> (дата звернення: 29.06.2023).
15. Lavrukhin V. V. Державне управління у сфері соціального захисту населення: теоретичні аспекти. *Public administration aspects*. 2015. Т. 3, № 1–2. URL: <https://doi.org/10.15421/15158> (дата звернення: 27.06.2023).
16. Lizhevskiy A. L. Legal fundamentals of the public administration in the sphere of social protection of the population. *Law and society*. 2021. Vol. 2, no. 1. P. 73–80. URL: <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2021.1.2.12> (date of access: 29.06.2023).

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента
ГОЛОВНІ Ю. І.

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

**БРАТИЦЯ О., 2 курс (ОС «магістр») ІВК ДТЕУ,
спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
освітня програма «Публічне управління та адміністрування»**

У статті проаналізовано важливість стратегічного планування регіонального розвитку у фокусі його завдань та цілей задля покращення якості життя громадян, економічного розвитку та стабільності конкретного регіону. А також проаналізовано процес визначення мети і шляхів розвитку конкретного регіону, такого як місто чи інший населений пункт, область чи країна.

The article analyzes the importance of strategic planning of regional development in the focus of its tasks and goals in order to improve the quality of life of citizens, economic development and stability of a specific region. And the process of determining the goal and ways of development of a specific region, such as a city or other settlement, region or country, was also analyzed.

Актуальність обраної теми полягає в тому, щоб підкреслити важливість стратегічного планування для ефективного розвитку регіонів, забезпечення стійкості та конкурентоспроможності, реагування на виклики та можливості.

Метою статті є підтвердження того, що стратегічне планування регіонального розвитку виникає в створенні цільового плану, який визначає, як регіон може оптимально використовувати свій потенціал і ресурси для досягнення стабільності, підвищення якості життя та підвищення конкурентоспроможності.

Предметом дослідження є процес стратегічне планування регіонального розвитку.

Об'єктом дослідження теоретико-методичні та прикладні основи дослідження стратегічного планування регіонального розвитку.

Україна та її регіони мають ряд переваг. Передусім, найбільша держава у Європі з величезними покладами корисних копалин та земельних ресурсів. Відкритість для бізнесу, великий ринок, що розвивався в Європі, привабливе розташування, конкурентоспроможність, людський капітал – наявність великої кількості вчених та інженерів, потужний історико-культурний потенціал – на довгому шляху свого історичного розвитку Україна постійно перебувала в епіцентрі подій, що визначали історико-політичну карту Європи – невичерпний перелік потужності країни. Позиція України є нестійкою.

Протягом останніх років для України з'явилися безпрецедентні масштабні виклики, що кардинально змінили та досі мають суттєвий вплив на соціально-економічну та політичну ситуацію в країні, регіонах та територіальних громадах. Зазначені загальнодержавні та глобальні виклики безумовно впливають на формування основних тенденцій та проблем регіонального розвитку.

Регіональний розвиток – процес соціальних, економічних, екологічних, гуманітарних та інших позитивних змін у регіонах. Водночас, будь-який процес повинен мати план. Як відомо, планування є особливою формою діяльності, зміст якої – розроблення та реалізація планів. Стратегія, мистецтво полководця, це загальний недеталізований план певної діяльності, що охоплює тривалий період, спосіб досягнення складної мети.

Стратегічне планування регіонального розвитку визначає мету та способи досягнення розвитку певної території, процес спрямований на підвищення якості життя громадян, економічного розвитку регіону, соціальної стабільності, сталого розвитку регіону.

Об'єктом стратегічного планування є діяльність суб'єктів господарювання, структурних елементів національної економіки, всієї національної економіки країни з позиції її майбутнього економічного стану в короткострокових і довгострокових часових рамках [10].

Основні кроки стратегічного планування регіонального розвитку включають:

- аналіз поточного стану, тобто оцінку економічного, соціального, культурного та природного та природного потенціалу регіону. Це відповідь на сильні та слабкі сторони регіону;

- визначення цілей: За результатами аналізу певного регіону потрібно застосувати конкретні цілі розвитку. Вони повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними та мати обмеження в часі;

- ресурси та стратегії. Після визначення цілей необхідно з'ясувати, які ресурси – фінансові, людські, технічні тощо – необхідні для досягнення цих цілей. Наступний етап – створення стратегії, яка включає в себе конкретні заходи та проєкти для досягнення поставленої мети;

- залучення стейкхолдерів – вагомий аспект стратегічного планування, оскільки є потреба залучення всіх цікавих сторін, таких як місцева влада, бізнес, громадські організації та жителі регіону, бо їх погляди та думки важливі для розробки ефективної стратегії;

- розробка конкретних дій, створення планів – деталізованих планів та програм, які розпочинають конкретні кроки для досягнення поставлених цілей;

- важливим є моніторинг та оцінка – забезпечення відстеження прогресу та проведення оцінювання результату;

- актуалізація та коригування після оцінювання – вдосконалення планів та стратегій на основі результатів моніторингу з врахуванням нових технологій для досягнення покращеного результату;

- Урядове регулювання та підтримка – шляхом надання фінансової допомоги або легалізації останніх регуляторних змін.

Стратегічне планування регіонального розвитку є інструментом для забезпечення сталого росту та підвищення якості життя мешканців регіону. Воно допоможе координувати зусилля всіх зацікавлених сторінок, забезпечує системний підхід до розвитку, сприяє збалансованому розподілу ресурсів та інвестицій.

Будь-яка держава, що складається з більш як одного міста, а тим більше держава з досить значною територією, стикається з проблемами нерівномірного розвитку різних її територій. Це цілком природно з точки зору географії. Вихід до моря із зручною гаванню дає величезну перевагу перед стрімкими горами, вища щільність населення в урбанізованих територіях завжди спонукатиме розвиток бізнесу, продукуватиме більше ВВП, ніж великі сільські території з низькою щільністю населення. Тому такі природні відмінності змушують уряди цих держав формувати свою політику розвитку в такий спосіб, аби не стимулювати додаткових розривів в якості життя між різними територіями, стримувати масову міграцію з таких територій у столицю чи великі міста.

Отже, вкрай важливим є аналіз доцільності стратегічного планування регіонального розвитку. Оцінка включає ряд аспектів, які можуть варіюватись у залежності від конкретних умов і потреб регіону. Доцільним є аналіз користі для громади, шляхом виваженої оцінки переваг та досягнення мети, кінцевого успішного результату для місцевої громади та економіки. Необхідно провести порівняння з іншими підходами при розробці плану, тобто зважити стратегічне планування з іншими можливими методами та підходами до регіонального розвитку і визначити, чому саме стратегічне планування вибрано як найкращий варіант. Є потреба у політичній підтримці: Важливо отримати політичну підтримку і затвердження від органів влади для стратегії регіонального розвитку. Обов'язково необхідно розглянути, які механізми впровадження та виконання стратегії можуть бути використані та чи вони реалістичні.

Аналіз доцільності стратегічного планування регіонального розвитку допоможе застосувати, чи є цей процес корисним та ефективним для певного регіону і чи він допоможе вирішити конкретні завдання та виклики.

Повномасштабне вторгнення РФ 24 лютого 2022 року призвело до тимчасової окупації частини території України, значних руйнувань інфраструктури і природних екосистем, мільйонів вимушених переселенців та рекордного падіння економіки України.

Верховною Радою України прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій» від 9 липня 2022 року № 2389-IX, який визначає особливості відновлення регіонів та територій, що постраждали внаслідок збройної агресії проти України[4]. Законом № 2389 запроваджено єдину систему документів державної регіональної політики на національному, регіональному та місцевому рівнях, до якої належать, зокрема, регіональні стратегії розвитку. Таким чином, кожен регіон матиме власний стратегічний документ планування розвитку на довгострокову перспективу, який має відповідати стратегічним цілям та пріоритетам визначеним у Державній стратегії регіонального розвитку України.

23 червня 2022 року Європейська Рада своїм рішенням надала Україні статус кандидата на вступ до ЄС. Досвід попередніх розширень показав, що процес вступу до ЄС є важливим стимулом для реформування та модернізації країни-кандидата. У новому статусі перед Україною стоять завдання підвищення адміністративної спроможності публічних інституцій на національному, регіональному та місцевому рівнях, що є важливим фактором успішних передвступних переговорів, ефективного використання коштів та подальшого

вступу до ЄС. Це потребує по-новому ідентифікувати та оцінити виклики, які постали перед Україною та її регіонами.

Набір викликів, представлених нижче, був підготовлений на основі аналізів, досліджень та оцінки ситуації соціально-економічного розвитку країни. Відповідь на окремі виклики залежатиме від їх масштабу, значення для країни, регіонів та окремих територіальних громад та потребуватиме правильно підібраного втручання та координації регіональної політики з політикою відновлення та галузевими політиками із сфокусованим територіальним спрямуванням.

На цій основі було визначено вісім викликів розвитку країни, що потребують вирішення, в тому числі, в рамках державної регіональної політики до закінчення планового періоду:

1. Втрата людського капіталу та прискорення депопуляції населення внаслідок вимушеної міграції, бойових дій, окупації та терористичних актів рф;
2. Різкі просторові та структурні зміни в економіці, втрата експортного потенціалу регіонів;
3. Збільшення кількості територій, які потребують державної підтримки;
4. Значні руйнування та невідповідність інфраструктури актуальним потребам та безпековим викликам;
5. Втрата транзитного потенціалу та вимушена переорієнтація транспортно-логістичних потоків;
6. Екологічна шкода внаслідок бойових дій та тероризму рф, неможливість використання територій через мінування та забруднення;
7. Тимчасова окупація територій та втрата інституційної спроможності влади на місцевому рівні внаслідок збройної агресії рф;
8. Неготовність системи управління регіональним розвитком до процедур та кращих практик ЄС.

Урядом на засіданні 04 серпня 2023 року було затверджено підготовлений Мінінфраструктури Порядок розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації, а також проведення моніторингу реалізації зазначених Стратегії і плану заходів (постанова Кабінету Міністрів України від 04 серпня 2023 року № 817), що дозволило розпочати процес актуалізації чинної Стратегії з врахуванням нових викликів та можливостей [8], а також затверджено Порядок розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу реалізації зазначених стратегій і планів заходів (постанова Кабінету Міністрів України від 04.08.2023 № 816), які дозволять комплексно планувати розвиток на місцях [9].

Список використаних джерел

1. Аналіз соціально-економічного розвитку регіонів за 2019 рік. Міністерство розвитку громад та територій України. Офіційний веб-сайт Міністерства. URL: <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/derzhavnarehional-na-polityka/monitorynh/monitorynh-monitorynh/rejtingova-otsinka-regioniv-/analiz-soczialno-ekonomichnogo-rozvytku-regioniv-za-2019-rik/>.
2. Бойко А. Планування регіонального розвитку в Україні. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2017. № 1. С. 19-35
3. Ватченко О. Б., Андрейченко О. А. Стратегічне планування розвитку регіонів України. Економічний простір: зб. наук. праць. Дніпро: ПДАБА, 2016. № 113. С. 15–26.
4. Закон України «Про засади державної регіональної політики»: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>.
5. Попадинець Н. М. Роль стратегічного планування в економічному розвитку регіону. Територіальний розвиток та регіональна економіка. 2017 Випуск 6 (128). С. 16-19. URL: [http://ird.gov.ua/sep/sep20176\(128\)/sep20176-\(128\)_016_PopadynetsN.pdf/](http://ird.gov.ua/sep/sep20176(128)/sep20176-(128)_016_PopadynetsN.pdf/).

6. Постанова Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 року № 931 «Про затвердження Порядку розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених Стратегії і плану заходів»: // <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/931-2015-%D0%BF#Text>.
7. Постанова Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 року № 932 «Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів»: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-%D0%BF#Text>.
8. Постанова Кабінету Міністрів України від 04 серпня 2023 року № 817 «Деякі питання розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації та проведення моніторингу реалізації зазначених Стратегії і плану заходів»: // <https://www.kmu.gov.ua/npas/deiaki-pytannia-rozroblennia-derzhavnoi-stratehii-rehi-a817>;
9. Постанова Кабінету Міністрів України від 04 серпня 2023 року № 816 «Деякі питання розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації та проведення моніторингу реалізації зазначених стратегій і планів заходів»: // <https://www.kmu.gov.ua/npas/deiaki-pytannia-rozroblennia-rehionalnykh-stratehii-rozvytku-i-planiv-zakhodiv-z-ikh-s816-40823>.
10. Сментина Н. В. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку на мезорівні: теорія, методологія, практика. Одеса: Атлант, 2015. 365 с.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента ЛАЗЕБНОЇ І. В.

МЕХАНІЗМ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

**ВСТР Л., 2 курс (ОС «магістр») ІВК ДТЕУ,
спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
освітня програма «Публічне управління та адміністрування»**

У статті розглянуто сутність адміністративних послуг. Визначено мету, об'єкт та предмет дослідження механізму реалізації надання адміністративних послуг. Наведені основні законодавчі акти, що регулюють механізм надання адміністративних послуг. Досліджено законодавче регулювання надання адміністративних послуг. Наведено перспективи цифровізації та сучасний механізм надання адміністративних послуг виконавчими органами на місцевому рівні.

The article examines the essence of Administrative Services. The purpose, object and subject of the study of the implementation of the provision of administrative services have been determined. The main legislative acts regulating the implementation of the state provision of administrative services are given. The legislative regulation of the provision of administrative services has been studied. The prospects of digitization and a new mechanism for providing administrative services by executive bodies at the local level are presented.

Актуальність обраної теми полягає в тому, що створення зручних і доступних умов отримання адміністративних послуг є однією з головних задач, що має вирішуватися

органами місцевого самоврядування. Основне призначення публічної адміністрації – надання послуг, і саме за якістю послуг кожен громадянин оцінює компетентність та доброзичливість влади. З метою реалізації державної політики у сфері надання адміністративних послуг приймаються відповідні нормативно-правові та законодавчі акти. За роки незалежності України відбулися багато змін у сфері надання адміністративних послуг, що обумовлюються цифровізацією країни. Також слід зазначити, що в період дії воєнного стану в Україні розширився спектр надання адміністративних послуг.

Метою статті є теоретичне обґрунтування й розробка пропозицій щодо напрямів удосконалення механізму надання адміністративних послуг на місцевому рівні.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, які виникають у процесі надання адміністративних послуг на місцевому рівні.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні основи механізму надання адміністративних послуг на місцевому рівні.

Деякі питання реалізації послуг населенню виконавчими органами влади і органами місцевого самоврядування розглянуті українськими науковцями В. Авер'янова [1], Т. Буренко, І. Коліушка, А. [2], Ліпенцева Т. [3], Маматової, Г. Писаренко, В. Тимошука [4], Ю. Шарова та інших.

Офіційне значення «адміністративної послуги» визначено в Законі України «Про адміністративні послуги» від 6 вересня 2012 року із змінами та доповненнями. Зокрема, згідно з цим Законом, адміністративна послуга – це «результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або обов'язків такої особи відповідно до закону» [5].

Суб'єкт надання адміністративної послуги – орган виконавчої влади, інший державний орган, орган влади Автономної Республіки Крим, орган місцевого самоврядування, їх посадові особи, державний реєстратор, суб'єкт державної реєстрації, уповноважені відповідно до закону надавати адміністративні послуги [5].

Уживання категорії «послуга» у сфері приватного регулювання і поява в українському законодавстві терміна «адміністративна послуга» зумовили виникнення такої проблеми, як їх розмежування та ступінь правомірності використання методів регулювання, що характерно одному правовому інституту за регламентації іншого. До того ж в нормативно-правових актах термін «послуга» використовується в таких словосполученнях як «публічна послуга», «державна послуга», «муніципальна послуга», що у свою чергу призводить до неоднозначного його розуміння.

Адміністративні послуги та послуги, що надаються в межах цивільних правовідносин, є абсолютно різнопорядковими явищами. У першому випадку – це публічні правовідносини, що за своєю сутністю є реалізацією суб'єктами надання адміністративних послуг функцій держави.

Отже, публічні послуги – це послуги, які надаються органами державної та місцевої влади або іншими суб'єктами (підприємствами, установами, організаціями) за рахунок публічних коштів і під відповідальність публічної влади.

Залежно від суб'єкта, що надає публічні послуги, можна розрізняти державні та муніципальні послуги. Державні послуги – це послуги, що надаються державними органами та органами державної влади, підприємствами, установами та організаціями. Державні послуги також включають послуги, що надаються неурядовими організаціями при здійсненні делегованих їм повноважень.

Особливістю державних послуг є наявність нормативних актів, передбачених для них державою, і державний нагляд за їх наданням [6].

Муніципальні послуги – це послуги, що надаються органами місцевого самоврядування, комунальними підприємствами, установами та організаціями.

Публічне управління – це ще відносно нова модель організації управління в державі для України, що створює умови для регулювання всіх соціальних й економічних процесів,

забезпечуючи реалізацію владного впливу на всі галузі суспільного життя. Публічне управління передбачає максимальну публічність органів влади, тобто їх відкритість, прозорість та контроль з боку громадськості, що має забезпечити оптимальне використання ресурсів за умов досягнення пріоритетних цілей держави [7]. У даному контексті варто визначитись, що саме є механізмом надання адміністративних послуг, оскільки дана конструкція часто зустрічається у науковій літературі (табл. 1).

Таблиця 1

Визначення механізму надання адміністративних послуг

Поняття	Визначення
«Механізм»	«Механізм» пов'язується з соціальними явищами та процесами, найчастіше характеризується як «внутрішня будова, систему чого-небудь» [8].
Відношення між поняттями «процес» і «механізм»	«Відношення між «процесом» і «механізмом» є, по-перше, відношенням між двома взаємопов'язаними процесами, коли перший з них є загальним процесом, а другий – специфічним, призначеним для реалізації першого; по-друге, не слід сплутувати поняття «процес» і «механізм», тобто етапи перетворення матеріалу – з діями» [9].
«Механізм управління»	«Механізм управління» визначають, як складник системи управління, що забезпечує вплив на фактори, від стану яких залежить результат діяльності управлінського об'єкта. При цьому механізм має відображати стійкі взаємозалежності між елементами керованої системи, узгоджувати їх інтереси» [10].
«Механізм управління»	«Механізм управління... включає: цілі управління, елементи об'єкта та їхні зв'язки, на які здійснюється вплив, діяння в інтересах досягнення цілей; методи впливу; матеріальні і фінансові ресурси управління, соціальний та організаційний потенціали» [11]. «Механізм управління – це складова частина системи управління, що забезпечує вплив на фактори, від стану яких залежить результат діяльності управлінського об'єкта» [1].
«Механізми державного управління»	«Механізми державного управління – це послідовна реалізація дій, які базуються на основоположних принципах, цільовій орієнтації» [5].
	Визначається «як систему органів виконавчої влади та сукупність правових норм, ще регламентують організаційну структуру системи органів виконавчої влади і процеси її функціонування та розвитку» [12].
	«Механізм державного управління – це складна система державних органів, організованих відповідно до визначених принципів для здійснення завдань державного управління» [11].
	«Механізм державного управління» – організація практичного здійснення державного управління, який охоплює об'єкти, суб'єкти управління, взаємовплив між суб'єктами та об'єктами». Виділяються два основні підходи до формування даного поняття: структурно-функціональний, за яким у визначенні механізму того чи іншого державно-правового інституту (процесу, явища); структурно- організаційний, за яким механізм характеризується як сукупність певних елементів, що створюють організаційну основу певних явищ, процесів, а механізм держави – як «сукупність установ», через які здійснюється «державне управління суспільством» [11].
«Процедура надання адміністративної послуги»	Надання адміністративної послуги визначається як «нормативно зафіксований порядок надання адміністративної послуги, мета якої полягає в реалізації законних прав та інтересів фізичних/юридичних осіб, що подали звернення» [13].
«Процедура з надання публічних послуг»	Визначається як «регламентація відповідно до норм діючого права організації роботи органів публічного управління з розгляду заяви споживача стосовно реалізації рішення відповідного органу, яке спрямоване на забезпечення особистих прав, інтересів або обов'язків» [14]
«Механізми державного управління у сфері надання адміністративних послуг населенню»	Пропонується введення категорії «механізми державного управління у сфері надання адміністративних послуг населенню», які трактуються наступним чином: «послідовність взаємопов'язаних і розташованих у певному порядку елементарних актів здійснення владних повноважень суб'єктів надання

Поняття	Визначення
	адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, результатом якої є набуття, зміна чи припинення прав та/або обов'язків такої особи» [15].
	«Нормативно зафіксована послідовність сервісно-орієнтованих дій органів публічного управління, що відповідає їх компетенції, спрямована на набуття, зміну або припинення прав і обов'язків фізичних/юридичних осіб за заявою, та яка реалізується на засадах відкритості, справедливості та відповідальності» [16].

Джерело : складено автором на основі [1; 5; 8-16]

Таким чином, хоча й існують певні розбіжності у тлумаченнях науковцями деяких понять системи надання адміністративних послуг, такі послуги мають надаватись у нормативно-правових межах (рис. 1) [7].

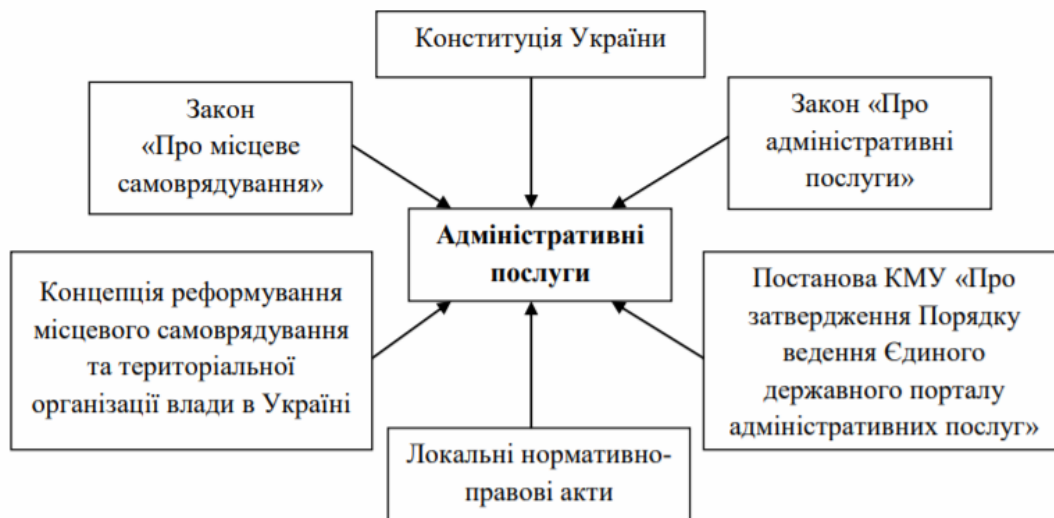


Рис. 1. Основні нормативно-правові акти, що регламентують надання адміністративних послуг в Україні [7]

Джерело:

У зв'язку з введенням воєнного стану в Україні зазнало змін механізм надання адміністративних послуг на місцевому рівні.

На законодавчому рівні внесено зміни до деяких законодавчих актів України щодо особливостей надання адміністративних послуг в умовах воєнного стану.

Зокрема, Верховна Рада на своєму офіційному сайті надала роз'яснення щодо діяльності ЦНАП у воєнний час.

Так, на територіях, де не ведуться бойові дії, ЦНАП працюють у повному обсязі та надають усі необхідні послуги.

Щодо тих ЦНАП громадах, на територіях яких ведуться бойові дії, Верховна Рада 24 березня 2022 внесла відповідні зміни до законодавства та прийняла Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення керованості державою в умовах воєнного стану» [19]. Закон передбачає, що центральна влада у цих громадах може визначати особливості надання адміністративних та інших публічних послуг.

Крім того, через ЦНАП у громадах, на території яких ведуться бойові дії, надаються всі адміністративні послуги, які на цій території надаються безпосередньо суб'єктами надання адміністративних послуг.

Верховна Рада України у першому читанні ухвалила законопроект № 7269 про функціонування місцевого самоврядування у період дії воєнного стану. Завдяки йому місцева влада отримає механізми оперативного управління громадами під час війни.

Очікується, що друге читання й прийняття цього законопроекту відбудеться уже на початку травня [17].

Серед ключових пропозицій законопроекту – удосконалення порядку надання адміністративних послуг в умовах воєнного стану. Зокрема передбачено зупинку строків надання адмінпослуг, якщо інше не встановить Уряд. Також уніфіковано підхід до надання послуг, щоб вони максимально надавались на територіях, де немає бойових дій, проте з урахуванням наявних безпекових загроз (обмежений доступ до реєстрів тощо).

Також зазначимо, що Головне управління Державної податкової служби у м. Києві надає адміністративні послуги через Центри обслуговування платників податків ГУ ДПС у м. Києві. Перелік послуг наведено нами у табл. 2.

Таблиця 2

Адміністративні послуги, що надаються Головним управлінням ДПС у м. Києві

№ п/п	Назва адміністративної послуги
1	Видача картки платника податків, внесення до паспорта громадянина України (у формі книжечки) даних про реєстраційний номер облікової картки платника податків з Державного реєстру фізичних осіб – платників податків
2	Внесення до паспорта громадянина України (у формі книжечки) відмітки про наявність права здійснювати будь-які платежі за серією та номером паспорта
3	Видача відомостей з Державного реєстру фізичних осіб – платників податків про суми/джерела виплачених доходів та утриманих податків
4	Реєстрація реєстратора розрахункових операцій
5	Реєстрація книг обліку розрахункових операцій
6	Реєстрація розрахункових книжок
7	Видача довідки про подану декларацію про майновий стан і доходи (податкову декларацію)
8	Видача довідки про сплату податкових зобов'язань платником податку – резидентом, який виїжджає за кордон на постійне місце проживання, та про відсутність податкових зобов'язань
9	Видача довідки про доходи
10	Видача довідки про сплачений нерезидентом в Україні податок на прибуток (доходи)
11	Підтвердження статусу податкового резидента України
12	Реєстрація платника єдиного податку
13	Надання витягу з реєстру платників єдиного податку
14	Включення неприбуткового підприємства (установи, організації) до Реєстру неприбуткових установ та організацій
15	Внесення змін до відомостей, що містяться у Реєстрі неприбуткових установ та організацій
16	Надання витягу з Реєстру неприбуткових установ та організацій
17	Видача довідки про відсутність заборгованості з платежів, контроль за справлянням яких покладено на контролюючі органи
18	Внесення місця зберігання алкогольних напоїв та тютюнових виробів до Єдиного державного реєстру місць зберігання
19	Видача ліцензії на право роздрібною торгівлі алкогольними напоями
20	Видача ліцензії на право роздрібною торгівлі сидром та перрі (без додання спирту)
21	Видача ліцензії на право роздрібною торгівлі тютюновими виробами
22	Видача ліцензії на право роздрібною торгівлі рідинами, що використовуються в електронних сигаретах
23	Видача ліцензії на право роздрібною торгівлі паливом
24	Видача ліцензії на право зберігання пального
25	Видача ліцензії на право оптової торгівлі спиртом етиловим, спиртом етиловим ректифікованим виноградним, спиртом етиловим ректифікованим плодовим
26	Видача ліцензії на право оптової торгівлі алкогольними напоями, крім сидру та перрі (без додання спирту)
27	Видача ліцензії на право оптової торгівлі сидром та перрі (без додання спирту)
28	Видача виробникам пива з обсягом виробництва до 3000 гектолітрів на рік ліцензії на право оптової торгівлі виключно пивом
29	Видача ліцензії на право оптової торгівлі тютюновими виробами
30	Видача ліцензії на право оптової торгівлі рідинами, що використовуються в електронних сигаретах
31	Видача ліцензії на право оптової торгівлі паливом
32	Видача дублікатів ліцензій

№ п/п	Назва адміністративної послуги
33	Переоформлення ліцензій
34	Анулювання ліцензій
35	Видача додатка до ліцензій
36	Реєстрація платника податку на додану вартість
37	Надання витягу з реєстру платників податку на додану вартість
38	Перехід юридичної особи на оподаткування як резидента Дія Сіті – платника податку на особливих умовах
39	Відмова юридичної особи від оподаткування як резидента Дія Сіті – платника податку на особливих умовах

Джерело : складено автором на основі [18]

Станом на 01.08.2023 р. з початку року ГУ ДПС у м. Києві кількість звернень щодо надання адміністративних послуг склала 211 309, кількість наданих адміністративних послуг склала 179 401, кількість відмов у наданні адміністративних послуг – 31908 [18].

Також зазначаємо, що для зручності, комфортності платників податків в умовах дії правового режиму воєнного стану сервісне обслуговування платників податків (платників єдиного внеску), зокрема надання адміністративних послуг, виконання інших функцій сервісного обслуговування здійснюється органами ДПС незалежно від місця обліку.

Таким чином, пріоритетними завданнями державної політики у сфері впровадження дієвих механізмів в практичну діяльність надання адміністративних послуг мають стати: подальша децентралізація повноважень з надання адміністративних послуг; розвиток мережі ЦНАП; запровадження стандартів ISO 9001; впровадження сучасних є технологій у діяльність всіх складових публічного управління; залучення громадян-споживачів послуг до контролю та внесення пропозицій щодо якості надання адміністративних послуг, постійне вдосконалення методики моніторингу та оцінювання якості надання адміністративних послуг.

Список використаних джерел

1. Авер'янов В. Державне управління в Україні : навч. посібн. / за заг. ред. В. Б. Авер'янова. К. : URL: <http://ukrkniga.org.ua/ukrkniga-text/692>
2. Виконавча влада та проблеми адміністративної реформи в Україні: Монографія / І. Б. Коліушко. : URL: <http://pravo.org.ua/up/oads/2020/10>
3. Адміністративні послуги місцевих органів державної виконавчої влади / Чемерис А.О., Лесечко М. Д., Ліпенцев А.В., Каляєв А.О., Ципук В.М. Л.: ЛРІДУ НАДУ, 2004. с. 148
4. Тимошук В. Надання адміністративних послуг у муніципальному секторі. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Асоціація міст України. К.: ТОВ «Підприємство «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 124 с. URL: <https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/5adminbwweb.pdf>
5. Закон України «Про адміністративні послуги»: Відомості Верховної Ради від 06.09.2012 №5203–VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
6. Науково-практичний коментар до Закону України «Про адміністративні послуги» / За заг. ред. В.П.Тимошука. К.: URL: <http://hsa.org.ua/>
7. Ільчанінова Н.І. Механізм надання адміністративних послуг в умовах реформування територіальної організації влади в Україні: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Миколаїв, 2019. 20 с. URL: <http://dy.nauka.com.ua/2019/12/>
8. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.). Уклад. і гол. ред. В. Т. Бусел. К. : Ірпінь : ВТФ Перун, 2001. 1440 с.
9. Нижник Н, Леліков Г., Мосов С. Про співвідношення категорій «процес» і «механізм» та їх використання в управлінській діяльності органів виконавчої влади. *Вісник державної служби України*, 2001. № 3. С. 80–87.

10. Нижник Н. Р. Державне управління в Україні : наукові, правові, кадрові та організаційні засади : навч. посіб. / за заг. ред. Нижник Н. Р., Олуйка В. М. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2002. 352 с.
11. Нижник Н. Р. Машков О. А. Системний підхід в організації державного управління : навчальний посібник/ за заг. ред. Н. Р. Нижник. К.: УАДУ. 1998 р. 159 с.
12. Енциклопедичний словник з державного управління / укладю: В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко, Ю.П. Сурмін та іню; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Торощинського, Ю.П. Сурміна. К.: НАДУ, 2010. 820 с.
13. Буханевич О.М. Поняття та сутність процедури надання адміністративних послуг. Право і суспільство, 2015. №5. С. 126-131. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pis_2015
14. Легеза Є.О. Теорія публічних послуг: адміністративно-правова складова: монографія. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2016. 452 с.
15. Лис А.Б. Механізми державного управління процесами надання адміністративних послуг : автореф. дис... канд. наук з держ. Упр.: 25.00.02. Івано-Франківськ, 2016. 21 с.
16. Клімушин П. С., Спасібов Д. В. Механізми електронного урядування в системі надання адміністративних послуг. Теорія та практика державного управління, 2016. Вип. 1. С. 50-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2016_1_10
17. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII із змінами та доповненнями, проект Закону № 7269 про внесення змін щодо функціонування місцевого самоврядування у період дії воєнного стану. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>
18. Офіційний вебсайт ГУ ДПС у м. Києві. URL: <http://kyiv.tax.gov.ua/diialnist/mistsya-nadanny-administrativnih-poslu/>
19. Закон України Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування у період дії воєнного стану. Відомості Верховної Ради від 12.05.2022 №2259-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua>

Робота виконана під науковим керівництвом канд. наук з держ. упр., доцента
ДИННИК І. П.

ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ: УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

**ВОРОНКОВА О., 2 курс (ОС «магістр») ІВК ДТЕУ,
спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
освітня програма «Публічне управління та адміністрування»**

У статті проаналізовано особливості реалізації державної політики у сфері державного фінансового контролю в Україні та окремих передових демократичних державах. Досліджено організаційно-правові засади побудови систем державного фінансового контролю різних країн. Систематизовано передовий досвід взаємодії у сфері фінансового контролю державних органів від різних гілок влади. Наголошено на доцільності функціонування в Україні комбінованої системи державного фінансового контролю, що містить елементи парламентської та урядової систем. Для підвищення її ефективності запропоновано прийняття концептуального законодавчого акту про державний фінансовий контроль.

The features of implementing state policy in the sphere of public financial control in Ukraine and some advanced democratic states are analyzed in the article. The organizational and legal bases of constructing the public financial control systems in various countries are studied. The best experience of interacting authorities from various branches of government in the field of financial control are systematized. Emphasis is placed on the expediency of functioning the combined system of public financial control in Ukraine, which includes elements of the parliamentary and governmental systems. In order to increase its efficiency, it is proposed to adopt a conceptual legislative act on public financial control.

Актуальність теми. Реалізація державної політики у сфері державного фінансового контролю відбувається через функціонування цілісної системи державного фінансового контролю. Результати реалізації державної політики у сфері державного фінансового контролю свідчать, що вітчизняна система контролювання витрачання публічних коштів потребує істотного вдосконалення, зважаючи на великий розмір видатків сектору публічного управління та низьку ефективність державних інституцій, про що відзначається у звітах міжнародних фінансових організацій, зокрема Світового банку [1]. Це становить істотний ризик для не тільки відновлення економічного зростання та соціальної стабільності всередині країни, а й для повноцінного входження до прогресивної світової спільноти. Тому одним із пріоритетних напрямів реформи системи державного фінансового контролю в Україні є приведення її у відповідність до міжнародних стандартів. З огляду на євроінтеграційний вектор розвитку, вітчизняна система державного фінансового контролю має бути приведена у відповідність до положень системи правових норм ЄС, де важлива роль відводиться фінансовому контролю з метою запобігання фінансовому шахрайству та забезпеченню фінансової безпеки як на макро-, так і на мікрорівні. Тому удосконалення політики у сфері державного фінансового контролю має відбуватися з урахуванням як власних позитивних напрацювань, так і адекватного передового зарубіжного досвіду та законодавства, насамперед європейського. Це зумовлює актуальність теми дослідження.

Рівень вивченості теми. Проблематика формування та реалізації державної політики у сфері державного фінансового контролю є науковим інтересом багатьох українських і зарубіжних фахівців. Теоретичні основи державного фінансового контролю вивчали Р. Адамс, Е. Аткинсон, Р. Колесов, Л. Сухарева та ін. Концептуальні засади становлення і розвитку системи державного фінансового контролю були предметом монографічних досліджень В. Піхоцького та О. Шевчука. Модернізації системи державного фінансового контролю та її забезпеченню присвячені дослідження Н. Обушної та Ю. Ровінського. Г. Андерсон, М. Беккер, Ю. Вороніна, М. Готліб, О. Грачова, Р. Додж, Д. Кармайкл та ін. Зарубіжний досвід організації державного фінансового контролю вивчали Т. Губанова, Н. Дорош, Л. Кінащук, Я. Мазур, А. Малишев, О. Селєзньов, Г. Федотова та ін. Зважаючи на результати досліджень українських та зарубіжних фахівців, зазначимо, що в умовах динамічних глобалізаційних та політичних процесів та волатильного середовища системи державного фінансового контролю зазнають постійних змін, що зумовлює необхідність постійної актуалізації відповідних досліджень. Це зумовлює актуальність, наукову та практичну цінність даної роботи.

Метою дослідження є визначення ключових особливостей державної політики у сфері державного фінансового контролю та напрямів її удосконалення.

Об'єктом дослідження є процес реалізації державної політики у сфері державного фінансового контролю.

Предметом дослідження є особливості реалізації державної політики у сфері державного фінансового контролю в Україні та окремих передових демократичних державах.

Викладення основного матеріалу. Розвиток дієвого державного фінансового контролю на основі ключових принципів та кращих практик ЄС є важливим кроком у процесі реформування системи управління державними фінансами, тому насамперед розглянемо основні проблемні питання законодавчого і організаційно-управлінського

характеру, які знижують ефективність реалізації державної політики у сфері фінансового контролю.

Окремі фахівці вважають, що системи фінансового контролю розрізняються залежно від відображення державного фінансового контролю у законодавстві, зокрема конституціях, різних держав. В Конституції України державний фінансовий контроль згадується у розділі IV, присвяченому Верховній Раді України [2]. Згідно із її статтею 98, контроль від імені Верховної Ради України за надходженням коштів до Державного бюджету України та їх використання здійснює Рахункова палата. Рахункова палата – державний колегіальний орган, підзвітний парламенту, що здійснює свої повноваження через провадження заходів державного зовнішнього фінансового контролю (аудиту). Рахункова палата представляє Україну в INTOSAI, проте кінцевого статусу вищого органу державного фінансового контролю поки що не набула. І насамперед це пояснюється тим, що державний фінансовий контроль не обмежується державним зовнішнім фінансовим контролем (аудитом), причому тільки за надходженням і використанням коштів до Державного бюджету.

В Україні поряд із державним зовнішнім фінансовим контролем здійснюється державний фінансовий контроль та державний внутрішній фінансовий контроль, які також є повноцінними компонентами системи державного фінансового контролю. Факт існування державного внутрішнього фінансового контролю не викликає питань, зважаючи на частину третю статті 26 Бюджетного кодексу України [3], питання є до його результативності, яка за оцінками більшості фахівців є недостатньою. Проте існування окремої ланки державного фінансового контролю, який наразі здійснюється Держаудитслужбою відповідно до Закону України «Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні» [4], викликає суперечки як у науковців, так і у практиків, зважаючи на паралельне функціонування Рахункової палати із подібними повноваженнями, хоча ці органи здійснюють контроль від імені різних гілок влади. Але тут треба зауважити на сферах контролю даних органів, які перетинаються, але не співпадають. Якщо сфера контролю Рахункової палати – це формування та використання коштів Державного бюджету, то сфера контролю Держаудитслужби охоплює як використання бюджетних коштів, так і коштів позабюджетних державних фондів та суб'єктів господарювання державного сектору економіки, а також діяльність підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності щодо використання державного чи комунального майна. І саме державний фінансовий контроль на державних та комунальних підприємствах, які не відносяться до бюджетних установ, має особливу значущість, оскільки держава залишається найбільшим власником активів у вітчизняній економіці.

Тому потребує вирішення питання унормування та налагодження плідної та конструктивної співпраці між Рахунковою палатою та Держаудитслужбою, зокрема щодо удосконалення нормативно-правового та методологічного забезпечення їх діяльності, планування та проведення контрольних заходів, міжнародного співробітництва тощо. Треба зауважити, що в Україні наявність схожих повноважень в органів, що здійснюють фінансовий контроль від імені різних гілок влади, вважається негативною практикою, не зважаючи на результативність їх діяльності. Тоді як у провідних державах, де ефективно функціонує система фінансового контролю, наявність подібних або практично однакових повноважень у органів фінансового контролю, які здійснюють контроль від імені різних гілок влади, за умови мінімізації дублювання в практичній діяльності контрольних заходів, розглядається як система стримувань та противаг (system of «checks and balances»), що забезпечує принцип прозорості і результативності контролю, а також є стимулом для ефективної взаємодії таких органів [5].

Зарубіжний досвід засвідчує, що важливою ланкою державного фінансового контролю в багатьох демократичних країнах є органи незалежного фінансового контролю, сформовані парламентом, зокрема у Великобританії (Національне контрольно-ревізійне управління), Німеччині (Федеральна рахункова палата), США (Головне контрольно-фінансове управління). Водночас у цих країнах функціонують органи фінансового контролю

від виконавчої гілки влади, зокрема у Великобританії – Комітет з публічних рахунків, в Німеччині – Генеральна дирекція з державних фінансів, в США – адміністративно-бюджетне управління. Причому в розвинених країнах парламентські, урядові та спеціалізовані органи державного фінансового контролю функціонують паралельно, не втручаючись в компетенцію один одного, але в тісному взаємозв'язку.

Зокрема, в США вищим органом фінансового контролю на федеральному рівні є Головне контрольно-фінансове управління, яке є незалежним, позапартійним агентством, яке служить Конгресу та американського народу. Воно забезпечує стандарти внутрішнього контролю, фінансового аудиту та інших видів державного аудиту (контролю). Ця установа має доступ практично до усіх фінансових документів міністерств і відомств. За дорученням палат, комісій Конгресу США чи навіть окремих конгресменів воно може здійснювати оцінку результативності державних програм і діяльності федеральних відомств. Головне контрольно-фінансове управління надає Конгресу, главам виконавчих агентств і громадськості своєчасну, засновану на фактах, неупереджену інформацію, яка може використовуватися для поліпшення роботи уряду і економії мільярдів доларів платників податків.

Система урядового контролю у США представлена насамперед Адміністративно-бюджетним управлінням при Президентові США, а також інспекторськими службами в міністерствах і відомствах. Адміністративно-бюджетне управління – центральний орган виконавчої влади, який здійснює прогнозування, управління, контроль і координування урядових програм та їх фінансування. Крім цього, управління відповідає за складання федерального бюджету і розробку фінансових програм, здійснення оперативного контролю з управління бюджетом на федеральному рівні. Діяльність Адміністративно-бюджетного управління спрямована не тільки на стандартизацію та уніфікацію величезного масиву фінансової звітності про використання федеральних коштів, що надходить від державних і муніципальних органів, агентств і освітніх установ, а й надання Президенту США об'єктивної інформації про стан фінансової системи і формулювання пріоритетів бюджетної політики на майбутній фінансовий рік [6].

Наступним прикладом ефективного комбінування парламентської та урядової систем державного фінансового контролю є Великобританія. Вищим контрольним органом в Об'єднаному королівстві є Національне контрольно-ревізійне управління. Воно є членом ІНТОСАІ і ЄВРОСАІ. Національне контрольно-ревізійне управління має право проводити перевірки рахунків усіх урядових установ і тих державних органів, витрати яких більше ніж на 60% складаються з державних коштів, а також контролювати субсидії, що надаються місцевими органами влади. Національному контрольно-ревізійному управлінню надано право здійснювати перевірки економності, ефективності й результативності використання державних коштів, а також аудит інформаційних технологій і екологічний аудит. Про результати своєї діяльності Національне контрольно-ревізійне управління регулярно звітує парламенту. Як Національне контрольно-ревізійне управління відповідальне за проведення зовнішнього аудиту для центрального уряду, так і для урядів автономій існують еквівалентні органи зовнішнього аудиту. Також Національне контрольно-ревізійне управління розробляє керівництва і інші методологічні інструменти [7].

Нагляд за роботою Національного контрольно-ревізійного управління здійснює Комітет публічних рахунків. Саме Комітет публічних рахунків ретельно вивчає витрати та результати діяльності Національного контрольно-ревізійного управління. На основі доповіді головного державного ревізора комітет аналізує звіти про витрачання коштів, вивчає співвідношення ціни і якості державних витрат, зазвичай публікує власний звіт з рекомендаціями, на які уряд повинен відповісти [8]. Відтак, Національне контрольно-ревізійне управління та Комітет з публічних рахунків провадять державний фінансовий контроль в тісній взаємодії, покладаючись на звіти один одного, чим підвищують дієвість і прозорість контрольних заходів.

У Німеччині вищим контрольним органом є Федеральна рахункова палата, у формуванні якої беруть участь парламент і уряд, проте в своїй діяльності вона незалежна від них. До системи державного фінансового контролю входять рахункові палати земель, які діють паралельно з Федеральною рахунковою палатою, але є самостійними органами фінансового контролю. Як правило, члени регіональних рахункових палат призначаються законодавчим органом влади відповідної землі, при цьому вони незалежні в питаннях своєї діяльності. Федеральна рахункова палата є вищим федеральним органом і підпорядковується лише закону. У межах своїх повноважень Федеральна рахункова палата надає Бундестагу, Бундесрату і Федеральному уряду допомогу, необхідну для прийняття відповідних рішень. В ієрархії федеральних органів влади вона знаходиться на тому ж рівні, що і канцелярія федерального президента, федеральна канцелярія та федеральні міністерства [9].

Федеральна рахункова палата контролює як бюджетне фінансування, управління економікою федерації та федеральними об'єктами особливої важливості, так і діяльність державних підприємств, організацій соціального страхування, які отримують державні дотації. Також Федеральна рахункова палата здійснює перевірку правильності ведення бюджету, перевіряє звіт федерального міністра фінансів про всі доходи та витрати, про стан державного майна і державного боргу за поточний фінансовий рік, поданий федеральним урядом.

Важливе місце в системі державного фінансового контролю Німеччини займає Міністерство фінансів. Міністр фінансів є єдиним міністром, який може накласти вето на рішення уряду, якщо це призводить до додаткових витрат. Управління та відділи міністерства контролюють процес складання і розгляду державного бюджету, аналізують фінансові кошториси міністерств і відомств від урядової гілки влади. У кожному відомстві Міністерство фінансів має своїх представників, які відповідають за правильність і законність державних витрат, оцінюють їх ефективність. Зокрема Генеральна дирекція з державних фінансів не тільки відповідає за розробку федерального бюджету, а також контролює виконання бюджету протягом року та вживає необхідних заходів для підтримки виконання бюджету у межах встановлених параметрів. Після закінчення фінансового року вона складає баланс бюджету, а також активів й пасивів держави і звітує перед парламентом [10].

Таким чином, система державного фінансового контролю Німеччини поєднує в собі елементи парламентського та урядового контролю, причому відповідні ланки працюють доволі уособлено.

В інших європейських країнах також функціонує чимало контролюючих структур з адекватним розподілом повноважень, підпорядкованих різним гілкам влади. Зрозуміло, що повної аналогії національних систем державного фінансового контролю серед країн бути не може, оскільки вони формувалися впродовж тривалого часу і в конкретних суспільних умовах.

Зважаючи на зазначене, можемо констатувати, що у вітчизняній системі державного фінансового контролю функціонує також поєднуються елементи парламентської та урядової гілки влади.

Висновки. Підсумовуючи зазначене вище, констатуємо, що вирішення завдань, які постають у процесі удосконалення державної політики у сфері державного фінансового контролю потребує подальшої модернізації вітчизняної системи державного фінансового контролю шляхом налагодження ефективної взаємодії всіх її ланок для обміну інформацією щодо ризиків у діяльності підконтрольних установ, координації процесів планування й проведення заходів контролю та обміну позитивним досвідом. З огляду на те, що наразі в Україні діє система відносно самостійних органів державного фінансового контролю, то утворення єдиного координаційного та методологічного центру цієї системи є актуальним питанням і потребує законодавчої регламентації. Для цього необхідно прийняти концептуальний законодавчий акт щодо функціонування єдиної системи державного фінансового контролю для унормування відповідного понятійного апарату, чіткого розподілу повноважень органів контролю, встановлення дієвого механізму співпраці та

обміну інформацією між ними, причому із врахуванням кращої міжнародної практики та відповідних положень законодавства ЄС. Прийняття зазначеного закону обумовить покращання нормативного, організаційного та методичного забезпечення процесу державного фінансового контролю.

Список використаних джерел

1. World Governance Indicators [World bank]. URL: <https://databank.worldbank.org/source/worldwide-governance-indicators>
2. Конституція України від 28 червня 1996 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
3. Бюджетний кодекс України від 8 липня 2010 р. № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>
4. Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні: Закон України від 26 січня 1993 р. № 2939-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-12>
5. Концепція реалізації державної політики у сфері реформування системи державного фінансового контролю до 2020 р., схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 травня 2018 р. № 310-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/310-2018-%D1%80#Text>
6. Office of Management and Budget [Офіційний сайт Адміністративно-бюджетного управління при Президенті США]. URL: <https://www.whitehouse.gov/omb>
7. National Audit Office: support for Parliament [Офіційний сайт Національного контрольно-ревізійного управління Об'єднаного королівства]. URL: <https://www.nao.org.uk>
8. Public Accounts Committee: Commons Select Committee [Офіційний сайт Комітету суспільних рахунків Палати громад]. URL: <https://committees.parliament.uk/committee/127/public-accounts-committee>
9. Federal Audit Office: about us [Офіційний сайт Федеральної рахункової палати Німеччини]. URL: https://www.bundesrechnungshof.de/DE/0_home/home_node.html
10. Federal Ministry of Finance: a house that counts [Офіційний сайт Міністерства фінансів Німеччини]. URL: <https://www.bundesfinanzministerium.de/Web/DE/Ministerium/Ueberuns/ein-haus-das-zaehlt.html>

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента ЛАЗЕБНОЇ І. В.

НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ДЕРЖАВНИХ ОРГАНАХ

**ГЛУШАН О., 2 курс (ОС «магістр») ІВК ДТЕУ,
спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
освітня програма «Публічне управління та адміністрування»**

У статті проаналізовано нормативно-правові акти у сфері цифрової трансформації управління персоналом в державних органах, розкрито їх значення для формування та реалізації державної політики цифрового розвитку в Україні. Охарактеризовано нормативно-правові засади впровадження та функціонування інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах.

The article analyzes legal acts in the field of digital transformation of personnel management in state bodies, reveals their significance for the formation and implementation of the state policy of digital development in Ukraine. The normative and legal foundations of the implementation and functioning of the human resources management information system in state bodies are characterized.

Сучасні інформаційно-комунікаційні та цифрові технології, проникаючи у різні сфери діяльності, здійснюють значний вплив на життєдіяльність суспільства, створюючи можливості для технологічного та соціально-економічного розвитку будь-якої країни світу. Перехід до цифрової економіки та суспільства в Україні передбачає, зокрема, й цифровізацію HR-процесів з метою забезпечення універсальності, підвищення оперативності, гнучкості, мобільності, поглиблення автоматизації у діяльності служб управління персоналом, що в кінцевому підсумку має призвести до зростання конкурентного потенціалу підприємства, установи чи організації. Особливої актуальності проблеми впровадження цифрових інструментів в управління персоналом набули за умов інтенсивного розвитку цифрової сфери в Україні під час воєнного стану.

Об'єктом статті є процес цифрової трансформації управління персоналом в державних органах.

Предметом статті є нормативно-правові засади цифрової трансформації управління персоналом в державних органах.

Теоретичні та практичні проблеми використання цифрових технологій в управлінні персоналом як конкурентної переваги підприємства привертають увагу дедалі більшої кількості вітчизняних дослідників (Г. Бей [1], Т. Длугопольська [5], В. Жуковська [6], І. Колобердянко, Н. Метельська [7], Г. Писаревська [12], О. Продиус [20] та ін.). Зокрема, основні завдання цифрової трансформації у сфері управління персоналом та її значення для розвитку бізнесу в сучасних умовах господарювання досліджували А. Смагіна та М. Чупріна [21]. В. Жуковська узагальнила міжнародний досвід використання цифрових технологій в управлінні кадровими процесами та проаналізувала основні різновиди цифрових рішень в управлінні персоналом [6]. Аналізу застосування новітніх цифрових технологій в українській практиці управління персоналом в умовах воєнного стану присвячено роботу Х. Махмудова та В. Чухліба [9]. Трансформаційні процеси автоматизації і цифровізації управління людськими ресурсами на державній службі вивчали І. Сопілко та В. Крутась [22]. Зарубіжний досвід застосування цифрових технологій управління персоналом на публічній службі проаналізувала у своїй роботі О. Пархоменко-Куцевіл [11].

І хоч дослідники визнають, що вдосконалення управління персоналом в умовах цифровізації економіки є відповідальністю держави, насамперед щодо формування необхідної нормативно-правової бази [8, с. 157; 10, с. 86; 13, с. 84; 21], питання нормативно-правового забезпечення цифрової трансформації процесів управління персоналом, зокрема, в державному секторі не мають достатнього комплексного висвітлення.

Враховуючи викладене, метою статті є дослідження сучасного стану нормативно-правового регулювання впровадження та використання цифрових технологій у сфері управління персоналом, зокрема, в державних органах.

Варто зауважити, що формування державної політики у певній сфері здійснюється відповідними центральними органами виконавчої влади. В Україні створені державні інституції, відповідальні за формування державної політики у сфері цифрової трансформації управління персоналом в державних органах. Згідно з положеннями про відповідні державні органи нині такі завдання в Україні здійснюють Міністерство цифрової трансформації України та Національне агентство України з питань державної служби (далі – НАДС).

Правові засади процесів цифровізації в Україні закладені законами України, основні з яких були схвалені починаючи з 2015 року: «Про електронну комерцію» (03.09.2015), «Про електронні довірчі послуги» (05.10.2017), «Про електронні комунікації» (16.12.2020), «Про

особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» (15.07.2021), «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» (15.07.2021) та ін. [13, с. 85].

Найбільш змістовно та системно визначає стан і перспективи розвитку цифрової економіки в Україні Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 67-р (далі – Концепція) [18]. Концепція як основоположний документ у сфері цифрової трансформації вітчизняної економіки визначає цілі та напрями цифрового розвитку, основні принципи цифровізації, ідентифікує основні виклики для цифрового розвитку. Згідно з Концепцією серед основних цілей цифрового розвитку країни є, зокрема, реалізація людського ресурсу, а серед основних напрямів цифрового розвитку – розвиток цифрових компетенцій, впровадження концепції цифрових робочих місць.

Концепція вказує на уніфікацію та стандартизацію державних управлінських та ділових процесів як способи підвищення прозорості та ефективності державних інститутів.

І хоч Концепція, визначаючи критичні сфери та проєкти цифровізації країни, прямо не вказує сферу управління персоналом, її реалізація неодмінно зачіпає і hr-процеси в державних органах (цифрове робоче місце державного службовця, цифрові державні платформи тощо).

Не применшуючи значення Концепції як «амбітного, конструктивного правового документа, що орієнтує країну на прискорений цифровий розвиток», дослідники зазначають її недоліки: орієнтація на короткострокову перспективу, відсутність довгострокових прогнозів імовірних негативних наслідків розбудови цифрового суспільства та держави, способів їх попередження та пом'якшення, брак системного бачення цифрових трансформацій у сфері праці [23, с. 67-68, 73].

У Національній економічній стратегії на період до 2030 року, затвердженій постановою Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179 [16], частково окреслено напрям державної політики щодо розвитку цифрової економіки з конкретними стратегічними цілями підвищення рівня професійних та спеціалізованих цифрових навичок, підвищення якості державних електронних сервісів, покращення інструментів е-демократії [13, с. 87–88].

Завдання побудови в Україні спроможної сервісної та цифрової держави отримало подальшу деталізацію в Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки, схваленій розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р (далі – Стратегія) [4].

Серед ключових для досягнення європейських принципів державного управління заходів Стратегія визначає подальше впровадження інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS). Відповідно до пункту 24 Плану заходів з реалізації Стратегії на IV квартал 2025 року заплановано впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS) в 95% міністерств, інших центральних органів виконавчої влади [4].

Створення інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами на державній службі було започатковано Стратегією реформування державного управління України на період до 2021 року, схваленою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 № 474 [3]. Поетапно мали бути розроблені та впроваджені 4 модулі такої інтегрованої системи:

- модуль внутрішнього переведення державних службовців та проведення конкурсу на заміщення вакантних посад;
- модуль визначення фонду оплати праці та підготовки фінансової аналітики;
- модуль ведення особових справ державних службовців (кар'єра, оцінка результатів службової діяльності, компетентностей, професійне навчання тощо);
- модуль пошуку та підбору кадрів у системі державних органів.

Розробка та впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (далі – HRMIS) здійснюється в рамках Гранту Світового банку

№ TF0A5324 від 26.06.2017 щодо проєкту «Зміцнення управління державними ресурсами», що фінансується Європейським Союзом в рамках програми з реформування державного управління та державних фінансів (EUROPAF) [19].

Порядок функціонування HRMIS було унормовано Положенням про інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 28.12.2020 р. № 1343 (далі – Положення) [17].

Згідно з цим Положенням HRMIS є автоматизованою системою збирання, оброблення, зберігання та захисту інформації, що формується (створюється) і використовується в порядку та межах, визначених законодавством, для забезпечення функціонування централізованої бази даних державних службовців, інших працівників Секретаріату Кабінету Міністрів України, міністерств, інших центральних органів виконавчої влади, їх територіальних органів/ підрозділів, місцевих органів виконавчої влади та інших державних органів, на працівників яких поширюється дія Закону України «Про державну службу», а також для задоволення потреб щодо автоматизації та цифровізації процесів, пов'язаних із виконанням функцій управління персоналом та нарахування заробітної плати.

HRMIS функціонує з метою забезпечення:

- функціонування єдиної бази даних державних службовців та інших працівників органів впровадження;
- автоматизації (оптимізації) та цифровізації процесів управління людськими ресурсами в органах впровадження та процедур підготовки рішень з кадрових питань (особового складу);
- моніторингу результативності діяльності органів впровадження з питань управління персоналом;
- відкритості та прозорості інформації про людські ресурси та оплату праці в органах впровадження;
- посилення спроможності структурних підрозділів з питань управління персоналом та ведення бухгалтерського обліку в органах впровадження з метою розвитку сучасного управління людськими ресурсами шляхом оперативності, достовірності, повноти, доступності, багатоваріантності та надійності обліку, обробки, накопичення, передачі та представлення первинної, оперативної, достовірної, звітної та довідкової інформації у сфері державної служби;
- функціонування інформаційної системи на державній службі, функціонування електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів у частині виконання функцій з питань управління людськими ресурсами;
- електронної взаємодії між структурними підрозділами з питань управління персоналом та ведення бухгалтерського обліку органу впровадження;
- електронної взаємодії між органами впровадження;
- надання доступу працівникам органів впровадження до інформації через електронний кабінет користувача інформаційної системи для електронної взаємодії із структурними підрозділами, працівниками органу впровадження [17].

Положенням чітко визначено власника і розпорядника HRMIS – ним є держава в особі НАДС; володільців інформації, що обробляється в HRMIS, – НАДС (інформації, що обробляється в центральній підсистемі HRMIS) та органи впровадження HRMIS (інформації, що обробляється у функціональних підсистемах HRMIS); адміністратора HRMIS – НАДС. У третьому розділі Положення деталізовані основні функції органів впровадження та адміністратора HRMIS.

Положення регламентує питання захисту інформації та обробки персональних даних в HRMIS у спосіб, визначений законодавством у сфері захисту інформації в інформаційно-комунікаційних системах та Законом України «Про захист персональних даних».

У Положенні визначені лише загальні засади функціонування та використання HRMIS. Разом з тим, досі відсутній Порядок забезпечення функціонування HRMIS, обов'язок затвердження якого покладено Кабінетом Міністрів України на НАДС.

З метою забезпечення впровадження HRMIS НАДС розробило та затвердило форми Договору про надання доступу (підключення) до інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах, Згоди на обробку персональних даних в системі управління людськими ресурсами в державних органах та Заяви про організацію доступу до інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах [15].

Офіційно HRMIS введено в експлуатацію згідно з наказом Національного агентства України з питань державної служби від 30.03.2021 № 55-21 [14]. Станом на 09.09.2023 в HRMIS зареєстровано 483 організації, у тому числі 66 центральних органів виконавчої влади [19].

Визначальним для впровадження HRMIS та її подальшої інтеграції з іншими інформаційно-комунікаційними системами державних органів (наприклад, Єдиним порталом вакансій державної служби, Державним реєстром загальнообов'язкового державного соціального страхування, Єдиною державною електронною базою з питань освіти, Електронним реєстром листків непрацездатності тощо) є забезпечення електронної взаємодії державних інформаційних ресурсів та розвиток інфраструктури інтероперабельності. Україна вже має певні напрацювання в сфері нормативного врегулювання механізму електронної (технічної та інформаційної) взаємодії електронних інформаційних ресурсів. Так, постановою Кабінету Міністрів України від 08.09.2016 № 606 «Деякі питання електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів» передбачено запровадження системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів відповідно до вимог Європейського Союзу [2].

Таким чином, як свідчать результати дослідження, в Україні сформовано нормативно-правове підґрунтя цифрової трансформації у сфері управління персоналом в державних органах. Разом з тим, необхідно констатувати відсутність єдиної концептуальної моделі цифровізації процесів управління персоналом. Як наслідок, впровадження цифрових технологій у сфері управління персоналом значною мірою випереджає за темпами сферу правового регулювання зазначених процесів, а відтак формуються ризики для інформаційної безпеки, захисту персональних даних, збереження інформації. Розроблення необхідних для забезпечення належного функціонування інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій у сфері управління персоналом нормативно-правових актів має орієнтуватися, зокрема, й на запобігання та мінімізацію зазначених ризиків.

Список використаних джерел

1. Бей Г. В., Середа Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 34. С. 93-101.
2. Деякі питання електронної взаємодії електронних інформаційних ресурсів : постанова Кабінету Міністрів України від 08.09.2016 р. № 606. *Офіційний вісник України*. 2016. № 73. С. 109.
3. Деякі питання реформування державного управління України : розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 р. № 474-р. *Офіційний вісник України*. 2016. № 55. С. 36.
4. Деякі питання реформування державного управління України : розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р. *Офіційний вісник України*. 2021. № 61. С. 17.
5. Длугопольська Т. І., Гук Ю. В. Цифрова трансформація у сфері hr: напрями, проблеми та можливості. *Причорноморські економічні студії*. 2021. № 62. С. 13-18.
6. Жуковська В. М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 27 (2). С. 13-17.

7. Колобердянко І. І., Метельська Н. С. Інноваційні зрушення у сфері управління персоналом в умовах глобальної економіки. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 63-68.
8. Матвєєнко І. В., Панченко Г. О. Управління персоналом в системі державної служби України в умовах цифровізації. *Наукові перспективи*. 2022. № 9 (27). С. 157-170.
9. Махмудов Х., Чухліб В. Вплив цифрових технологій на ефективність управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. № 4 (32). С. 17-26.
10. Островий О. В. Формування державної політики цифрового розвитку: сучасні тенденції та перспективи. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2021. № 3. С. 85-91.
11. Пархоменко-Куцевіл О. І. Міжнародний досвід впровадження цифровізації в систему публічної служби: досвід для України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. Спецвипуск. С. 93-98.
12. Писаревська Г. І. Тенденції розвитку використання Digital технологій в управлінні персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2021. № 41. С. 54-60.
13. Польовий П. В. Нормативно-правовий механізм цифрових трансформацій в органах публічної влади та розвитку цифрових компетентностей публічних службовців. *Вчені записки ТНУ імені В. І Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Т. 33 (72). № 4. С. 84-93.
14. Про введення в експлуатацію Інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 30.03.2021 № 55-21. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-vvedennya-v-eksplyuatsiyu-informacijnoyi-sistemi-upravlinnya-lyudskimi-resursami-v-derzhavnih-organah> (дата звернення: 09.09.2023).
15. Про впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 16.01.2021 р. № 6-21. *Офіційний вісник України*. 2021. № 15. С. 181.
16. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року : постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. № 179. *Офіційний вісник України*. 2021. № 22. С. 45.
17. Про затвердження Положення про інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах : постанова Кабінету Міністрів України від 28.12.2020 р. № 1343. *Офіційний вісник України*. 2021. № 4 С. 308.
18. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 р. № 67-р. *Офіційний вісник України*. 2018. № 16. С. 70.
19. Про HRMIS. URL: <https://public.nads.gov.ua/about> (дата звернення: 09.09.2023).
20. Продіус О. І., Лобінцева В. В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. *Економіка: реалії часу*. 2020. № 4. С. 57-65.
21. Смагіна А. С., Чупріна М. О. Цифрові трансформації в системі управління персоналом. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 08 грудня 2022 р.* Київ, 2022. С. 104.
22. Сопілко І. М., Крутась В. О. Автоматизація і цифровізація процесів з питань управління персоналом на державній службі. *Юридичний вісник: наукове фахове видання*. 2022. № 1 (62). С. 85-90.
23. Трансформація соціально-трудової сфери в умовах цифровізації економіки : монографія / О. Ф. Новікова та ін. ; за наук. ред. О. Ф. Новікової. Київ, 2022. 385 с.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента ДЬЯЧЕНКО О. В.

ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ

ДОБРИНІН Т., 2 курс (ОС «магістр») ІВК ДТЕУ,
спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
освітня програма «Публічне управління та адміністрування»

У статті розглянуто сутність взаємодії органів місцевої влади з громадськістю. Визначено мету, об'єкт та предмет дослідження реалізації взаємодії органів місцевої влади з громадськістю. Наведені основні законодавчі акти, що регулюють реалізацію державної політики у сфері взаємодії органів місцевої влади з громадськістю. Досліджено реалізацію взаємодії органів місцевої влади з громадськістю та його законодавче регулювання в тому числі, в умовах воєнного стану.

The article examines the essence of interaction between local authorities and the public. The purpose, object and subject of the study of the implementation of the interaction of local self-government bodies with the public have been determined. The main legislative acts regulating the implementation of state policy in the sphere of interaction of local self-government bodies with the public are presented. The implementation of the interaction of local authorities with the public and its legislative regulation, including in the conditions of martial law, has been studied.

Актуальність обраної теми полягає в тому, що громадянське суспільство відіграє щораз більшу роль в політичному та суспільному житті України, щораз більше впливає на державну політику в Україні. Крім того, в Угоді про асоціацію між Україною та Європейським союзом, взаємодії державних інституцій з громадськістю приділяється чимала роль на шляху співпраці України та Європейського союзу, поступовим їх зближенням та інтеграцією.

Зокрема, зазначена тема має широкий спектр взаємопов'язаності з реалізацією державної політики в різних сферах. З метою реалізації державної політики у сфері взаємодії органів місцевої влади з громадськістю приймаються відповідні нормативно-правові та законодавчі акти. За роки незалежності України, особливо за останні десять років, відбулося багато змін у цьому напрямку, що обумовлюється значним збільшенням ролі громадянського суспільства.

Одночасно слід зазначити, що згідно з міжнародними оцінками, громадянське суспільство в Україні залишається в своїй більшості мало згуртованим. Крім того, воно у своєму розвитку помітно відстає від громадянського суспільства інших європейських країн.

У даному дослідженні висвітлено основні нормативно-правові та законодавчі акти, які регулюють реалізацію державної політики у сфері взаємодії органів місцевої влади з громадськістю в Україні, результати такої взаємодії.

Метою статті є теоретичне обґрунтування й розробка пропозицій щодо шляхів підвищення ефективності взаємодії органів місцевої влади з громадськістю.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, які виникають в процесі взаємодії органів місцевої влади з громадськістю.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні основи взаємодії органів місцевої влади з громадськістю.

Питанням реалізації державної політики у сфері *взаємодії органів місцевої влади з громадськістю* займалися такі науковці, як Т. Краснопольська [1], О. Шевченко [2], А. Ф. Колодій [3], Н. Алюшина [4], З. Кравцова [5], О. Мороз [6], А. М. Колодій [7] та інші.

На початку належить розібратись з самими визначеннями понять. Отже, державна влада за А. Колодієм – це вид публічної політичної влади, що здійснюється державою та її органами, здатність держави підпорядковувати своїй волі поведінку людей та діяльність об'єднань, що знаходяться на її території [7].

Розглянувши поняття влади, залишається відкритим питання щодо громадськості. Що ж таке взагалі, саме поняття *громадськості/громадянського суспільства*? Згідно визначення Т. Краснопольської – це суспільство зрілих громадян із високим рівнем економічної, соціальної, духовної, політичної культури, яке спільно з державою утворює розвинені політичні та правові відносини, взаємодіє з нею заради спільного блага. Суспільство вільних громадян, яке вільне від держави, але взаємодіє з нею заради спільного блага [1, с. 97].

Як можна зауважити з вищенаведеного визначення поняття, це суспільство саме вільних громадян, хоча й взаємодіють вони з державою, але – заради спільного блага. Тобто можна дійти висновку, що без належного розвитку особистості – говорити про зародження чи розвиток зрілого громадянського суспільства не приходиться.

Крім того, для кращого розкриття теми статті доречним є визначення поняття «взаємодія». Відповідно до О. Шевченко, взаємодія – це «процес взаємного впливу елементів один на одного, найбільш загальна, універсальна форма руху і розвитку» і особлива роль у процесі взаємодії належить державній владі і громадянському суспільству [2, с. 5-6].

Підсумовуючи вищенаведене, треба зазначити, що державна влада та громадськість тісно пов'язані між собою, постійно взаємодіють, а отже – впливають одна на одну.

Дослідниця Т. Краснопольська повідомляє, що сучасний розвиток прав та свобод людини та громадянина в Україні розпочався з проголошення Декларації про державний суверенітет у 1990 році [28], скасуванням державної монополії на власність та підприємництво. Формування підстав для створення ж громадянського суспільства в економічній сфері є прийняття законів «Про власність» та «Про підприємництво», «Про приватизацію майна підприємств» 1992 р. (втратили чинність). Створення правових підстав існування громадянського суспільства є прийняття Конституції України 28.06.1996 р., впровадження посади Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини у 1997 р. та прийняття «Зasad державної політики України в галузі прав людини» [1, с. 39].

Тобто спочатку держава наділила громадян правами та можливістю володіння майном та зайняття підприємництвом. Саме на цій базі в подальшому почався розвиток громадянського суспільства в Україні.

А. Колодій влучно зазначає, що рівновага між громадянським суспільством і державою є важливим фактором стабільного демократичного розвитку, а порушення її веде до гіпертрофії владних структур, відчуженості та політичного безсилля народу. Але, з іншого боку, громадянське суспільство залежить від держави і не може набути розвинених форм в умовах політичного насильства й тиранії. Тому зворотній зв'язок у стосунках громадянського суспільства і правової держави – дуже важливий [3].

На думку О. Мороз, посилення ролі громадських об'єднань в Україні є об'єктивною закономірністю, зумовленою потребою людей у колективній творчості, розвитку ініціативи, здібностей і визначальним показником становлення та розвитку громадянського суспільства [6].

Розглядаючи розвиток *взаємодії органів місцевої влади з громадськістю* в незалежній Україні можна побачити довгий і незакінчений шлях до вдосконалення взаємодії і розвитку нормативно-правової бази.

Тому у табл. 1 розглянуті основні нормативно-правові акти, які регулюють *взаємодії органів місцевої влади з громадськістю*.

Таблиця 1

Основні нормативно-правові акти, які регулюють реалізацію державної політики у сфері взаємодії органів місцевої влади з громадськістю

№ п/п	Законодавчий акт	Регулювання у сфері взаємодії органів місцевої влади з громадськістю
1	Конституція України	Формально про громадянське суспільство не згадується. Хоча в проєкті конституції України від 26 жовтня 1993 року, в 14 главах 3 розділу чітко прописувались взаємовідносини

№ п/п	Законодавчий акт	Регулювання у сфері взаємодії органів місцевої влади з громадськістю
		між громадянським суспільством та державою. Водночас, в головному діючому Законі держави чітко визначаються права та свободи громадян, які і складають будь-яке громадянське суспільство чи громадські інституції [8].
2	Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони	В питанні взаємодії держави з громадськістю – прописується значні можливості впливу громадськості на широкий спектр реалізації держави своїх повноважень [9].
3	Закон України «Про громадські об'єднання»	Визначає правові та організаційні засади реалізації права на свободу об'єднання, порядок утворення, реєстрації, діяльності та припинення громадських об'єднань [10].
4	Закон України «Про благодійну діяльність та благодійні організації»	Визначає загальні засади благодійної діяльності в Україні, забезпечує утвердження гуманізму і милосердя, сприяє утворенню і діяльності благодійних організацій [11].
5	Закон України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності»	Визначає особливості правового регулювання, засади створення, права та гарантії діяльності професійних спілок [12].
6	Закон України «Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності»	Цей Закон визначає правові, економічні та організаційні засади створення і діяльності організацій роботодавців, їх об'єднань, а також основні засади їх взаємодії з органами влади, спілками та їх об'єднаннями. [13].
7	Закон України «Про свободу совісті та релігійні організації»	Визначає поняття релігійної громади, релігійної організації та їх взаємодію з органами державної влади [14].
8	Закон України «Про органи самоорганізації населення»	Визначає правовий статус, порядок організації та діяльності органів самоорганізації населення. [15].
9	Закон України «Про доступ до публічної інформації»	Визначає порядок здійснення та забезпечення права кожного на доступ до інформації, що знаходиться у володінні суб'єктів владних повноважень [16].
10	Указ президента України від 07 вересня 2021 року № 487/2021 «Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки»	Визначає заходи щодо підтримки держави в розвитку громадянського суспільства [17].
11	Указ президента України від 31 липня 2004 №854/2004 «Про забезпечення умов для більш широкої участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики»	Визначає створення ефективних умов для всебічної реалізації громадянами конституційного права на участь в управлінні держсправами, забезпечення відкритості діяльності органів виконавчої влади, врахування громадської думки у процесі підготовки та організації виконання їх рішень. [18].
12	Розпорядження Кабінету Міністрів України від 3 жовтня 2018 року № 710-р «Про схвалення Концепції розвитку громадянської освіти в Україні»	Визначає формування і розвиток у громадян України громадянських компетентностей, відповідального ставлення до громадянських обов'язків, відповідальності за власне життя тощо [19].
13	Постанова Кабінету Міністрів України від 03 листопада 2010 року №996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики»	Визначає основні вимоги до організації та проведення органами виконавчої влади консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики [20].
14	Постанова Кабінету Міністрів України від 05 листопада 2008 року №976 «Про затвердження Порядку сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади»	Визначає процедуру сприяння проведенню інститутами громадянського суспільства та громадськими радами, утвореними відповідно до Типового положення про громадську раду при органах виконавчої влади [21].
15	Рішення Київської міської ради від 07 грудня 2021 року № 3695/3736 «Про внесення змін до рішення Київської міської ради від 12	Спрямоване на розвиток ефективного діалогу та партнерських відносин київської міської влади з громадськістю та інститутами громадянського суспільства. Головні принципи в сфері реалізації є ефективність та

№ п/п	Законодавчий акт	Регулювання у сфері взаємодії органів місцевої влади з громадськістю
	грудня 2019 року №452/8025 «Про затвердження міської цільової програми «Сприяння розвитку громадянського суспільства у м. Києві на 2020-2022 роки»»	збалансованість, прозорість та врахування громадської думки [22].

Джерело : узагальнено автором на основі [8-22].

Децентралізація також певним чином посилила роль громадянського суспільства, адже передача деяких функцій центральної влади на місця та використання деяких місцевих податків посилює місцеві громади та надало їм більший вплив на місцеву владу.

Тобто можна зауважити, що питанням *взаємодії органів місцевої влади з громадськістю держава опікується на найвищому рівні, визначає основні пріоритети та напрямки руху в цьому питанні.*

Безпосередня форма взаємодії з громадськістю – *організація і проведення публічних громадських заходів: конференцій, форумів, громадських слухань, засідань за круглим столом, зборів та зустрічей з громадськістю, інтернет-конференцій, засідання громадських рад, інших допоміжних органів при органах виконавчої влади [20].*

Опосередкована форма взаємодії держави з громадськістю – вивчення громадської думки, що реалізується через: проведення соціологічних досліджень та спостережень, створення телефонних «гарячих ліній», проведення моніторингу коментарів та відгуків, опрацювання та узагальнення висловлених у зверненнях громадян пропозицій та зауважень [20].

Громадські ради є тимчасовим консультативно-дорадчим органом, створюються при органах виконавчої влади. Основна мета їх діяльності – це сприяння участі громадськості у формуванні та реалізації державної та регіональної політики. [20].

Крім того, створені *інститути громадянського суспільства* – громадські об'єднання, релігійні, благодійні організації, творчі спілки, професійні спілки та їх об'єднання, асоціації, організації роботодавців та їх об'єднання, органи самоорганізації населення, недержавні медіа, інші непідприємницькі товариства та установи, легалізовані відповідно до законодавства.

З метою створення належних умов для участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики, Кабінет Міністрів України визначив процедуру сприяння проведенню інститутами громадянського суспільства та громадськими радами *громадської експертизи* діяльності центральних і місцевих органів виконавчої влади [21].

Отже, можна відмітити, що органи влади, особливо за останні десять років, стають відкритішими та прозорішими при виконанні своїх функцій, що покладені на неї народом. Влада активніше почала взаємодіяти за цей час з громадськістю не тільки через PR, але і через «живий діалог» в громадських радах та громадських експертизах, круглих столах, публічних слуханнях та дискусіях, бюджеті участі, органах самоорганізації населення, тощо.

Необхідно зазначити, що на місцевому рівні реалізуються ті положення, що прописані в нормативно-правових актах вищої юридичної сили шляхом прийняття відповідних рішень місцевих рад, виданням розпоряджень та їх реалізації.

Так, можна зазначити рішення Київської міської ради щодо сприяння розвитку громадянського суспільства та про затвердження Положення про порядок проведення громадських слухань у місті Києві, положення про громадський бюджет міста Києва, проведення круглих столів при Київській міській державній адміністрації, проведення засідань громадських рад, публічних дискусій та публічних звітів голів районних в місті Києві державних адміністрацій, тощо.

Позаяк, широкомасштабне вторгнення РФ в Україну, принципово змінило життя українців. Не стали винятком й можливості взаємодії органів влади з громадськістю. Після 24 лютого 2022 року активно почала розвиватись така громадська діяльність як волонтерство та благодійництво. Чимало людей почали активно приймати участь в цьому напрямку. Різні

міжнародні організації, громадські об'єднання чи волонтери роздавали гуманітарну допомогу найбільш незахищеним верствам населення на територіях, що найбільш постраждали від військових дій чи знаходились неподалік від межі вогневого зіткнення.

По всій країні діяли гуманітарні штаби. Президент України своїм Указом від 02 березня 2022 року № 93/2022 «Про координацію заходів з вирішення гуманітарних та соціальних питань» створив свого роду – загальнодержавний гуманітарний координаційний штаб [23].

На даний час громадськість продовжує досить активно діяти в даній сфері. Держава в свою чергу, відповідно до Закону України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб» надає підтримку громадянам, що вимушено перемістилися в інші регіони України в результаті або з метою уникнення негативних наслідків збройного конфлікту, тимчасової окупації [24]. Гуманітарні та благодійні питання в Україні регламентуються відповідними Законами України: «Про гуманітарну допомогу» [25], «Про благодійну діяльність та благодійні організації» [26], «Про волонтерську діяльність» [27].

На реалізацію взаємодії органів влади з громадськістю значно впливає введення воєнного стану, що призвело до обмеження певних прав і свобод в зв'язку з війною. Відповідно, належний розвиток інститутів громадянського суспільства та їх активна взаємодія з органами влади набуде належного рівня розвитку тільки після закінчення війни та скасування військового стану в Україні.

Які кроки необхідно було б зробити для покращення взаємодії органів влади з громадськістю? Вважаю, що слушною є думка З. Кравцової, яка пропонує розробити та прийняти закон «Про громадські об'єднання в Україні», в якому буде визначено основні засади створення та функціонування об'єднань громадян, які ставлять за мету реалізацію громадянами України своїх конституційних прав і свобод у здійсненні громадського контролю над органами державної влади, суб'єктів господарювання незалежно від організаційно-правових форм і форм власності [5, с.48].

На думку З. Кравцової, сьогодні в Україні закріплено консультації з громадськістю, участь представників громадськості в громадських радах при органах виконавчої влади, проведення громадських експертиз діяльності органів державної влади, а також звернення громадян, включаючи електронні петиції й багато інших форм демократії участі. Разом із тим, продовжує автор, їх застосування часто залишається формальним, а громадяни не бачать реального відображення своїх інтересів і позицій в остаточних нормативно-правових актах і рішеннях органів державної влади [5, с. 48].

Крім того, З. Кравцова пропонує установити юридичну відповідальність за безпідставне ігнорування громадської думки або маніпулювання з громадською думкою в інтересах третіх осіб. Як показує досвід співпраці держави і громадянського суспільства в Україні, безвідповідальність органів державної влади у цій сфері призводить до використання громадської думки для легітимізації «в демократичний спосіб» рішень не на користь громадян, територіальних громад і народу України у цілому [5, с. 48].

На сучасному етапі розвитку демократичного суспільства роль громадськості в житті держави все більш зростає. Вплив громадськості на загальнодержавну та місцеву політики збільшується. Звісно, це відбувається як закономірний процес демократичних перетворень та розвитку, з однієї сторони, та делегування повноважень безпосередньо від державних інституцій до громадськості, з іншої. Громадськість та держава тісно взаємодіють, впливаючи одна на одну. Плідна та продуктивна взаємодія громадськості та органів влади – це запорука європейського розвитку сучасного суспільства та держави.

Список використаних джерел

1. Краснопольська Т. Взаємодія громадського суспільства та правової держави. Національний університет «Одеська юридична академія». Навчально-методичні посібники. Одеса, 2015. 104 с.

2. Шевченко О. Конспект лекцій з дисципліни «Взаємодія суспільства та влади». Таврійський національний університет імені Вернадського. Київ, 2018. 47 с.
3. Колодій А. Ф. Історична еволюція громадянського суспільства та уявлень про нього (формування ідеалу). Електронний незалежний культурологічний часопис «І». 2001. № 21. С. 23-42.
4. Алюшина Н., Лихач Ю. Посібник для керівників державної служби. / за заг. ред. Алишиної Н. Київ, 2020. 424 с.
5. Кравцова З. С. Окремі аспекти взаємодії органів державної влади та інститутів громадянського суспільства. *Юридичний науковий електронний журнал*. №2/2021. С.46-49.
6. Мороз О. Перспективи розвитку взаємовідносин держави і громадських об'єднань в умовах зближення України з Європейським союзом. *Jurnalul juridic național: teorie și practică*. 2014. № 5. С. 21-25.
7. Колодій А.М. Національна академія внутрішніх справ. Мультимедійний навчальний посібник. URL: https://arm.naiu.kiev.ua/books/konst_pu/rozdil/rozdil7.html
8. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 року № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
9. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, ратифікована Законом України від 16 вересня 2014 року № 1678-VII «Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text
10. Про громадські об'єднання : закон України від 22 березня 2012 року № 4572-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text>
11. Про благодійну діяльність та благодійні організації : закон України від 05 липня 2012 року 5073-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text>
12. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності : закон України від 15 вересня 1999 року № 1045-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1045-14#Text>
13. Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності : закон України від 22 червня 2012 року № 5026-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5026-17#Text>
14. Про свободу совісті та релігійні організації : закон України від 23 квітня 1999 року № 987-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/987-12#Text>
15. Про органи самоорганізації населення : закон України від 11 липня 2001 року № 2625-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2625-14#Text>.
16. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13 січня 2011 року № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>.
17. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки : Указ Президента України від 07 вересня 2021 року № 487/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4872021-40193>
18. Про забезпечення умов для більш широкої участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики : указ Президента України від 31 липня 2004 №854/2004. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/854/2004#Text>
19. Про схвалення Концепції розвитку громадянської освіти в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 03 жовтня 2018 року № 710-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/710-2018-%D1%80#Text>
20. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики : постанова Кабінету Міністрів України від 03 листопада 2010 року № 996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text>.
21. Про затвердження Порядку сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади : постанова Кабінету Міністрів України від 05 листопада 2008 року № 976. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/976-2008-%D0%BF#Text>
22. Рішення Київської міської ради від 07 грудня 2021 року № 3695/3736 «Про внесення змін до рішення Київської міської ради від 12 грудня 2019 року №452/8025 «Про затвердження

- міської цільової програми «Сприяння розвитку громадянського суспільства у м. Києві на 2020-2022 роки»». URL: [https://kmr.ligazakon.net/document/mr213939\\$2021_12_07](https://kmr.ligazakon.net/document/mr213939$2021_12_07)
23. Про координацію заходів з вирішення гуманітарних та соціальних питань : Указ президента України від 02 березня 2022 року № 93/2022. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/932022-41489>
 24. Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб : Закон України від 20 жовтня 2014 року № 1706-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18#n5>
 25. Про гуманітарну допомогу : Закон України від 22 жовтня 1999 року № 1192-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1192-14#Text>
 26. Про волонтерську діяльність : закон України від 19 квітня 2011 року № 3236-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3236-17#Text>
 27. Декларація про державний суверенітет України від 16 липня 1990 року № 55-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55-12#Text>

Робота виконана під науковим керівництвом канд. наук з держ. упр., доцента
ДИННИК І. П

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

**ЖИЛА В., 2 курс (ОС «магістр») ІВК ДТЕУ,
спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
освітня програма «Публічне управління та адміністрування»**

У статті проаналізовано теоретичні підходи до здійснення стратегічного управління розвитком територій в умовах децентралізації. Опрацьовано широке коло питань, пов'язаних із даною проблематикою, проте за наявності нових викликів, що постали перед країною, є нагальна потреба її подальшого дослідження. Йдеться про важливість розвитку партнерських взаємодій в ході розробки, реалізації та оцінки результатів виконання стратегічних документів. Наголошується на необхідності враховувати розширення кола суб'єктів, що приймають рішення при стратегічному управлінні. Зауважується, що стратегічне управління розвитком територій в умовах децентралізації передбачає перетворення громад на ключових суб'єктів управління, щоб вони були здатні самостійно забезпечувати власні потреби, з чим напряду пов'язано поняття їх спроможності.

The article analyzes theoretical approaches to the implementation of strategic management of the development of territories in conditions of decentralization. It is emphasized that specialists have worked out a wide range of issues related to this problem, however, in the presence of new challenges facing the country, there is an urgent need for its further research. It is about the importance of the development of partnership interactions during the development, implementation and evaluation of the results of the implementation of strategic documents. It is emphasized the need to take into account the expansion of the range of decision-making subjects in strategic management. It is noted that the strategic management of the development of territories in conditions of decentralization involves the transformation of communities into key subjects of management, so that they are able to independently provide for their own needs, which is directly related to the concept of their capacity.

Актуальність дослідження проблем стратегічного управління розвитком територій в умовах децентралізації обумовлена низкою взаємопов'язаних чинників, спрямованих на те, як домогтися досягнення стратегічної мети за наявності певної вихідної ситуації, за допомогою тих ресурсів, які є в розпорядженні управлінців, і з урахуванням можливих зовнішніх та внутрішніх ризиків. Враховуючи, що процеси децентралізації в Україні відбуваються в контексті значних глобальних суспільних змін і пов'язані з новими підходами до організації публічного управління, окреслена проблематика входить до порядку денного багатьох науково-практичних заходів як вітчизняного, так і міжнародного рівня, адже без наукового забезпечення управлінських реформ, як і без належної практичної апробації запропонованих вченими рішень, марно сподіватися на досягнення успіху в таких масштабних починаннях.

Метою статті є аналіз теоретичних підходів до здійснення стратегічного управління розвитком територій в умовах децентралізації.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління розвитком територій в умовах децентралізації.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти стратегічного управління розвитком територій в умовах децентралізації.

Важливість даної теми обумовлює зацікавленість нею як представників наукової спільноти, так і управлінців-практиків. При цьому, як слушно зауважують у своїй монографії фахівці Інституту регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України, «перманентні та широкоформатні обговорення переваг та напрямів управлінських реформ перетворились на децентралізаційний марафон, під час якого вже й забули, що децентралізація має розглядатись не як самоціль, а лише як механізм досягнення стратегічних цілей, чи не найвагомішою з яких є активізація економічного зростання в державі за принципом «знизу-вверх» завдяки ефективному використанню власних соціально-економічних ресурсів громад, основним з яких є людський потенціал» [1, с. 6]. Зрозуміло, що з часу розв'язання Росією широкомасштабної війни в Україні проблема наявності та якості людського потенціалу набула ще більшої гостроти.

Представники економічної науки наголошують на пріоритетності застосування економічного підходу в управлінні розвитком територій. Так, К. Бліщук вважає: «У процесі управління розвитком територій домінуюча роль відводиться економічному підходу, основою якого є благополуччя громади та окремої людини, адже економічний розвиток є засобом вирішення більшості проблем регіону» [2, с. 218]. На нашу думку, навряд чи сам розвиток може бути засобом вирішення проблем, а от його результати – цілком імовірно.

Водночас вчені акцентують увагу і на проблемах оцінювання впливу децентралізації: «З метою оновлення підходів та принципів формування політики регіонального розвитку доцільно, зокрема, проводити оцінювання впливу децентралізації на соціально-економічне становище регіонів за системою критеріїв, які характеризують структурні зміни в соціально-економічному становищі регіонів, результати функціонування регіональної економіки за низкою показників: співвідношення доходів/видатків бюджетів областей, структура доходів бюджетів областей, структура трансфертів із державного бюджету; структура капітальних інвестицій; власні доходи та загальні видатки бюджетів областей; структура видатків на економічну діяльність» [3, с. 145]. Зауважимо, що такий підхід є абсолютно виправданим у сучасних умовах.

І. Ярошенко та І. Семигуліна вважають, що використання переваг децентралізації дозволяє місцевим громадам отримати більше впливу на власний розвиток та благополуччя населення: «Успіху досягають території та громади, які вдало розвивають внутрішню спроможність, мають можливість для поліпшення внутрішніх умов життєдіяльності і використання зовнішніх факторів, що впливають на інвестиційний клімат, та підтримують їх» [4, с. 104]. Зроблений авторами акцент на можливості, на наше переконання, є суттєвим, адже практика свідчить, що, на жаль, такі можливості багатьма громадами ще не знайдені.

Н. Корж, О. Бабчинська та Г. Іванченко стверджують: «Теорія стратегічного управління може бути вдосконалена розробкою механізму прийняття управлінських рішень з позиції

врахування фактору аттрактивності та його впливу на соціально-економічні індикатори дестинації, що характеризують її розвиток» [5, с. 11]. Поза всяким сумнівом, ця думка є слушною; лишається тільки сподіватися, що шановні науковці висловлювали її також і в більш сприйнятливій формі, аби широкі верстви населення могли безперешкодно зрозуміти її сутність. Принагідно візьмемо на себе сміливість наголосити на доцільності також науково-популярного викладу результатів досліджень вчених, які працюють у галузі суспільствознавчих наук, як це робиться, приміром, у країнах Заходу, адже далеко не всі громадяни знайомі з науковою термінологією, проте йдеться про залучення їх до процесів прийняття управлінських рішень щодо розвитку територій.

Не можемо не погодитися і з думкою К. Пастух стосовно важливості організації чіткої системи взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування щодо здійснення стратегічного планування розвитку територіальних громад [6, с. 208]. І дійсно, там, де подібна взаємодія налагоджена належним чином, управлінські процеси, в тому числі й стратегічного рівня, виявляються більш дієвими.

Більш того, якщо говорити про партнерські взаємодії, то не варто забувати і про інші зацікавлені сторони в розвитку територій. «Важливо сприяти пошуку й реалізації найбільш дієвих форм співпраці всіх учасників суспільних процесів, у т. ч. наукових установ, закладів вищої освіти (ЗВО), товаровиробників, активізації формування регіонального кластера», – пишуть В. Россоха та М. Плотнікова [7, с. 46].

Як бачимо, фахівцями опрацьовано широке коло питань, пов'язаних із проблематикою стратегічного управління розвитком територій в умовах децентралізації, але ці процеси на даний час постали перед новими викликами, що зумовлює необхідність їхнього подальшого дослідження.

Процес стратегічного управління орієнтовано на організацію процесу реалізації стратегії збалансованого розвитку територіальної соціально-економічної системи, мотивацію стейкхолдерів до реалізації запланованого, контроль за процесом реалізації стратегії, оцінювання результативності її виконання [8, с. 92]. Усе це пов'язано із усвідомленням громадянами суспільних орієнтирів, що знаходять своє відображення в демократичних цінностях, які приваблюють людей, і завдяки яким демократія здобуває нових прихильників. Прийнято вважати, що демократія сама по собі є найвищою цінністю будь-якого рівня влади. Громадянське суспільство, сповідуючи цінності демократії, може впливати на процеси публічного управління, що знаходить свій вияв у розвитку територій.

У ціннісних настановах політико-правової, економічної та управлінської думки демократія розглядається під різним кутом зору: і як політична та правова цінність, і як світоглядний ідеал. Можна констатувати, що демократія стала в сучасному світі невід'ємним елементом політичної свідомості громадян. Демократичне суспільство, яке залежить від ініціативи, дієвості та залученості громадян у суспільно-політичні процеси, потребує активної громадської участі. А це, в свою чергу, визначає сутність публічного управління, розширює його межі, а також забезпечує дієвість стратегічного управління розвитком територій в умовах децентралізації.

Перспективним, на наше переконання, є підхід до дослідження стратегічного управління розвитком територій в умовах децентралізації через ціннісні аспекти. Так, А. Кудряченко наголошує на доцільності інструментального підходу до дослідження цінностей демократії. Інструменталізм – науковий напрям, що розглядає наукові поняття, теорії, гіпотези як інструменти, необхідні для орієнтації людини при взаємодії з природою та суспільством. Використовуючи інструментальний підхід до дослідження демократії, її цінності аналізуються через їх вплив на інші цінності. Прихильники цього напрямку, зокрема Ф. Гаєк, вважають демократію бажаною в силу захисту особистої свободи та приватної власності. На думку Дж. Коена, публічна політика легітимна рівно настільки, наскільки її підтримують громадяни [9]. Успішність реалізації стратегічних рішень щодо розвитку територій також багато в чому залежить від підтримки громадян.

Цікавим є той факт, що прихильники децентралізації вважають її формою розвитку демократії. Вони наголошують, що цей процес сприяє прямій демократії, оскільки забезпечує передачу ведення низки справ місцевого рівня безпосередньо в руки зацікавлених сторін, що веде до розбудови громадянського суспільства [10]. І з цим слід погодитися, адже йдеться про розширення можливостей місцевого самоврядування.

Враховуючи усі наслідки переходу до демократії, зокрема, зміну ціннісних пріоритетів і набуття нової якості громадянами, а також настрої громадськості України в сучасних умовах, можна спрогнозувати виклики для сучасної державної політики, які водночас надають нові можливості для розвитку територій:

- підвищення ролі громадянського суспільства в процесах формування та реалізації державної політики, прийняття управлінських рішень на місцевому рівні;
- побудова дієвої моделі запобігання та протидії корупції, що сприятиме довірі;
- розбудова інформаційного суспільства (зокрема, інформаційних мереж, електронного уряду).

А це, у свою чергу, висуває нові вимоги до організації комунікацій у владних структурах: «Ефективну комунікаційну стратегію варто розглядати не лише як додаткову місію органу, а й як важливу публічну послугу, на яку є стійкий попит» [11, с. 126]. І в контексті стратегічного управління розвитком територій в умовах децентралізації без такої комунікаційної стратегії навряд чи варто сподіватися на успіх.

«Метод стратегічного управління має орієнтуватися на використання всесвітньо прийнятої практики проєктного менеджменту, побудовану на циклі Демінга (класична модель «Plan – Do – Check – Act»). Це означає послідовний рух таким кроками: планування стратегічних заходів – реалізація задуманого – перевірка виконання плану – внесення коригувань. Використання такого підходу дозволяє набагато якісніше виконувати заплановані заходи на шляху досягнення поставлених цілей, оскільки дає можливість оперативного реагувати на зміни (навіть найсуттєвіші) у зовнішньому середовищі. У разі дотримання такої послідовності дій, не виникатиме потреба в розробці зовсім нових стратегій, достатньо своєчасно вносити певні коригування в потрібному напрямку» [8, с. 45]. Певна річ, залучення громадськості до реалізації окреслених кроків слід розглядати як одну із передумов результативності стратегічного управління.

Важливо розуміти також проблеми, які можуть постати на цьому шляху. Фахівці вбачають їх, зокрема, у «кваліфікації управлінських кадрів щодо розподілу та адміністрування бюджету громади, безпідставному сподіванні на залучення грантів, інвестицій та коштів різних програм без стратегічного бачення перспектив розвитку та механізмів його забезпечення [7, с. 46]. Вихід із такої ситуації слід шукати у навчанні управлінців, здобутті ними освіти, передусім, у галузі публічного управління та адміністрування.

Одним з найгостріших викликів на місцевому рівні є міграція, а з війною її негативний вплив лише посилюється. Це породжує значну кількість проблем для розвитку територій. Основними з цих проблем фахівці вважають такі:

- зниження активності мешканців, у тому числі їхньої участі у вирішенні питань громади, стратегічного планування розвитку, долучення до проєктів, адже часто виїжджають найактивніші члени громади, а залишаються ті, які є пасивними та незахищеними;
- брак кваліфікованих кадрів в апараті, що є закономірним наслідком зниження активності місцевих мешканців, значних демографічних втрат;
- нестача власних фінансових ресурсів, що є наслідком «вимивання» людського потенціалу та зниження можливостей його капіталізації [1, 321].

Людам, для їх становлення як громадян, повноцінних членів громадянського суспільства, необхідно засвоїти певну систему політичних цінностей, ідей, які стають орієнтирами у політичному середовищі, трансформуються в активні дії. Значення активного учасника суспільно-політичних процесів для становлення, зміцнення і збереження демократії важко переоцінити. Його обґрунтували ще Г. Алмонд і С. Верба в роботі «Громадянська

культура» [12, с. 943–985]. У ситуації важкого вибору саме культура дає змогу людині творчо реагувати на суспільні вимоги, усвідомлювати їх моральний, естетичний, політичний або інший сенс, приймати адекватні рішення, зокрема, і в сфері місцевого самоврядування для розвитку території, де вона мешкає.

Забезпечення стратегічного розвитку країни, регіонів, територіальних громад є складним процесом, оскільки природа стратегії обумовлює ієрархічність рішень, які приймаються та реалізуються в її рамках [13]. Тож варто враховувати і розширення кола суб'єктів, що приймають рішення.

Отже, стратегічне управління розвитком територій в умовах децентралізації передбачає перетворення громад на ключових суб'єктів управління, щоб вони були здатні самостійно забезпечувати власні потреби, з чим напряду пов'язано поняття їх спроможності.

Список використаних джерел

1. Територіальні громади в умовах децентралізації: ризики та механізми розвитку: монографія / за ред. Кравціва В. С., Сторонянської І. З. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України», 2020. 531 с.
2. Бліщук К. Управління розвитком територій: економічні аспекти. Ефективність державного управління. 2018. Вип. 1 (54). С. 217–224. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2018_1_27 (дата звернення 08.09.2023).
3. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні : наук. доп. [Шевченко О. В., Романова В. В., Жаліло Я. А. та ін.]. Київ : НІСД, 2020. 153 с.
4. Ярошенко І.В., Семигуліна І.Б. Методичні підходи до стратегічного управління розвитком територій в Україні на основі застосування елементів розумності. Проблеми економіки. 2019. № 4 (42). С. 103–110. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2019-4_0-pages-103_110.pdf (дата звернення 08.09.2023).
5. Корж Н. В., Бабчинська О. І., Іванченко Г. В. Стратегічне управління розвитком територій: регіональний аспект. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 18. С. 9–13. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/18_2019/4.pdf (дата звернення 08.09.2023).
6. Пастух К. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. Науковий вісник : Державне управління. 2021. №1 (7) URL: <https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/article/view/150/144> (дата звернення 08.09.2023).
7. Россоха В., Плотнікова М. Розвиток сільських територій України в умовах децентралізації управління: стан, проблеми, перспективи. Економічний дискурс. 2018. Вип. 4. С. 41–53. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/96c8a213-cac6-4385-962d-cc8cdb39c9ce/content> (дата звернення 08.09.2023).
8. Стратегічне планування збалансованого розвитку територіальних соціально-економічних систем в умовах децентралізації: монографія [М.І. Зверяков, А.І. Ковальов, Н. В.Сментина]. Одеса, 2017. 175 с.
9. Кудряченко А. Засадничі демократичні цінності та їх вплив на розбудову громадянського суспільства в країнах Європи. Віче. №2. 1015. URL: <https://veche.kiev.ua/journal/4541/> (дата звернення 08.09.2023).
10. Tsekhanovych, V., Bizonych, D., Larina, N., Moskalenko, S., Snizhko D. Decentralization and euroregional development in Ukraine: problems and prospects for development. *Relacoes Internacionais no Mundo Atual*. 2022. № 3(36).
11. Новікова Н.Л., Притула К. В. Соціальні мережі як інструмент для органів державної влади для налагодження зв'язків з громадськістю. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 5–6. С. 123–127. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/5-6_2020/21.pdf (дата звернення 08.09.2023).
12. Алмонд Г., Верба С. Представницька демократія і демократичні громадяни: філософське та емпіричне розуміння. Демократія: Антологія / Упоряд. О.Проценко. К. : Смолоскип, 2005. 1108 с.

13. Хребтій І.В. Вплив децентралізації на стратегічний розвиток регіонів: концептуальний аспект. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2017. № 10. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1138> (дата звернення 08.09.2023).

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора НОВІКОВОЇ Н. Л.

РОЛЬ ТА ПОВНОВАЖЕННЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У СФЕРІ МІЖНАРОДНОГО ЕКОНОМІЧНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА

**ЩЕНКО О., 2 курс (ОС «магістр») ІВК ДТЕУ,
спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
освітня програма «Публічне управління та адміністрування»**

Міжнародне співробітництво до кінця ХХ століття значно трансформувалося. Воно стало звичною справою для органів державної влади. В цих умовах питання міжнародного співробітництва стали актуальними і для органів місцевого самоврядування. В багатьох державах органи місцевого самоврядування мають законодавчо закріплену компетенцію, яка виходить за їх територіальні межі, – компетенцію у сфері міжнародного співробітництва. Компетенція органів місцевого самоврядування у сфері міжнародного співробітництва, зокрема транскордонного співробітництва, складає сукупність предметів відання та повноважень органів та посадових осіб місцевого самоврядування, врегульовану положеннями Законів України «Про місцеве самоврядування в Україні» та «Про транскордонне співробітництво».

Ключові слова: компетенція, органи місцевого самоврядування, міжнародне співробітництво, транскордонне співробітництво, міжтериторіальне співробітництво

International cooperation was significantly transformed by the end of the XX century. It has become commonplace for state authorities. In these circumstances, issues of international cooperation have also become relevant for local self-government bodies. In many states, local self-government bodies have a legally established competence that goes beyond their territorial borders-competence in the field of international cooperation. The competence of local self-government bodies in the field of international cooperation, in particular cross-border cooperation, is a set of subjects of competence and powers of local self-government bodies and officials, regulated by the provisions of the laws of Ukraine «on local self-government in Ukraine» and «on cross-border cooperation».

Keywords: competence, local self-government bodies, International Cooperation, cross-border cooperation, inter-territorial cooperation

Планомірний рух України до практичного втілення ідеалів демократії та правової європейської держави зумовлює надзвичайну важливість та підвищену актуальність проблем, що пов'язані з реформуванням як системи державного управління в Україні в цілому, так і змінами на рівні виконавчої влади. Сьогодні робляться спроби дещо відсунути на другорядні позиції науку адміністративного права від аналізу та фундаментального осмислення цих доленосних для країни питань, підмінивши її загальними і далеко не завжди коректними з юридичної точки зору міркуваннями щодо організації виконавчої влади.

Питання публічного управління досліджували такі науковці як А. Авер'янов, Г. Атаманчук, В. Бакуменко, В. Малиновський, В. Мартиненко, М. Міненко, П. Надолішний, Н. Нижник, О. Оболенський, С. Стеценко, Ю. Сурмін, Ю. Шаров та ін. Праці науковців І. Грицяка, І. Коліушка, В. Коваленка, А. Колодій, Н. Мельтюхової присвячено дослідженню публічного адміністрування. Співвідношення державного управління та публічної адміністрації досліджували М. Лахижа, М. Міненко, О. Світличний. Проте у вітчизняній науці недостатньо дослідженим залишається питання про співвідношення понять «державне управління» та «публічне адміністрування».

Проблематика адміністративно-правової реформи в контексті публічного управління в Україні досліджувалася у працях таких фахівців, як: В. Авер'янов, О. Андрійко, О. Батанов, Л. Біла, Ю. Битяк, Л. Воронова, Н. Воротіна, В. Гаращук, З. Гладун, І. Голосніченко, Є. Додін, С. Дубенко, І. Залюбовська, Н. Ісаєва, Д. Калаянов, Р. Калюжний, Ківалов, Л. Кисіль, В. Коваленко, І. Коліушко, В. Колпаков, А. Комзюк, Б. Кормич, Т. Костецька, Ю. Крегул, О. Крупчан, Є. Кубко, О. Марцелян, В. Нагребельний, В. Настюк, Н. Нижник, М. Орзіх, О. Пасенюк, І. Пахомов, Ю. Педько, О. Петришин, В. Полухович, М. Пухтинський, О. Рябченко, Н. Саніахметова, В. Сіренко, М. Тищенко, Ф. Фіночко, О. Фрицький, О. Харитонова, В. Цветков, Ю. Шемшученко, М. Якимчук.

Метою статті є теоретичне обґрунтування наукових підходів щодо ролі та повноважень органів місцевого самоврядування у сфері міжнародного економічного співробітництва.

На загальнодержавному рівні участь регіонів у міжнародній співпраці регулюється Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність», відповідно до якого суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності визначаються Україна в особі центральних органів влади, місцеві органи влади і управління в особі створених ними зовнішньоекономічних організацій, що беруть участь у зовнішньо-економічній діяльності. До органів місцевого управління зовнішньоекономічною діяльністю згідно із Законом належать: місцеві Ради народних депутатів України та їх виконавчі й розпорядчі органи; територіальні підрозділи (відділення) органів державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності України [15].

Компетенція органів місцевого самоврядування та їх виконавчих органів визначається також Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні», що закріплює власні (самоврядні) та делеговані повноваження виконавчих органів сільських, селищних і міських рад [2]:

а) власні (самоврядні) повноваження:

укладення і забезпечення виконання у встановленому законодавством порядку договорів з іноземними партнерами на придбання та реалізацію продукції, виконання робіт і надання послуг;

сприяння зовнішньоекономічним зв'язкам підприємств, установ та організацій, розташованих на відповідній території, незалежно від форм власності;

сприяння у створенні на основі законодавства спільних з іноземними партнерами підприємств виробничої і соціальної інфраструктури та інших об'єктів; залучення іноземних інвестицій для створення робочих місць;

б) делеговані повноваження:

організація та контроль прикордонної і прибережної торгівлі;

створення умов для належного функціонування митних органів, сприяння їх діяльності;

забезпечення на відповідній території в межах наданих повноважень реалізації міжнародних зобов'язань України.

Нормативні акти органів місцевого самоврядування та їх виконавчих структур стосовно регулювання зовнішньоекономічної діяльності ухвалюються тільки у випадках, безпосередньо передбачених законами України. Органи місцевого самоврядування та їх виконавчі структури діють як суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності лише через створені ними зовнішньоекономічні комерційні організації, що мають статус юридичної особи України.

Відповідно до Закону України «Про транскордонне співробітництво» територіальні громади, їх представницькі органи, місцеві органи виконавчої влади України визначені суб'єктами транскордонного співробітництва і можуть взаємодіяти з територіальними громадами та відповідними органами влади інших держав у межах своєї компетенції, встановленої чинним законодавством та угодами про транскордонне співробітництво [3].

Регулювання міжнародної співпраці на регіональному рівні здійснюється відповідно до принципів державної політики регіонального розвитку у сфері транскордонного співробітництва згідно з відповідним Законом України. Такими принципами є, зокрема, програмування регіонального розвитку на основі взаємопов'язаних довгострокових стратегій, планів та програм на державному і адміністративно-територіальному рівнях; синхронізації дій у проведенні реформ, узгодження пріоритетів та дій центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування щодо регіонального і місцевого розвитку; партнерства центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, об'єднань громадян, суб'єктів господарювання; забезпечення рівних можливостей для регіонів України щодо транскордонного співробітництва; розмежування відповідальності та повноважень між центральними та місцевими органами виконавчої влади з метою ефективного розв'язання проблем і завдань у сфері транскордонного співробітництва.

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» закріпив компетенцію органів місцевого самоврядування відповідно до принципу розподілу повноважень: окремо законодавчим актом визначено компетенцію представницьких органів місцевого самоврядування – сільських, селищних міських рад, їх виконавчих органів та компетенцію сільського, селищного міського голови [2].

Компетенція органів місцевого самоврядування у сфері міжнародного співробітництва, зокрема транскордонного співробітництва, визначена нормами Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні». Заходи міжнародного співробітництва, зокрема транскордонного співробітництва, сільські, селищні, міські ради можуть здійснювати при реалізації їх виключної компетенції, визначеної пунктами 21, 21.1, 21.2 статті 26; сільські, селищні, міські голови можуть здійснювати при реалізації повноважень, передбачених пунктами 14 та 16 статті 42; районна та обласна рада можуть здійснювати при реалізації виключної компетенції, визначеної пунктами 15, 15.1, 15.2 статті 43; голови районних, обласних рад можуть здійснювати при реалізації повноважень, передбачених пунктом 15 статті 55 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні». Розширив повноваження та механізм співпраці органів місцевого самоврядування у сфері міжнародного співробітництва, зокрема транскордонного співробітництва, Закон України «Про транскордонне співробітництво».

Цей нормативно-правий акт у статті 7 визначив такі повноваження органів місцевого самоврядування у сфері міжнародного співробітництва, зокрема транскордонного співробітництва [8]:

- 1) укладення угод про транскордонне співробітництво та забезпечення їх виконання;
- 2) забезпечувати виконання зобов'язань нашої держави, які вона взяла на себе відповідно до міжнародних договорів, що стосуються транскордонного співробітництва;
- 3) брати участь при розробці та реалізації спільних проєктів, програм;
- 4) приймати рішення щодо вступу у відповідні міжнародні асоціації та інші об'єднання;
- 5) вносити пропозиції із запровадження спеціального порядку пропуску через державний кордон;
- 6) вносити за потреби у відповідному порядку пропозиції, що стосуються внесення змін до актів законодавства сфери транскордонного співробітництва [10].

Також розширив повноваження та механізм співпраці органів місцевого самоврядування у сфері міжнародного співробітництва, зокрема транскордонного співробітництва, Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо транскордонного співробітництва» [12], який прийняли у зв'язку із ратифікацією Протоколу № 3 до Конвенції, що стосується

об'єднань єврорегіонального співробітництва. Цей нормативно-правий акт розширив положення Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» в тій частині, яка стосується повноважень органів місцевого самоврядування у сфері міжнародного співробітництва, зокрема транскордонного співробітництва. Зокрема, статтю 26, яка закріпила виключну компетенцію сільської, селищної, міської ради, Глави 1. Повноваження сільської, селищної, міської ради Розділу II. Організаційно-правова основа місцевого самоврядування доповнено двома пунктами, зокрема пунктами 21.1 та 21.2. В пункті 21.1 закону закріплено, що виключно на пленарному засіданні сільською селищною або міською радою ухвалюються угоди про створення органів транскордонного співробітництва, зокрема об'єднання єврорегіонального співробітництва, щодо приєднання або виходу із такого об'єднання, затверджуються статuti та вносяться зміни до статутів органів транскордонного співробітництва.

У пункті 21.2 закріплено, що виключно на пленарному засіданні сільською селищною міською радою приймається рішення щодо вступу та виходу із європейського об'єднання територіального співробітництва.

Також статтю 43, яка стосується питань, що вирішуються районною і обласною радою виключно на їх пленарному засіданні, Глави 4. Повноваження районних і обласних рад Розділу II. Організаційно-правова основа місцевого самоврядування доповнено двома пунктами, зокрема пунктами 15.1 та 15.2. У пункті 15.1 закріплено, що виключно на пленарному засіданні районної і обласної ради вирішується питання про укладення та ухвалення угоди про органи транскордонного співробітництва, зокрема об'єднання єврорегіонального співробітництва, щодо приєднання або виходу із органів транскордонного співробітництва, затвердження статутів і право вносити зміни до статутів. Також у пункті 15.2 закріплено, що виключно на пленарному засіданні районної і обласної ради приймається рішення щодо вступу та виходу із європейського об'єднання територіального співробітництва.

Задекларовані в державних документах принципи політики регіонального розвитку свідчать про те, що інтереси держави і територіальних громад збігаються в таких засадничих положеннях, як збереження політичного та економічного суверенітету, національної ідентичності, зміцнення конкурентоспроможності регіонів на зовнішніх ринках. Проте надмірна централізація державного управління, а також наявні недоліки у нормативно-правовому регулюванні перешкоджає налагодженню міжнародної співпраці з регіонами європейських країн, а саме:

органи місцевого самоврядування мають право здійснювати транскордонне співробітництво з органами місцевого самоврядування інших держав, але в переліку повноважень обласних рад не передбачено розроблення і реалізацію ними програм міжнародного співробітництва на регіональному рівні, а також не визначено джерела фінансування цих програм у місцевому бюджеті;

суб'єкти транскордонного співробітництва мають право брати участь у розробленні та реалізації спільних проєктів (програм), проте рішення про підтримання їх державою та включення до державних програм розвитку транскордонного співробітництва ухвалюється центральними органами виконавчої влади;

фінансові можливості місцевих бюджетів щодо підтримання транскордонного співробітництва є обмеженими;

не забезпечуються рівні можливості областей України щодо реалізації проєктів транскордонного співробітництва (на 2020–2021 рр. до такої співпраці залучені лише Волинська, Закарпатська, Івано–Франківська, Вінницька, Львівська, Чернівецька, Чернігівська і Харківська області);

Конфлікт інтересів місцевого самоврядування територіальних громад України і центральних органів влади у сфері налагодження міжнародної співпраці з регіонами європейських країн виявляється у такому:

не визначено відповідальність міських, селищних, сільських голів, посадових осіб місцевого самоврядування за рішення, які вони ухвалюють; не передбачено єдину форму та процедуру ухвалення рішень щодо шляхів активізації (форм та методів) міжнародної співпраці на місцевому рівні. Разом з тим місцеві й обласні державні адміністрації наділені правом припиняти дію актів місцевого самоврядування;

економічна неспроможність переважної більшості територіальних громад, органів місцевого самоврядування щодо здійснення власних і делегованих повноважень (зокрема в налагодженні міжнародної співпраці з регіонами європейських країн) через брак ресурсів у бюджетах розвитку територіальних громад внаслідок існуючої системи перерозподілу надходжень до місцевих бюджетів (так, у 2021 р. 72 % усіх зібраних у м. Львові податків було перераховано до Держбюджету й лише 28 % залишилося у міському бюджеті);

відсутність зворотного зв'язку між органами місцевого самоврядування та центральними органами влади, що позбавляє перших можливості впливати на процес розроблення і реалізації зовнішньої політики;

протиріччя між пріоритетами регіонального розвитку (розвиток промисловості, залучення іноземних інвестицій) і заходами щодо покращення екологічної ситуації у регіоні (це питання є особливо актуальним для регіонів України, що межують з ЄС, оскільки екологічні стандарти розвитку є одними з пріоритетних у розвитку євроінтеграційних процесів).

Для прикордонних областей характерною формою міжнародної співпраці є транскордонне співробітництво, однак рівень активності українських органів місцевого самоврядування у сфері транскордонного співробітництва є дуже низьким. На місцеві органи влади покладений безпосередній обов'язок надавати інформаційну підтримку щодо транскордонних програм, сприяти пошуку іноземних партнерів для реалізації проєктів та організовувати консультації на етапі представлення проєкту.

Рівень корупції у сферах, дотичних до транскордонного співробітництва (отримання закордонних паспортів, віз, переміщення товарів через митний кордон України, система дозвільних процедур тощо).

Економічна політика уряду, включаючи спільні міждержавні ініціативи і проєкти, регіональну політику та взаємодію центру з регіонами (погодження службових відряджень, обмеження на виїзди чиновників за кордон), а також взаємодію влади і бізнесу (тиск на підприємців, високі фіскальні й трансакційні витрати тощо).

Для підвищення ролі місцевого самоврядування у міжнародній співпраці регіону в Україні потрібно вдатися до таких дій:

передати більшу частину управлінських функцій та відповідальності з центру в регіони, зокрема щодо відбору та фінансування проєктів транскордонного співробітництва, участі у діяльності міжнародних установ і організацій тощо;

надати державним органам влади на місцях та органам місцевого самоврядування більшу самостійність у вирішенні спільних з регіонами сусідніх держав завдань регіонального та місцевого розвитку, зокрема це стосується формування місцевих бюджетів та їх

використання; включити відповідні доповнення у Проєкт закону про внесення змін до Закону України «Про місцеві державні адміністрації» (щодо питань організації, повноважень та порядку діяльності місцевих державних адміністрацій);

провести адміністративно-територіальну реформу, що передбачатиме, зокрема, формування державного бюджету «знизу – вгору» і відповідно передання повноважень у формуванні місцевих бюджетів громадам, що забезпечить їх фінансову самостійність при реалізації спільних міжнародних проєктів, у т. ч. й транскордонних;

розподілити фінанси, призначені для забезпечення реалізації проєктів міжнародного співробітництва; зменшити навантаження на міський бюджет через активне залучення недержавних коштів (наприклад, програм технічної допомоги та структурних фондів ЄС);

розробити й реалізувати програми міжрегіонального співробітництва, що визначатимуть пріоритетні галузі, їх можливості й ресурси для співробітництва з іншими областями України та міжнародними партнерами;

запровадити модель трансрегіонального співробітництва, що забезпечить створення системи горизонтальних зв'язків між вітчизняними регіонами та регіонами інших європейських країн, активне залучення усіх областей України до міжнародної співпраці;

активізувати діяльність органів місцевого самоврядування щодо створення транскордонних промислово-територіальних кластерів, стимулювання розвитку транскордонного співробітництва прикордонних регіонів та їх участі в єврорегіональних об'єднаннях, особливо в напрямі посилення виробничо-технічної кооперації;

розробити і запровадити ефективну, прозору систему проєктного менеджменту, моніторингу та оцінювання вже реалізованих транскордонних проєктів. З цією метою варто залучити до співпраці з органами місцевого самоврядування провідні наукові установи і неурядові організації, що формують громадську думку, а тому їх участь сприятиме поширенню євроінтеграційних ідей серед населення;

посилити інформаційне підтримання транскордонних програм. Для підвищення ефективності реалізації транскордонних проєктів на офіційних веб-сторінках обласних, районних, міських державних адміністрацій розмістити перелік та умови відповідних програм технічної допомоги ЄС, інформацію про заходи Twinning та TAIEХ, а також власну регіональну стратегію розвитку транс кордонного співробітництва. Метою роботи в цьому напрямі є коригування проєктів відповідно до регіональних, державних і загальноєвропейських пріоритетів, досягнення взаємоузгодженості реалізації проєктів за часом та джерелами фінансування.

Через мережу дипломатичних і консульських установ України в країнах-сусідах необхідно поширювати інформацію про проєкти в рамках транскордонних програм ЄС з метою пошуку партнерів. Такий крок буде особливо дієвим, оскільки, незважаючи на низьку поінформованість про існуючі європейські транскордонні програми, потенційні європейські партнери висловлюють зацікавленість у їх реалізації.

Висновки. Поява та нормативне закріплення компетенції органів місцевого самоврядування у сфері міжнародного співробітництва, зокрема транскордонного і міжтериторіального співробітництва, пов'язана із положеннями Європейської рамкової конвенції про транскордонне співробітництво між територіальними общинами або властями. Компетенція органів місцевого самоврядування у сфері міжнародного співробітництва, зокрема транскордонного співробітництва, визначена нормами Законів України «Про місцеве самоврядування в Україні» та «Про транскордонне співробітництво». Заходи міжнародного співробітництва, зокрема транскордонного співробітництва, сільські, селищні, міські ради можуть здійснювати при реалізації їх виключної компетенції, визначеної пунктами 21, 21.1, 21.2 статті 26; сільські, селищні, міські голови можуть здійснювати при реалізації повноважень, передбачених пунктами 14 та 16 статті 42; районна та обласна рада можуть здійснювати при реалізації виключної компетенції, визначеної пунктами 15, 15.1, 15.2 статті 43; голови районних, обласних рад можуть здійснювати при реалізації повноважень, передбачених пунктом 15 статті 55 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні».

Також заходи міжнародного співробітництва, зокрема транскордонного співробітництва, органи місцевого самоврядування можуть здійснювати при реалізації повноважень, передбачених пунктами статті 7 Закону України «Про транскордонне співробітництво», зокрема транскордонного співробітництва, складає сукупність предметів відання і повноважень органів і посадових осіб місцевого самоврядування, врегульовану Законами України «Про місцеве самоврядування в Україні» та «Про транскордонне співробітництво». Натомість компетенція щодо між територіального співробітництва органів місцевого самоврядування не врегульована, що є перешкодою в реалізації органами місцевого самоврядування такого співробітництва з відповідними суб'єктами такого співробітництва інших держав, які не є сусідніми.

Список використаних джерел

1. Бакуменко В. Державне управління і державно-управлінські рішення: вступ до досліджень // Вісник Української Академії державного управління при Президентові України. – 2019. – №4. – С. 68–79
2. Брайсон Дж. Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій / Дж. Брайсон; [пер. з англ. А. Кам'янець]. – Л.: Літопис, 2021. – 352 с.
3. Браун П. Посібник з аналізу державної політики / П. Браун; [пер. з англ.]. – Київ: Основи, 2020. – 243 с.
4. Браун П. Посібник з аналізу державної політики / П. Браун; [пер. з англ.]. – Київ: Основи, 2020. – 243 с.
5. Вайс. Оцінювання: Методи дослідження програм та політики / Вайс, Г. Керол; пер. з англ. Р. Ткачука та М. Корчинської; [наук. ред., пер. О. Кілієвич]. – Київ: Основи, 2020. – 671 с.
6. Ведунг Е. Оцінювання державної політики і програм / Е. Ведунг; [пер. з англ. В. Шульга]. – Київ: Всесвіт, 2021. – 350 с.
7. Ведунг Е. Оцінювання державної політики і програм / Е. Ведунг; [пер. з англ. В. Шульга]. – Київ: Всесвіт, 2021. – 350 с.
8. Віхров О.П. Організаційно-господарські правовідносини: Монографія. – Київ: Слово, 2021. – 512 с.
9. Гурне Б. Державне управління/ Бернар Гурне.; Пер. В. Шовкун; Пер. с фр. В. Шовкун. – Київ: Основи, 2021. -164 с.
10. Данн, Вільям Н. Державна політика: вступ до аналізу / Данн, Н. Вільям; [пер. з англ. Г. Є. Краснокутського]; [наук. ред. М.О. Баймуратов]. – Одеса: АОБАХВА, 2015. – 504 с.
11. Державне управління: Навчальний посібник/ А.Ф. Мельник, О.Ю. Оболенський, А.Ю. Васіна, Л.Ю. Гордієнко. – Київ.: Знання-Прес, 2021. -343 с.
12. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 03.10.2023).
13. Закон України «Про транскордонне співробітництво». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1861-15/ed20040624> (дата звернення: 03.10.2023).
14. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 03.10.2023).
15. Закон України «Про транскордонне співробітництво». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1861-15/ed20040624> (дата звернення: 03.10.2023).
16. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 03.10.2023).

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента ГОЛОВНІ Ю. І.

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ

**КОССАКОВСЬКА А., 2 курс (ОС «магістр») ІВК ДТЕУ,
спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
освітня програма «Публічне управління та адміністрування»**

У статті проаналізовано теоретичні підходи до здійснення стратегічного планування розвитку регіону. Зауважується, що в умовах війни при дослідженні даної проблематики слід робити наголос на особливостях стратегічного планування в контексті розбудови національної стійкості, відновлення, реінтеграції територій. Оскільки здійснення стратегічного планування розвитку регіону має враховувати факт недостатності ресурсів,

для визначення пріоритетів є необхідність вибору напрямів розвитку, узгодження дії та пошуку консенсусу, що, в свою чергу, обумовлює пошук механізмів соціальної взаємодії, адекватних сучасним принципам організації влади на рівні регіону. Наголошується на важливості розвитку учасницької демократії, застосування партicipаторного (учасницького) бюджетування. Підкреслюється, що еволюція уявлень про стратегічне планування розвитку регіону відбувається паралельно з удосконаленням самих процесів стратегічного планування.

The article analyzes theoretical approaches to strategic planning of the region's development. It is noted that in the conditions of war, when studying this problem, emphasis should be placed on the features of strategic planning in the context of building national stability, restoration, and reintegration of territories. Since the implementation of strategic planning for the development of the region must take into account the fact of insufficient resources, in order to determine priorities, there is a need to choose development directions, coordinate actions and seek consensus, which, in turn, determines the search for mechanisms of social interaction adequate to the modern principles of the organization of power at the regional level. The importance of the development of participatory democracy, the use of participatory (participatory) budgeting is emphasized. It is emphasized that the evolution of ideas about the strategic planning of the development of the region takes place in parallel with the improvement of the strategic planning processes themselves.

Актуальність дослідження різноманітних аспектів стратегічного планування розвитку регіону обумовлена рівнем складності викликів, що постали в сучасних умовах перед вітчизняною системою публічного управління, а також необхідністю забезпечити результативність управлінських інструментів.

Метою статті є аналіз теоретичних підходів до здійснення стратегічного планування розвитку регіону.

Об'єктом дослідження є процес стратегічне планування розвитку регіону.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти стратегічного планування розвитку регіону.

Окреслена проблематика є предметом наукового інтересу багатьох науковців і практиків. Зокрема, Г. Возняк акцентує увагу на тому, що «методологічні підходи до визначення сутності поняття «регіон» та проблем регіонального розвитку не є сталими, а еволюціонують у процесі змін економічної реальності: від класичних теорій (де регіон – це нагромадження природних ресурсів, населення, засобів виробництва тощо) до сучасних теорій (де регіон – це багатофункціональна система з інноваційним вектором розвитку)» [1, с. 34-35]. Науковець говорить також про існування таких підходів до розуміння сутності поняття «регіон»: економічний, соціальний, просторовий, політичний, системний тощо. Також він зазначає, що більшість вітчизняних і зарубіжних дослідників є прихильниками територіального підходу при визначенні цього поняття [1, с. 35]. Розвиток визначається як процес переходу з одного стану в інший, досконаліший, перехід від старого якісного стану до нового якісного стану. Попри те, що минуло вісім років з часу виходу в світ даної статті, висновки, зроблені автором у ній, лишаються актуальними дотепер.

Фахівці все більше говорять про розвиток і проведення ефективної регіональної політики. В. Цеханович, Д. Бізонич, Н. Ларіна, С. Москаленко, Д. Сніжко наголошують при цьому на спрямуванні такої політики на забезпечення рівномірного місцевого та регіонального розвитку, розширення прав територіальних громад щодо вирішення проблем їх життєзабезпечення [2]. Такі акценти видаються цілком логічними у контексті стратегічного планування розвитку регіону.

Автори колективної монографії «Територіальні громади в умовах децентралізації: ризики та механізми розвитку» потенціал модернізації регіональної політики вбачають у «підвищенні ефективності системи управління регіональним і місцевим розвитком шляхом

удосконалення вертикальної координації заходів між органами державної влади та органами місцевого самоврядування, так і горизонтальної комунікації між органами місцевого самоврядування; узгодження секторальної політики на різних ієрархічних рівнях під час розроблення та реалізації стратегічних планів розвитку регіонів, які повинні кореспондувати з просторовим плануванням, бюджетним плануванням тощо» [3, с. 504]. Про необхідність узгодженості перелічених видів планування говориться тут абсолютно правильно; на користь цього твердження свідчить і практика здійснення публічного управління як на регіональному, так і на субрегіональному рівнях.

Серед основних причин, які обумовлюють загальну потребу у стратегічному плануванні збалансованого розвитку територіальних соціально-економічних систем в Україні, М. Зверяков, А. Ковальов, Н. Сментина виділяють такі: інтеграція держави у світовий економічний простір та формування динамічних партнерських стосунків; декларація у нормативно-правому полі стратегічної мети збалансованого розвитку держави та необхідність її інтеграції у регіональні та місцеві пріоритети; розвиток демократії; комплексність та різнобічність розвитку територіальних соціально-економічних систем з орієнтиром на створення кращих умов життя для населення [4, с. 40]. Варто зауважити, що стратегічному плануванню саме збалансованого розвитку останнім часом приділялася значна увага. Водночас, на наше переконання, в умовах війни, розв'язаної Російською Федерацією в Україні, варто більше робити наголос на особливостях здійснення стратегічного планування в контексті розбудови національної стійкості, відновлення, реінтеграції територій.

Вчені Національного інституту стратегічних досліджень прийшли до висновку: «гарантією життєздатності та сталості розвитку територій має стати інклюзивний механізм публічного управління, що передбачає залучення громадськості до прийняття рішень та формування оцінки їх результатів. Не менш важливими є механізми, що забезпечують ефективне використання публічних коштів на основі стратегічного планування сталого розвитку регіонів» [5, с. 140]. Такий підхід, що має в своїй основі саме механізми публічного управління, є, на нашу думку, надзвичайно корисним, адже, віддаючи належне міждисциплінарному характеру досліджуваної проблематики, все ж слід дотримуватися саме публічно-управлінської візії, яка є комплексною.

Комплексність передбачає, зокрема, і розгляд підходів до стратегічного планування в контексті забезпечення фінансової стабільності. Остання ж, як стверджують науковці, є «важливим чинником впливу на розвиток економіки, соціальну сферу, економічні перетворення, демографічні зміни, благополуччя суспільства та фінансову безпеку як складову економічної безпеки» [6, с. 484].

Здійснення стратегічного планування розвитку регіону завжди має враховувати факт недостатності ресурсів, і тому для визначення пріоритетів є необхідність вибору напрямів розвитку, узгодження дій та пошуку консенсусу. А це, в свою чергу, обумовлює пошук механізмів соціальної взаємодії, адекватних сучасним принципам організації влади на рівні регіону.

Різноманітні спроби впровадження інструментів прямої або учасницької демократії, які мають на меті розширити залучення громадян до стратегічного планування, і до яких вже кілька десятиріч вдаються країни розвиненої демократії, отримали позитивний досвід реалізації у майже всіх регіонах України, цьому значною мірою сприяв курс України на поглиблення децентралізаційних процесів в державі. Останнім часом спостерігаються тенденції щодо більшої залученості мешканців до прийняття важливих рішень у межах стратегічного планування.

Дії у напрямку забезпечення фінансової стабільності можуть передбачати, зокрема, застосування партиципаторного (учасницького) бюджетування. Сучасні теоретичні дослідження відносять формування механізму бюджету участі до «експериментальної практики управління місцевими фінансами» [7]. Особливістю партиципаторного (учасницького) бюджетування є безпосереднє залучення громадян до процесу розподілу бюджетних коштів, до винесення та ухвалення рішень щодо стратегічного планування. Саме

така участь є бажаною для покращення співпраці між громадянами, територіальною громадою та органом місцевого самоврядування, що матиме вплив на розвиток регіону.

Європейські науковці І. Сентоме, К. Херцберг та А. Ріке [8] розуміють під партиципаторним бюджетом будь-який експеримент за участю громадян, який «відповідає таким п'яти умовам:

- обсяги наявних фінансових ресурсів і параметри бюджету мають бути предметом дискусії. Будь-яка схема участі опосередковано відображається на ситуації в сфері фінансів, при цьому бюджетування за участю громадськості має справу виключно з обмеженими ресурсами;

- партиципаторне бюджетування стосується не тільки рівнів, скажімо, мікрорайону, у цей процес має бути задіяний рівень міста (або району) з відповідною місцевою радою та певними повноваженнями щодо місцевої адміністрації. Наявність муніципального фонду в рамках мікрорайону або ради мікрорайону як такого не є свідченням бюджетування за участю громадськості;

- процес повинен мати постійний характер: одне-єдине засідання або один референдум з фінансових питань не є партиципаторним бюджетуванням;

- громадськість повинна брати участь в обговоренні бюджету в спеціально створених для цього рамках: засідання міської ради, відкрите для присутності громадян в момент обговорення міського бюджету не є процесом прийняття партиципаторного бюджету;

- для забезпечення визначеного рівня участі громадян в розробці та прийнятті бюджету недостатньо зробити роботу міської фінансової комісії доступною для присутності мешканців» [9, с. 78].

Розробка партиципаторного бюджету на принципах, затверджених Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 р. № 333-р «Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні» [10] дає певні можливості для підвищення громадської активності та являє собою нову форму взаємодії територіальної громади та органів місцевого самоврядування у бюджетному процесі, який стає більш відкритим, прозорим та контрольованим. Таким чином мешканці мають змогу впливати на прийняття рішень на регіональному та субрегіональному рівнях, реалізовувати свої ідеї, активно змінювати власний життєвий простір.

Спільна діяльність під час розробки та при затвердженні партиципаторного бюджету окреслює наявність чотирьох різних груп зацікавлених осіб – мешканців територіальної громади, органу місцевого самоврядування, політиків і представників бізнесу. Зрозуміло, що кожен із них має свої мотиви участі в процесах стратегічного планування. Інтереси громадян зосереджені на можливості своєчасного отримання інформації та впливу на прийняття фінансових і політичних рішень, контролю над діяльністю органів влади, дають відчуття співучасті, важливості особистих ідей та пріоритетів, бачення реальної здатності покращення якості життя через модернізацію системи публічного управління, але це також покладає на громадськість і частину роботи та певну відповідальність за вибір пріоритетів при створенні стратегічного плану в умовах фінансового дефіциту.

Зацікавленість органів місцевої влади у запровадженні учасницького бюджетування викликана можливістю перекладання частини відповідальності при виконанні своїх повноважень на громадськість, що є особливо відчутним при недостатньому фінансуванні. Підтримані громадянами пріоритети розвитку або бюджетування певних напрямків більш охоче сприймаються громадою у порівнянні з одноосібними рішеннями.

Не раз у медіа проходила інформація, що управлінці регіонального рівня, побоюючись загрози своїм владним повноваженням, є прихильниками одноосібного або кулуарного розподілу бюджету громади. Вирішенням цієї проблеми може стати підвищення довіри до управлінських кадрів з боку громади шляхом впровадження і надання легітимності ідеям громадян при прийнятті рішень у процесі стратегічного планування.

Вплив представників бізнесу на процес розробки і затвердження бюджетів участі є досить незначним через наявність інших налагоджених каналів спілкування з органами

місцевої влади та, іноді, небажання оприлюднювати ці зв'язки або втратити свій тіньовий вплив через протидію активістів громади у процесах стратегічного планування та прийняття бюджету.

Таким чином, «зняття таємничості з бюджетного процесу має супроводжуватися поліпшенням загального розуміння громадянами бюджетних питань, здатності ними застосовувати вартісний аналіз у впровадженні власних ідей, визначаючи користь та доцільність упровадження проєкту, а відтак і усвідомлювати співучасть в житті територіальної громади» [9, с. 80].

Слід зазначити, що учасницьке бюджетування має і свої проблеми: не всі партиципаторні бюджети відповідають високим стандартам і вимогам, засоби впливу на якість бюджету участі є недостатньо вивченими та малоефективними, механізм прийняття може бути скомпрометованим через затягування дискусій під час процесу обговорення.

Позитивними аспектами формування бюджету участі є: розширення спілкування і зміцнення комунікацій між мешканцями громади і органами місцевого самоврядування на основі чітко визначених повноважень та взаємної довіри; підвищення відповідальності за спільно прийняті рішення, зростання громадської активності, зміна свідомості громадян і управлінців; поява нових громадських лідерів та громадських активістів; усвідомлення громадянами своєї долученості до прийняття важливих для громади рішень щодо розподілу коштів та стратегічного планування.

Зазначене підтверджує «провідну роль планування у забезпеченні досягнення стратегічних та поточних цілей регіонального розвитку. Підвищення ефективності використання даного інструмента управління потребує подальшого удосконалення окремих складових цілісного механізму, що сприятиме його кращому практичному застосуванню, а саме: законодавчої, нормативно-методичної, інституційної, організаційно-документальної, інформаційної, кадрової, фінансової» [11, с. 48]. І кожна із зазначених складових є важливою.

При цьому варто орієнтуватися на те, що «наявність стратегічного плану для будь-якої територіальної соціально-економічної системи є ефективним управлінським інструментом, що дозволяє підвищити її конкурентоспроможність з огляду на можливість виявити найважливіші проблеми та визначити такі напрями розвитку, для яких є найсприятливіші умови та наявні ресурси» [4, с. 44]. І саме партнерський підхід у стратегічному плануванні передбачає публічність, діалог та погодження інтересів, тобто уможливорює громадську участь, про яку йдеться, зокрема, у Всесвітній Декларації місцевого самоврядування, Європейській хартії місцевого самоврядування, Європейській Хартії щодо участі молоді у громадському житті на місцевому та регіональному рівнях, Європейській хартії рівності жінок і чоловіків у житті місцевих громад та інших важливих міжнародних документах.

Отже, еволюція уявлень про стратегічне планування розвитку регіону відбувається паралельно з удосконаленням самих процесів стратегічного планування. Дієве стратегічне планування розвитку регіону передбачає наявність певного алгоритму його здійснення, політичної волі та відповідних знань представників місцевої влади, готовності до взаємодії бізнесових структур і мешканців.

Список використаних джерел

1. Возняк Г. В. Регіональний розвиток: сутність і методологічна основа. *Регіональна економіка*, 2015. №3. С. 34-43. URL: http://ird.gov.ua/pe/re201503/re201503_034_VoznyakHV.pdf (дата звернення 07.09.2023).
2. Tsekhanovych, V., Bizonych, D., Larina, N., Moskalenko, S., Snizhko D. Decentralization and euroregional development in Ukraine: problems and prospects for development. *Relacoes Internacionais no Mundo Atual*. 2022. № 3(36). URL: <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/RIMA/article/view/5763/371373870> (дата звернення 07.09.2023).

3. Територіальні громади в умовах децентралізації: ризики та механізми розвитку: монографія / за ред. Кравціва В. С., Сторонянської І. З. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України, 2020. 531 с.
4. Стратегічне планування збалансованого розвитку територіальних соціально-економічних систем в умовах децентралізації: монографія [М.І. Зверяков, А.І.Ковальов, Н. В.Сментина]. Одеса, 2017. 175 с.
5. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні : наук. доп. [Шевченко О. В., Романова В. В., Жаліло Я. А. та ін.]. Київ : НІСД, 2020. 153 с.
6. N. Novikova, O. Nepomnyashchyu, Yu. Sonko, O. Marusheva, & T. Derun. Quintessence of Ukraine's financial security strengthening in the context of economic space volatility. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. 2(33), 482–491. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3009/3000> (дата звернення 07.09.2023).
7. Бюджет участі в містах України: регіональний розріз. Громадський простір. URL: <https://www.prostir.ua/?news=byudzhet-uchasti-v-mistah-ukrajiny-rehionalnyj-rozriz> (дата звернення 07.09.2023).
8. Sintomer Y., Herzberg C., Allegretti G., Rocke A., Lopes M. Transnational Models of Citizen Participation: The Case of Participatory Budgeting. URL: <https://doi.org/10.16997/jdd.141> (дата звернення 02.09.2023).
9. Москальов М. А. Парципативний бюджет як складова розвитку місцевого самоврядування. *Регіональна економіка*. 2017. № 1-2 (65-66). С. 76-87. URL: http://www.chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2017/v1-2/NV-2017-v1-2_8.pdf (дата звернення 07.09.2023)
10. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 р. № 333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text> (дата звернення 07.09.2023).
11. О.П.Тищенко. Механізм забезпечення ефективного планування регіонального розвитку та напрями його удосконалення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 5-6. С. 43-50. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/investplan/article/view/335/337> (дата звернення 07.09.2023).

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора НОВІКОВОЇ Н. Л.

НАПРЯМИ ЗАСТОСУВАННЯ СВІТОВОГО ДОСВІДУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

**КОСЯК Ю., 2 курс (ОС «магістр») ІВК ДТЕУ,
спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
освітня програма «Публічне управління та адміністрування»**

У статті проаналізовано особливості стратегічного планування в системі публічного управління на прикладах таких зарубіжних країн, як: Сполучені Штати Америки, Канада, Франція, Японія та Польща. Констатовано, що в цих країнах існує комплексність та взаємодія елементів систем стратегічного планування, проте відсутній уніфікований підхід до організації самого процесу планування. Встановлено, що з метою підвищення якості та результативності процесу стратегічного планування в системі публічного управління, позитивний досвід досліджуваних країн може бути імплементовано і в Україні.

The article analyzes the features of strategic planning in the public administration system using the examples of such foreign countries as: the United States of America, Canada, France, Japan, and Poland. It was established that in these countries there is complexity and interaction of elements of strategic planning systems, but there is no unified approach to the organization of the planning process itself. It was established that in order to improve the quality and effectiveness of the strategic planning process in the public administration system, the positive experience of the studied countries can be implemented in Ukraine as well.

Актуальність необхідності проведення аналізу міжнародного досвіду вказує на появу тенденцій запровадження нових підходів та інструментів, необхідних для здійснення публічного управління. Враховуючи сучасні напрямки розвитку України та обраний курс на європейську інтеграцію, модернізація та підвищення ефективності стратегічного планування є особливо важливим питанням. У даному контексті варто приділити увагу аналізу основ стратегічного планування іноземних країн та важливості імплементації вдалої міжнародної практики з метою удосконалення стратегічного планування в системі публічного управління України.

Метою статті є дослідження світового досвіду з питань стратегічного планування та можливостей використання міжнародної практики для підвищення результативності стратегічного планування в системі публічного управління України.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного планування у системі публічного управління зарубіжних країн.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти стратегічного планування у системі публічного управління зарубіжних країн.

Останнім часом увага з боку науковців все більше приділяється питанню особливостей стратегічного планування в системі публічного управління. Вагомий внесок у дослідження цієї сфери зробили О. Євмешкіна [2], Н. Ісаєва [3], Н. Клевцевич [8], О. Кравченко [6], Н. Кухарська [7; 8], С. Романюк [17], С. Савчук [18], Н. Щербак [20] та ін. Проте, враховуючи реалії сьогодення та прагнення України стати повноправним членом Європейського Союзу, питання реформування та вдосконалення системи стратегічного планування залишається актуальним для вивчення.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Сучасні тенденції разом із зовнішніми та внутрішньодержавними факторами, які значно впливають на розвиток суспільства, зумовлюють необхідність швидкого та суттєвого оновлення системи органів публічної влади та публічної служби, шляхом запровадження значного кола державно-управлінських нововведень.

Запровадження реформ має торкнутись таких питань, як: стратегічне планування та прогнозування державної політики, планування бюджету, система аналізу, внутрішнього контролю та аудиту у відповідності до сучасних світових показників, функціональне обстеження центральних та місцевих органів виконавчої влади, прозорість та відкритість органів публічної влади та стандартизація управління персоналом в органах публічної влади.

Аналізуючи світову практику передових країн світу стає очевидним, що інноваційні зміни стратегічного планування в системі публічного управління є важливою складовою забезпечення ефективності політичного розвитку держави та незаперечним елементом підвищення конкурентоспроможності національної економіки та інших сфер життєдіяльності суспільства.

Необхідно зазначити, що стратегічне планування є важливою процедурою стратегічного публічного управління.

В Україні до учасників стратегічного планування належать: Президент України, Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Національний банк України, міністерства та інші центральні органи виконавчої влади, Верховна Рада Автономної Республіки Крим, Рада міністрів Автономної Республіки Крим, місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування.

Основними стратегічними документами в Україні слід вважати:

- Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року, введені в дію Указом Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722/2019 [15];
- Програму діяльності Кабінету Міністрів України, затверджену Постановою Кабінету Міністрів України від 12 червня 2020 року № 471 [12];
- Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року, введена в дію Указом Президента України від 11 серпня 2021 року № 347/2021 [13];
- Національну економічну стратегію 2030, затверджену Постановою Кабінету Міністрів України від 03 березня 2021 року № 179 [10].

Саме поняття стратегічного планування за Н. Щербак можна розглядати як: «скоординований та узгоджений процес визначення довгострокового бачення розвитку організації, його перетворення у реалістичні цілі та завдання з метою реалізації державної політики» [20].

Поняття публічне управління описується Л. Новак-Каляєвою 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. Публічне управління забезпечує значне підвищення ефективності управлінської діяльності внаслідок високого рівня громадської підтримки та консолідації суспільства навколо спільних цілей, воно пов'язане з демократичними цінностями, принципами верховенства права, поваги до гідності людини, недискримінації, рівності, справедливості, безпеки, ефективності та ін.» [16, с. 144].

С. Романюк та В. Грабовський зазначають, що «стратегічне планування в публічному управлінні – процес у рамках фундаментального циклу стратегічного публічного управління, який пов'язаний із координованим формулюванням суб'єктами стратегічного публічного управління (органами державної та місцевої влади, місцевого самоврядування різних територіальних рівнів, представниками громадянського суспільства, а також бізнесу) пріоритетних суспільних цілей з метою реалізації суспільних цінностей, інтересів та потреб у певний часовий період. Конкретними формами стратегічного планування є стратегічні плани, стратегічні програми, стратегії (стратегічні документи), складовими яких є: цілі, пріоритети, заходи з їх реалізації, індикатори досягнення пріоритетів та цілей, ресурси (людські, фінансові, природні та ін.); усі складові стратегічного планування мають бути узгоджені в часі та просторі» [16, с. 170].

Деякі науковці відзначають, що ті організації, які не сформулювали стратегію своєї діяльності, будуть розвиватися еволюційно. В той же час, організації, які у своїй роботі відштовхуватимуться від свого стратегічного плану, будуть проходити революційний розвиток та будуть успішнішими на відміну від перших. Такий успіх буде зумовлений використанням внутрішнього потенціалу організації для зміни оточуючого середовища, що є значно результативнішим від простого пристосування до існуючих обставин. Ця думка буде корисною навіть, якщо розглядати її у розрізі формулювання державних стратегій [6].

Країною з яскравим прикладом вдалого здійснення стратегічного планування є Сполучені Штати Америки. Головні аспекти стратегічного планування в США полягають у визначенні основних напрямків розвитку економіки на федеральному рівні та побудові на основі цього партнерських відносин з адміністраціями штатів, бізнесом та громадським суспільством.

Регулювання процедури стратегічного планування в США відбувається на основі Стратегії національної безпеки, яка охоплює усі ключові орієнтири системи стратегічного планування країни.

Характерними ознаками стратегічного планування в США є використання традиційних та специфічних підходів. Перший характеризується як стратегічне планування розвитку певних галузей, що відбувається за рахунок коштів державного бюджету, а другий

– за рахунок грантів або іншої фінансової підтримки. Також, в США роблять акцент на документах короткострокового планування [18, с. 208].

Важливе значення має Федеральний закон «Про оцінку результатів діяльності державних установ», який встановлює чіткі процедури звітності та окреслює дії, які необхідно вчинити при невиконанні планів та персональну відповідальність за таке невиконання, необхідність встановлення пріоритетів Федерального уряду та агентств і підсумкові результати. Також, в кожному агентстві створюється інститут головних виконавців та Рада з поліпшення результатів діяльності (Performance improvement Council).

Варто зазначити, що системі стратегічного планування в США притаманна тотальна комп'ютеризація усіх процесів, яка здійснюється на основі єдиної мережі дев'яти економічних районів держави, що являється основою комплексного підходу в регулюванні розвитку регіонів згідно з національною стратегією США, встановленні формату планів, надання звітності та відповідальності. В основі цього покладений террабітний проєкт (Terra project), запроваджений адміністрацією США за підтримки Національного наукового фонду (National Science Foundation (NSF)).

Загалом, чіткість визначених пріоритетів загальнонаціонального розвитку США дає можливість для співвідношення з ними дій усіх суб'єктів економіки. Натомість, бажання підпорядкування свого розвитку вказаним пріоритетам заохочується з боку держави певними фіскальними послабленнями та пільгами, що, у свою чергу, призводить до стимулювання інтеграції галузей економіки і різноманітних суспільних сфер та пов'язує їх інтереси.

Стратегічне планування в Канаді здійснюється на основі багаторівневої системи індикативного планування. Характерною особливістю такої системи є те, що всі її рівні виконують свої власні програми, які повинні відповідати напрямкам розвитку, передбаченим стратегією Уряду.

Система документів, які формують рівні публічного управління Канади включає: федеральну стратегію сталого розвитку, стратегію сталого розвитку штатів, стратегію сталого розвитку міст, стратегію розвитку певних галузей, міністерств, державних установ та агенцій.

Економічний план Канади (ЕПК), який щороку розробляється Радою міністрів, формує додатковий елемент стратегії розвитку. Стратегічне планування регіонального розвитку Канади відбувається шляхом проведення діалогу держави з приватним сектором та за своїм змістом нагадує стратегічне планування в США.

Важливою ознакою, притаманною канадській системі стратегічного планування є апробація інструментів, які прописані в стратегічному плані, на окремих територіальних майданчиках адміністративних одиниць.

У 2017 році Державний Секретар Кабінету Міністрів України Володимир Бондаренко підписав з канадськими партнерами Спільний план дій щодо впровадження в Уряді України кращих практик стратегічного планування на основі принципів управління, орієнтованого на результат (Results-Based Management (RBM)).

RBM – це Методика Управління, яка націлена на досягнення результату та являє собою інструмент для підвищення ефективності планування, спрощення запровадження і оцінки якості реформ. Вказана методика використовується Організацією Об'єднаних Націй (The United Nations (UN)), Міжнародним комітетом Червоного Хреста (The International Committee of the Red Cross (ICRC)), Агентством США з міжнародного розвитку (United States Agency for International Development (USAID)), Департаментом міжнародного розвитку (The Department for International Development (DFID)) та Світовим банком (The World Bank).

Канадська сторона надасть Україні експертів, основним завданням яких буде проведення навчання українських фахівців, їх консультування та допомога у розробці і запровадженні нових інструментів стратегічного планування та аналізу державної політики.

Слід наголосити, що виконавцем Спільного плану дій виступає Проєкт експертної підтримки врядування та економічного розвитку (Expert Deployment for Governance and

Economic Growth (EDGE)), який запроваджено компанією Agriteam Canada Consulting Ltd. та фінансується Міністерством міжнародних справ торгівлі і розвитку Канади.

EDGE є спільним українсько-канадським проєктом технічної допомоги, який сприятиме реалізації Уряду України своїх завдань стосовно проведення комплексу реформ відповідно до затверджених державних програм, національних та міжнародних угод, що сприятиме побудові ефективної системи державної влади [4].

На сьогоднішній день було проведено робочу зустріч Голови Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) з експертами проєкту міжнародної технічної допомоги «Супровід урядових реформ в Україні» (SURGe), на якій обговорювалось питання інтегрування практики RBM в систему управління людськими ресурсами в державних органах Human Resource Management Information System (HRMIS). Обговорювана інтеграція надасть можливість збирати, аналізувати та зберігати інформацію щодо досягнутих результатів діяльності державних службовців. Експерти проєкту SURGe представили українській стороні систему цифровізації процесів планування та моніторингу під назвою «PROJECT UA», метою функціонування якої є надання державним службовцям оновлених інструментів, необхідних для проведення стратегічного планування та аналізу запровадженої політики розвитку.

Станом на 2023 рік було завершено перший етап впровадження проєкту HRMIS у міністерствах, центральних органах виконавчої влади та інших державних органах України. Повне введення системи HRMIS у державну службу України планується завершити до кінця поточного року [9].

Система стратегічного планування Франції подібна до канадської своїм індикативним характером. Така система дозволяє збалансовувати національну економіку шляхом узгодження напрямків стратегічного розвитку багатьох важливих галузей в країні та приватного бізнесу, акцентуючи увагу на реструктуризації регіонів і використанні їх потенціалу в повному обсязі та підтримки бізнесу. Вплив на державний і приватний сектор економіки має непрямий характер. Найбільша увага приділяється досягненню короткострокових та середньострокових прогнозів.

Проте, варто зазначити, що зосередження зусиль держави та інших суб'єктів економіки на питаннях економічного розвитку країни відбувається завдяки самому механізму розробки стратегії економічного розвитку. Вказаний механізм функціонує на основі постійної співпраці держави (та регіональної і місцевої влади) з представниками малого та середнього бізнесу та сприяє залученню до стратегії приватних інвестиційних проєктів.

Загалом, можна вважати, що стратегії у Франції притаманний активний інформаційний вплив на розвиток національної економіки, а механізм стратегічного планування забезпечує функціонування системи планування у якості майбутнього показника високого рівня розвитку економіки країни [7, с. 120].

Характерною рисою системи стратегічного планування Японії вважається орієнтування на групові цілі. Така особливість сприяє тому, що в основу планування діяльності більшості компаній покладені показники національної стратегії, які набувають характеру своєрідних орієнтирів. Засобом, за допомогою якого діяльність певних компаній підпорядковується національним інтересам, виступає адміністративне керівництво. Тобто, державні органи неформально здійснюють примус до певного характеру дій відносно представників бізнесу, за допомогою визначення Центральним урядом шляхів розвитку окремих регіонів та покладанням досягнення встановлених цілей на регіональні органи. На основі такого підходу відбувається складання регіональних планів та їх виконання в подальшому.

Курс на комплексний розвиток країни відіграє важливу роль в економічному районуванні, що безпосередньо впливає на загальне планування розвитку Японії.

Останнім часом підхід до стратегічного планування Японії зазнає якісних змін, а саме здійснюються періодичні коригування стратегій. Уряд відмовився від формування конкретних, детальних кількісних цілей, натомість більше зосередився на прогнозах щодо

основних тенденцій розвитку країни. Відтепер до розробки стратегічних документів долучаються експертні групи, до яких входить обмежена кількість професіоналів, які не обтяжені у своїй роботі бюрократизмом [7].

Вивчаючи досвід стратегічного планування Польщі слід зауважити, що державна політика цієї країни здійснюється на основі трьох підвидів стратегій розвитку:

1) Довгострокова стратегія розвитку (розробляється та затверджується не менше ніж на 15 років) – передбачає головні умови, цілі, напрямки соціально-економічного розвитку країни;

2) середньострокова стратегія розвитку (розробляється та затверджується на період від 4 до 10 років) – передбачає базові умови, цілі, напрямки соціального розвитку, економіки країни та регіональних і територіальних вимірів;

3) інші стратегії розвитку – передбачають базові цілі і напрямки розвитку з огляду на середньострокову стратегію стосовно розвитку регіонів, територій, секторів та галузей.

Окремо слід зазначити, що до стратегій розвитку регіонів належать:

– національна стратегія регіонального розвитку;

– міжрегіональні стратегії розвитку;

– стратегії розвитку воєводств [2, с. 243].

Зараз довгостроковий прогноз розвитку Польщі має назву «Бачення Польща 2050». Також, в країні розроблена національна стратегія, дев'ять комплексних стратегій, галузеві та стратегії регіонального розвитку, стратегії розвитку певних воєводств, повітів, міст тощо.

Оскільки Польща є членом Європейського Союзу, її стратегічне планування, як будь-якої країни-члена ЄС, має обов'язково відповідати вимогам та рекомендаціям наданим Європейським Союзом. Правовою основою формування стратегічних документів Польщі є закони, міжнародні угоди та взаємопов'язаність з положеннями програмних документів ЄС. Задля забезпечення узгодження документів стратегічного характеру усіх рівнів проєктами розвитку окремих територій, які потребують міжнародного фінансування, Європейською комісією було створене так зване керівництво по написанню проєктів, що має назву «Project Cycle Management Guidelines». Визначені в проєктах цілі слугують рівнями розвитку, які необхідно досягти [5].

Функціонування наднаціонального рівня стратегічного планування в Польщі має свої переваги, а саме: існування Ради ЄС, як наднаціонального органу, що здійснює стратегічне планування; сформованість цілей розвитку для країн-членів ЄС; консолідованість ресурсів з метою реалізації спільних цілей країн-членів ЄС [3].

Також, в Польщі активно практикується співпраця державних органів з громадськістю. Під час розробки стратегічних документів проводяться громадські обговорення та консультації.

Отже, з наведеного вище можна побудувати узагальнюючу таблицю досліджень досвіду стратегічного планування зарубіжних країн (рис. 1).

Необхідно зазначити, що вибором українського суспільства є інтеграція України в європейський простір. У свою чергу, Європейський Союз надає Україні свою підтримку. Проте, для досягнення Україною поставленої мети вкрай важливим є адаптування українського законодавства у відповідність до європейських критеріїв та проведення низки реформ, зокрема, щодо запровадження цілісної системи державного стратегічного планування, враховуючи основні положення Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, ратифікованої Законом України від 16 вересня 2014 року № 1678-VII [19], Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р [1] та Стратегії комунікації з питань європейської інтеграції України на період до 2026 року, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 09 грудня 2022 року № 1155-р [14] тощо.

Країна	Характерні риси стратегічного планування	Напрями імплементації в Україні
Сполучені Штати Америки	<ul style="list-style-type: none"> - використання традиційних та специфічних підходів; - визначення основних напрямків розвитку економіки на федеральному рівні та побудова на основі цього партнерських відносин з адміністраціями штатів, бізнесом та громадським суспільством; - зосередження уваги на короткостроковому плануванні; - встановлення чіткої процедури звітності та визначення дії, які необхідно вчинити при невиконанні планів та персональну відповідальність за таке невиконання; - тотальна комп'ютеризація усіх процесів 	<ul style="list-style-type: none"> - запровадження чіткої процедури звітності та передбачення переліку необхідних заходів, які слід вчинити при невиконанні поставлених планів; - запровадження персональної відповідальності за невиконання планів діяльності; - проведення модернізації сфери ІТ
Канада	<ul style="list-style-type: none"> - багаторівнева система індикативного планування; - проведення діалогу держави з приватним сектором; - апробація інструментів, які прописані в стратегічному плані, на окремих територіальних майданчиках адміністративних одиниць 	<ul style="list-style-type: none"> - запровадження кращих практик стратегічного планування на основі принципів управління, орієнтованого на результат (Results-Based Management (RBM)) в систему управління людськими ресурсами в державних органах Human Resource Management Information System (HRMIS); - запровадження системи цифровізації процесів планування та моніторингу під назвою «PROJECT UA»; - Сприяння Expert Deployment for Governance and Economic Growth (EDGE) (Проект експертної підтримки врядування та економічного розвитку) реалізації Уряду України своїх завдань стосовно проведення комплексу реформ відповідно до затверджених державних програм, національних та міжнародних угод, що сприятиме побудові ефективної системи державної влади
Франція	<ul style="list-style-type: none"> - багаторівнева система індикативного планування; - акцентування уваги на реструктуризації регіонів і використанні їх потенціалу в повному обсязі та підтримка бізнесу; - зосередження уваги на досягненні короткострокових та середньострокових прогнозів 	<ul style="list-style-type: none"> - запровадження постійної співпраці держави з представниками малого та середнього бізнесу; - передбачення в законодавстві детальних умов для здійснення залучення до стратегії приватних інвестиційних проектів
Японія	<ul style="list-style-type: none"> - орієнтування на групові цілі; - потужне адміністративне керівництво; - визначеність шляхів забезпечення регіонального розвитку; - покладання чітких цілей на регіональні органи (даний підхід переглядається); - курс на комплексний розвиток; - зменшення прояву бюрократизму при розробці стратегічних документів 	<ul style="list-style-type: none"> - орієнтація на комплексний розвиток країни; - боротьба з бюрократизмом; - підвищення якості урядових рішень
Польща	<ul style="list-style-type: none"> - відповідність стратегічного планування вимогам та рекомендаціям наданим Європейським Союзом; - функціонування наднаціонального рівня стратегічного планування; - створено керівництво по написанню проектів документів стратегічного «Project Cycle Management Guidelines»; - співпраця державних органів з громадськістю 	<ul style="list-style-type: none"> - адаптування українського законодавства у відповідність до європейських вимог та проведення низки реформ, зокрема, щодо запровадження цілісної системи державного стратегічного планування

Рис. 1. Узагальнююча таблиця досліджень досвіду стратегічного планування зарубіжних країн

Джерело: авторська розробка

Для цього потрібно здійснити такі заходи, як:

- оновлення нормативно-правової бази стратегічного публічного управління та передбачення на законодавчому рівні оптимізацію організаційного забезпечення публічного управління;
- проведення чіткого розмежування повноважень між органами, що здійснюють публічне управління, вдосконалення системи взаємодії між ними та комунікації з громадянами та ЗМІ;
- забезпечення якісного оцінювання та моніторингу реалізації стратегічних документів шляхом детального звітування;
- забезпечення адаптивності та гнучкості стратегічного планування;
- дотримання поетапності усіх процедур стратегічного планування;
- використання міжнародного досвіду стратегічного планування;
- залучення кваліфікованих фахівців та експертів з різних галузей для розробки та реалізації стратегічних документів;
- використання нових ІТ технологій [8; 17].

Разом з тим, слід зазначити, що на сьогоднішній день працює Офіс реформ Кабінету Міністрів України, що є консультативно-дорадчим органом. Він вважається частиною Проекту «Українська Архітектура Реформ» (The Ukraine Reforms Architecture (URA) project) та діє за підтримки Багатостороннього Донорського Фонду Стабілізації та Сталого Розвитку України (MDA), що, у свою чергу, адмініструється Європейським Банком Реконструкції та Розвитку (ЄБРР). До учасників Фонду входять: Європейський Союз, Данія, Фінляндія, Франція, Німеччина, Італія, Японія, Норвегія, Нідерланди, Польща, Швеція, Швейцарія, Велика Британія та Сполучені Штати Америки [11].

Основним завданням Офісу є надання Уряду кваліфікованої допомоги з питань розробки та запровадження актуальних реформ, починаючи з аналізу самої проблеми, формування та впровадження ідеї та закінчуючи моніторингом ефективності результатів проведеної реформи.

Аналізуючи зарубіжний досвід та показники ефективності урядування інших країн та враховуючи євроінтеграційний курс України стає зрозумілим, що Україна наразі потребує не тільки підвищення ефективності системи державного управління, а і реформування державних установ та державної служби в цілому, введення електронного урядування та підвищення якості урядових рішень.

Провівши аналіз досвіду систем стратегічного планування Сполучених Штатів Америки, Канади, Франції, Японії та Польщі стає зрозумілим, що стратегічне планування у системі публічного управління активно використовується для вирішення найрізноманітніших управлінських задач.

Процес реформування стратегічного планування як інструментарію публічного управління є важливим і водночас багатограним, оскільки передбачає застосування кращого міжнародного досвіду та впровадження нових технологій, підходів, методів та інструментів для побудови взаємозв'язку на різних рівнях управління, як між органами державної влади, так і між державою та суспільством.

Основою реформування стратегічного планування є переорієнтація із внутрішніх потреб та можливостей органів державної влади на потреби і трансформації соціального середовища як інтегрованого об'єкта публічного управління. Таке реформування вимагає відповідних знань і навичок від персоналу, який є ключовим стратегічним ресурсом для досягнення цілей публічного управління та забезпечення якісного стратегічного планування.

Заходами для реформування стратегічного планування у системі публічного управління на основі досвіду зарубіжних країн слід вважати створення: належного нормативно-правового, кадрового, фінансового забезпечення, узгодженого підходу до обрання довгострокових цілей та пріоритетів розвитку, системи оцінки впливу та моніторингу реалізації стратегічних документів, ринкових умов конкуренції та залучення міжнародних інвестицій, можливостей для прийняття рішень з їх подальшим виконанням.

Список використаних джерел

1. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 року № 831-р. Офіційний вісник України. 2021., № 61.

2. Євмешкіна О. Л. Теоретико-методологічні засади модернізації системи державного стратегічного планування в Україні: дисертація д-ра.н.держ.упр.: 25,00,01, Дніпро, 2018. 436 с.
3. Ісаєва Н.І., Дегтярьова О. В. Методи стратегування сталого розвитку Польщі. Проблеми економіки № 4 (38), 2018, с. 13-18.
4. Канада допоможе впровадити світові стандарти стратегічного планування в українському Уряді. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/kanada-dopomozhe-vprovaditi-svitovi-standarti-strategichnogo-planuvannya-v-ukrayinskomu-uryadi>.
5. Керівництво Європейської Комісії з управління проектом циклом. URL: <https://www.iwlearn.net/documents/28641>.
6. Кравченко О. І. Стратегічне управління у сфері публічного управління та адміністрування: навч.-метод. посіб. Харків: Видавництво Іванченка І.С., 2019. 138 с.
7. Кухарська Н. Закордонний досвід стратегічного планування регіонального розвитку. Економічний аналіз. 2020. Том 30. № 1. С. 118-125.
8. Кухарська Н.О., Клевцевич Н.А. Нормативно-правовий механізм забезпечення стратегічного планування регіонального розвитку. Бізнес-інформ. 2018. №1. С. 79-84.
9. НАДС впроваджує на публічній службі практики стратегічного планування на основі принципів управління, орієнтованого на результат (RBM). URL: <https://nads.gov.ua/news/nads-vprovadzhuie-na-publichnii-sluzhbi-praktyku-stratehichnoho-planuvannia-na-osnovi-pryntsypiv-upravlinnia-orientovanoho-na-rezultat-rbm>.
10. Національна економічна стратегія на період до 2030 року: затв. Постановою Кабінету Міністрів України від 03 березня 2021 року № 179. Офіційний вісник України. 2021 р., № 22.
11. Офіс реформ Кабінету Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/uryad-ta-organi-vladi/ofis-reform-kabinetu-ministriv-ukrainu>.
12. Програма діяльності Кабінету Міністрів України: затв. Постановою Кабінету Міністрів України від 12 червня 2020 року № 471. Офіційний вісник України. 2020 р., № 50.
13. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11 серпня 2021 року «Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року: Указ Президента України від 11 серпня 2021 р. № 347/2021. Офіційний вісник України. 2021 р., № 65.
14. Про схвалення Стратегії комунікації з питань європейської інтеграції України на період до 2026 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 09 грудня 2022 року № 1155-р. Офіційний вісник України. 2023., №1.
15. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722/2019. Офіційний вісник України. 2019., № 79.
16. Публічне управління: термінологічний словник / за заг. ред. В. Куйбіди, М. Білінської, О. Петрос. Київ: НАДУ, 2018. 224 с.
17. Романюк С. Теорія та практика стратегічного управління : монографія. Київ : НАДУ, 2019. 232 с.
18. Савчук С.В. Зарубіжний досвід стратегічного планування. Управління фінансами держави, регіону, підприємства та домогосподарства: погляди науковців і практиків: збірник тез доповідей Третьої Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції. Тернопіль: Вектор, 2017. с. 207-210.
19. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: Ратифіковано Законом України від 16 вересня 2014 року № 1678-VII, Офіційний вісник України. 2014., № 75.
20. Щербак Н.В. Стратегічне планування в системі державного управління. Державне управління та місцеве самоврядування. 2020, вип. 3(46), с. 52-60.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента ГОЛОВНІ Ю. І.

СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В УКРАЇНІ

КУРИЛО В., 2 курс (ОС «магістр») ІВК ДТЕУ,
спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
освітня програма «Публічне управління та адміністрування»

У статті проаналізований сучасний стан та основні шляхи розвитку державно-приватного партнерства в Україні. Розглянуто потребу внесення законодавчих змін, завдання, які з'явилися під час військової агресії РФ та напрями подальшого розвитку з метою відбудови економіки. Охарактеризовано переваги розвитку державно-приватного партнерства.

The article defines the essence of personnel policy in local self-government bodies. The tasks, principles and main directions of personnel policy of local self-government bodies are considered. The types of personnel policy of local self-government bodies are characterized according to various characteristics.

Актуальність дослідження стану державно-приватного партнерства (далі – ДПП) та майбутнього його розвитку зумовлена не лише вагомим внеском в розвиток економіки країни, а й тим, що на сьогодні російськими агресорами знищена або пошкоджена велика кількість об'єктів соціальної та іншої інфраструктури, відбудова яких є важким тягарем для державного бюджету. Необхідність відбудови ускладнюється як обсягами необхідних інвестицій, так і строком їх реалізації. Успішний досвід проєктів ДПП в європейських країнах мотивує до впровадження подібних можливостей в Україні з метою швидкої відбудови економіки та відновлення знищених об'єктів інфраструктури. Створення сприятливих умов для ДПП спонукає до використання і відродження об'єктів державної власності, які не використовуються роками, а саме: єдині майнові комплекси підприємств, окреме майно, об'єкти незавершеного будівництва.

Проблеми реалізації проєктів ДПП активно обговорюються останні декілька років. Серед вітчизняних дослідників питаннями у сфері ДПП займалися М. Л. Белкін, М. Александрова, В. Довгалюк, Г. Янченко, які визначили, що розвиток ДПП як засіб залучення приватних інвестицій можливий при взаємоврахованні інтересів держави і приватного інвестора, адже на сьогодні існує брак довіри та непрозорість відносин між бізнесом і державою.

Метою дослідження є оцінка стану та визначення перспектив подальшого розвитку ДПП в Україні з урахуванням попереднього досвіду і вимог сучасності.

Об'єктом дослідження є процес реалізації ДПП в Україні.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади формування ефективної моделі ДПП в Україні з урахуванням євроінтеграційних процесів та умов воєнного стану.

Тема державно-приватно партнерства щорічно піднімається на різноманітних економічних форумах, але її реалізація залишається на низькому рівні. Одиночні проєкти ДПП не надають той обсяг інвестицій, який потенційно можливий та потрібний для економіки України. Сьогодні ця проблема стала більш актуальною, оскільки Україна вже другий рік веде бойові дії, постійні обстріли території призводять до знищення великих об'єктів критичної інфраструктури та малих об'єктів соціальної інфраструктури. Створення привабливих умов для здійснення ДПП передбачає: зменшення бюрократичної складової, оптимізація строків реалізації проєктів, диджиталізація процесів – все це надасть можливість реалізації проєктів ДПП та залучити приватний капітал, в той час коли економіка держави потребує підтримки і допомоги.

Понад 18 місяців Україна веде бойові дії з російським агресором. Відсутність перемоги на полі бою змінило тактику ворога на фізичне знищення держави. Знищується інфраструктура, що є справжнім геноцидом населення України.

Ми всі впевнені, що Україна переможе, але попереду стоїть задача відбудови країни. Вже сьогодні необхідно шукати механізми та інструменти, як відбудувати економіку швидко та ефективно. Враховуючи значний дефіцит бюджету, вирішення цієї проблеми можливе шляхом залучення до відбудови приватних коштів.

За підсумками червня 2023 року загальна сума прямих задокументованих збитків, завдана інфраструктурі України через повномасштабне вторгнення росії, оцінюється у \$150,5 млрд (за вартістю заміщення) [7].

За попередніми даними обласних військових адміністрацій, станом на червень 2023 року, загальна кількість зруйнованих або пошкоджених внаслідок бойових дій об'єктів житлового фонду становить близько 167,2 тис. будівель, з них 147,8 тис. – приватні будинки; 19,1 тис. – багатоквартирні, ще 0,35 тис. – гуртожитки [7].

На другому місці за сумою збитків сфера інфраструктури (транспортна інфраструктура, дорожнє господарство, залізнична інфраструктура, а також авіаційна галузь та портова галузь) – \$36.6 млрд. З початку бойових дій в Україні були пошкоджені 19 аеропортів і цивільних аеродромів, щонайменше 126 залізничних вокзалів і станцій [7].

Однією з найбільш постраждалих сфер також залишається освіта: прямі задокументовані збитки від руйнувань закладів освіти складають \$9,7 млрд. Загалом внаслідок бойових дій вже пошкоджено майже 3,4 тисячі закладів освіти. Найбільші збитки від руйнувань та пошкоджень закладів освіти – у Харківській, Донецькій, Чернігівській, Запорізькій та Київській областях [7].

Загальна оцінка збитків інфраструктури за галузями у грошовому вимірі, на червень 2023 року	
Тип майна	Оцінка прямих втрат, \$ млрд
Житлові будівлі	55,9
Інфраструктура	36,6
Активи підприємств, промисловість	11,4
Освіта	9,7
Енергетика	8,8
АПК та земельні ресурси	8,7
Лісовий фонд	4,5
Транспортні засоби	3,1
Охорона здоров'я	2,8
ЖКГ	2,7
Торгівля	2,6
Культура, туризм, спорт	2,4
Адміністративні будівлі	0,5
Цифрова інфраструктура	0,5
Соціальна сфера	0,2
Разом	150,5

Рис. 1. Загальна оцінка збитків інфраструктури України [7]

На жаль, коштів державного бюджету чи коштів, отриманих від продажу конфіскованих активів російських бізнесменів недостатньо для відбудови таких обсягів руйнувань, тому до участі у відбудові України потрібно залучати приватний капітал.

Зрозуміло, що для залучення приватного капіталу держава повинна створити цікаві умови, зручні та прозорі формати співпраці. За наявності привабливих умов бізнес може долучитись не тільки для відновлення житлового фонду і критичної інфраструктури, але і до соціальної інфраструктури.

ДПП – це спільний бізнес-проект держави та приватного інвестора на взаємовигідних умовах. У формі ДПП можуть відбуватись різні спільні проекти як з великою капіталізацією – порт, термінал, так і невеликою, але с важливими соціальним значенням, наприклад – садочок, школа, ФАП, амбулаторія. Використання ДПП дає можливість бізнесу брати участь у проєктах зі стабільним попитом та гарантіями фінансування.

Для держави використання ДПП є можливістю залучити приватні кошти в інфраструктуру, зменшити свої витрати або розтермінувати витрати у часі, до моменту отримання достатньої кількості ресурсу.

Ще у 2012 році був ухвалений Закон України «Про державно-приватне партнерство», але протягом 10 років він практично не був реалізований. Причини відсутності позитивних кейсів – бюрократична складова.

Реалізація державно-приватного партнерства можлива у вигляді наступних типів співпраці:

- концесія – передавання державного майна в тимчасову експлуатацію бізнесу;
- управління майном – передавання майна за умови передбачених в договорі інвестиційних зобов'язань приватного партнера;
- спільна діяльність – взаємодія між учасниками без створення юридичної особи;
- інші види договорів.

Найбільшій популярності набув договір концесії. Згідно з умовами договору орган виконавчої влади або орган місцевого самоврядування передає права на створення об'єкта або управління об'єктом за гроші та на визначений термін. С другої сторони, партнер (підприємець) має бути готовий узяти на себе не лише обов'язок відбудувати зруйнований об'єкт, створити новий або взяти функції управління ним, а й майнову відповідальність та ризики, якщо реалізація не вдається.

Найбільш популярними в світі є проєкти з будівництва доріг, мостів, трубопроводів, спортивних арен. Саме подібні об'єкти зазнали руйнувань в Україні і потребують відновлення. Однак залишається і велика кількість об'єктів соціальної інфраструктури, які також терміново потребують відновлення.

У 2020 році Кабінет Міністрів України затвердив «Перелік пріоритетних для держави інвестиційних проєктів до 2023 року», серед яких – інфраструктурні, культурні та медичні об'єкти. Сьогодні цей перелік потребує розширення для швидкого виконання якомога більшої кількості проєктів [5].

Практичний досвід реалізації норм Закону про державно-приватне партнерство показав, що строк від підготовки проєкту до реалізації складає 2 роки. На сьогодні стільки часу немає, рішення потрібне тут і зараз. Тому закон про ДПП вимагає внесення змін, приведення його положень у відповідність до реалій сучасності.

Національна інвестиційна рада при Президентові України презентувала реформу ДПП. Головна задача – спрощення існуючих процедур і, як слідство, скорочення часу на підготовку проєктів. Заплановано скорочення часу вдвічі.

Верховна Рада підтримала в першому читанні проєкт Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення механізму залучення приватних інвестицій з використанням механізму державно-приватного партнерства для пришвидшення відновлення зруйнованих війною об'єктів та будівництва нових об'єктів, пов'язаних з післявоєнною перебудовою економіки України». Задля спрощення процедури

підготовки та реалізації проєктів ДПП для відбудови зруйнованих війною об'єктів інфраструктури та побудови нових об'єктів, законопроектом передбачено:

- впровадити електронну систему закупівель для проєктів ДПП за стандартами ЄС;
- впровадити тип проєктів ДПП, заснованих на платежах з бюджету, де держава не передає інвестору ризик попиту, а по суті оплачує «інфраструктуру в розстрочку» для післявоєнного відновлення України;
- спростити процедуру підготовки проєктів ДПП;
- спростити загальні процедури підготовки проєктів ДПП на державному та місцевому рівнях [3].

Запропоновані зміни щодо спрощення процедур, закріплення фінансових гарантій в законодавстві нададуть можливість не лише відновити зруйновану війною інфраструктуру у найкоротші строки, а й надати поштовх економіці України через запуск виробництва та створення нових робочих місць, а також розвивати взаємовигідні відносини із бізнес спільнотою та надавати українському суспільству дійсно якісні, сучасні, інноваційні послуги.

Завдяки прийняттю Закону та його реалізації Україна забезпечить швидкий розвиток соціальної та іншої інфраструктури без витрачання значних бюджетних коштів, що також дозволить залучати в економіку України 8-10 млрд гривень щорічно [3].

Значне спрощення процедури підготовки проєктів, впровадження електронної системи закупівель дозволять знизити корупційні ризики, зроблять процес простішим, зручнішим, прозорим, та дозволять залучити значний обсяг інвестиції в розбудову і модернізацію інфраструктури.

Законопроект розширює сфери застосування ДПП. За напрямом транспортної інфраструктури з'явилися об'єкти:

- міської транспортної інфраструктури;
- радіотехнічного забезпечення залізниці;
- аеронавігаційного обслуговування аеропортів та аеродромів;
- пункти пропуску через державний кордон.

Передбачається також включення нових напрямків – житлова забудова, це:

- гуртожитки;
- соціальне житло;
- житло для військовослужбовців;
- житло для учасників бойових дій та членів їхніх сімей;
- пошкоджене або зруйноване житло внаслідок надзвичайних ситуацій, бойових дій;
- установи виконання покарань та слідчі ізолятори.

Відбір приватного партнера буде здійснюватиметься на конкурсних засадах шляхом застосування однієї з процедур:

- торги з обмеженою участю;
- конкурентний діалог;
- відкриті торги.

З метою диджиталізації планується повний перехід на онлайн-процедури: взаємодія суб'єктів ДПП, зокрема проведення конкурсу, відбуватиметься через електронну торговельну систему, як приклад Prozorro, яка зарекомендувала себе як майданчик для приватизації та оренди державного майна.

Створивши привабливі умови ДПП, держава зможе виграти час, швидше відновити зруйновану соціальну та іншу інфраструктуру. Відбудова інфраструктури у розстрочку дозволить направити бюджетні кошти на фінансування обороноздатності держави та соціальні виплати. Це надасть можливість збільшити обсяги будівництва, а відсутність бюджетної складової у приватного бізнесу дозволить реалізувати будівельні проєкти в найкоротші строки.

Так, будівництво однієї школи коштує державі від 100 млн гривень. Станом на липень 2022 року в Україні повністю зруйновані 180 шкіл. Тобто на відбудову потрібно 18 млрд гривень, що складає 12% всього довоєнного бюджету Міносвіти. Для реконструкції пошкоджених об'єктів закладів освіти необхідно ще щонайменше 1 млрд доларів [3]. Одномоментно такий обсяг коштів може залучити тільки приватний бізнес, а держава виплачуватиме кошти поступово. Задля вирішення цього питання можна будувати об'єкти «з нуля», або використати об'єкти незавершеного будівництва, велика кількість яких є у власності держави і пропонується через приватизаційні аукціони фонду державного майна України. Крім того, можлива безкоштовна передача таких об'єктів в комунальну власність територіальних громад з подальшою реалізацією механізмів ДПП.

На сьогодні діють багато програм міжнародних партнерів щодо надання грантів, які можна використовувати для відбудови.

Відновлення інфраструктури в рамках ДПП дасть поштовх до розвитку ринку операторів освітніх, медичних та інших соціальних послуг, що підвищить їх якість.

Також в рамках ДПП бізнес несе на собі всі ризики будівництва, а держава контролює результат і якість. ДПП ліквідує бюрократичні процедури тендерних закупівель, вибору постачальників, їх реалізацію проводитиме інвестор.

В партнерстві з державою потенційний інвестор отримує преференції:

- пришвидшення отримання дозволів та погоджень;
- зменшення ризиків;
- завдяки гарантіям реалізація проєктів на рівні беззбитковості;
- отримання гарантованого доходу.

Розглянемо проєкт ДПП на прикладі відбудови фельдшерсько-акушерського пункту (далі – ФАП) [4].

Перша перевага. Будуючи або відновлюючи ФАП за власні або грантові кошти, інвестор зможе отримувати певне фінансування від держави, як оплату за медичне обслуговування пацієнтів згідно з тарифами, затвердженими Національною службою здоров'я (при цьому для пацієнтів такі послуги будуть безкоштовними). З метою отримання прибутку і покриття своїх витрат приватний підприємець може надавати додаткові платні послуги медичного характеру або надавати приміщення в оренду надавачам таких послуг.

Друга перевага. Також інвестор одразу отримує земельні ділянки, де раніше був діючий об'єкт і є в наявності готова клієнтська база. В такому місці скупчення населення можливо розміщення і інших закладів сфери послуг або торгівлі.

Третя перевага. Гарантоване державне фінансування дозволить швидко розпочати проєкт і мати гарантії при залученні зовнішніх коштів. ДПП є гарантом фінансової доброчесності інвестора перед партнерами.

Традиційно в проєктах ДПП після завершення дії договору, приватний партнер передає об'єкт державі. Втім, на практиці, якщо приватний партнер сумлінно виконує умови договору, останній може бути пролонгований з переглядом умов або на попередніх умовах. Це дозволяє інвестору довгостроково планувати свій бізнес.

Інструмент державно-приватного партнерства не новий і активно використовується в світі для модернізації і будівництва соціальної та дорожньої інфраструктури.

Так, наприклад, в Казахстані, станом на 2020 рік, реалізовано 864 проєктів ДПП на суму понад \$2,3 млрд. В середньому, 55% цих проєктів склали освітні заклади, 20% – охорона здоров'я, 8% – енергетика і ЖКГ [5].

На жаль, на сьогодні в Україні практично не використовується механізм ДПП. За даними центральних та місцевих органів виконавчої влади в Україні станом на 01.01.2023 на умовах ДПП укладено 193 договори, з яких реалізується 18 договорів (9 – концесійних договорів, 5 – договорів про спільну діяльність, 4 – інші договори), 162 договори не реалізується (116 – не виконується, 46 – розірвані / закінчився термін дії), 13 призупинені у зв'язку зі збройною агресією російської федерації [8].

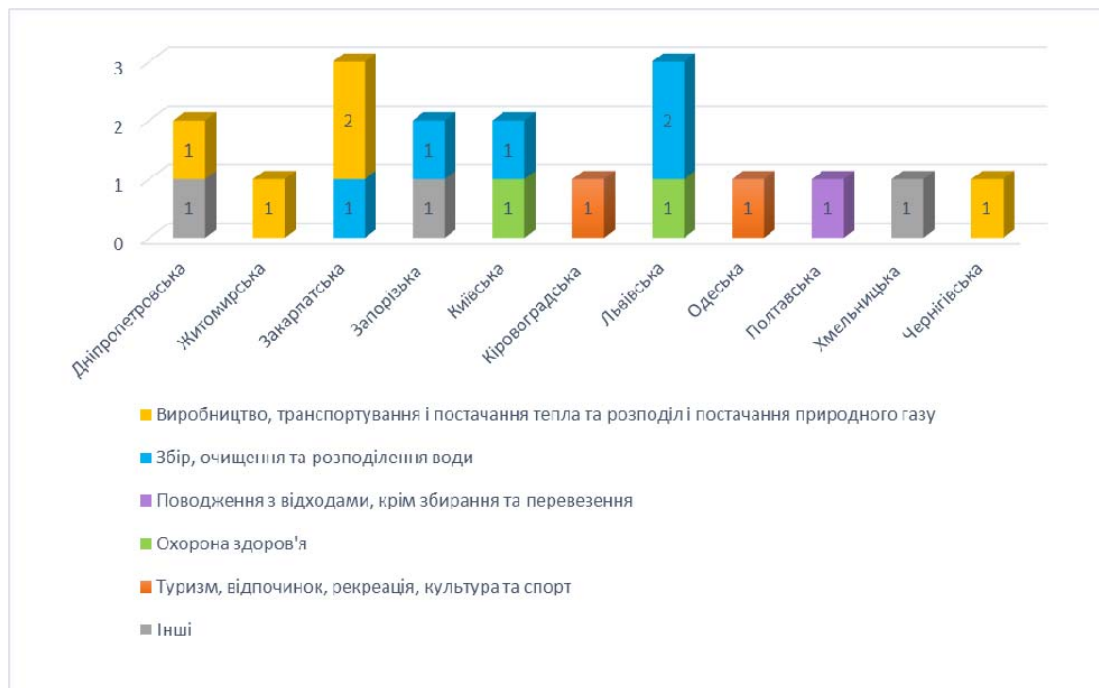


Рис. 2. Договори, укладені на умовах ДПП, які реалізуються станом на 01.01.2023 [8]

Аналіз досвіду ДПП в посткомуністичних країнах свідчить про важливість не лише декларування, а й дотримання його основних принципів, серед яких ми виділяємо добровільність, відкритість, прозорість, рівноправність, ефективність. Відмова хоча б від одного з цих принципів спотворює основи публічно-приватного партнерства. Суттєвим для досягнення успіху є інституційний розвиток ДПП – його якісне і зрозуміле правове забезпечення, що є надзвичайно складним процесом, створення спеціальних інституцій, організаційне, методичне та інформаційне забезпечення

Аналіз світового досвіду використання механізмів державно-приватного партнерства дав змогу виявити такі аспекти, що забезпечують успішність його реалізації:

- розвиненість ринкової торгівлі та паритетність у взаємовідносинах держави і бізнесу;
- використання державно-приватного партнерства в інфраструктурній сфері та сферах, які раніше були державними: загальній освіті, охороні здоров'я, водопостачанні, будівництві доріг тощо;
- створення спеціальних інституційних організацій, які були б відповідальні за дотримання всіх регламентованих у контрактах умов державно-приватного партнерства, у тому числі за цільове використання інвестиційних коштів;
- обґрунтований вибір пріоритетної сфери з використання механізмів державно-приватного партнерства, наприклад автодороги у США, охорона здоров'я й освіта у Великобританії, освіта у Німеччині, охорона здоров'я в Італії, Франції та Канаді;
- деталізована процедура аналізу всіх боків проєктів державно-приватного партнерства;
- обґрунтований і двосторонній розподіл ризиків і завдань державно-приватного партнерства;
- вдосконалення інструментів стимулювання інноваційного розвитку економіки, у тому числі за допомогою трансферу інновацій.

Підбиваючи підсумки, можна сказати, що використання Україною саме названих аспектів державно-приватного партнерства, гарантують успішність його реалізації, дадуть змогу, ефективно використовувати цей механізм для подальшого розвитку вітчизняної економіки.

Вже сьогодні змінами до Бюджетного кодексу, ухваленими минулого року, врегульовані, зокрема, питання взяття державними партнерами довгострокових зобов'язань в рамках здійснення ДПП та можливість спрямування коштів державного бюджету на їх погашення. Уряд України запропонував чіткий та прозорий механізм фінансування довгострокових зобов'язань, а також підготовки проєктів ДПП, у тому числі концесій. Впровадження такого механізму сприятиме залученню інвестицій в українську економіку, підвищить привабливість державно-приватного партнерства для інвесторів. І це надзвичайно важливо для відновлення України та подальшого розвитку економіки нашої держави

Список використаних джерел

1. Підгайний А. Краще разом: як війна змінює правила державно-приватного партнерства. URL: <https://mind.ua/openmind/20244236-krashche-razom-yak-vijna-zminyue-praviladerzhavno-privatnogo-partnerstva> (дата звернення: 20.07.2023).
2. Белкін М. Проблеми державно-приватного партнерства як результат неналежного державного управління URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=804> (дата звернення: 20.07.2023).
3. Янченко Г. Як бізнес може допомогти у відбудові країни. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/06/30/688709/> (дата звернення: 21.07.2023).
4. Панченко К. Як колаборація бізнесу та держави допоможе відновлювати Україну. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/07/19/689341/> (дата звернення: 23.07.2023).
5. Янченко Г. Реформа ДПП або як долучити бізнес до модернізації країни URL: https://lb.ua/blog/halyna_yanchenko/522805_reforma_dpp_abo_yak_doluchiti_biznes.html (дата звернення: 24.01.2023).
6. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 1 липня 2010 року № 2404-VI / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text> (дата звернення: 01.08.2023).
7. Загальна сума прямих збитків, завдана інфраструктурі України через війну, за підсумками червня 2023 року перевищила \$150 млрд. Київська школа економіки (KSE Institute). URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-pryamih-zbitkiv-zavdana-infrastrukturii-ukrayini-cherez-viynu-za-pidsumkami-cheravnya-2023-roku-perevishhila-150-mlrd/> (дата звернення: 27.07.2023).
8. Стан здійснення ДПП в Україні. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini> (дата звернення: 20.08.2023).
9. Новый этап развития государственно-частного партнерства в Украине: при каких условиях он возможен. URL: <https://delo.ua/economy/novy-i-etap-razvitiya-gosudarstvenno-castnogo-partnerstva-v-ukraine-pri-kakih-usloviyah-on-vozmozen-391868/> (дата звернення 25.07.2023).
10. Александрова М. Державно-приватне партнерство в соціальній сфері. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1480> (дата звернення: 25.07.2023).
11. Проєкт зі збору, оцінки й аналізу інформації про матеріальні втрати України від війни з Росією «Росія заплатить» / *damaged.in.ua* URL: <https://kse.ua/ua/russia-will-pay/> (дата звернення: 25.07.2023)
12. Уряд ухвалив рішення, яке підвищить привабливість державно-приватного партнерства для інвесторів. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=d1c9d8fc-40c5-44f9-a333-81dba7ab92ea&title=DerzhavnoprivatnePartnerstvo> (дата звернення: 20.08.2023).

Робота виконана під науковим керівництвом канд. наук з держ. упр., доцента РОЗМЕТОВОЇ О. Г.

ЕЛЕКТРОННИЙ ДОКУМЕНТООБІГ У КАДРОВОМУ ДІЛОВОДСТВІ

ЛИШТВА О., 2 курс (ОС «магістр») ІВК ДТЕУ,
спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
освітня програма «Публічне управління та адміністрування»

У статті проаналізовано впровадження інформаційних технологій в кадровому діловодстві, що є однією з основних умов раціональної організації ділових процесів в організації, засобом підвищення ефективності діяльності кадрових служб, фактором зростання продуктивності та оперативності праці виконавців. Ведення кадрового діловодства є тривалим та трудомістким процесом, за якого необхідно постійно враховувати нюанси Кодексу законів про працю України, трудового законодавства та нормативних актів, пов'язаних з кадровим обліком та організаційно-правові засади електронного документообігу.

The article analyzes the implementation of information technologies in personnel administration, which is one of the main conditions for the rational organization of administrative processes in the organization, a means of increasing the efficiency of personnel services, and a factor in increasing the productivity and efficiency of the work of executors. Conducting personnel records is a long and time-consuming process, during which it is necessary to constantly take into account the nuances of the Code of Labor Laws of Ukraine, labor legislation and normative acts related to personnel records and organizational and legal principles of electronic document flow.

Необхідність запровадження електронного документообігу в кадровому діловодстві, автоматизація контролю виконання документів на всіх етапах не викликає сумнівів. Система електронного документообігу кардинально підвищує якість роботи виконавців, забезпечує підготовку документів у встановлені строки, автоматизацію процесів розмноження документів, здійснення контролю дотримання порядку передачі конфіденційної інформації.

Варто зазначити, що важливу роль у запровадженні електронного документообігу відіграє фінансова можливість підприємства, підтримка керівництвом та бажання працівників здійснювати кроки до новітніх технологій, освоювати нові висоти. Проведення навчальної роботи, поступове і планомірне впровадження елементів електронного документообігу, починаючи з внутрішніх документів, обов'язково матимуть свої плоди.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, присвячених розгляду та вирішенню проблем у сфері кадрового діловодства, свідчить про те, що вагомий науково-практичний внесок у розв'язання окремих проблемних питань кадрового обліку й діловодства, роль інформації в процесі ухвалення державно-управлінських рішень є предметом досліджень таких учених, як В. Бакуменко [1], А. Дегтяр [2], М. Карпенко [3], О. Мервінський [4], Н. Нижник [5], Є. Пашутинський [6], Л. Приходченко [7], Н. Пронь [8], Л. Філіппова [9] та ін.

Утім, попри значний науковий інтерес фахівців до електронного урядування в Україні та впровадження електронного документообігу в кадровому діловодстві органів влади, багато теоретичних, методологічних та практичних питань, особливо в умовах сучасного швидкозмінного середовища державного управління, залишаються невирішеними. Лише незначне коло дослідників вивчає важливі питання теоретико-методологічного обґрунтування механізмів запровадження електронного документообігу в кадровому діловодстві.

Реалії сьогодення засвідчують, що невід'ємним складником розвитку будь-якого вітчизняного підприємства (незалежно від виду економічної діяльності чи сфери господарювання) є ефективне використання його трудового потенціалу. Звідси стає очевидним, що питання кадрового обліку й діловодства на підприємстві (установі, організації) з огляду на

відповідальність за порушення вимог законодавства у сфері захисту персональних даних є дуже важливими та актуальними на будь-якому етапі його функціонування, а поєднання знань з управління та адміністрування формує сучасного керівника підприємства.

Мета статті – є вивчення та аналіз впливу використання електронних технологій на процеси обробки та зберігання кадрової документації в організаціях.

Документообіг – це рух документів з моменту їх отримання або створення до завершення виконання, відправки адресату або здачі їх на зберігання [10].

Організація кадрового діловодства має велике значення, оскільки до відділу кадрів подають заяви, укладають трудові договори, ознайомлюють з правилами внутрішнього трудового розпорядку, умовами праці, відпочинку, перспективами професійного зростання тощо.

Кадрове діловодство – це діяльність, яка передбачає створення та організацію роботи з документами особового складу з питань оформлення, прийняття, переведення, звільнення, обліку, навчання, підвищення кваліфікації, стажування, пенсійного забезпечення працівників.

Система управління персоналом – це одна з основних підсистем системи управління підприємством. Вона являє собою сукупність елементів, дій і технологій, які спрямовані на розумне залучення, відповідне використання, осмислений розвиток і своєчасне вивільнення робочої сили [11].

Кадровий документообіг є організацією роботи з документами, які знаходяться в обігу в системі управління персоналом. Його основою вважається діловодство, яке, в свою чергу, являє собою процес, що починається з отримання інформації до її обробки та триває до моменту формування працівниками кадрової служби готових документів і передачі їх в інші підрозділи організації [12].

Комплекс документів за функціями управління кадрами містить такі основні групи:

– особисті документи працівників (паспорт, трудова книжка, військовий квиток, диплом, свідоцтво, атестат та інші документи, які засвідчують юридичне підтвердження особи працівника, перепустка, довідки, що підтверджують місце роботи, посаду, заробітну плату тощо);

– організаційно-розпорядча документація (організаційні – статuti, положення, інструкції, правила внутрішнього трудового розпорядку; розпорядчі – накази, постанови, рішення, розпорядження; довідково-інформаційні – доповідні та пояснювальні записки, листи, списки, акти, протоколи, довідки, звіти);

– первинна облікова кадрова документація (вихідні облікові документи, тобто особовий листок, особова картка, та похідні облікові документи, тобто спеціалізовані картки персонального обліку спеціалістів, списки, журнали реєстрації, книги обліку).

Типова технологічна схема оформлення кадрової документації передбачає виконання послідовності етапів:

- 1) документування трудових правовідносин працівників з роботодавцем;
- 2) ведення особових справ та трудових книжок працівників;
- 3) ведення довідково-облікової та звітної роботи з кадрів.

Ведення кадрового діловодства на підприємстві (установі, організації) є трудомістким та тривалим процесом, за якого необхідно постійно враховувати нюанси Кодексу законів про працю України, інших актів трудового законодавства та нормативних актів, пов'язаних з кадровим обліком, а також постійно відстежувати законодавчі зміни.

Крім цього, слід враховувати, що більшість кадрових документів в Україні оформлюється на підставі типових форм, кожна з яких має затверджені правила оформлення.

Відповідно до законодавства України ведення кадрового діловодства є безпосереднім обов'язком будь-якого роботодавця (підприємства, установи, організації) незалежно від форми власності, виду діяльності, кількості персоналу чи фінансового обігу.

Як правило, ведення кадрового діловодства в Україні для підприємств, організацій та установ включає:

- підготовку первинних кадрових документів;

- оформлення кадрових документів;
- ведення кадрового обліку;
- підготовку та подання обов'язкової звітності по персоналу до державних органів України;
- моніторинг ключових ризиків, пов'язаних із фінансовими санкціями та кримінальною відповідальністю за невиконання трудового законодавства.

В Україні перевірку належного оформлення (заповнення) окремих кадрових документів та дотримання трудового законодавства здійснює Державна служба України з питань праці.

Недотримання різних аспектів законодавства про працю приводить до матеріальної, адміністративної та кримінальної відповідальності.

Слід враховувати, що дані кадрового обліку є основою правильного підрахунку заробітної плати та впливають на повноту й своєчасність її виплати.

Виділяють чотири принципи кадрового документообігу, які забезпечують безперебійну діяльність в системі управління персоналом:

1) Чіткість – означає, що папери та електронні файли повинні рухатися в чітко заданому напрямі без різних перешкод. Для цього на підприємстві необхідно виробити конкретну схему руху документів та інформації;

2) Безперервність – назва принципу говорить сама за себе. Тут важливо забезпечити такі умови, щоб документопотік постійно рухався, а не «стояв» на одному місці. У цій справі допоможе більш-менш рівномірне навантаження на співробітників.

3) Ритмічність – цей принцип перегукується з попереднім. Без визначення конкретних термінів обробки документації не вийде забезпечити безперебійну роботу підприємства. Тому повинен бути розроблений певний регламент, який буде регулювати документообіг.

4) Паралельність – без дотримання цього принципу не вийде оперативна та злагоджена робота. Тут потрібно забезпечити такий документообіг, при якому один і той же процес не буде виконуватися декількома учасниками.

Попри те, що перераховані принципи є самостійними, всі ж вони взаємопов'язані між собою. Порушення роботи одного призведе до того, що вся система розладнається.

Документообіг як технологічний процес поділяється на кілька частин – потоків, що забезпечують прямий і зворотний зв'язок в управлінні. Під документопотоком розуміється рух даних, що склався, або організований у межах інформаційної системи, в певному напрямку за тієї умови, що у цих даних спільне джерело і загальний наступник. Щодо управлінського об'єкта виділяють вхідний, вихідний та внутрішній документопотоки. Вони тісно пов'язані між собою, тому що інформація документів використовується для підготовки внутрішніх та вихідних у відповідь [13].

Відповідно ч. 2 ст. 9 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» первинні та зведені облікові документи можуть бути складені в паперовій або електронній формі та повинні мати обов'язкові реквізити.

Суб'єкт господарювання має право використовувати у своїй діяльності документи в електронній формі при дотриманні норм Законів якими регулюються відносини, пов'язані з електронним документообігом і використанням електронних документів [14], [15].

Електронний документ – документ, інформація в якому зафіксована у вигляді електронних даних, включаючи обов'язкові реквізити документа, який може бути створений, переданий, збережений і перетворений електронними засобами у візуальну форму [14].

Візуальною формою подання електронного документа є відображення даних, які він містить, електронними засобами або на папері у формі, придатній для приймання його змісту людиною.

Електронний документообіг (обіг електронних документів) – сукупність процесів створення, обробки, відправлення, передачі, отримання, зберігання, використання та знищення електронних документів, які виконуються із застосуванням перевірки цілісності та в разі необхідності з підтвердженням факту отримання таких документів [14].

Для впровадження електронного документообігу підприємство повинне самостійно розробити порядок такого документообігу, враховуючи як особливості ведення бізнесу (наприклад, порядок приймання вхідної кореспонденції, обробки, перевірки електронних документів), так і загальні для всіх законодавчі вимоги до створення, отримання, обробки та зберігання електронних документів [16].

Юридична сила електронного документа не може бути заперечена виключно через те, що він має електронну форму. Допустимість електронного документа як доказу не може заперечуватися виключно на підставі того, що він має електронну форму. Юридична чинність і доказовість електронному документу надається за допомогою електронного підпису.

Електронний підпис є обов'язковим реквізитом електронного документа, що використовується для ідентифікації автора чи особи, яка підписала документ. Накладанням електронного підпису завершується створення електронного документа [14]. Отже, Законом визначено момент, з якого електронний документ набуває юридичної сили – з моменту накладання електронного підпису.

– Електронний підпис – електронні дані, які додаються підписувачем до інших електронних даних або логічно з ними пов'язуються і використовуються ним як підпис;

– особистий ключ – параметр алгоритму асиметричного криптографічного перетворення, який використовується як унікальні електронні дані для створення електронного підпису чи печатки, доступний тільки підписувачу чи створювачу електронної печатки, а також у цілях, визначених стандартами для кваліфікованих сертифікатів відкритих ключів Кваліфікований електронний підпис – удосконалений електронний підпис, який створюється з використанням засобу кваліфікованого електронного підпису і базується на кваліфікованому сертифікаті відкритого ключа.

– електронний цифровий підпис накладається за допомогою особистого ключа та перевіряється за допомогою відкритого ключа. Засіб електронного цифрового підпису – програмний засіб, програмно-апаратний або апаратний пристрій, призначені для генерації ключів, накладення та/або перевірки електронного цифрового підпису [15].

Між кадровою службою та іншими підрозділами організації відбувається постійний обмін документацією:

– від службовців служба персоналу одержує заявки на відпустку, подання про заохочення, графіки відпусток;

– служба персоналу у структурні підрозділи направляє відомості про порушників трудової дисципліни, копії наказів про приймання, переміщення всередині організації, звільнення, відпустки службовців, зміну правил внутрішнього трудового розпорядку, відомості, що стосуються питань трудової дисципліни;

– від бухгалтерії служба персоналу одержує штатний розпис, розрахунки потреби в робочій силі, довідки про заробітну плату;

– в бухгалтерію служба персоналу подає відомості про облікову чисельність працівників, прогули, плинність кадрів, таблиць обліку робочого часу, проекти наказів про приймання, переміщення та звільнення, відпустки;

– у юридичний відділ з відділу кадрів направляються на візування накази з особового складу.

Комп'ютеризація кадрового діловодства є однією з основних умов раціональної організації ділових процесів в організації, засобом підвищення ефективності діяльності кадрових служб, фактором зростання продуктивності та оперативності праці менеджерів. Склад програмного та технічного забезпечення залежить від конкретних умов організації діяльності організації, а саме від масштабів виробництва, чисельності персоналу, організаційної структури апарату управління, масштабності документообігу, потреб в оперативній та ретроспективній інформації, рівня централізації робіт з документами [17].

Запровадження автоматизованого контролю виконання на всіх етапах роботи з документами кардинально підвищує якість роботи виконавців, забезпечує своєчасну

підготовку документів. Такі процеси документообігу, як розмноження документів, відстеження переміщення паперових документів усередині організації, здійснення контролю дотримання порядку передачі конфіденційної інформації, також певною мірою можуть бути автоматизовані.

Спільне використання систем електронного документообігу та сховищ інформації дозволяє систематизувати і поєднувати інформацію, що полегшує її аналіз і складання звітів. Для пошуку закономірностей у великих масивах даних можна приймати більш ефективні рішення і здійснювати ефективні дії, що базуються на відповідних технологіях фільтрування інформації з баз даних. Це буде можливо тільки в системі управління, побудованій на основі цілком електронного документообігу. Інформаційні безпаперові технології полегшують процес управління. Електронні технології забезпечують автоматизований і централізований обмін масивами інформації та можливість користування лише необхідною відфільтрованою за певними параметрами інформацією з усіх доступних джерел [18].

Системи електронного документообігу та діловодства можуть сприяти створенню нової організаційної культури в органах влади, зробивши роботу службовців більш легкою, цікавою і значимою.

Додатковою перевагою електронного документообігу в кадровому діловодстві є можливість одночасного опрацювання документа декількома користувачами.

Для здійснення контролю виконання важливою є фіксація факту створення або надходження документа шляхом позначення на ньому реєстраційного номеру, дати та часу.

Таким чином, запровадження електронного документообігу в кадровому діловодстві посідає визначне місце у загальній системі діловодства та забезпечує ефективний обіг документів установи за рахунок:

- легкої реєстрації первинних кадрових документів;
- прискорення узгодження документів і прийняття рішень, уникаючи плутанини та втрати інформації;
- ефективного управління рухом документів;
- підвищення виконавської дисципліни (так як електронний документообіг дозволяє визначати відповідального за виконання документа в кожен момент часу);
- безпеки та збереженню документів – шифрування даних дозволяє запобігти спробам несанкціонованого використання інформації;
- регулювання кількості учасників та користувачів, надання доступ до документа;
- економії коштів, призначених для купівлі копіювально-розмножувальної техніки й витратних матеріалів на неї, її ремонту;
- зменшенню витрати на папір, марки, конверти, оплати служб поштової доставки, на зберігання паперових документів;
- створення єдиного сховища електронних документів для оперативності доступу до архівної інформації;
- швидкого адаптування нових співробітників на новому місці та оволодіння вміннями і навичками для виконання посадових обов'язків. Доступ до електронного документообігу вирішує питання доступу до необхідної інформації. Немає потреби відволікати інших співробітників для введення новачка в курс справи. Керівнику достатньо ставити завдання по новій інформації та контролювати її засвоєння. Також при звільненні працівника інформація не буде втрачена або ризик втрати значно менший;
- підвищення продуктивності співробітників та визначення ефективності роботи персоналу;
- дистанційно можна здійснювати всі необхідні ролі: створювати первинні та зведені документи, узгоджувати, відхиляти, аналізувати дані, відстежувати статуси завдань.

Електронний цифровий підпис гарантує:

- цілісність документу – ніхто не зможе непомітно відредагувати підписаний документ;
- точну дату та час підписання документу, підтверджену Акредитованим центром сертифікації ключів;

- ідентифікацію осіб, які підписали електронний документ;
- документи можуть бути підписані електронним цифровим підписом і передані до місця призначення протягом декількох секунд;
- надання електронному документу юридичної сили, рівній юридичній силі документа на паперовому носіїві, підписаного власноручним підписом правомочної особи і скріпленою печаткою.

В науковій статті розглянуто питання електронного документообігу в кадровому діловодстві. Досліджено поточний стан цього процесу, а також переваги та виклики, пов'язані з переходом до електронної форми обробки документів.

За останні роки, зростання технологій та інтернету дозволило впровадити нові методи обробки документів у кадровому діловодстві. Електронний документообіг забезпечує швидкість, ефективність та безпеку обробки документів. Він дозволяє автоматизувати багато процесів, таких як заява про відпустку, оформлення договорів про працю тощо. Крім того, електронний документообіг сприяє зменшенню витрат на паперову документацію, її зберігання та обробку.

Проте, перехід до електронного документообігу в кадровому діловодстві також стикається з викликами. Одним з головних є забезпечення безпеки електронних даних. Додаткові виклики пов'язані з організаційно-методичними аспектами, такими як навчання персоналу, розробка процедур та стандартів для ефективного функціонування електронного документообігу.

Висновком статті є те, що електронний документообіг в кадровому діловодстві є перспективним напрямком розвитку. Його впровадження може значно полегшити та прискорити процеси в кадровому діловодстві, покращити доступ до документів та підвищити ефективність роботи. Однак, для успішного впровадження необхідно вирішити питання безпеки даних та провести необхідну підготовку персоналу.

Список використаних джерел

1. Бакуменко В. Д. Збірник вибраних наукових праць 2016. 285 с.
2. Дегтяр А. О. Управлінські рішення в органах державної влади: монографія / А. О. Дегтяр, В. Ю. Степанов, С. В. Тарабан. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2010. – 275 с.
3. Карпенко М. Ю. Електронний документообіг у професійній діяльності : навч. посіб. / М. Карпенко, О. Костенко. – Х. : Вид-во ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. – 67 с.
4. Мервінський О. І., Козак В. Ф., Мельник К. С. Захист персональних даних: міжнародні стандарти : Збірник нормативно-правових документів. – К. : Видавництво Подоліна І.В., 2013.
5. Нижник Н. Р. Державне управління в Україні: функція координування / Н. Р. Нижник, С. П. Мосов // Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. – 2014. – № 6. – С. 111-116. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru_2014_6_24.
6. Пашутинський Є. К. Діловодство кадрової служби. Практ. посібник. 4-те вид., змін. та доп. Київ. КНТ, 2009. 332 с.
7. Приходченко Л. Л. Організаційно-правовий механізм забезпечення ефективності державного управління: теоретико-методологічні засади / Л. Л. Приходченко // Теорія та практика державного управління. – 2009. – Вип. 1. – с. 59-65
8. Пронь Н. О. Вимоги до електронних документів: міжнародна практика та досвід України. Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. № 1, 2012. 356-366 с.
9. Філіппова Л. Я. Цифрові архіви в сучасному суспільстві: термінологічний та змістовний аспект / Л. Я. Філіппова // Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія. – 2018. – № 2. – с. 6-11.

10. Облік кадрів. Кадрове діловодство. URL:https://www.accountingukraine.kiev.ua/poslugi/oblik_kadriv_kadrove_dilovodstvo.htm
11. Пашутинський Є. К. Діловодство кадрової служби. Практ. посібник. 4-те вид., змін. та доп. Київ. КНТ, 2009. 332 с.
12. Ломачинська І. М., Товт І. С. Кадрове діловодство: навчальний посібник. Київ. КНЕУ, 2011. 182 с.
13. Асєєв Г. Г. Управління сучасним документообігом: теорія, структура, методи. Вісник Книжкової палати, 2004. № 4. 17-19 с.
14. Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» від 22.05.2003 № 851-IV, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> .
15. Закон України «Про електронні довірчі послуги» від 05.10.2017 № 2155-VIII, URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>.
16. Про затвердження Правил організації діловодства та архівного зберігання документів у державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, установах і організаціях: Наказ Міністерства юстиції України від 18.06.2015 р. № 1000/5. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z0736-15>.
17. Ситник І. П., Мельниченко А. І. Системи електронного документообігу в електронному бізнесі. Наук. вісник Ужгородського національного університету. Випуск 4, 2015. 13-27с.
18. Золотарьова І. О., Бутова Р. К. Автоматизація документообігу: навч. посіб. Харків, 2008. 154 с.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента ДЬЯЧЕНКО О. В.

ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ ТА ФОРМИ ПРОЯВУ КОРУПЦІЇ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

**МАЛІННИКОВ М., 2 курс (ОС «магістр») ІВК ДТЕУ,
спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
освітня програма «Публічне управління та адміністрування»**

Актуальність дослідження причин виникнення та форм прояву корупції в системі державного управління зумовлена тим, що без ретельного вивчення і глибинного розуміння усіх явищ і факторів, що впливають на існування корупції, неможливе її викорінення. У свою чергу, без цього складно уявити гармонійний демократичний і економічний розвиток держави. Метою роботи є огляд і аналіз найбільш вагомих на сьогоднішній день причин виникнення корупції в системі державного управління і визначення різноманітних форм її прояву. Досліджено різні групи причин, які призводять до виникнення та існування корупції в системі державного управління, визначено особливості існування корупції на тих чи інших рівнях державної влади та проведено аналіз основних форм корупції, яких набуває це явище на сьогоднішній день.

Ключові слова: демократичний розвиток, органи влади, запобігання корупції, хабарництво, конфлікт інтересів.

The relevance of research into the causes of corruption and its forms of manifestation in the state administration system is determined by the fact that its eradication requires thorough study and in-depth understanding of all phenomena and factors that influence the existence of corruption. In turn, without eliminating corruption, it is difficult to imagine the harmonious democratic and economic development of the country. The purpose of the work is to review and analyze the most

significant causes of corruption in the state administration system today and to identify various forms of its manifestation. Various groups of reasons that lead to the emergence and existence of corruption in the state administration system have been studied, the peculiarities of the existence of corruption at certain levels of state power have been determined, and the main forms of corruption that this phenomenon takes today have been analyzed.

Keywords: *democratic development, authorities, prevention of corruption, bribery, conflict of interests.*

Постановка проблеми. Побудова ефективної правової держави неможлива без здолаття корупції в державних органах влади та управління. Корупція – поширене явище в Україні, що є однією з головних перешкод на шляху її демократичного і економічного розвитку [5]. Незважаючи на деяке покращення місця України в рейтингу міжнародної організації Transparency International [12] протягом останніх 10 років, все ж Україна досі належить до когорти держав із найбільшим поширенням корупційних діянь.

Актуальність дослідження сутності та причин виникнення корупції в державному управлінні обумовлена потребою чіткого розуміння чинників існування цього явища для розробки й реалізації заходів з запобігання корупції у практичній діяльності державних органів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Явище корупції в різні періоди вивчали такі дослідники як М. Бездольний (характеристика корупції як соціального і правового явища), О. Новіков (дослідження публічно-правового виміру розуміння категорії корупції), М. Мельник (дослідження правових проблем), О. Хмара (вивчення питань протидії корупції), Р. Кулаковський (дослідження проблем боротьби з корупцією), І. Печенкін, а також І. Грабець, С. Нестор, О. Ткаченко, О. Онищук, Н. Задирака та ін. На окрему увагу заслуговує онлайн-ресурс, що дозволяє дослідити динаміку індексу сприйняття корупції цієї чи іншої країни з 1995 року [12]. Цей показник щороку визначає міжнародна неурядова організація Transparency International, тож можна говорити про неупереджену та об'єктивну оцінку, яка дозволяє оцінити реальний рівень корупції та його зміну з часом.

Постановка завдання. Метою роботи є огляд і аналіз найбільш вагомих на сьогоднішній день причин виникнення корупції в системі державного управління і визначення різноманітних форм її прояву.

Виклад основного матеріалу дослідження. Одним із найскладніших викликів, що стоять перед Україною на шляху економічної, політичної та культурної інтеграції у європейську спільноту, є запобігання та мінімізація корупції в державі. Перехідний етап розвитку суспільства та держави, відсутність злагодженої системи публічного управління, дієвого антикорупційного законодавства, а також громадського контролю забезпечили проникнення корупції у всі сфери суспільного життя [4].

У Законі України «Про запобігання корупції» зазначається, що корупція – це використання особою наданих їй службових повноважень чи пов'язаних з ними можливостей з метою одержання неправомірної вигоди або прийняття такої вигоди чи прийняття обіцянки/пропозиції такої вигоди [7].

Корупція – це процес, у який залучені щонайменше дві сторони [3]. По-перше це посадова особа, яка використовує своє службове становище та свої службові повноваження для особистого збагачення, тобто приймає, випрошує або вимагає винагороди. По-друге – це громадянин або представник приватного бізнесу, який пропонує винагороду за можливість порушити чи обминути закон з метою отримання вигоди.

Як соціальне явище корупція виникла ще за часів появи перших держав. Нині вона притаманна всім країнам, усім типам політичного устрою та соціумам з різноманітним рівнем економічного розвитку. Це проблема світового масштабу, і над її подоланням працюють такі поважні міжнародні організації, як ООН, Європейський парламент, Організація безпеки та співтовариства в Європі тощо [3].

Складність подолання корупції зумовлена декількома причинами:

- мотивація особи, що чинить корупцію – прагнення до збагачення і влади;
- здатність корупційного середовища до самоорганізації та самозбереження;
- «звикання» суспільства, коли корупція сприймається як неминуча частина «норми життя».

Негативна сила корупції проявляється у падінні авторитету країни, органів державної влади, падінні моральних цінностей у суспільстві, у проникненні кримінальної складової у державно-управлінські та суспільні відносини. Корупція підриває економічні основи держави, блокує надходження іноземних інвестицій, приводить до «тінізації» економіки, тощо [3].

На жаль, у сучасній Україні корупція становить суттєву проблему через її поширення на всіх рівнях державної та місцевої влади. Боротися з нею вкрай важко, адже здебільшого корупція є прихованою, всі учасники отримують вигоду і тому зацікавлені в існуванні цього явища. Як показує практика, корупцію складно виявити, важко розслідувати і ще складніше притягти винних до відповідальності.

Основні причини виникнення корупції в Україні можна умовно поділити на наступні: політичні, економічні, правові, організаційно-управлінські, економічні та соціально-психологічні.

1. Політичні причини пов'язані з можливістю використовувати надані повноваження для задоволення приватних інтересів. Основними причинами появи корупції в цьому контексті є загальна нестабільність політичної влади, відсутність політичної волі у сфері протидії корупції.

Розвитку корупції сприяють такі політичні чинники, як низький рівень правової культури суспільства, що не відповідає формальному рівню демократії та громадянського суспільства; надмірне втручання держави в економіку та приватне життя громадян, жорстке нормативне регулювання, прагнення держави розширити сферу свого контролю; непрозорість прийняття рішень на всіх рівнях державного управління, коли корупція стає невід'ємною сполучною ланкою процесу розробки та прийняття рішень.

2. Економічні причини пов'язані з можливістю використання державними службовцями своїх повноважень у сфері управління економікою. До таких причин відносять нестабільність економіки країни, відсутність прозорих механізмів державних закупівель, непрозоре роздержавлення власності, несприятливий інвестиційний клімат.

3. Правові причини зумовлені неефективною системою антикорупційних засобів та недосконалим законодавством у сфері протидії корупції. Через недоліки законодавства держава не має достатньої правової бази для того, щоб ефективно протидіяти зловживанням посадових осіб, не має чіткої системи контролю за діяльністю службовців. Населення не знає або не розуміє законів, чим користуються недобросовісні чиновники. Крім того, законодавство має істотні прогалини, характеризується двозначністю та нечіткістю, а відповідальність за вчинення різних корупційних дій не достатньо врегульована.

4. Організаційно-управлінські причини пов'язані з прийняттям посадовими особами рішень на власний розсуд та використанням особистих зв'язків для масового заміщення посад державних службовців.

5. Економічними причинами виступає складна економічна ситуація в країні, низький рівень заробітної плати тощо.

6. Соціально-психологічними причинами є низька громадянська свідомість і деформація менталітету через усвідомлення того, що без зайвих зусиль та втрати часу можливо вирішити будь-яке питання. Так, громадяни повністю не усвідомлюють величезну шкоду корупції та беруть участь у її розвитку (або ж просто не в змозі протистояти тим, хто зацікавлений у корупції). Посадові особи, зі свого боку, можуть бути деморалізовані через недостатньо високу заробітну плату, відсутність перспектив кар'єрного зростання, незважаючи на досвід і вміння, низьку управлінську культуру, недосконалість процесів прийняття рішень, контролю та звітності. У такому випадку службовець сприймає корупційні дії як певну компенсацію за вищезазначені недоліки, через що згодом формується звичка.

Однією з причин розвитку корупції в цьому аспекті може бути відсутність морального бар'єру для відмови від корупційних дій. Також слід звернути увагу на існування подвійного стандарту: з одного боку, суспільство засуджує корупцію та вважає її неприпустимим явищем, з іншого ж боку, звичка «дякувати» за вирішення тих чи інших дрібних питань сприймається здебільшого як норма. Вирішення особистих питань за допомогою корумпованих відносин (давання хабара, використання родинних зв'язків, дружби тощо) для більшості громадян України є досить прийнятним і можливим. На сьогоднішній день багато хто мириться з думкою про те, що будь-яка діяльність передбачає підкуп когось на тому чи іншому етапі, і тому не виявляє протидії такому положенню справ. Усе це сприяє ще більшому вкоріненню корупції в нашому суспільстві.

У системі державного управління корупція набуває різноманітних форм, використання яких визначається рівнем державної влади, на якому відбуваються корупційні дії.

Так, у вищих ешелонах влади може процвітати «високорівнева» корупція, тобто розробляються корупційні схеми, створюються корупційні мережі. У середніх ешелонах влади проявляється у таких самих формах, але у менших масштабах через менший рівень повноважень, а отже, менші можливості використовувати державну власність в особистих цілях. Незважаючи на менший обсяг фінансових потоків, корупція на цьому рівні завдає не меншої шкоди, адже тут значно більшою є арифметична кількість чиновників. Низова корупція існує на локальному рівні, де не вирішуються питання глобального характеру, при цьому об'єктом корупції є задоволення «поточних» потреб громадянина владно-політичного характеру (отримання довідки, фінансової допомоги, поставлення на облік, відкриття власної справи тощо) [6].

Системі державного управління притаманні різні форми корупції. За даними НАЗК, найпоширенішими з них є хабарництво, конфлікт інтересів, торгівля впливом та відкати [9].

Хабарництво – це базисна форма прояву корупції в системі державного управління, що є комплексною політичною, соціальною, економічною та культурною проблемою [10]. Хабарництво являє собою одержання посадовцем чи давання йому хабаря (винагорода матеріального характеру) з метою отримання певних вигід протизаконним порядком. Хабарництво буває активне та пасивне. Активне хабарництво – це коли особа сама пропонує дати хабар, пасивне – коли особу просять про хабар, якщо вона хоче отримати належні послуги або прискорити їх отримання [11].

Конфлікт інтересів виникає у випадку, коли на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень, вчинення або невчинення дій впливає (або може впливати) приватний інтерес [8]. Конфлікт полягає в тому, що, з одного боку, особа має майновий або немайновий інтерес, а з іншого – вона має виконувати свої службові обов'язки в інтересах держави, територіальної громади тощо. У випадку появи у посадовця конфлікту інтересів він зобов'язаний не пізніше наступного робочого дня повідомити про це свого безпосереднього керівника.

Іншою формою корупції є торгівля впливом, коли особа обмінює можливість реального чи потенційного впливу на прийняття рішень державною посадовою особою на неправомірну вигоду. Злочин подібний до хабарництва, але має важливу відмінність: торгівля впливом стосується «посередника» або особи, яка виступає посередником між тим, хто приймає рішення, і стороною, яка прагне отримати неправомірну перевагу [1].

Відкат — це форма підкупу шляхом переговорів, при якій особа отримує хабар, або комісійні в обмін на надані послуги. Винагорода (гроші, товари чи послуги, що передаються) обговорюється заздалегідь. Відкат відрізняється від інших видів хабарів тим, що мається на увазі попередня змова між двома сторонами, а не однією стороною, яка вимагає хабар у іншої. Метою відкату, як правило, є спонукання іншої сторони до співпраці у незаконній схемі [2].

Іншою поширеною формою корупції в системі державного управління є лобіювання, тобто спроби вплинути на урядові рішення чи законодавчі ініціативи для задоволення власних інтересів окремих індивідів чи груп [11]. Задачею лобістів є робота з державними органами, групами впливу та медіа, а результатом – ухвалення необхідного рішення (або, навпаки, скасування тих чи інших нормативно-правових актів). Слід зазначити, що лобізм як явище не

завжди має корупційну складову (незаконний підкуп або тиск на владу), однак може виступати значущим інструментом і в корупційних схемах.

Також до поширених форм корупції належить розкрадання, тобто незаконне привласнення тим чи іншим способом чужого майна на свою користь або користь інших осіб з використанням посадового становища [11].

Крім зазначених форм, явище корупції може проявлятися у вигляді розкрадання, шахрайства, вимагання, дружби або «кумівства», фаворитизму (блату), зловживання, відмивання грошей тощо [1].

Висновки. Корупція, що являє собою зловживання державною владою для отримання вигоди в особистих цілях, має цілу низку негативних наслідків для держави– неефективне використання державних коштів та ресурсів, домінування особистих інтересів над інтересами держави, зменшення надходжень до державного бюджету, гальмування розвитку бізнесу, зниження ефективності та якості роботи державного апарату, зменшення інвестицій, уповільнення економічного розвитку, зниження авторитету держави та падіння суспільної моралі тощо.

Наша держава потребує вдосконалення публічно-правового механізму протидії корупції, яке має базуватися на ретельному аналізі причин виникнення цього явища та розумінні його форм.

Список використаних джерел

1. Антикорупційна енциклопедія. URL: <https://prosvita.nazk.gov.ua/encyclopedia/formy-koruptsiyi> (дата звернення: 24.03.2023)
2. Відкат (корупція). URL: [https://www.wiki-data.uk-ua.nina.az/Відкат_\(корупція\).html](https://www.wiki-data.uk-ua.nina.az/Відкат_(корупція).html) (дата публікації: 28.09.2021, дата звернення: 23.03.2023)
3. Мусієнко А. Про причини корупції та корупціогенні фактори. URL: <https://zakon.help/article/korupciya-prichini-korupcii-korupciogenni-faktori?menu=168> (дата публікації: 23.09.2019, дата звернення: 22.03.2023)
4. Новіков О.В. Публічно-правове забезпечення протидії корупції в умовах регіонального розвитку: дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07. Київ, 2020. 209 с.
5. Октисюк Ж.С. Запобігання корупції на державній службі: сучасний стан та проблеми. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 8. С. 113–119.
6. Поняття, види та форми корупції. URL: http://www.petrovavl-rn.dp.gov.ua/OBLADM/retrovavl_rda.nsf/docs/B2B23FCB0DAE7957C2257FCA003D245C?opendocument (дата звернення: 24.03.2023)
7. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII. *Голос України*. 2014. № 206.
8. Про конфлікт інтересів. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/pokaznyky-diyalnosti-departamentu/> (дата звернення: 24.03.2023)
9. Про форми та рівні корупції в Україні розповіли в НАЗК. Закон і бізнес. URL: <https://zib.com.ua/ua/144265.html> (дата публікації: 01.09. 2020, дата звернення: 23.03.2023)
10. Хабарництво як базисна форма прояву корупції. URL: <https://pol.dcz.gov.ua/publikaciya/habarnyctvo-yak-bazysna-forma-proyavu-korupciyi> (дата звернення: 24.03.2023)
11. Які є форми та види корупції? URL: <http://apkck.gov.ua/?page=post&id=2443> (дата публікації: 15.10.2020, дата звернення: 23.03.2023)
12. CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX 2022. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2022> (дата звернення: 24.03.2023)

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента ГОЛОВНІ Ю. І

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ РІЗНИХ ВИДІВ КОМУНІКАТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА СУСПІЛЬСТВА

МАРЧЕНКО Є., 2 курс (ОС «магістр») ІВК ДТЕУ,
спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
освітня програма «Публічне управління та адміністрування»

У статті проаналізовано підходи сучасних українських та зарубіжних вчених до тлумачення сутності поняття комунікації та визначення його ключових особливостей, в залежності від мети та цільової аудиторії. Досліджено роль комунікації в уряді та здійснення її відповідно до певних операційних, професійних і етичних стандартів, проаналізовано характерні особливості різних форм комунікативної взаємодії органів публічної влади з громадянами, визначено передумови вибору оптимальних механізмів взаємодії.

The paper analyzes the approaches of modern Ukrainian and foreign scientists to the interpretation of the essence of the concept of communication and the definition of its key features, depending on the purpose and target audience. The role of communication in the government and its implementation in accordance with certain operational, professional and ethical standards was studied, the characteristic features of various forms of communicative interaction of public authorities with citizens were analyzed, and the prerequisites for choosing the optimal interaction mechanisms were determined.

Комунікація у взаємодії суспільства та органів публічної влади відіграє важливу роль для реалізації функцій державного врядування у політичній, соціальній, економічній площинах розвитку країни. В рамках концепції належного врядування комунікація виступає одним з головних способів демократизації суспільства, залучення громадян до прийняття в державі управлінських рішень, забезпечення поінформованості та сприяння розвитку держави і забезпечення потреб громадян.

Вивчення комунікативної взаємодії знаходиться на межі декількох наукових дисциплін, таких як психологія, економіка, біхевіористика, політична теорія, соціологія тощо. Формування цілей, розуміння послідовності передумов, чинників впливу, етапів процесу реалізації дозволяє визначити оптимальний механізм процесів комунікації у кожному конкретному випадку. Тому типологізація комунікативної взаємодії є необхідним елементом для точного та правильного вибору інструментів та прийомів комунікації на практиці. Метою цього дослідження є аналіз підходів до визначення суті комунікації публічної влади із суспільством та її різновидів для подальшої оптимізації комунікативних прийомів та технік.

Вивченням питань зв'язків органів державної влади з громадськістю займалися такі науковці як Г. Почепцов, О. Коврига, В. Козаков, О. Рашковська, В. Ребало, Є. Романенко, І. Чаплай. Феномен комунікаційної взаємодії влади та суспільства досліджували Л. Ладонько, Н. Новікова, Н. Мірко, В. Гошовська, Л. Пашко, Н. Ларіна, М. Токар, Н. Варенія, Т. Сокольська, N. Mitu, J. Masnamara, I. Шавкун, Я. Дибчинська.

Метою дослідження є визначення особливостей практичного застосування різних видів комунікативної взаємодії органів публічної влади та суспільства.

Об'єктом дослідження є процес комунікації між органами публічної влади та суспільством.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади формування ефективної комунікативної взаємодії органів публічної влади та суспільства.

Роль комунікації у діяльності органів публічної влади є надзвичайно важливою, оскільки має безпосередній вплив на роботу владних структур та життя громадян. Функції комунікативної взаємодії виходять далеко за межі простого інформування, забезпечуючи необхідний рівень демократії у суспільстві, впливаючи на політичні процеси та прийняття

управлінських рішень. Спрямована урядова комунікація може зміцнити довіру населення до влади, та відповідним чином змінити поведінку громадян. Модель комунікації у вигляді двостороннього діалогу з суспільством відіграє фундаментальну роль у подоланні бар'єрів між суспільством та урядом. Разом з цим, комунікація органів влади є багатоаспектним явищем, і тому визначення цього поняття залежить від того, в рамках якої галузі науки чи практичної діяльності: економіки, політики, соціології, психології чи філософії, ми розглядаємо цей процес.

М. Мазур, підкреслюючи багатоаспектність поняття «комунікація у державному управлінні», визначає його як «інструмент діалогу між учасниками управлінського процесу, рух інформації», відносячи до складових елементів процесів взаємодії влади із суспільством, відмічаючи при цьому, що «державне управління не може існувати без комунікації, як форми взаємодії різноманітних суб'єктів і об'єктів управління, оскільки демократичний режим потребує погодження позицій у постійному діалозі між владою і громадськістю» [1].

Л. Ладонько, Н. Новікова та Н. Мірко вирізняють суспільний характер комунікаційної взаємодії державних органів з громадськістю та зазначають, що вона є проактивною, розуміючи це поняття у широкому сенсі як обговорення з лідерами суспільної думки, які проявляють зацікавленість до публічного управління, прийняття рішень, формування політики тощо, характеризує цей процес як діалог, тобто «процедуру, яка має сприяти спільному розумінню певних поглядів і принципів» [2].

З точки зору інших учених, область публічних комунікацій забезпечує платформу для загальнонаціональних дискусій і обговорень та є важливою складовою демократичних засад у формування спільних суспільних цінностей, інтересів та волевиявлення. У відносинах громадськості з органами державного управління, комунікація виступає «регулюючим і координуючим механізмом забезпечуючи стабільність і ефективність функціонування» [3]. Характер відносин органів влади та управління державою та суспільно думки є одним із «найважливіших показників рівня суспільного розвитку і демократії» [4]. О. Шевченко відносить комунікацію до механізмів державного управління, який має «визначену структуру, методи, важелі, інструменти впливу на об'єкт управління з відповідним правовим, нормативним та інформаційним забезпеченням» [5].

Організація економічного співробітництва та розвитку (далі – ОЕСД), визначає публічну комунікацію як «будь-яку комунікаційну діяльність чи ініціативу, що здійснюється державними установами для суспільного блага» [6].

І. Шавкун та Я. Дибчинська зазначають, що «комунікація є смисловим аспектом соціальної взаємодії» та є притаманною будь-якій діяльності, в процесі якої особа або організація долучається до зовнішнього оточення, взаємодіє з ним. Взаєморозуміння забезпечується завдяки обміну думками або інформацією. Автори, зокрема, зазначають: «Комунікації – складний процес, який включає низку взаємозв'язаних кроків, кожен з яких відіграє суттєву роль для забезпечення розуміння і прийняття інформації іншою стороною» [7].

Більшість дослідників схильні тлумачити процес комунікації як такий, що включає наступні основні елементи: інформація – відправник – канал – отримувач – декодування (інтерпретація) – зворотній зв'язок [10,11]. Інформаційна складова визначається тією аудиторією, на яку розраховане те, чи інше повідомлення, а також метою, яку необхідно досягти в результаті комунікації: від більш пасивного використання, наприклад, для підвищення обізнаності громадськості про певні політики або послуги до проактивного, зокрема обміну думками, визначення та врахування суспільної думки для прийняття рішень, залучення громадян до формування певних стратегій або рішень засобами прямої демократії. Дослідники визначають ті чи інші особливості публічної комунікації залежно від її спрямування: на рівні громадськості, із стейкхолдерами, міжвідомча, внутрішня. Деякі науковці також вирізняють кризисні комунікації, що, у свою чергу, дозволяє більш чітко окреслити їх характерні особливості, оскільки такий тип має стратегічне значення для держави [8]. Підсумовуючи, можна поділити публічні комунікації державних інституцій на декілька видів, за їх цільовими аудиторіями та метою інформаційної взаємодії, як зображено на рис. 1.



Рис. 1. Структурна схема комунікації органів публічної влади

Джерело: складено автором за [8, 9, 11]

Відповідно до концепції належного врядування (*The «Good Governance» Concept*), комунікації владних інституцій характеризуються такими основними принципами:

- рівноправна участь (всі громадяни мають голос у прийнятті рішень, засобами прямої демократії або за допомогою легітимних інститутів, які репрезентують їх інтереси);
- підзвітність (уряд, приватний бізнес і структури громадянського суспільства підзвітні громадськості та інституційним носіям права);
- орієнтація на конструктивний діалог (дотримання балансу інтересів);
- прозорість (свобода інформації); її повнота та доступність для всіх, хто у ній зацікавлений;
- чутливість (всі інститути чуйно реагують на потреби громадян) [9].

Румунський науковець N. Mitu зазначає, що в демократичній державі законодавчі та етичні норми сприяють тому, що відповідальність публічних інституцій перед громадянами, є невід’ємною складовою підзвітності, завдяки чому забезпечується право громадян контролювати органи влади, запитувати інформацію та бути поінформованими [8]. У цьому контексті наголошується, що публічна інформація є в першу чергу офіційною, що накладає на неї певні обмеження

Питання пошуку нових моделей комунікації набуває сьогодні гострої актуальності і в нашій країні, з огляду на те, що після повномасштабного вторгнення росії в Україну, в інформаційному просторі сформувалась складна ситуація, яка характеризується значним дестабілізаційним впливом агресивної інформаційної політики росії. Це вимагає ретельного контролю за обсягами та змістом оприлюдненої інформації, дотримання режиму інформаційної гігієни, а також врахування ризиків, таких як хибне тлумачення, дезінформація та інформаційні маніпуляції.

З іншого боку, суттєвий прогрес України у напрямку набуття членства в ЄС потребує постійного висвітлення у ЗМІ та якомога ширшого охоплення та залучення усіх верств суспільства. У цьому контексті процесу комунікації органів влади із суспільством відводиться дуже важлива роль. Місія розповсюдження офіційної інформації є надзвичайно важливою, адже це дозволяє забезпечити повну інформаційну підтримку суспільства, надаючи достовірні та зрозумілі відомості, які кожним громадянином сприймаються однозначно, а також представити всім країнам світу достовірну картину подій [15]. Окремо

слід наголосити, що розвиток проактивного громадянського суспільства є однією з ключових засад функціонування європейської демократії. Правильно побудована комунікація є тим необхідним фактором, що забезпечує об'єднання уряду та суспільства у досягненні цілей розвитку країни, підвищення благополуччя громадян. Можливості сучасного комунікаційного процесу дозволяють сприяти формуванню громадської думки, що ґрунтується на фактах, завдяки концепції підзвітності та прозорості інформації. У свою чергу, проактивно налаштоване суспільство, яке не очікує готових рішень від держави, але налаштоване на співпрацю та готове брати на себе відповідальність за участь в управлінських процесах, спонукає владу до розробки стратегій розвитку і втілення проєктів розбудови.

Україна чітко окреслила проєвропейський курс розвитку ще з 2005 року, починаючи із затвердження Європейської політики сусідства та Плану дій «Україна – ЄС» надалі реалізуючи визначений курс згідно із стратегією в рамках Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. На сьогоднішній день прагнення України до членства в Європейському Союзі закріплено і на законодавчому рівні. У 2019 році Верховна Рада України внесла зміни до Конституції України, закріпивши нову стратегічну мету України – набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору [15].

Навіть в умовах повномасштабної війни Україна продовжує проводити реформи та здійснювати інші заходи, спрямовані на виконання вимог, які є необхідною умовою набуття статусу країни-члена ЄС. Одним з суттєво інтенсифікованих напрямків євроінтеграційного процесу є подальша робота з адаптації законодавства України до європейського права, тобто приведення законів України та інших нормативно-правових актів у відповідність з *acquis communautaire* – системою права Європейського Союзу. За результатами домовленостей, досягнутих під час саміту Україна – ЄС 3 лютого 2023 року було закріплено запуск роботи з підготовки Національного плану адаптації України до актів права ЄС. Невід'ємною умовою для підготовки цього плану є проведення оцінки відповідності законодавства України системі європейського права – так званого «селф-скринінгу». Порядок проведення такої оцінки затверджено постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення первинної оцінки стану імплементації актів права Європейського Союзу (*acquis ЄС*)» від 28 лютого 2023 № 189) [14].

Селф-скринінг було проведено органами державної влади у 1 півріччі 2023 року. Метою цього завдання було проведення оцінки відповідності чинного законодавства України нормам права ЄС, закріплення досягнутого прогресу, виявлення тих областей, де необхідне максимальна концентрація уваги та прискорення процесів, наприклад у випадках затвердження раніше підготовлених нормативно-правових актів. Успішне досягнення поставленої мети передбачає реалізацію цілого комплексу заходів у різних сферах, включаючи законотворчість та публічне управління, що вимагає більшої залученості та свідомої участі інститутів громадянського суспільства у процесах публічного управління.

У свою чергу, це потребує актуалізації комунікативних стратегій органів державного управління, та розробки більш ефективних механізмів комунікації. Чітке та однозначне, без домислів, сприйняття меседжів влади є наріжним каменем публічної комунікації, оскільки для досягнення цього ефекту необхідно зберігати баланс між повнотою інформації та її обсягом. На думку N. Mitu, основна мета комунікації досягається, коли потрібна інформація надається у необхідному обсязі, у слухний час [8].

Однак, це виявляється зовсім не таким легким завданням, як це могло здатись на перший погляд. Будь-яка неточність або неоднозначність у сприйнятті є неприпустимою, оскільки це може мати руйнівні наслідки для обох сторін процесу. Публічна комунікація між урядом та суспільством може бути успішною лише за умови добре налагодженої комунікації між державними установами. Оперативний та своєчасний обмін інформацією можливий між органами державної влади можливий тоді, коли їхні комунікаційні підрозділи добре співпрацюють разом. [8].

Міжвідомча комунікація, спрямована на ефективну співпрацю державних органів, є найбільш структурованою та формалізованою у порівнянні з іншими видами публічних

комунікацій. Порушення у цій сфері можуть мати для держави тяжкі наслідки. Однак, на сьогоднішній день в Україні існує багато факторів, які ускладнюють міжвідомчу комунікацію, наприклад, складність структури державного апарату, відсутність єдиної системи державних комунікацій, використання різних систем документообігу. Тому варто звернути увагу на особливості міжвідомчої комунікації, зокрема під час вирішення глобальних завдань, які охоплюють всі сфери державного управління.

Проаналізувати взаємодію державних органів під час проведення селф-скринінгу можна за допомогою методики SWOT-аналізу, який дає змогу виділити деякі основні перспективи розвитку міжвідомчої комунікації, а також глибше розкрити можливі небезпеки та слабкі місця застосованих наразі підходів (табл. 1).

Таблиця 1

SWOT-аналіз взаємодії державних органів під час первинної оцінки стану імплементації актів права Європейського Союзу

<p align="center">S – Сильні сторони:</p> <p><i>високий запит суспільства щодо достовірної інформації про перспективи розвитку України, переваги від набуття членства у ЄС та існуючі ризики;</i></p> <p><i>формування відповідального ставлення державних службовців до виконання завдань відповідно до сфери компетенції;</i></p> <p><i>подальше впровадження електронних комунікацій, IT технологій та інструментів, які значно пришвидшують розповсюдження інформації, забезпечують одночасний доступ, та актуальність даних</i></p>	<p align="center">W – Слабкі сторони:</p> <p><i>складність структур органів державного управління, що спричиняє труднощі у визначенні сфер відповідальності у випадках, які вимагають залучення різних відомств, або коли є певні невідповідності у розподілі сфер компетенції;</i></p> <p><i>відсутність єдиних підходів до організації внутрішньовідомчої комунікації, необхідність перезавантаження комунікаційних процесів;</i></p> <p><i>відсутність системи контролю та оцінки ефективності комунікативної співпраці</i></p>
<p align="center">O – Можливості</p> <p><i>виклики сьогодення можуть сприяти створенню більш зручної та дієвої моделі міжвідомчої комунікації; поглиблення співпраці з міжнародними партнерами завдяки рівноцінному врахуванню інтересів різних відомств та формуванню єдиної узгодженої позиції уряду;</i></p> <p><i>розбудова кадрового потенціалу, можливості професійного зростання для фахівців, відповідальних за інформаційне забезпечення та комунікацію</i></p>	<p align="center">T – Загрози</p> <p><i>відсутність єдиної налагодженої системи стратегічних комунікацій для всіх органів публічного управління;</i></p> <p><i>активність різних інститутів публічної влади, позиція яких відрізняється від офіційної позиції держави та може сприяти небажаному враженню про залежність політики держави від певних факторів;</i></p> <p><i>слабка інституційна спроможність для суттєвого посилення рівня інформаційної безпеки</i></p>

Джерело: складено автором за [14, 15]

За результатами аналізу можна сформулювати основні принципи здійснення ефективної та успішної міжвідомчої комунікації:

1. Принцип системності: визначає регулярність, періодичність тощо. Послідовний обмін професійною інформацією з колегами допомагає уникнути ситуацій, коли державні відомства надають суперечливу інформацію.

2. Принцип двосторонності: забезпечення активної участі обох учасників комунікаційного процесу, на відміну від пасивного сприйняття інформації реципієнтом. Передбачає використання фідбеку як обов'язкової складової процесу.

3. Принцип релевантності: передбачає як своєчасну актуалізацію інформації, так і визначення відповідності наданої інформації та каналів зв'язку ключовій аудиторії. Мета, якої необхідно досягти в результаті взаємодії, визначає прийоми та інструменти комунікації, які використовуються органом влади.

4. Принцип спрощення: визначає порядок, що забезпечує максимальну зручність використання та економію ресурсів.

5. Принцип дієвості: забезпечує переваги від обміну інформацією та його результативність.

У переважній більшості органів державної влади наразі розроблені Концепції комунікації, що передбачають побудову діалогу з суспільством, підвищення рівня його громадянської

відповідальності, та, безумовно, своєчасне та повне інформування громадян. Така діяльність здійснюється у форматі регулярних комунікацій, шляхом залучення громадян та суспільних інституцій до публічних обговорень, забезпечення доступу громадян до публічної інформації, оприлюднення відповідних наборів даних на офіційних веб-сайтах тощо. У той же час, питання міжвідомчої комунікації є не менш важливим з точки зору підвищення ефективності процесів належного управління інформацію та формування узгодженої позиції органів управління державою. Подальше вивчення характерних особливостей цього виду комунікації надасть змогу визначити найбільш зручні форми обміну інформацією, оптимізувати інституційну, організаційну та адміністративну інфраструктуру міжвідомчої комунікації, зменшити зайву бюрократизацію процедур, але підвищити при цьому рівень інформаційної безпеки та захисту чутливої інформації.

Список використаних джерел

1. Мазур В. Г. Комунікації як механізм взаємодії державних органів влади та громадськості на регіональному рівні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2011. № 8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=313> (дата звернення 10.08.2023).
2. Ладонько Л.С., Новікова Н.Л., Мірко Н.В. Основні аспекти комунікаційної взаємодії органів державної влади з громадськістю. *Державне управління: удосконалення та розвиток* 2020. №4. DOI: 10.32702/2307-2156-2020.4.1 (дата звернення 31.07.2023).
3. Козаков В.М., Рашковська О.В., Ребкало В.А., Романенко Є.О., Чаплай І.В. Державно-громадянська комунікація: шлях від кризи до взаємодії: монографія. Київ: ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. URL: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/struktura/kaf_upravl_proekt/material/4.pdf (дата звернення 10.08.2023).
4. Коврига О.С. Взаємодія органів державної влади з громадськістю в системі державного управління України. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. DOI <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2020.2/18> (дата звернення 10.08.2023).
5. Шевченко О.М. Особливості комунікацій з громадськістю у публічному управлінні. *Публічне адміністрування: наукові дослідження та розвиток*. 2016. № 2. URL: <https://pa.stu.cn.ua/tmp/pdf/46.pdf> (дата звернення 31.07.2023).
6. OECD Report on Public Communication: The Global Context and the Way Forward. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/2335505b-en/index.html?itemId=/content/component/2335505b-en> (дата звернення 10.07.2023).
7. Шавкун І.Г., Дибчинська Я.С. Публічне управління: комунікаційний аспект. URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/monodrupadmin_513.pdf (дата звернення 22.08.2023).
8. Mitu, N. Importance of Communication in Public Administration. *Revue de Sciences Politiques* (2344- 4452). p. 134-145. URL: https://www.researchgate.net/publication/350996415_Importance_of_Communication_in_Public_Administration (дата звернення 10.07.2023).
9. CommGAP, 2007, 'Communication for Good Governance', Communication for Governance and Accountability Program, World Bank, Washington, D.C. Governance (2021) Resource Centre, URL: <https://gsdrc.org/document-library/communication-for-good-governance/> (дата звернення 10.07.2023).
10. McNamara, J. Explicating listening in organization-public communication: Theory, practices, technologies. *International Journal of Communication*, 2019, 13 pp. 5183 – 5204, URL: <http://hdl.handle.net/10453/136553> (дата звернення 31.07.2023).
11. D. Foulger. Models of the Communication Process. Evolutionary Media*Brooklyn College/CUNY. 2004. URL: <http://davis.foulger.info/research/unifiedModelOfCommunication.htm> (дата звернення 31.07.2023).
12. Малімон В. І. Комунікативні технології в публічному управлінні: навчально-методичні матеріали, 2018, Івано-Франківськ. URL: <https://nung.edu.ua/sites/default/files/2021-01/%D0%9C%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%BC%D0%BE%D0%BD%20%D0%92%20%D0%86%20%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%B0%>

D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D1%96%20%D1%82%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%97.pdf (дата звернення 10.08.2023).

13. Neu, C. R., R. H. Anderson, Bikson T. K. E-mail Communication Between Government and Citizens: Security, Policy Issues and Next Steps. Santa Monica, CA: RAND Corporation, 1998. URL: https://www.rand.org/pubs/issue_papers/IP178.html (дата звернення 22.08.2023).
14. Про затвердження Порядку проведення первинної оцінки стану імплементації актів права Європейського Союзу (acquis ЄС): Постанова Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2023 р. № 189. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/189-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення 22.08.2023).
15. Про схвалення Стратегії комунікації з питань європейської інтеграції України на період до 2026 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 09 грудня 2022 р. № 1155-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-stratehii-komunikatsii-z-pytan-ievropeiskoi-intehratsii-ukrainy-na-period-do-2026-t91222> (дата звернення 22.08.2023).

Робота виконана під науковим керівництвом канд. наук з держ. упр., доцента РОЗМЕТОВОЇ О. Г.

ЕФЕКТИВНЕ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТОК РИНКУ ЕЛЕКТРОЕНЕРГЕТИКИ

**МАРЧЕНКО О., 2 курс (ОС «магістр») ІВК ДТЕУ,
спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
освітня програма «Публічне управління та адміністрування»**

У статті досліджено та розглянуто основні аспекти ефективного функціонування та розвитку ринку електроенергетики в Україні. Підкреслено важливість безперебійного постачання електроенергії на теперішній час. Проаналізовано діяльність учасників ринку електроенергетики з позиції споживача та можливості зміни ним суб'єкта господарювання, який здійснює діяльність з розподілу електричної енергії та суб'єкта господарювання, який здійснює діяльність з постачання електричної енергії.

The article examines the main aspects of the effective functioning and development of the electricity market in Ukraine. The importance of uninterrupted power supply for the present time is emphasized. The activities of the participants of the electricity market from the position of the consumer and the possibility of changing the economic entity carrying out the activity of electric energy distribution and the economic entity carrying out the activity of supplying electric energy were analyzed.

Ефективне та стабільне функціонування та розвиток ринку електроенергетики є дуже актуальними в сучасному світі з численними важливими аспектами та викликами. Багато країн світу ставлять перед собою завдання зменшення викидів CO₂ та залежності від копалинних паливних. Це призводить до зростання виробництва та споживання електроенергії з відновлюваних джерел, таких як сонячна та вітрова енергія. Розвиток ринку електроенергії повинен підтримати цей перехід та забезпечити стабільність та ефективність в системі. Забезпечення надійного постачання електроенергії є ключовою складовою національної енергетичної безпеки. Розвиток і підтримка ефективного ринку електроенергії допомагає забезпечити стійкість системи в разі надзвичайних ситуацій. Впровадження нових технологій, таких як сховища енергії, цифрові мережі та розумні лічильники, впливає на спосіб виробництва, розподілу та споживання електроенергії. Розвиток ринку має враховувати цей технологічний прогрес. Забезпечення конкурентоспроможності та ефективності ринку електроенергії допомагає знижувати вартість енергії для споживачів та стимулює інновації в галузі. Зміни в законодавстві та регулюванні можуть значно впливати

на ринок електроенергії. Дослідження цієї теми допомагає визначити оптимальні підходи до регулювання та політики.

Проблеми електроенергетики мають глобальний вплив на зміну клімату, економіку та енергетичну безпеку. Вивчення ринку електроенергії допомагає країнам спільно працювати над рішенням цих проблем. Основні тенденції в галузі електроенергетики швидко розвиваються, і дослідження їх функціонування та розвитку є важливими для розуміння та вирішення сучасних викликів у галузі енергетики.

Метою статті є аналіз діяльності учасників ринку електроенергетики, побудова описової характеристики соціальної відповідальності всіх учасників ринку електроенергетики.

Об'єктом дослідження є процес функціонування та розвитку електроенергетики в Україні.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій із заходів підтримки та розвитку електроенергетики в Україні.

Аналітичний огляд сучасних публікацій демонструє, що енергетика в Україні мала непогану динаміку розвитку попри певну ринкову нестабільність та погіршення інвестиційного клімату за попередні декілька років. Ситуація значно погіршилась після повномасштабного вторгнення РФ в Україну, зокрема змінились поточні умови, з'явилися ризики для подальшого розвитку галузі, а отже з'явилися і загальні рекомендації щодо подолання відповідних бар'єрів, а тому ці аспекти викликають все більше уваги з боку теперішніх дослідників, експертів та фахівців, серед яких можна виділити таких як: Фонд ім.Гайнріха Бюлля, «Бюро Київ – Україна» та «Посилення громадської мережі EkoNet у питанні охорони клімату і довкілля у Східній Європі та Центральній Азії», що фінансує Міжнародна агенція «Хліб для світу»; Іван Бондарчук, член Ради Комітету АПУ з питань енергетики, нафти та газу; радник, керівник практики енергетики LCF Law Group Юлія Усенко, експертка коаліції «Енергетичний перехід», голова ГО «Всеукраїнська агенція інвестицій та сталого розвитку».

Незважаючи на досить широкий спектр проведених досліджень, питання залежності від сталого та стійкого функціонування електроенергетики є частиною загальної проблеми, якій присвячується означена стаття.

Методи дослідження, використані у процесі написання статті, передбачають застосування загальнонаукових та емпіричних прийомів, що ґрунтуються на системному підході. Крім цього, у процесі роботи застосовувались такі загальні методи досліджень, як узагальнення та порівняння. У результаті проведеного аналізу визначено основні напрями щодо ефективного функціонування та розвитку електроенергетики на проблеми забезпечення сталості та стійкості окремих об'єктів критичної інфраструктури. Розроблено рекомендації щодо впровадження заходів з ефективного функціонування ринку електроенергетики.

Ринок електроенергетики є складним та динамічним сектором економіки, який відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності енергозабезпечення та економічного розвитку країни.

Ринок електроенергетики є важливою складовою економіки будь-якої країни, оскільки енергетика є ключовим сектором, що забезпечує життєдіяльність і розвиток всіх галузей промисловості та суспільства в цілому.

Ефективне функціонування та розвиток ринку електроенергетики залежить від кількох факторів, таких як політика уряду, технічні можливості, ринкові умови та енергетична стратегія країни.

З метою збалансування інтересів споживачів, суб'єктів господарювання, що здійснюють діяльність у сфері електроенергетики, забезпечення енергетичної безпеки, європейської інтеграції ринків електричної енергії України здійснюється державне регулювання.

Таке регулювання здійснюється, зокрема, шляхом:

- нормативно-правового регулювання з боку держави в особі органу, якому надані законами функції регулювання (Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері енергетики та комунальних послуг (далі – Регулятор); [6].

- отримання ліцензій на провадження діяльності у сфері електроенергетики;

- формування тарифної та цінової політик у сфері електроенергетики та реалізація вказаних політик;

- застосування заходів впливу та державний контроль, інші засоби, передбачені законами.

Ефективне функціонування та розвиток ринку електроенергетики може бути забезпечено наступними шляхами:

Електроенергетика потребує значної підтримки з боку уряду для розвитку та модернізації інфраструктури та технологій. Уряд може надавати фінансову підтримку, стимулювати інвестиції в енергетику, встановлювати регуляторні політики та законодавчі рамки, які сприятимуть розвитку електроенергетики.

Поступовий перехід від використання вугільного палива до використання відновлюваної енергії знижує залежність від імпорту палива, знижує викиди в атмосферу та забезпечує стабільність цін на електроенергію. Розвиток відновлюваної енергетики є ключовим аспектом ефективного функціонування ринку електроенергетики. Необхідно підтримувати та розвивати відновлювані джерела енергії, такі як вітроенергетика, сонячна енергетика та гідроенергетика, що дозволить зменшити залежність від викопних видів палива та знизити викиди вуглецю.

Збільшення обсягів виробництва електроенергії з використанням відновлюваних джерел енергії (ВДЕ). Розвиток ВДЕ є стратегічно важливим напрямком для забезпечення енергетичної безпеки країни та зменшення залежності від імпорту енергоресурсів.

Розробка та використання новітніх технологій та методів може знизити витрати на виробництво електроенергії та збільшити ефективність процесу виробництва.

Модернізація та розширення існуючих електростанцій та мережі передачі електроенергії (МПЕ). Це дозволить збільшити ефективність виробництва електроенергії, підвищити якість та надійність постачання електроенергії до споживачів.

Розвиток та впровадження інноваційних технологій в галузі електроенергетики, зокрема, створення «розумних мереж» (Smart Grids). Розумна мережа дозволяє оптимізувати виробництво та споживання електроенергії, забезпечити більш точне передбачення попиту на електроенергію та знизити втрати енергії в процесі транспортування.

Забезпечення необхідної інфраструктури для транспортування, зберігання та розподілу електроенергії є важливим фактором для розвитку ринку електроенергетики. Необхідно забезпечити розвиток транспортної мережі та сучасних технологій для забезпечення максимальної ефективності системи.

Ефективне функціонування та розвиток ринків у сфері електроенергетики є одним з основних завдань Регулятора, серед яких, крім іншого:

- сприяння відкритості ринків у сфері електроенергетики для всіх постачальників і споживачів та забезпечення бездискримінаційного доступу споживачів/користувачів до мереж;

- в рамках Енергетичного Співтовариства, співпраці, зокрема, з Секретаріатом Енергетичного Співтовариства, Радою регуляторів Енергетичного Співтовариства та національними регуляторами енергетики інших держав сприяння інтеграції ринків електричної енергії з відповідними ринками інших держав;

- захист прав споживачів товарів, послуг у сфері електроенергетики, забезпечення належної якості та в достатній кількості цих товарів і послуг за обґрунтованими цінами;

- з метою розвитку інфраструктури здійснення забезпечення інвестиційної привабливості та сприяння транскордонній торгівлі електроенергією;

- реалізація тарифної і цінової політики у сфері електроенергетики;

- сприяння збільшенню частки виробництва електроенергії з відновлюваних джерел, впровадженню заходів з енергоефективності;

- створення передумов для залучення інвестицій у розвиток електроенергетики;

- сприяння розвитку конкуренції у сфері електроенергетики, ін. [3]

Один з ключових, на даний час, факторів ефективного функціонування ринку електроенергетики – це забезпечення стабільності та надійної поставки електроенергії споживачам. Для цього необхідно мати достатньо потужностей для задоволення попиту на електроенергію, а також ефективну систему управління і контролю за енергетичною інфраструктурою.

Отже, для стабільності електропостачання, ефективним функціонуванням ринку електроенергетики є використання різноманітних джерел енергії. Найбільш ефективним

вважається використання суміші джерел енергії, таких як вугілля, газ, вітер, сонце та гідроенергія, щоб забезпечити стійкий і стабільний потік енергії.

Поряд з цим, для досягнення цієї мети необхідно встановити ефективну систему регулювання та контролю. Регулюючі органи мають визначати правила та норми ринку електроенергії, контролювати діяльність операторів ринку та забезпечувати дотримання ними певних правил ринку та відповідно чинного законодавства.

Запровадження механізмів державної регуляції та підтримки розвитку ринку електроенергетики є одним з основних аспектів сталого розвитку галузі. До таких механізмів можуть належати: тарифна політика, стимулювання виробників електроенергії до використання ВДЕ, регулювання якості послуг, підтримка ін.

Регулювання ринку є важливою складовою ефективного функціонування ринку електроенергетики. Необхідно створити ефективну систему регулювання цін на електроенергію, яка б забезпечувала належну конкуренцію та стимулювала розвиток ринку.

Одним з головних аспектів ефективного функціонування ринку електроенергетики є забезпечення конкуренції на ринку.

Необхідно забезпечити стійкість цін на електроенергію та підтримувати конкуренцію на ринку, щоб забезпечити найкращу ціну для споживачів. Для цього можуть бути використані різні інструменти, такі як державна регуляція цін, стимулювання конкуренції на ринку та встановлення тарифів.

Для цього необхідно створити умови для рівної участі всіх гравців на ринку, забезпечити прозорість та відкритість процесів управління електроенергетичною системою та механізми ціноутворення, забезпечити рівні умови доступу до ринку для всіх учасників, а також забезпечити прозорість та недискримінацію при розподілі ресурсів [7].

Здійснення державного контролю за дотриманням законодавства про захист економічної конкуренції на засадах рівності суб'єктів господарювання перед законом та пріоритету прав споживачів, запобігання, виявлення і припинення порушень законодавства про захист економічної конкуренції, сприяння розвитку добросовісної конкуренції, зокрема на ринку електроенергетики, належить до основних завдань Антимонопольного комітету України (далі – Комітет) [1].

Ринок розподілу електричної енергії (передачі електричної енергії місцевими (локальними) електромережами віднесено до сфери діяльності природних монополій [4].

Задоволення попиту на такому ринку є більш ефективним за умов відсутності конкуренції внаслідок технологічних особливостей виробництва (у зв'язку з істотним зменшенням витрат виробництва на одиницю товару в міру збільшення обсягів виробництва), а товари (послуги), що виробляються суб'єктами природних монополій, не можуть бути замінені у споживанні іншими товарами (послугами), у зв'язку з чим попит на цьому товарному ринку менше залежить від зміни цін на ці товари (послуги), ніж попит на інші товари (послуги).

Таким чином, споживач не може змінити надавача послуг з розподілу (транспортування) електричної енергії, оскільки воно є єдиним надавачем відповідних послуг в певних територіальних межах, що в свою чергу може призводити до зловживань монопольним становищем з боку надавача послуг, зокрема шляхом:

встановлення таких цін чи інших умов придбання або реалізації товару, які неможливо було б встановити за умов існування значної конкуренції на ринку;

застосування різних цін чи різних інших умов до рівнозначних угод з суб'єктами господарювання, продавцями чи покупцями без об'єктивно виправданих на те причин;

обумовлення укладання угод прийняттям суб'єктом господарювання додаткових зобов'язань, які за своєю природою або згідно з торговими та іншими чесними звичаями у підприємницькій діяльності не стосуються предмета договору;

обмеження виробництва, ринків або технічного розвитку, що завдало чи може завдати шкоди іншим суб'єктам господарювання, покупцям, продавцям;

часткова або повна відмова від придбання або реалізації товару за відсутності альтернативних джерел реалізації чи придбання;

суттєве обмеження конкурентоспроможності інших суб'єктів господарювання на ринку без об'єктивно виправданих на те причин;

створення перешкод доступу на ринок (виходу з ринку) чи усунення з ринку продавців, покупців, інших суб'єктів господарювання. [2].

Ринок електроенергетики в Україні забезпечує вільні ціни й стимулює появу нових виробників. Сегментами оптового ринку стали: ринок двосторонніх договорів, ринок «на добу наперед» (купівля/продаж електроенергії на наступну після проведення торгів добу за вільними конкурентними цінами), внутрішньодобовий ринок (купівля/продаж безперервно протягом доби) та балансуєчий ринок (рис. 1).

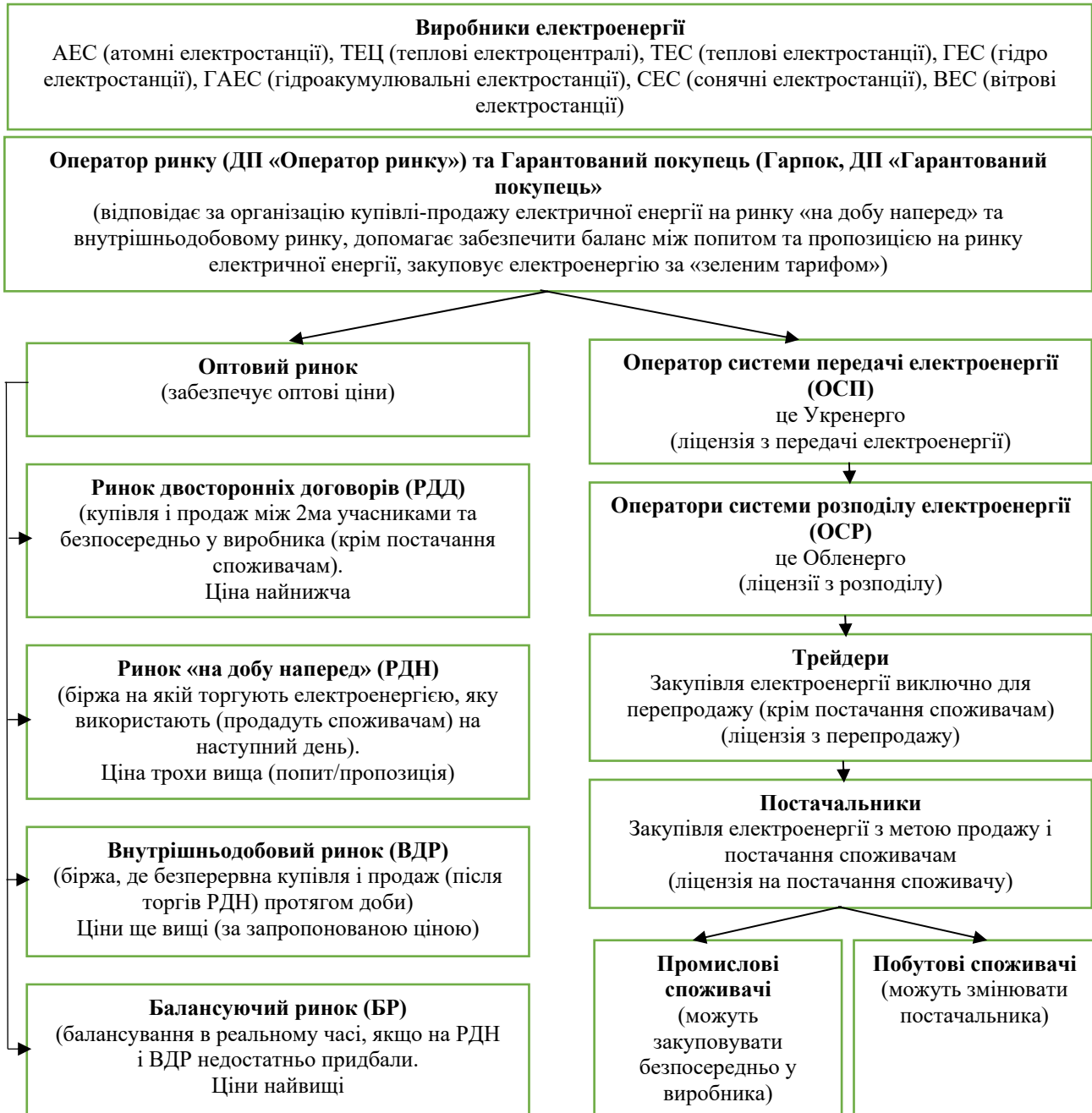


Рис. 1. Модель ринку електроенергетики

На відміну від розподілу електричної енергії, постачання електричної енергії це продаж електричної енергії споживачу відповідно до умов договору.

Договір постачання електричної енергії споживачу укладається між електропостачальником та споживачем та передбачає постачання всього обсягу фактичного споживання

електричної енергії споживачем у певний період часу одним електропостачальником. Постачання електричної енергії споживачам здійснюється за вільними цінами. [5].

Постачання електричної енергії електропостачальниками здійснюється з дотриманням Правил роздрібного ринку електричної енергії, затвердженого Постановою НКРЕКП від 14.03.2018 № 312 (далі – ПРРЕЕ).

Жодне положення договору постачання електричної енергії споживачу не має створювати обмежень права споживача на зміну електропостачальника. Крім того, договір не може містити положення, що накладають додаткові фінансові зобов'язання на споживача, який здійснює зазначене право. В іншому разі таке положення вважається недійсним з моменту укладення договору.

Відповідно до пункту 6.1.1. ПРРЕЕ споживач має право в установленому ПРРЕЕ порядку на зміну електропостачальника шляхом укладення нового договору про постачання електричної енергії споживачу (постачання електричної енергії постачальником універсальних послуг) з новим електропостачальником. [5].

Процес зміни споживачем електропостачальника забезпечується суб'єктами (учасниками) ринку електричної енергії та учасниками роздрібного ринку електричної енергії, які задіяні у процесі зміни електропостачальника та забезпечують зміну та інформаційний обмін під час такої зміни на безоплатній основі.

Враховуючи зазначене, споживач має право змінити електропостачальника на умовах, зазначених в статті 59 Закону та ПРРЕЕ.

Отже, особлива увага до сегменту ринку постачання електричної енергії має бути приділена Регулятором.

Нарешті, важливо підтримувати соціальну відповідальність на ринку електроенергетики, враховуючи інтереси споживачів та інших зацікавлених сторін. Це може включати в себе забезпечення достатньої кількості енергії для суспільних потреб, відшкодування за шкоду, заподіяну через випадки надзвичайних ситуацій та забезпечення якості електроенергетики.

Розвиток ринку електроенергетики вимагає ефективного функціонування всіх його складових частин, які повинні працювати у взаємодії для забезпечення надійного, стабільного та ефективного енергопостачання.

Загалом, ефективне функціонування та розвиток ринку електроенергетики вимагає системного підходу та співпраці всіх учасників, включаючи державні та приватні компанії, наукові установи та громадські організації.

Висновки:

Ринок електроенергії є критично важливим компонентом сучасного світу, і його розвиток є актуальною та постійно змінюваною темою, оскільки суспільство стикається з викликами зменшення викидів CO₂, переходом до ВДЕ, забезпеченням енергетичної безпеки і технологічними змінами. Розвиток ринку електроенергії неодмінно пов'язаний зі зростанням виробництва та споживанням енергії з відновлюваних джерел, таких як сонячна та вітрова енергія. Це вимагає нових підходів до регулювання, розподілу та зберігання електроенергії. Оптимізація функціонування ринку електроенергії допомагає знижувати вартість енергії для споживачів і стимулює конкуренцію серед постачальників.

Важливі інновації та технологічний прогрес, такі як розумні мережі та сховища енергії, впливають на структуру ринку і можуть покращити ефективність виробництва та споживання електроенергії. Розробка стратегій та політики забезпечення надійного постачання електроенергії є ключовою для забезпечення енергетичної безпеки країни. Проблеми електроенергетики мають глобальний вплив на зміну клімату та економіку, і спільна робота країн на міжнародному рівні є необхідною для вирішення цих проблем.

Усі ці фактори свідчать про важливість подальших досліджень та розвитку ринку електроенергії для забезпечення стійкого та ефективного постачання електроенергії в майбутньому.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про Антимонопольний комітет України» № 3660-ХІІ від 26.11.1993 (із змінами, внесеними згідно з Законом № 2849-ІХ від 13.12.2022).
2. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 № 2210-ІІІ (із змінами, внесеними згідно з Законом № 2849-ІХ від 13.12.2022).
3. Закон України «Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг» від 22.09.2016 № 1540-ВІІІ (із змінами, внесеними згідно з Законом № 2850-ІХ від 13.12.2022).
4. Закон України «Про природні монополії» 20.04 2000 № 1682-ІІІ (із змінами, внесеними згідно з Законом № 2849-ІХ від 13.12.2022).
5. Правила роздрібного ринку електричної енергії, затверджені Постановою НКРЕКП від 14.03.2018 № 312.
6. <https://www.nerc.gov.ua/pro-nkrekp/osnovni-zavdannya-ta-funkciyi> «Основні завдання та функції Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг».
7. <https://amcu.gov.ua/news/prodazh-elektroenergiyi-v-odni-ruki-amku-vimagaye-rivnih-mozhливостей-dlya-vsih> «Продаж електроенергії в одні руки. АМКУ вимагає рівних можливостей для всіх».

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента ЛАЗЕБНОЇ І. В.

ПУБЛІЧНІ ЗАКУПІВЛІ В ЕКОНОМІЧНІЙ ПОЛІТИЦІ ДЕРЖАВИ

**МЕДВЕДЄВА Т., 2 курс (ОС «магістр») ІВК ДТЕУ,
спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
освітня програма «Публічне управління та адміністрування»**

У статті висвітлено основні положення законодавства про публічні закупівлі в умовах європейського інтеграційного процесу, воєнного стану та описано основні види процедур, за якими здійснюються публічні закупівлі. В кінці зазначені основні проблеми публічних закупівель в економічній політиці держави та напрямки їх покращення.

Ключові слова: розвиток, міжнародний, фінансування, демократія, врядування, громадянське суспільство, план переходу, життєздатність.

The article highlights the main provisions of the legislation on public procurement in the context of the European integration process, martial law, and describes the main types of procedures used for public procurement. In the end, the main problems of public procurement in the economic policy of the state and the direction of improvement are indicated.

Key words: development, international, funding, democracy, governance, civil society, non-transition plan, sustainability.

Актуальність дослідження. В даний час відбувається процес оновлення законодавства в системі державного і муніципального замовлень для адаптації до вимог часу. Успішне функціонування системи державних закупівель є необхідною умовою ефективного розвитку сучасної економіки. Практика в сфері державних і муніципальних закупівель товарів (здійснення робіт, послуг) показала, що законодавство, яке їх регулює, потребує вдосконалення. В умовах глобальної макроекономічної кризи нашою державою досі не

вироблено якісно нового підходу до проблеми державного регулювання економіки в цілому та механізмів розміщення державного замовлення, зокрема. Тим більше, коли мова йде про розростання корупції в державному апараті.

Об'єктом дослідження є процес публічних закупівель в Україні.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти публічних закупівель в економічній політиці держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання особливостей здійснення публічних закупівель є предметом розгляду та тривалих наукових дискусій зарубіжних та вітчизняних вчених. Науковцями, які розглядають проблематику державних закупівель є: Здирко Н.Г. [2], Парасій-Вергуненко І. М. [3], Мінняло В. П. [4], Мартинович Д. Є. [5], Письменна М.С. [6]. Попри значні дослідження сфери публічних закупівель, залишаються питання щодо теоретичного узгодження в сфері закупівель, які потребують ґрунтовного вивчення та доопрацювання.

Метою статті є дослідження публічних закупівель в економічній політиці держави.

Виклад основного матеріалу. Публічні закупівлі – це сукупність відносин між учасниками та замовниками з приводу прозорого придбання останніми товарів, робіт, послуг у відповідності до річного плану з дотриманням принципів максимальної економії та ефективності при умові рівності та добросовісної конкуренції.

Закон України «Про публічні закупівлі» був прийнятий на виконання Програми діяльності Кабінету Міністрів України, Указу Президента «Про стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» щодо впровадження електронних закупівель, а також статті 153 глави 8 (Державні закупівлі) розділу IV Угоди про асоціацію між Україною, та однією сторони, Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії державами – членами, з іншої сторони, в частині імплементації Директив 2014/24/ЄС і 2014/25/ЄС. Прийняття Закону України «Про публічні закупівлі» передбачає можливість впровадження прозорості процесу від планування до постачання товару, забезпечення доступності для аналізу та контролю громадськістю, оперативності та ефективності оскарження, підвищення професійності закупівельників, оптимізацію функції Уповноваженого органу у сфері державних закупівель, удосконалення правил та умов здійснення державних закупівель, створення додаткових умов для подолання корупції, сприяння імплементації Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. Сферу застосування нового Закону про публічні закупівлі визначають за такими критеріями: щодо замовників, за умови, що вартість предмета закупівлі товару (товарів), послуги (послуг) дорівнює або перевищує 200 тис. грн., а робіт – 1,5 млн. грн.; щодо замовників, які здійснюють діяльність в окремих сферах господарювання, за умови, що вартість предмета закупівлі товару (товарів), послуги (послуг) дорівнює або перевищує 1 млн. грн., а робіт – 5 млн. грн. [1]. Новацією Закону України «Про публічні закупівлі» є застереження про те, що під час здійснення закупівлі товарів, робіт і послуг, вартість яких є меншою за вартість, що встановлена в абзацах 2 і 3 пункту 1 статті 2 цього Закону, замовники повинні дотримуватися принципів здійснення публічних закупівель та можуть використовувати електронну систему закупівель з метою відбору постачальника товару (товарів), надавача послуги (послуг) та виконавця робіт для укладення договору [5].

На думку Мартинович Д. Є., таке застереження можна, по суті, вважати, зобов'язанням здійснювати всі закупівлі через електронну систему закупівель, оскільки жоден інший варіант проведення закупівлі не дасть змоги довести, зокрема й правоохоронним органам, що під час закупівлі замовник дотримався усіх принципів. Таке положення автор вважає суперечливим, оскільки воно перекреслює всю суть поділу процедур за вартісною ознакою і встановлює однозначну можливість притягнення посадових осіб до відповідальності за порушення закупівлі, навіть якщо вона була допороговою [5]. Відповідно до ст. 12 Закону України «Про публічні закупівлі» закупівля може здійснюватися шляхом застосування однієї з таких процедур: відкриті торги; конкурентний діалог; переговорна процедура закупівлі [1].

Укладення договору про закупівлю за проведених торгів, є завершальною стадією всього процесу проведення процедури закупівлі. Замовнику та учаснику – переможцю процедур закупівель, варто бути уважними на цій стадії

На порядок укладення договору про закупівлю за результатами торгів розповсюджуються норми Цивільного кодексу України та Господарського кодексу України, з урахуванням особливостей, передбачених законом України «Про публічні закупівлі».

Укладення договору про закупівлю за проведених торгів, є завершальною стадією всього процесу проведення процедури закупівлі. Замовнику та учаснику – переможцю процедур закупівель, варто бути уважними на цій стадії та приділити максимальну увагу питанню укладення договору, оскільки від цього залежить як цей договір буде виконуватись, чи може він в подальшому бути визнаний недійсним і т.д.

Також, від того, які умови договору будуть прописані при його підписанні (в т. ч. і штрафні санкції) багато в чому залежить ефективність виконання договору.

Після набуття чинності Закону України «Про публічні закупівлі» від 25.12.2015 № 922-III (далі – Закон) утворилася ціла екосистема стейкхолдерів – тобто тих, хто причетний до процесу закупівель, хто певною мірою залежить від неї або може впливати на хід її функціонування, зокрема – це контролюючі органи, громадськість, замовники, учасники тощо[1].

Якщо наразі вже сформувалась загальна уява, хто такі замовники й учасники та їхня роль в екосистемі публічних закупівель, то повноваження, функції та перелік органів, які відповідно до Закону здійснюють державне регулювання і контроль у сфері публічних закупівель, потребують додаткового обговорення.

Практика розгляду звернень, що надходять на адресу Держаудитслужби, свідчить про наявність частини стейкхолдерів (найчастіше – учасники закупівель та громадськість), які не повною мірою розмежовують повноваження контролюючих органів та систематично звертаються до них із вимогами, розгляд яких не належить до їхньої компетенції. А також слід зазначити, що учасники закупівель під час звернень не дотримуються вимог законодавства щодо термінів подання скарг та їхнього оформлення[5].

Наслідком таких звернень, зокрема, є [4]:

відсутність бажаних результатів;

марне витрачання грошових коштів. Приклад: при поданні скарг до Антимонопольного комітету України з питань, які не належать до його повноважень, плата за подання скарги зараховується до Державного бюджету України й не повертається суб'єкту оскарження;

неефективне витрачання робочого часу працівників контролюючих органів.

Також слід зазначити, що ст. 9 Закону визначено функцію громадського контролю у сфері публічних закупівель. Зокрема, громадський контроль аналізує та моніторить інформацію, розміщену в електронній системі закупівель, а також інформує органи, які уповноважені на здійснення контролю, про виявлені порушення законодавства у сфері публічних закупівель та недоліки роботи електронної системи закупівель. Проте практика свідчить, що громадськість переважно не дотримується вимог зазначеної статті Закону та не лише інформує про факти можливих порушень, а й зазначає контролюючим органам шляхи вирішення порушених питань.

Крім цього, варто наголосити що, зазвичай, звернення, які надходять до центральних органів виконавчої влади, стосовно об'єктів, які не належать до мережі підконтрольних (за територіальним поділом), перенаправляються до їхніх територіальних органів [6].

У кризовій ситуації підвищення ефективності розміщення державного замовлення може дати нові стимули до економічного розвитку і поліпшити умови рівноправної конкуренції, що полегшить виконання такої функції держави, як забезпечення позитивної динаміки суспільної та економічної активності населення. Державне замовлення в умовах майже 40% бюджетного вилучення ВВП здатне стимулювати економічну активність підприємств і підприємців в нормальних конкурентних умовах і служити механізмом придушення недобросовісної конкуренції [3].

В умовах економічної кризи в якості заходу підтримки підприємництва особливу увагу слід приділити формуванню ефективної системи державних замовлень, що забезпечує виробництво і постачання продукції або послуг для суспільних потреб. Механізм розміщення державного замовлення, як свідчить практика розвинених країн, є найбільш гнучким інструментом бюджетно-податкової політики держави у справі стимулювання підприємницької діяльності.

Все вищесказане свідчить про актуальність вдосконалення механізму державного замовлення, що дозволяє ефективно здійснювати державою регулятивні впливи в економічній і соціальній сфері суспільства.

Основоположний принцип організації закупівель полягає в придбанні державою товарів, робіт, послуг за бюджетні кошти, тобто за гроші платників податків. І якщо в разі приватних закупівель ці дії здійснюються замовником суто в своїх економічних інтересах, то у випадках з державними або муніципальними закупівлями виникає посередник в особі таких інститутів як державні або муніципальні органи влади, бюджетні установи. Відповідно цей посередник (як і будь-яка наділена цим статусом юридична або фізична особа) може мати «свої» потреби та інтереси, ігноруючи (в тій чи іншій мірі) суспільні потреби. Виходячи з цього, на ринку державних (громадських) закупівель поряд з державою (замовником) і виконавцем державних контрактів об'єктивно повинен з'явитися третій рівноправний суб'єкт – суспільство як кінцевий споживач товарів, робіт, послуг, що володіє всією повнотою функцій, в тому числі, функцією контролю за економічністю і результативністю витрат.

Одночасно з економічною проблематикою громадських закупівель виникають проблеми оптимізації та регулювання соціальної ефективності закупівель. Громадські закупівлі виступають одним з індикаторів соціально-економічної справедливості, бо вони постійно повинні давати відповіді на питання: Для чого, що і з якою користю купується на гроші суспільства, платників податків і, нарешті, кінцевого споживача державної послуги.

До модернізації системи державних закупівель повинні бути готові не тільки влади, а й суспільство як кінцевий споживач товарів (робіт, послуг), в тому числі в особі незалежних громадських організацій, без активної участі яких проведена реформа не буде ефективною.

В результаті проведеного аналізу середовища держзамовлень були виявлені наступні основні проблеми функціонування системи державного замовлення в Україні [4]:

- інформаційні проблеми;
 - проблеми кадрового забезпечення та професійного середовища на ринку державного замовлення;
 - організаційно-методичні проблеми;
 - корупційність та шахрайства;
 - проблеми в області управління ефективністю витрачання бюджетних коштів;
 - недостатня ефективність контролю;
 - децентралізація системи державного замовлення.
- Можливі способи вирішення проблем:
- удосконалення, систематизація законодавства, усунення суперечностей між нормативними актами;
 - підвищення правової та фінансової грамотності учасників ринку держзамовлень;
 - створення професійного середовища в області держзамовлення;
 - для боротьби із закупівлями товарів преміум-класу необхідно внесення граничних цінових значень на товари, які повинні бути обґрунтовані;
 - удосконалення бюджетного законодавства в частині визначення видаткових статей для використання коштів, зекономлених в ході економічно ефективного розміщення замовлення;
 - посилення контролю за всім циклом руху державних закупівель;
 - створення єдиного інтегрованого інформаційного середовища;
 - створення спеціалізованої організаційної структури на федеральному рівні;
 - посилення протекціоністських заходів у забезпеченні державних потреб;

Основними принципами здійснення публічних закупівель, відповідно до законодавчих вимог, належать: добросовісна конкуренція серед учасників; максимальна економія, ефективність та пропорційність; відкритість та прозорість на всіх стадіях закупівель; недискримінація учасників та рівне ставлення до них; об'єктивне та неупереджене визначення переможця процедури закупівлі/спрощеної закупівлі; запобігання корупційним діям і зловживанням. Таким чином, незважаючи на позитивну динаміку обсягів зекономлених коштів система державного замовлення працює не на повну потужність, необхідно постійне підвищення ефективності витрачання бюджетних коштів при розміщенні державного (муніципального) замовлення, вдосконалення даної системи в цілому.

На закінчення слід зазначити, що інститут сучасної системи державних закупівель в Україні є ефективним, динамічно розвиваються інструментом державної політики у фінансовій сфері, що сприяє поступальному соціально-економічному розвитку держави в цілому.

Висновки та перспективи розвитку дослідження. Отже, необхідність здійснення публічних закупівель зумовлена потребою в ефективному та економічному використанні бюджетних коштів шляхом забезпечення державних підприємств, установ та організацій матеріальними благами (ресурсами). Однак, плюралізм в підходах до визначення основних понять і термінів призводить до погіршення організаційно-правового забезпечення, що в подальшому перешкоджає ефективному використанню коштів у сфері публічних закупівель. Саме тому, пропонується упорядкувати термінологічний апарат в законодавчій базі, замінивши поняття «державні закупівлі», «державні та публічні закупівлі» єдиним логічно доцільним терміном «публічні закупівлі». Пропонується визначати «публічні закупівлі», як сукупність відносин між учасниками та замовниками з приводу прозорого придбання останніми товарів, робіт послуг у відповідності до річного плану з дотриманням принципів максимальної економії та ефективності при умові рівності та добросовісної конкуренції. Аналіз розвитку законодавства про публічні закупівлі свідчить про важливість регулювання даної сфери. Тенденції розвитку законодавства свідчать про вибраний Україною шлях подолання корупції, впровадження новітніх технологій та створення зрозумілого алгоритму здійснення закупівель за державний кошт. Перспективними напрямками дослідження є вдосконалення процедури спрощених закупівель та розроблення дієвих механізмів захисту від недоброчесних постачальників.

Список використаних джерел

1. Про публічні закупівлі: Закон України від 25 грудня 2015 року №922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19>
2. Здирко Н.Г. Державне регулювання та контроль у сфері публічних закупівель. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації: міжнародний науковий журнал. 2019. № 3-4. URL: <http://ibo.tneu.edu.ua/index.php/ibo/issue/archive>
3. Парасій-Вергуненко І. М. Аналіз публічних закупівель: методичні та практичні аспекти. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал. Острог: Вид-во НаУОА, грудень 2022. № 7(35). С. 65-71.
4. Міняйло В. П. Інформаційно-аналітичне забезпечення публічних закупівель. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 16. С. 88-93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2017_16_17.
5. Мартинович Д. Є. Аналіз ефективності публічних закупівель як інструменту державної допомоги. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 18. С. 70-76.
6. Письменна М.С. Концепція аналізу ефективності системи державних закупівель. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. № 5(10). URL: http://www.easterneuropeebm.in.ua/journal/10_2017/23.pdf 12. ProZorro Продажі. Аналітичний сайт. URL: <https://bi.prozorro.sale/#!/>

Робота виконана під науковим керівництвом канд. наук з держ. упр., доцента МІРКО Н.В.

РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ОСВІТИ

**МІЗЮРА А., 2 курс (ОС «магістр») ІВК ДТЕУ,
спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
освітня програма «Публічне управління та адміністрування»**

У статті розглянуто сутність понять «державна політика у сфері освіти» та «освітня політика». Визначено мету, об'єкт та предмет дослідження реалізації державної політики у сфері освіти. Наведено основні нормативно-правові акти у сфері регулювання реалізації державної політики у сфері освіти України. Проведено аналіз особливостей перерозподілу функцій державного управління галуззю освіти. Визначено основні здобутки у контексті реформування та модернізації вітчизняної сфери освіти.

The article examines the essence of concepts «state policy in the scope of education» and «educational policy». The purpose, object and subject of research of the implementation of the state policy in the scope of education are determined. The main legislative acts regulating the implementation of state policy of education of Ukraine are presented. The analysis of the peculiarities of redistribution of functions of state management in the scope of education is carried out. The main gains in the context of reforming and modernization of the national scope of education are determined.

Актуальність теми. Перша чверть ХХІ століття характеризується інтенсифікацією процесу демократизації українського суспільства та великою кількістю викликів, які постають перед Україною на внутрішньополітичній та зовнішньополітичній арені, де вагоме місце посідає сфера освіти. Орієнтування вітчизняної освітньої галузі на ідеї гуманізації та пріоритету особистості запустило механізм переходу національної системи освіти України з державоцентристської моделі на особистісно-орієнтовану, де головними є потреби та інтереси здобувача освіти.

Останні роки в нашій державі можна назвати «фундаментальними» та «трансформаційними» для вітчизняної сфери освіти. Так, стрімке орієнтування державної політики України у сфері освіти на її відповідність європейським та світовим освітнім стандартам, які продекларовані міжнародними організаціями (ЮНЕСКО, ПРООН та ін.), знаходить своє відображення у проведенні реформ у сфері дошкільної, початкової та вищої школи, а також врахуванні важливості запровадження та практичної реалізації концепції інклюзивної освіти як пріоритетного та перспективного напрямку, як детермінанта практичної реалізації конституційного права на освіту. Розробка нової Концепції дошкільної освіти України, запровадження Концепції Нової української школи, збільшення кількості міжнародних програм для студентів, що навчаються у закладах вищої освіти – все це, як «ковток свіжого повітря» для освіти України, яка стійко пережила умови пандемії COVID-19, повномасштабну неспровоковану агресію російської федерації в Україну, а вітчизняні освітяни мужньо адаптувалися до дистанційного навчання, змогли переформатуватися та налагодити якісний освітній процес для дітей в режимі онлайн та офлайн в існуючих умовах.

Метою статті є теоретичне обґрунтування й розробка пропозицій щодо напрямів удосконалення реалізації державної політики у сфері освіти.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, які виникають в процесі реалізації державної політики у сфері освіти.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні основи реалізації державної політики у сфері освіти.

Проблематика реалізації державної політики у сфері освіти стала об'єктом мультидисциплінарних досліджень таких науковців у сфері державного управління та

адміністрування, освіти, міжнародних відносин, права, як В. Андрущенко, В. Бобрицької, Д. Гогіна, О. Дем'янюк, І. Іванюк, К. Корсак, І. Хомишин, О. Юлдашева та ін.

На сьогодні питання розвитку державної політики у сфері освіти, або «освітньої політики» набуває особливого значення, оскільки освічені люди по праву вважаються гордістю країни, показником її соціально-економічного та культурного розвитку.

У сучасній науковій літературі існує велика кількість підходів до тлумачення дефініції «освітня політика» (англ. *education policy*). Так, відповідно до визначення, запропонованого В. Андрущенко, освітня політика є сутністю владних відносин на рівні навчальних закладів, джерела легітимності в них, особливості адміністративної поведінки в школах та університетах, важелі застосування влади керівниками тощо [3]. На нашу думку, зазначене визначення доцільно використовувати педагогам, менеджерам закладів освіти під час розробки стратегії та тактики освіти та її впровадження на рівні закладів освіти.

Цікавим є підхід до визначення сутності поняття «державної освітньої політики» або «*educational politics*», запропонований вітчизняною дослідницею В. Бобрицькою, яка розуміє освітню політику держави як міждисциплінарну галузь знань, що сформувалася на стику філософії освіти, політичної науки, порівняльної педагогіки та продукує забезпечення розвитку різнорівневих освітніх систем (світової, національної, регіональної тощо); як «обумовленість державної політики у сфері освіти через розкриття взаємовідносин різних владних інституцій, освітніх структур, громадських об'єднань, соціальних груп, індивідів для реалізації своїх інтересів і потреб в одній із найважливіших складовій суспільного життя – освіті» [2].

Вважаємо, що поняття «державна політика у сфері освіти» слід визначати в контексті аналізу офіційної термінології, регламентованої в чинних нормативно-правових актах. Так, зокрема, під поняттям «державна політика у сфері освіти», або «освітня політика» слід розуміти діяльність самої держави та певних компетентних державних інституцій та органів місцевого самоврядування, що спрямована на забезпечення законодавчого, організаційного та фінансового забезпечення сфери освіти [1]. Така політика виступає однією з ключових складових загальнодержавної політики, метою якої є реалізація певних цілей та програм, розроблених для органів управління освітою, в ході якої передбачається спрямування своїх зусиль на забезпечення науково-методичного, фінансового та юридичного супроводу стратегії розвитку освітньої галузі.

В Україні одним ключових механізмів реалізації державної політики у сфері освіти є сформована розгалужена система нормативних правових актів, до яких слід віднести: Закон України від 05 вересня 2017 р. № 2145-VIII «Про освіту» [7], Закон України від 11 липня 2001 р. № 2628-III «Про дошкільну освіту» [6], Закон України від 22 червня 2000 р. № 1841-III «Про позашкільну освіту» [8], Закон України від 01 липня 2014 р. № 1556-VII «Про вищу освіту» [5] та ін.

При цьому ключовим нормативно-правовим механізмом реалізації державної політики України у сфері освіти є новий Закон України від 05 вересня 2017 р. № 2145-VIII «Про освіту» [7]. Так, зіставляючи норми нового ЗУ «Про освіту» із попередньою редакцією зазначеного нормативно-правового акту, можна констатувати факт перерозподілу управлінських функцій між суб'єктами у сфері освіти на всіх рівнях щодо ефективного управління закладами освіти, стратегічного планування, цілепокладання, збирання освітньої статистики та проведення моніторингу показників поточного стану, розподіл відповідальності, створення зворотних зв'язків, врахування зовнішніх вимог з боку суспільства тощо. З одного боку, міські, районні, сільські та селищні ради отримали більшу сферу відповідальності та свободи у реалізації освітньої політики, а з іншого, на загальнонаціональні органи управління було покладено функції виконавця тактичної ролі у сфері формування та реалізації державної політики у сфері освіти (табл. 1).

Аналіз положення ЗУ «Про освіту» позбавляють Міністерство освіти і науки України та місцеві органи управління освітою від невластивих для цих державних інституцій повноважень щодо безпосереднього управління закладами освіти. Зокрема у частині 3 статті

25 зазначеного Закону зазначається, що навіть за умов виконання функцій засновника зазначені органи не мають права втручатися в діяльність закладу освіти, що здійснюється ним у межах його автономних прав, регламентованих Законом та установчими документами [7].

Таблиця 1

Рівневий перерозподіл функцій управління між суб'єктами освіти в Україні

Функції управління		
Національний рівень	Регіональний рівень	Місцевий рівень
1) Розробка освітньої політики, стратегії та тактики. 2) Законодавчо-нормативне регулювання освіти. 3) Формування державного замовлення на певні категорії спеціалістів. 4) Фінансування освіти для пільгових категорій громадян. 5) Фінансування інноваційних проектів у галузі освіти (загальної, середньої, вищої), грантів. 6) Гарантія пільг, додаткових відпусток на період навчання; гарантія заробітних плат, належних умов праці, відпусток, медичного захисту працівникам освіти. 7) Забезпечення збереження заробітної плати та місця роботи педагогічним працівникам під час дії воєнного стану. 8) Забезпечення державного нагляду за виконанням внутрішньої політики в сфері освіти.	1) Взяття участі в реалізації освітньої політики держави. 2) Взяття участі у розробці державних стандартів освіти. 3) Забезпечення протидії булінгу. 4) Розподіл державного фінансування освіти між міськими та селищними радами, регіональними установами освіти. 5) Покладання на органи управління освітою та інші організації функцій контролю якості освіти щодо організації, забезпечення безпеки учасників освітнього процесу, контролю та проведення моніторингу, акредитації закладів освіти, атестації педагогічних працівників, зовнішнього незалежного оцінювання здобувачів освіти. результатів освіти.	1) Організація громадського нагляду за діяльністю комунальних закладів освіти. 2) Забезпечення безпосередньої реалізації державної політики у сфері освіти. 3) Планування та відкриття, реорганізація закладів освіти на місцях. 4) Забезпечення доступності освіти. 5) Ведення статистичних даних щодо кількості здобувачів освіти. 6) Ведення та оприлюднення звітності закладами освіти. 7) Забезпечення пільгового проїзду здобувачам освіти, безоплатного харчування для певних категорій здобувачів освіти. 8) Забезпечення гуртожитків здобувачам освіти. 9) Ініціювання та проведення аудиту, акредитації закладів освіти та атестації, сертифікації педагогічних працівників.

Джерело: узагальнено автором на основі [7]

В аналізованому Законі передбачений розподіл компетенцій органів влади та сфери відповідальності в освіті, чим відповідно скасовується можливість місцевих органів влади посилатися на вказівки чи відсутність вказівок Міністерства освіти і науки України з питань, які вони повинні вирішувати самостійно. Крім того, важливим є законодавче нововведення щодо забезпечення органами місцевого самоврядування територіальної, фінансової та фізичної доступності освіти та розвитку мережі закладів освіти, закріплене у положеннях статей 13 та 66 Закону.

Надзвичайно важливим є те, що нормами ЗУ «Про освіту» 2017 р. було ліквідовано радянську управлінську вертикаль в сфері освіти, що, в свою чергу, також зумовило перерозподіл функцій суб'єктів управління сфери освіти.

Зокрема, на Міністерство освіти і науки України покладено функції щодо формування та реалізації освітньої політики на загальнодержавному рівні та нормативного забезпечення освіти. Відповідно до положень статті 64 до основних повноважень Міністерства освіти і науки України можна віднести такі:

- 1) розробляти стратегію розвитку освітньої галузі України, інші стратегічні документи, державні цільові програми у сфері освіти і науки та брати активну участь у процесі їх практичної реалізації;
- 2) організувати збір та обробку освітньої статистики, здійснювати її детальний аналіз та прогнозувати подальший розвиток національної системи освіти;
- 3) затверджувати державні стандарти освіти;

4) формувати та розглядати пропозиції стосовно обсягів субвенцій у сфері освіти, надання державного фінансування дошкільної, загальної середньої, професійної, вищої освіти, а також стипендійного фонду;

5) здійснювати розподіл освітніх субвенцій та державного фінансування всіх ланок національної системи освіти та стипендійного фонду закладів освіти;

6) розробляти ліцензійні умови та ліцензувати освітню діяльність закладів вищої, післядипломної, фахової, професійної (професійно-технічної) освіти, здійснювати перевірку дотримання ними таких ліцензійних умов;

7) формувати та забезпечувати функціонування системи сертифікації педагогічних працівників;

8) забезпечувати умови для підвищення кваліфікації педагогічних працівників, затверджувати положення про акредитацію центрів сертифікації педагогічних працівників [7].

Більше того, перерозподілено й управлінський функціонал місцевих органів, які стають більш незалежними від Міністерства освіти і науки України в питаннях управління освітою на регіональному та місцевому рівнях та мають відповідати за реалізацію державної політики у сфері освіти і забезпечення якості освіти на відповідній території, забезпечення доступності освіти, планувати та забезпечувати розвиток мережі закладів освіти. Для здійснення цих функцій вони також отримали відповідні контрольні повноваження.

Поступове реформування національної системи освіти України дає змогу визначити низку ключових здобутків у процесі реалізації державної політики у сфері освіти:

- розроблено принципово нову методологію розвитку освітньої галузі в Україні, в основу якої покладено принципи педагогіки партнерства, демократії, особистісного розвитку, європеїзації освітнього простору, безбар'єрності та універсального дизайну тощо;

- сформовано нові правові механізми реалізації державної політики у сфері освіти;

- визначено засади рівного доступу всіх громадян до якісної освіти на всіх рівнях;

- запровадження державних стандартів освіти як стрижневого важеля збереження єдиного освітнього простору та управління якістю освіти в Україні;

- запровадження та реалізація Концепції Нової української школи (НУШ) із 12-річною загальною середньою освітою;

- впровадження принципово нової методики атестації та сертифікації педагогічних та науково-педагогічних кадрів;

- формування державно-громадської моделі управління освітою тощо.

Новий суттєвий поштовх щодо реалізації державної політики у сфері освіти спричинило повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну, що передбачає визначення Міністерством освіти та науки України цілого комплексу ініціатив у розвитку національної системи освіти, організації освітнього процесу у закладах освіти усіх рівнів на 2022-2023 навчальний рік. Серед зазначених ініціатив варто акцентувати увагу на таких:

1. Ініціатива «Спільно до навчання», спрямованістю якої є забезпечення захисту права кожної дитини на освіту, створення можливостей для організації та забезпечення безперервного навчання в умовах воєнного стану, а також налагодження освітнього процесу в 2022-2023 н.р. в онлайн та офлайн форматах. У рамках даної Програми передбачається три напрями надання підтримки закладам освіти: 1) забезпечення здобувачів освіти та педагогічних працівників інструментами та матеріалами, необхідними для забезпечення доступу до якісної, безпечної та дитиноорієнтованої освіти; 2) відновлення приміщень та бомбосховищ (укриттів) в закладах освіти з метою формування безпечного освітнього середовища для здобувачів освіти та педагогічних кадрів; 3) надання психолого-педагогічної допомоги здобувачам освіти та їхнім батькам з метою зміцнення їх емоційної стійкості в умовах війни.

2. Надання підтримки міжнародною організацією UNICEF закладам освіти, що надають очне навчання здобувачам освіти, а саме: 1) інструкцій та матеріалів з безпеки; 2)

методичних рекомендацій щодо організації та проведення активностей для здобувачів освіти в укриттях; 3) освітньо-інформаційних матеріалів з мінної безпеки, психосоціальної підтримки, здорового харчування тощо.

Крім того, UNICEF за сприяння Міністерства освіти та науки України здійснює заходи щодо відновлення та обладнання понад 70 освітніх об'єктів (загальноосвітніх закладів та/або укриттів в них) у регіонах, які найбільше зазнали руйнувань.

3. Надання підтримки міжнародною організацією UNICEF закладам освіти, що здійснюють освітній процес в форматі дистанційного навчання, а саме: 1) забезпечення розвитку ресурсів для онлайн-навчання; 2) організація та проведення вебінарів та онлайн-інструментів для психосоціальної підтримки педагогічних працівників, здобувачів освіти та їхніх батьків; 3) надання понад 5 000 ноутбуків для педагогів загальноосвітніх навчальних закладів у постраждалих регіонів; 3) підтримка молодіжних та волонтерських осередків на території громад задля взаємодії між здобувачами освіти, які отримують освіту в онлайн-форматі [4].

Однією з тенденцій реалізації вітчизняної сфери освіти в умовах військового стану є поступове скорочення кількості закладів освіти, їх перепрофілювання та реструктуризація.

Так, відповідно до даних, представлених у Реєстрі суб'єктів освітньої діяльності станом на I квартал 2023 р. в Україні функціонує: 16 284 заклади загальної середньої освіти (рис. 1); 193 наукових інститути (установи); 11 закладів післядипломної освіти; 728 закладів вищої освіти; 594 заклади фахової передвищої освіти; 1389 заклади професійної (професійно-технічної) освіти [9].

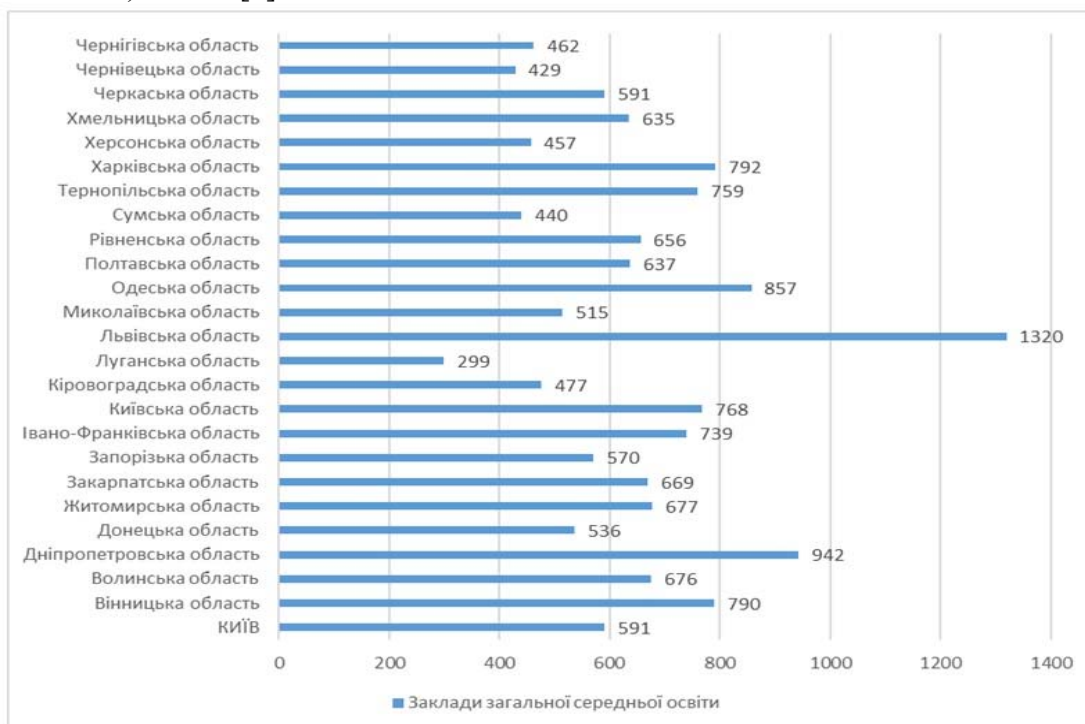


Рис. 1. Кількість закладів загальної середньої освіти в Україні (I квартал 2023 р.)

Джерело: сформовано автором за даними [9].

Попри повномасштабну війну в Україні та фактичну неможливість функціонування закладів загальної середньої освіти на окупованих територіях, станом на січень 2023 р. в Україні забезпечують освітній процес 16 284 освітні заклади у сфері загальної середньої освіти, з яких найбільша кількість зосереджується у Львівській обл. (1320 од.), Дніпропетровській обл. (942 од.) та Одеській обл. Найменші показники виявлено на території Луганської обл. (299 од.) та Чернівецької обл. (429 од.).

При цьому варто відзначити, що на окупованих територіях (Херсонська, Луганська, Донецька, Запорізька обл.) освітній процес здійснюється в дистанційному форматі.

Таким чином, проведений аналіз нормативно-правової бази та останніх ініціатив, що запроваджуються в Україні у сфері державної освітньої політики, свідчить про те, реалізація державної політики у сфері освіти на сьогодні є одним із пріоритетних напрямків та завдань як внутрішньої, так і зовнішньої політики держави.

Встановлено, що останніми роками в Україні активізувався процес модернізації та реформування всіх галузей освіти, проте країна в умовах війни зазнала і зазнає дотепер значних руйнувань закладів освіти, отримала «відтік мізків», у зв'язку із чим на сьогодні складно чітко викрісталізувати, якою буде вітчизняна освітня модель у своєму «остаточному» варіанті після завершення війни.

Однак більш посилене орієнтування нашої держави на євроінтеграцію та західний формат освіти, а також враховуючи вже отриманий та перейнятий у майбутньому найкращий досвід у сфері освіти буде запроваджений в Україні: відбудеться повна ліквідація будь-яких радянських рудиментів з вітчизняного освітнього простору; впровадяться нові навчальні програми та адекватні засоби діагностики здобувачів освіти всіх ланок; збільшиться кількість міжнародних програм для учнів та студентів, які б заохочували та мотивували здобувачів освіти до великих наукових звершень; заклади дошкільної, загальної середньої освіти та вищі навчальні заклади будуть переоблаштовані з урахуванням універсального дизайну та безбар'єрного середовища для осіб з особливими освітніми потребами. Все це суттєвим чином сприятиме підвищенню якості освіти в Україні та забезпечить належну реалізацію державної політики у сфері освіти, давши змогу вивести її на світовий рівень.

Список використаних джерел

1. Бахрушин В. Новий закон про освіту: що він нам дає? *Українська правда*. 2017. URL: <https://life.pravda.com.ua/columns/2017/07/5/225125/>.
2. Бобрицька В.І. Діалектика термінологічної взаємодії в дослідницькому полі проблем освітньої політики // *Педагогічна освіта: Теорія і практика. Психологія. Педагогіка* / Збірник наукових праць. № 22. 2014. С. 22-27.
3. Осмоловська А.О. Сучасні тенденції та виклики щодо формування освітньої політики України. *Політичне життя*. 2017. Випуск 3. С. 70–73.
4. Офіційний вебсайт Міністерства освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/tag/doshkilna-osvita>
5. Про вищу освіту: Закон України від 01 липня 2014 р. №1556-VII. *Офіційний вісник України*. 2014. № 63. Стор. 7. Ст. 1728.
6. Про дошкільну освіту: Закон України від 11 липня 2001 р. № 2628-III. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 49. Ст. 259.
7. Про освіту: Закон України від 05 вересня 2017 р. №2145-VIII. *Офіційний вісник України*. 2017. № 78. Стор. 7. Ст. 2392.
8. Про позашкільну освіту: Закон України від 22 червня 2000 р. №1841-III. *Офіційний вісник України*. 2000. №29. Стор. 3. Ст. 1190.
9. Реєстр суб'єктів освітньої діяльності. URL: <https://registry.edbo.gov.ua/profesiyno-tekhnichna-osvita/>

Робота виконана під науковим керівництвом канд. наук з держ. упр., доцента
ДИННИК І.П

ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

**РАДШЕВСЬКИЙ А., 2 курс (ОС «магістр») ІВК ДТЕУ,
спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
освітня програма «Публічне управління та адміністрування»**

Статтю присвячено дослідженню та узагальненню існуючих напрацювань українських науковців щодо тенденцій у формулюванні напрямів розвитку фінансової політики відповідно до ключової та пріоритетної сфери наукового пошуку та своєчасності практичного застосування. Наголошено, що пошук нових наукових концепцій та формулювання тверджень щодо сутності та окремих складових розвитку фінансової політики є досить розгалуженими, що є цілком логічним з точки зору завдань та викликів, що ставляться перед економікою та залежать від об'єктивних і суб'єктивних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

The article is devoted to the research and generalization of the existing work of Ukrainian scientists regarding trends in the formulation of directions for the development of financial policy in accordance with the key and priority areas of scientific research and the timeliness of practical application. It is emphasized that the search for new scientific concepts and the formulation of statements regarding the essence and individual components of the development of financial policy are quite extensive, which is quite logical from the point of view of the tasks and challenges facing the economy and which depend on objective and subjective factors of external and internal environment.

На сьогоднішній день, коли в країні відбувається повномасштабне вторгнення країни-агресора, наша країна має використовувати ефективні інструменти впливу на соціально-економічні та політичні процеси. Тому зрозумілим стає питання фінансової політики, а особливо складнощів її реалізації в сучасних умовах. Фінансова політика має відповідати інтересам усіх суб'єктів фінансових відносин і саме цей аспект є сьогодні найважливішим. Питання ефективної фінансової політики було і буде актуальним як в Україні, так і в усьому світі.

Механізм здійснення фінансово-економічної політики повинен включати комплекс заходів та інструментів, спрямованих на забезпечення макроекономічної стабільності держави. Державне управління та регулювання є тим чинником активізації розвитку економіки, що має стати складовою загальнодержавної стратегії розвитку економіки. Доцільним і актуальним питанням є вдосконалення теоретико-методологічних основ та напрямів фінансово-економічної політики, підвищення рівня ефективності її адаптації в процесі регулювання економічних циклів та посилення дієвості механізмів щодо підвищення конкурентоспроможності.

Метою статті є дослідження та узагальнення існуючих напрацювань українських науковців щодо тенденцій у формулюванні напрямів розвитку фінансової політики відповідно до ключової та пріоритетної сфери наукового пошуку та своєчасності практичного застосування.

Об'єктом дослідження є процес формування державної фінансової політики.

Предметом дослідження є теоретичні засади та прикладні аспекти формування державної фінансової політики України.

Механізми формування та реалізації державної політики знайшли своє відображення в роботах В. Вовка [2], І. Запатріної [4], І. Лютого [6], І. Чугунова [14], В. Малишка [7], Л. Селівестрової [12] та ін.

Фінансова політика як форма реалізації функцій фінансів спрямована на досягнення цілей держави з мінімальними витратами та достатньою ефективністю.

На сьогодні в економічній літературі не сформувався єдиного погляду щодо сутності поняття «державна фінансова політика». Так, В. Малишко та А. Пучко державну фінансову

політику визначають як форму реалізації функцій фінансів, спрямовану на досягнення цілей держави з мінімальними витратами й достатньою ефективністю [7].

І. Запатріна зазначає, що державна фінансова політика визначає основні напрями використання фінансів на перспективу та на поточні потреби, при цьому враховуються шляхи досягнення поставлених цілей, передбачених економічною політикою, а також міжнародні фактори, можливості зростання фінансових ресурсів [4].

Натомість, В. Вовк розкриває сутність «державної фінансової політики сталого розвитку» та трактує її як «комплекс дій і заходів держави, спрямованих на мобілізацію, розподіл і використання фінансових ресурсів країни для формування конкурентоспроможної національної економіки, забезпечення соціально- економічного зростання та підвищення добробуту населення, посилення статусу держави на світовій геополітичній арені в умовах зростання зовнішніх викликів та загроз» [2].

Поряд з тим, вчені наголошують, що «на сучасному етапі розвитку економічної системи, механізм формування виваженої та дієвої фінансової політики знаходиться в процесі інституційних перетворень, що обумовлено потребами вирішення основних питань соціально-економічного розвитку країни» [12].

Різноманіття підходів та визначень щодо трактування сутності фінансової політики та деталізації формулювань можна пояснити, зокрема двома важливими аспектами:

по перше, українська нормативно-правова та законодавча база не містять єдиного закріпленого визначення чи тлумачення сутності фінансової політики;

по друге, мінливість та трансформаційність процесів, що мають місце у соціально-економічному житті суспільства, обумовлюють коригування визначень і трактувань з метою відображення тих або інших пріоритетних напрямів, що мають значення для конкретного проміжку історичного та економічного періодів.

Щодо законодавчої бази, то варто звернути увагу, що у ст. 10 Господарського кодексу України наведено перелік напрямів економічної політики з деталізацією на бюджетну, податкову, грошово-кредитну тощо. Однак мова не йде про об'єднання їх у фінансову політику як складову економічної. У Положенні КМУ № 375 «Про Міністерство фінансів України», одним із основних завдань даного органу виконавчої влади вказано «забезпечення формування та реалізація державної фінансової, бюджетної та боргової політики», а також зазначено, що даний орган «забезпечує формування та реалізує державну фінансову політику» [1]. Проте не надано трактування сутності фінансової політики, а також, поряд з фінансовою політикою, наводиться бюджетна, що обумовлює їх сприйняття як окремих видів політик та визначає необхідність чіткого розмежування їх сфер впливу, перетину або підрядності.

Фінансова політика є дієвим інструментом регулювання циклічних коливань економіки, важливим є забезпечення поступальної адаптації економіки до змін зовнішнього економічного середовища [3].

Фінансова політика – багатопланове та певною мірою інтегроване явище. За допомогою фінансових інструментів, таких як податки, дотації, застосування обмежень, штрафів тощо, держава регулює економічну діяльність суб'єктів господарювання з метою її скерування у русло нагальних суспільних потреб. В умовах трансформації економіки посилюється роль фінансової політики як основи для досягнення макроекономічної стабілізації та подальшого відновлення економічного зростання. Внутрішня економічна політика регулюється державою шляхом надання певних пільг, преференцій суб'єктам господарювання. З огляду на цілі й завдання фінансової політики, проводяться конкретні заходи, спрямовані на забезпечення її ефективності з використанням відповідних фінансових інструментів [4].

Формами реалізації фінансової політики є планування, укладання міжнародних угод, видання нормативно-законодавчих актів, оперативне керівництво та контроль фінансових процесів у сфері економічних відносин.

За характером заходів і дій держави фінансова політика поділяється на:

– довгострокову – передбачає структурні зміни фінансового механізму: зміни у системі розрахунків і платіжних засобів, режимі валютних паритетів і курсів, ролі золота в міжнародних відносинах, набору резервних валют, методів вирівнювання платіжного балансу;

– поточну – щоденне оперативне регулювання кон'юнктури валютних ринків і ринків капіталу, міжнародної інвестиційної діяльності, її оподаткування.

Складовими елементами поточної міжнародної фінансової політики виступають:

– валютна політика, яка базується на методах:

1) дисконтна політика – представлена маневруванням облікової ставки центрального банку.

2) курсова політика – базується на валютних інтервенціях (операції центрального банку з купівлі-продажу іноземної валюти з метою впливу на курс національної грошової одиниці);

3) політика валютних обмежень – сукупність заходів, спрямованих на обмеження операцій із валютними цінностями (обсяги переказів та платежів за кордон, вивезення іноземної валюти за кордон, обсяги купівлі-продажу іноземної валюти і т. ін.);

– податкова політика – передбачає використання пільгових ставок мита, акцизного податку, податку на додану вартість під час експорту та імпорту товарів, пільгового оподаткування доходів від зовнішньоекономічної діяльності та іноземних інвестицій;

– кредитна політика – пов'язана з наданням кредитів національним та іноземним експортерам й імпортерам, наданням їм гарантій, одержанням кредитів від міжнародних організацій та фінансових інституцій [11].

На фінансову політику держави впливають чинники, сформовані під впливом економічних умов, що склалися на певному етапі господарського розвитку. Структура формування фінансово-економічної політики в системі регулюючих заходів державного впливу на економіку представлено на рис. 1.

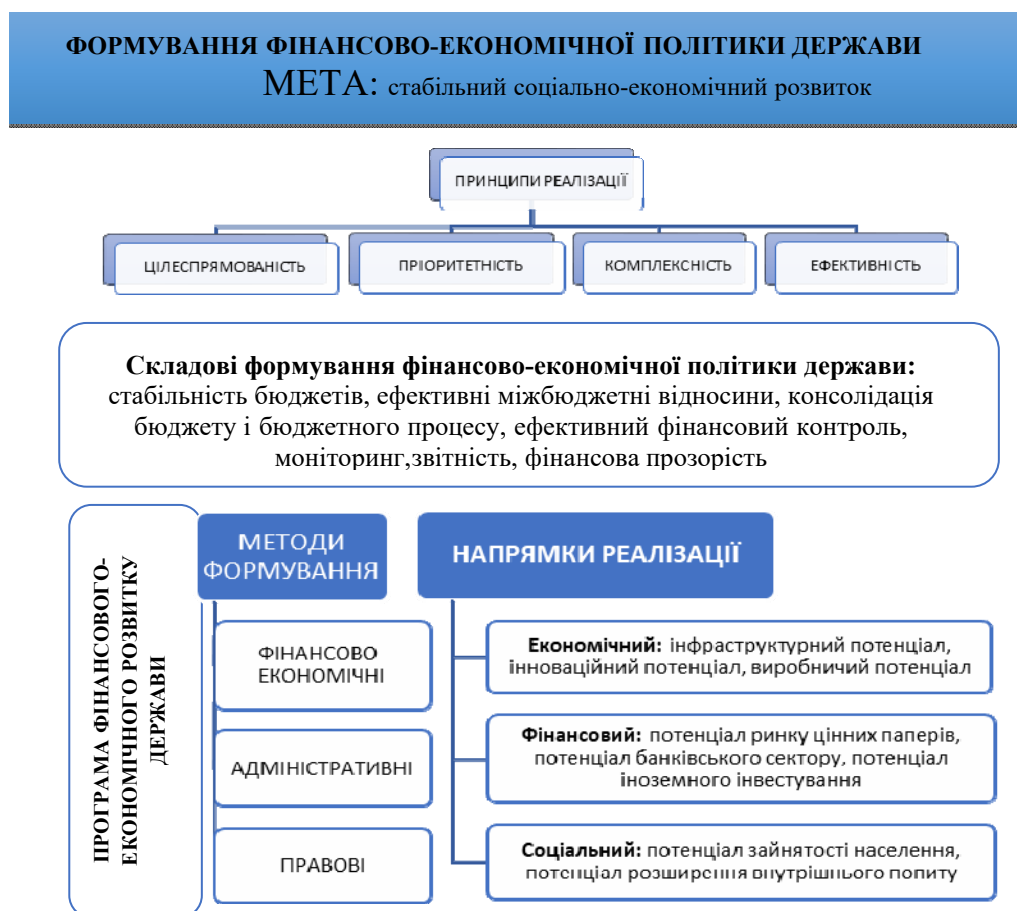


Рис. 1. Формування фінансово-економічної політики держави

Джерело: складено за [6; 10].

Формування та реалізація ефективної політики у сфері державних фінансів займають достатньо важливе місце у процесі регулювання соціально-економічного розвитку держави. На сучасному етапі економічних перетворень вагомим значення набувають дослідження щодо забезпечення фінансової збалансованості. У зв'язку з цим важливим є розкриття теоретичних засад та обґрунтування напрямів державної фінансової політики, сутність якої полягає в розвитку фінансово-економічних відносин, що виникають з приводу розподілу і перерозподілу сукупного суспільного продукту, пов'язаних з формуванням фінансових ресурсів держави[14].

На сучасному етапі фінансова система України характеризується наявністю багатьох проблем. Так, це наприклад, політична нестабільність, гальмування економічних, фінансово-кредитних, правових та суспільних реформ.

Тобто сьогодні перед фінансовою наукою постають важливі питання про напрями й засоби зміцнення фінансової системи, наповнення державного бюджету, зміцнення національної валюти тощо.

Серед основних проблем фінансової системи України слід відзначити також неефективну систему державного регулювання, що унеможливорює сталість її розвитку. Одним із варіантів покращення стану фінансової системи країни може бути використання прогресивного світового досвіду провідних країн світу – Великобританії, Німеччини, Японії – у галузі створення єдиного регулятора фінансової системи. За допомогою останнього можливим стане уникнення протиріч у сфері контролю за фінансами та буде сформовано надійний базис для інтеграції України у світову фінансову систему, що є надзвичайно важливим для відновлення вітчизняної економіки після війни [9].

Таким чином, важливим завданням фінансової політики держави є створення фінансового ринку, що буде основним механізмом перетворення нагромаджень в інвестиції, перерозподілу капіталу та забезпечення прозорості фінансових потоків. Для цього необхідно значно підвищити ефективність державної фінансової політики щодо розвитку ринку цінних паперів, товарного ринку, ринку колективних інвестицій, нагляду й контролю над інвестуванням пенсійних нагромаджень [8].

Крім цього, економіка країни повинна розвиватися та збільшувати свої темпи, це допоможе запобігти глобальній фінансовій кризі.

Фінансова політика відіграє велику роль у функціонуванні кожної держави. Вона може сприятливо впливати на розвиток продуктивних сил, покращення добробуту населення, підвищення обороноздатності країни, набуває все більшої актуальності в умовах військових дій в Україні.

Військовий конфлікт в Україні призвів до загострення проблем та незбалансованості у різних ланках бюджетної системи. Особливе занепокоєння викликає стан бюджетної безпеки держави, що потребує подальших досліджень

Список використаних джерел

1. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про Міністерство фінансів України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/375-2014-%D0%BF#Text>
2. Вовк В. Я. Формування державної фінансової політики як детермінанти сталого розвитку в умовах впливу глобалізаційних процесів. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2020. № 2(22). С. 168–177.
3. Державне фінансове регулювання економічних перетворень : монографія / за заг. ред. А.А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 376 с.
4. Запатріна І.В. Формування фінансової політики держави: євроінтеграційний вимір. Вісник КНТЕУ. 2012. № 2. С. 59–73. URL : http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/soc_gum/vknteu/2012_2/6.pdf.
5. Коровій, В. В. Основні напрями державної фінансової політики. Агросвіт. 2021. №12, с. 51–57

6. Лютий І.О. Концептуальні засади та суперечності реалізації фінансової політики держави. Вісник Київського університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2005. Вип. 79. С. 4–6.
7. Малишко В. В., Пучко А. О. Фінансова політика держави на сучасному етапі. *Траєкторія науки*. 2017. Т. 3 № 1. URL: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5847320.pdf>.
8. Обозна А.О., Клімова М.В. Проблеми і перспективи економічного розвитку України в умовах євроінтеграції. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 3(8). С. 30–32.
9. Петрівна Д. К., Плешакова Н. А. Державний бюджет України в умовах воєнного стану. Збірник наукових статей «SCIENTIA». 2023. С. 47-51.
10. Петрушевська В. Концептуальні основи формування фінансової політики. Актуальні проблеми еконо-міки. 2014. № 8 (158). С. 334–340.
11. Радіонов Ю.Д. Фінансова політика та проблеми ефективності її реалізації в Україні. *Наукові праці НДФІ*. 2014. № 4 (69). С. 20–27
12. Селіверстова Л. С., Адаменко І. П. Фінансова політика в умовах інституційної економіки. *Економіка та держава*. 2018. № 1. С. 16–19. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2018/5.pdf
13. Східницька Г. В. Фінансова політика сталого розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2015. № 1. С. 226–232.
14. Чугунов І.Я., Коровій В.В. Формування фінансової політики держави як складова суспільного розвитку // *Sciences of Europe*. 2020. №54-3 (54).

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента, ДЬЯЧЕНКО О. В.

ПОНЯТТЯ ТА ПРИНЦИПИ ДЕРЖАВНОЇ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ

**РОЖКОВА О., 2 курс (ОС «магістр») ІВК ДТЕУ,
спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
освітня програма «Публічне управління та адміністрування»**

У статті проаналізовано дефініцію антикорупційної політики України та визначено її основні принципи. Досліджено національне законодавство в частині антикорупційної політики.

The article analyzes the definition of the anti-corruption policy of Ukraine and identifies its main principles. A study of the national legislation in the part of the anti-corruption policy was studied.

Актуальність дослідження обумовлена тим, що умовах сьогодення феномен корупції є надзвичайно небезпечним для функціонування держави, порушує принципи верховенства права руйнує моральні та суспільні цінності, дискредитує державу на міжнародному рівні. А під час війни в Україні навіть загрожує національній безпеці. Очевидним стало те, що в тій чи іншій мірі проблема корупції є в усій управлінській сфері, проте, варто зазначити, що питання боротьби з корупцією особливо в оборонній сфері є питанням виживання України та її перемоги у війні. Як слушно зауважує А. Нагорняк, «поширення корупції несе загрозу національній безпеці та демократичному розвитку країни» [7].

Тому усебічний і збалансований підхід у боротьбі з корупцією починаючи з революції гідності та не дивлячись на воєнні умови стає курсом в державній політиці.

Метою статті є всебічний та повний розгляд питання державної антикорупційної політики та здійснення аналізу сутності даного питання, а саме: поняття та принципів державної антикорупційної політики.

Об'єктом дослідження явище державної антикорупційної політики.

Предметом дослідження є теоретичні аспекти поняття та принципів державної антикорупційної політики.

Вивченню даного питання приділило увагу багато українських вчених, таких як Кравченко С., [4] Фесенко Т., [14] Василевич В., Василевська Т., [2] та багато інших. Проте натепер чимало питань залишаються невирішеними в частині формування понятійного апарату та визначення критеріїв класифікації зазначених принципів.

Перед формуванням дефініцій державної антикорупційної політики слід звернути увагу і до законодавчої термінології. Нормативно-правова база антикорупційного законодавства складається з Законів України, до яких слід віднести:

«Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII;

«Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII;

«Про Національне антикорупційне бюро України» від 14 жовтня 2014 року № 1698-VII;

«Про очищення влади» від 16 вересня 2014 року № 1682-VII;

«Про доступ до публічної інформації» 13 січня 2011 року № 2939-VI;

«Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни»;

«Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану»;

«Про правовий режим воєнного стану»;

«Про засади державної антикорупційної політики на 2021-2025 роки»;

«Про внесення змін до Закону України «Про запобігання корупції» щодо особливостей застосування законодавства у сфері запобігання корупції в умовах воєнного стану».

З конвенцій, а саме: Кримінальна конвенція про боротьбу з корупцією (ETS 173) від 27 січня 1999 року;

Цивільна конвенція про боротьбу з корупцією від 4 листопада 1999 року;

Додатковий протокол до Кримінальної конвенції про боротьбу з корупцією (ETS 191) від 15 травня 2003 року;

Конвенція ООН проти корупції від 31 жовтня 2003 року.

А також з ряду постанов Кабінету Міністрів України, наказів НАДС, наказів НАЗК.

Основним документом, яким здійснюється формування курсу державної антикорупційної політики на найближчі 5 роки є Антикорупційна стратегія, яка затверджена Законом України «Про засади державної антикорупційної політики на 2021-2025 роки».

У зазначеному законі поняття державної антикорупційної політики не визначено, що є недоліком.

Аналіз правових джерел дає змогу зробити висновок, що на сьогодні єдиний нормативно-правовий акт, що надає визначення цього поняття є додаток до розпорядження Кабінету Міністрів України від 8 грудня 2009 р. №1688-р в якому зазначено, що антикорупційна політика – це комплекс правових, економічних, освітніх, виховних, організаційних та інших заходів, спрямованих на створення системи запобігання та протидії корупції і усунення причин її виникнення [12].

З доктринальної точки зору термін «антикорупційна політика» трактується суміжно. Зокрема, С. Кравченко зазначає антикорупційна політика — напрям узгоджених дій держави і суспільства щодо усунення (мінімізації) причин і умов, які породжують корупцію в різних сферах життя. Дієвий підхід полягає в системному і постійному запобіганні та протидії корупції з метою її зведення до незначного рівня й підтримки на такому рівні [4]. Д. Заброда вважає, що це передбачений законами та підзаконними нормативно-правовими актами комплекс правових, економічних, освітніх, виховних, організаційних та інших заходів, що

формується і реалізуються органами державної влади, місцевого самоврядування та громадськістю з метою виявлення, припинення фактів корупції, усунення детермінант, що її опосередковують, відновлення порушених прав і законних інтересів фізичних, юридичних осіб та держави [3]; О. Скочиляс-Павлів пропонує її розуміння як розробка і реалізація послідовних заходів держави і суспільства із мінімізації причин і умов, які сприяють корупції у різних сферах [13].

Таким чином, узагальнюючи вищевикладене, спробуємо надати визначення самостійно. Отже, антикорупційна політика – це законодавчо визначена та цілеспрямована діяльність держави щодо розробки та реалізації засад і заходів, спрямованих на усунення або причин та умов корупції та формування антикорупційної культури.

У загальному розумінні наука визначає, що принципами є основні засади, вихідні ідеї, які характеризуються універсальністю, загальною значущістю, вищою імперативністю і відображають суттєві положення теорії, вчення, науки [16].

О. Шевчук зазначає, що принципи запобігання і протидії корупції – керівні ідеї, основні засади, які напрацьовані практичною діяльністю суб'єктів протидії корупції та організованій злочинності, закріплені в нормативно-правових актах, регулюють суспільні відносини у цій сфері між її учасниками. Усі наявні в юридичній науковій літературі точки зору щодо терміна «принцип» можна звести до таких: керівна, фундаментальна ідея, основне правило поведінки; первинні, найбільш загальні, основні, вихідні положення, на підставі та відповідно до яких формулюються інші правові норми й інститути [15].

Вперше в національному законодавстві принципи протидії корупції було викладено в Концепції боротьби з корупцією на 1998-2005 роки, яка була затверджена Указом Президента України від 24.04.1998 року № 367 [11]. У вищевикладеному Указі зазначено, що діяльність щодо боротьби з корупцією повинна здійснюватися на таких основних принципах: 1) демократизації управління суспільством, побудови та організації державної влади і місцевого самоврядування, що забезпечує оптимальну відкритість для населення діяльності посадових осіб; 2) верховенства права; 3) пріоритету та захисту прав людини; 4) зміцнення доброчесності у відносинах державного апарату і службовців усіх категорій з населенням; 5) системності; 6) комплексності, що передбачає здійснення невідкладних короткострокових, довгострокових, постійних заходів економічного, соціально-політичного, організаційно-управлінського, правового, соціально-психологічного та іншого характеру; 7) взаємодії владних структур з інститутами суспільства і населенням; 8) удосконалення порядку та нормативного регулювання організації праці посадових осіб; 9) практичної спрямованості та радикальності заходів; 10) наукової обґрунтованості; 11) входження до міжнародної системи боротьби з корупцією та розвитку всебічного співробітництва з іноземними державами.

В Антикорупційній стратегії на 2021-2025 роки викладені принципи антикорупційної політики, а саме:

1) оптимізація функцій держави та місцевого самоврядування, реалізація чого передусім передбачає: усунення дублювання повноважень різними органами; тимчасове припинення реалізації малоефективних повноважень, що супроводжуються високим рівнем корупції, до запровадження належних процедур, які мінімізуватимуть відповідні корупційні ризики; усунення випадків реалізації одним і тим самим органом повноважень, поєднання яких створює додаткові корупційні ризики;

2) цифрова трансформація реалізації повноважень органами державної влади та органами місцевого самоврядування, прозорість діяльності та відкриття даних як основа для мінімізації корупційних ризиків у їх діяльності;

3) створення на противагу існуючим корупційним практикам більш зручних та законних способів задоволення потреб фізичних і юридичних осіб;

4) забезпечення невідворотності юридичної відповідальності за корупційні та пов'язані з корупцією правопорушення, що створює додатковий стримувальний ефект для всіх суб'єктів правовідносин;

5) формування суспільної нетерпимості до корупції, утвердження культури доброчесності та поваги до верховенства права [10].

Разом із тим, В. В. Василевич, Т. Е. Василевська В. Ф. Нестерович та інші вчені виокремлюють такі принципи антикорупційної політики – це демократизм, верховенство права, законність, системність, комплексність, достовірність, об'єктивність, конкретність, точність, практична спрямованість і радикальність заходів, наукова обґрунтованість, економічна доцільність, оперативність, дієвість, плановість, ефективність, взаємодія владних структур з інститутами суспільства і населенням [2].

Система принципів державної антикорупційної політики може бути представлена за такими блоками: 1) загально-правові: законності, верховенства права, демократизму тощо. Як правило, закріплюються на рівні міжнародних стандартів, Конституцій, базового законодавства; 2) спеціально-правові становлять групу принципів адміністративного та суміжних галузей права, що визначають вектори діяльності системи органів публічної влади; 3) інституціональні передбачають реалізацію в рамках інституту антикорупційної політики держави; 4) організаційні [5].

Молдаван Є.С. розглядає і морально-світоглядні принципи подолання корупції, зараховуючи до них ті, що відбивають складові цієї діяльності: моральну (свобода вибору, дотримання морального імперативу, особиста мужність, відповідальність, альтруїзм, праця заради спільного добра, гуманізм, моральний патріотизм, чесність); ідеологічну (законність, справедливість, ідеологічний патріотизм, професіоналізм, порядність) [6].

За останні роки, особливо після Революції гідності 2014 року, Україна взяла курс на євроінтеграційні процеси у тому числі в питанні антикорупційного законодавства та імплементувала низку нормативно-правових актів та використовує міжнародну практику боротьби з корупцією.

Таким чином, на міжнародному рівні принципи боротьби з корупцією закріпили 6 листопада 1997 році на 101-й сесії Комітету Міністрів, де Рада Європи прийняла «Двадцять керівних принципів боротьби проти корупції», які стали одним із перших міжнародних документів регіонального характеру, що закріпили міжнародні стандарти. До них належать: ефективне запобігання корупції та досягнення суспільного сприяння етичній поведінці; координоване визнання незаконності національної та інтернаціональної корупції; гарантування свободи посадових осіб, які відповідають за протидію корупції, від незаконних впливів та їх автономії у виконанні відповідних функцій, а також захист осіб, які допомагають владі у боротьбі з корупцією; позбавлення корупціонерів посад та конфіскація у них майна; запобігання використанню офіційними особами свого службового становища для приховування корупційних діянь; обмеження недоторканності для розслідування, звинувачення або притягнення до суду за корупційні діяння, ступінь якої має бути не більшим, ніж це необхідно в демократичному суспільстві; сприяння спеціалізації осіб або органів, що відповідають за боротьбу з корупцією, їх спеціальне навчання та забезпечення необхідними засобами; ефективне узгодження в частині протидії корупції податкового законодавства і діяльності органів, що відповідають за його застосування; врахування необхідності боротьби з корупцією у функціонуванні органів публічної адміністрації та процесах прийняття ними управлінських рішень; врахування антикорупційних вимог у нормах і правилах, що стосуються прав і обов'язків адміністративних посадових осіб; сприяння деталізації очікуваної поведінки таких осіб, зокрема за допомогою спеціальних кодексів поведінки; застосування процедур аудиту діяльності адміністративних органів та організацій державного сектору; утвердження провідної ролі процедур аудиту в запобіганні та виявленні корупції поза адміністративними органами; врахування в системі публічної відповідальності або підзвітності наслідків корупційної поведінки посадових осіб публічної адміністрації; прозорість процедур державних закупівель, що заохочує чесну конкуренцію та стримує корупціонерів; законодавче прийняття кодексів поведінки та впровадження правил

фінансування політичних партій і виборчих кампаній, що перешкоджають корупції; свобода ЗМІ щодо отримання і поширення інформації з питань корупції лише з потрібними для демократичного суспільства обмеженнями та застереженнями; урахування у цивільному праві необхідності боротьби з корупцією, зокрема надання ефективних засобів особам, права та інтереси яких порушуються внаслідок корупції; заохочення досліджень у сфері протидії корупції; урахування зв'язку корупції з організованою злочинністю та відмиванням грошей; розвиток міжнародного співробітництва у всіх аспектах протидії корупції [14].

Таким чином, можна зробити висновок, що цей перелік із 20 принципів вказує на загальність проблематики, яка не може бути вирішена тільки адміністративно-правовими засобами. Цією Резолюцією сформовано блок інституціональних принципів системи протидії корупції, які необхідно розглядувати в рамках адміністративного права України.

Однак, деякі вчені вважають, що однією з найважливіших у галузі боротьби з корупцією можна вважати Конвенцію ООН проти Корупції, яка прийнята на 58-й сесії Генеральної Асамблеї ООН у жовтні 2003 року. Ця Конвенція визначила основоположні принципи антикорупційної політики держав-учасниць цього міжнародного договору та встановила вектори розвитку національного законодавства у цій галузі. І це не випадково, оскільки Конвенція передбачає низку основних заходів для держав-членів, спрямованих на запобігання корупції [1].

Отже, відповідно до Конвенції кожна держава-учасниця відповідно до основних принципів має свою правову систему, розробляє та впроваджує або реалізує ефективну скоординовану політику протидії корупції, яка сприяє участі суспільства та відображає принципи правопорядку, належного управління державними справами та державним майном, чесності та добросовісності, прозорості та підзвітності. Кожна держава-учасниця намагатиметься створити та сприяти ефективній практиці, спрямованій на запобігання корупції, та намагатиметься періодично оцінювати відповідні правові документи та адміністративні заходи для визначення їх адекватності з точки зору запобігання корупції та боротися з цим. Важливими положеннями цієї Конвенції, згідно з якими для держав членів передбачається введення в національне законодавство таких сфер боротьби з корупцією, є: створення спеціального органу (органи), діяльність яких спрямована на запобігання та протидію корупції, активну участь громадськості в у галузі запобігання корупції, створення кодексів поведінки державних службовців, зміцнення незалежності судової влади, закріплення кримінальної відповідальності за корупційні правопорушення та розмежування корупції злочини, встановлення відповідальності юридичних осіб.

Проаналізувавши сутність та принципи антикорупційної політики в Україні слід зробити висновок, що у новій антикорупційній стратегії має бути надано розширене трактування усіх понять, які в ній використовуються, в тому числі й терміну «антикорупційна політика». Проте, принципи останньої викладені у повній мірі та мають системний характер, що свідчить про сформованість антикорупційного законодавства, але разом із тим, велика кількість законів, наказів та інструкцій, створюють чималі труднощі для державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування для того щоб розібратися в законодавстві. Багато законів у своєму тексті містять формулювання двозначного характеру, що дозволяють чиновникам тлумачити їх у своїх інтересах. Таким чином, є необхідність провести моніторинг законів та підзаконних актів з метою скоротити їх кількість до необхідного мінімуму та усунення колізій та двозначності формулювань. Та, разом із тим, передбачити в самому законі конкретну відповідальність за невиконання.

Крім цього, беручи до уваги, що антикорупційне законодавство України складається також із міжнародних конвенцій можна зробити висновок, що національне законодавство максимально використовує зарубіжний досвід шляхом гармонізації правових систем України до Європейського співтовариства.

Список використаних джерел

1. Бусол О. Ю. Протидія корупційній злочинності в Україні у контексті сучасної антикорупційної стратегії: дис. д-ра юрид. наук: 12.00.08. Київ, 2015. 470 с.
2. Державна антикорупційна політика і запобігання та протидія корупції на публічній службі в органах державної влади і органах місцевого самоврядування: монографія / автор. кол. ; В. В. Василевич, Т. Е. Василевська, В. Ф. Нестерович, Е. В. Расюк, А. В. Савченко, В. Л. Федоренко (кер.) та ін. ; за ред. Ю.В. Ковбасюка і В. Л. Федоренка. – К. : Видавництво Ліра-К, 2016. – 524 с.
3. Заброда Д. Г. Основні моделі державних інституцій, відповідальних за реалізацію державної антикорупційної політики / Д. Г. Заброда, О. О. Кашкаров // Форум права. – 2013. – № 4. – С. 121–126. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP_index.htm_2013_4_23
4. Кравченко С. О. Антикорупційна політика // Велика українська енциклопедія. URL: https://vue.gov.ua/Антикорупційна_політика.
5. Лазаренко С.Ж., Бабенко К.А. Базові принципи та елементи антикорупційної політики в Україні URL: <https://6aas.gov.ua/ua/proekty/articles/b/558-bazovi-printsipi-ta-elementi-antikoruptionsijnoji-politiki-v-ukrajini.html>
6. Молдаван Є.С. Морально-світоглядні принципи подолання корупції на державній службі/ Є.С. Молдаван // Університетські наукові записки. – 2009. – № 3 (31). – С. 291–295.
7. Нагорняк А. В. Шляхи подолання корупції / А. В. Нагорняк // Грані права: XXI століття : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Одеса, 19 травня 2018 р.) У 2-х т. Т. 2 / за ред. Г. О. Ульянової ; уклад.: Ю. Д. Батан, М. В. Сиротко [та ін.] – Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2018. – С. 260-261.
8. Нестерович В. Ф., Расюк Е. В., Савченко А. В., Федоренко В. Л. (кер.) та ін. ; за ред. проф. Ю.В. Ковбасюка і проф. В. Л. Федоренка. – К. : Видавництво Ліра-К, 2016. – 524 с.
9. Про засади Антикорупційної стратегії на 2021-2025 роки: Закон України від 20.06.2022 № 2322-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20#Text>
10. Про Концепцію боротьби з корупцією на 1998-2005 роки: Указ Президента України : від 24.04.1998 р., № 367/98 //URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/367/98#Text>
11. Про Концепцію боротьби з корупцією на 1998-2005 роки: Указ Президента України від 24.04.1998 р., № 367/98. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/367/98#Text>
12. Про схвалення Зasad антикорупційної політики: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 8 грудня 2009 р. №1688–р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1688-2009-%D1%80#Text>
13. Сkochияс-Павлів О. В. Правові аспекти удосконалення державної антикорупційної політики / О. В. Сkochияс-Павлів // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Юридичні науки. 2014. № 807. С. 27-33. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnulpurn_2014_807_7
14. Фесенко Т. Принципи формування й реалізації державної антикорупційної політики України. DOI <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.3.30>
15. Шевчук О.Ю. Основні принципи запобігання та протидії корупції. URL: http://elar.naiu.kiev.ua/bitstream/123456789/7933/1/Оперативно-розшукове_p067-068.pdf
16. Юридична енциклопедія : в 6 т. / редкол.: Ю.С. Шемшученко (голова редкол.) та ін. Київ : Укр. енцикл., 1998. Т. 5. 736 с.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента ДЬЯЧЕНКО О. В.

УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМ БОРГОМ

**САВЧУК С., 2 курс (ОС «магістр») ІВК ДТЕУ,
спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
освітня програма «Публічне управління та адміністрування»**

У статті проаналізовано державний борг України та його динаміку на підставі статистичних даних за останні роки. Охарактеризовано структуру державного боргу України, що відображають сучасний економічний стан країни. Розглянуто прогнози погашення державного боргу України у майбутньому році. Визначено ключові напрями управління державним боргом України.

The article analyzes the state debt of Ukraine and its dynamics based on statistical data. The article analyzes the state debt of Ukraine and its dynamics based on statistical data from recent years. The structure of Ukraine's state debt is characterized, reflecting the country's current economic condition. The predictions for the repayment of Ukraine's state debt in the future year are examined. The key directions for managing Ukraine's state debt are identified.

Актуальність обраної теми полягає в управлінні державним боргом, що є важливим для вивчення в Україні, особливо з урахуванням складної економічної ситуації та значного обсягу державного боргу. Ефективне управління боргом має вирішальне значення для фінансової стабільності країни, забезпечення стійкості економіки та зниження ризиків боргової кризи.

Крім того, зважаючи на важливість співпраці з міжнародними фінансовими організаціями та доступ до міжнародних фінансових ринків, вивчення управління державним боргом допомагає розуміти вимоги та стандарти таких організацій, що сприяє покращенню міжнародного рейтингу та залученню інвестицій [1].

Актуальність вивчення питання управління державним боргом України полягає в необхідності розробки та застосування стратегій та інструментів для забезпечення стійкого фінансового стану країни та зниження ризиків, пов'язаних з боргом.

Аналіз рівня розробленості даної теми досліджено в публікаціях наступних авторів, зокрема, Адонін С.В [2], Бенч [11], Крайчак Є.В [3], Лященко І.О [1] та інші.

Метою статті є теоретичне обґрунтування й розробка пропозицій щодо напрямів удосконалення управління державним боргом України.

Об'єктом дослідження є економічні відносини, що виникають у процесі формування державного боргу та управління ним.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні основи забезпечення державного боргу України.

В тренді останніх років спостерігається превалювання внутрішнього боргу над зовнішнім. Причому в перспективі найближчого бюджетного циклу така динаміка збережеться.

Державний борг – це сукупність фінансових зобов'язань держави, які виникають в результаті позичок та накопичуються з часом. Держави залучають позики для фінансування різноманітних потреб, таких як інфраструктура, соціальні програми, оборона тощо [2].

Історія виникнення державного боргу відноситься до давніх часів і пов'язана з потребою держав фінансувати свої діяльності та проекти.

Загальний обсяг державного боргу: За даними Національного банку України, станом на кінець 2021 року, загальний обсяг державного боргу України становив приблизно 79,6 мільярда доларів США. Протягом 2020 року, внаслідок фінансових впливів пандемії COVID-19, воєнного стану та зростання бюджетного дефіциту, державний борг продовжував зростати [3].

Як і раніше вимагає вирішення завдання створення ефективної системи управління і регулювання державних фінансів, підвищення ефективності бюджетної політики у сфері доходів, розумної системи бюджетних витрат, ефективного управління активами і пасивами держави, дотримання принципів відкритості і гласності, а також контролю за формуванням і використанням грошових фондів [4].

Нижче в табл. 1 представлено загальний обсяг державного боргу України за період з 2020 по 2022 роки.

Таблиця 1

Динаміка державного боргу України за період з 2020–2022 рр.

Рік	Загальний обсяг державного боргу (в млрд. доларів)
2020	74,94
2021	81,29
2022	90,14
Темп росту у 2021 р, %	8,48
Темп росту, у 2022 р, %	10,88

Джерело: складено автором за даними [5]

Загальний обсяг державного боргу постійно зростає з року в рік. У 2020 році становив 74,94 млрд. доларів, у 2021 році зріс до 81,29 млрд. доларів, а в 2022 році досяг 90,14 млрд. доларів [5].

Темп росту державного боргу у 2021 році склав 8,48%. Це свідчить про продовження тенденції зростання боргу, хоча й на незначній швидкості порівняно з попередніми роками [5].

У 2022 році темп росту державного боргу зрос до 10,88%. Це означає, що зростання боргу прискорилося, що може вказувати на збільшення обсягу запозичень або інших факторів, що сприяють зростанню боргу [5].

Загальний обсяг державного боргу є значною фінансовою вагою для країни і потребує уважного управління та контролю. Постійний ріст боргу може мати негативні наслідки для економіки, фінансової стабільності та розвитку країни в цілому [5].

Враховуючи ці факти, важливо приділяти належну увагу управлінню державним боргом та приймати необхідні заходи для його зменшення або стабілізації, зокрема шляхом залучення інвестицій, розвитку економіки, ефективного управління фінансовими ризиками та економічних реформ [5].

Слід наголосити на структурі державного боргу, а саме у структурі державного боргу України переважали зовнішні зобов'язання, але також існував значний обсяг внутрішнього боргу. У 2021 році зовнішній борг складав близько 55% від загального обсягу, тоді як внутрішній борг становив приблизно 45% [5]. Детальніше представлено у табл. 2.

Таблиця 2

Структура державного боргу України за роки 2020-2022 рр.

Рік	Внутрішній борг (в млрд. доларів)	Зовнішній борг (в млрд. доларів)	Загальний обсяг (в млрд. доларів)
2020	35,25	51,06	86,31
2021	38,66	59,04	97,70
2022	42,26	32,68	74,94

Джерело: складено автором за даними [5]

Ця таблиця демонструє, як внутрішній та зовнішній борги України змінювалися протягом трьох років.

Загальний обсяг державного боргу в 2020 році становив 86,31 млрд. доларів. З них, внутрішній борг складав 35,25 млрд. доларів, а зовнішній борг – 51,06 млрд. доларів.

У 2021 році загальний обсяг державного боргу збільшився до 97,70 млрд. доларів. Внутрішній борг зріс до 38,66 млрд. доларів, а зовнішній борг становив 59,04 млрд. доларів.

У 2022 році загальний обсяг державного боргу зменшився до 74,94 млрд. доларів. Внутрішній борг зріс до 42,26 млрд. доларів, а зовнішній борг склав 32,68 млрд. доларів.

Більш детально розглянути структуру державного боргу України в залежності від сфери розміщення можна на рис. 1.

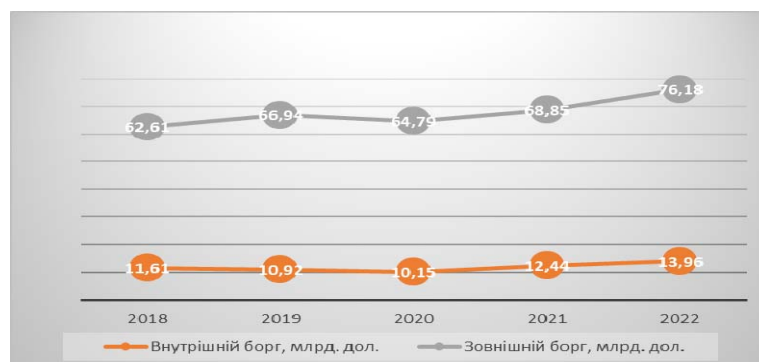


Рис. 3. Структура державного боргу України залежно від сфери розміщення у 2018–2022 рр.

Джерело: складено автором за даними [5]

Ці дані відображають розподіл державного боргу України на внутрішній борг (який включає заборгованість перед внутрішніми кредиторами, такими як місцеві банки, інституціональні інвестори, населення) та зовнішній борг (який включає заборгованість перед зарубіжними кредиторами, такими як міжнародні фінансові організації, держави, іноземні інвестори) [6].

Уряд України активно співпрацював з міжнародними організаціями, такими як Міжнародний валютний фонд (МВФ), для отримання фінансової підтримки та забезпечення стабільності економіки. У 2021 році Україна отримала нову програму фінансової підтримки від МВФ на суму 5,5 мільярда доларів США [7].

Ця програма називалась Extended Fund Facility (EFF) і була укладена з МВФ у березні 2015 року. У рамках цієї програми, Україна отримала кілька траншів фінансування від МВФ. Умови підтримки включали реалізацію реформ, зокрема в галузі фіскальної політики, бюджетного планування, банківського сектора, пенсійної системи та інших сфер. Програма також передбачала умови щодо боротьби з корупцією, покращення управління та прозорості [7].

Фінансова підтримка з боку МВФ була важливою для України з метою забезпечення стабільності економіки, повернення зовнішніх інвестицій та зменшення фінансових ризиків. Програма фінансової підтримки допомогла Україні зберегти макроекономічну стабільність та отримати доступ до додаткових ресурсів для реформування економіки та забезпечення стійкого розвитку [7].

На кінець 2019 року загальний державний та гарантований державою борг становив 316 млрд. грн. або 39 млрд. доларів США. З них близько 67% припадало на зовнішній борг, що складав 211 млрд. грн. або 26 млрд. доларів США, тоді як внутрішній борг становив 33% або 105 млрд. грн. За цей період зовнішній борг зросло внаслідок отримання позики від Міжнародного валютного фонду на 36,9 млрд. грн. Зростання зовнішнього боргу також було пов'язано зі зниженням курсу гривні в порівнянні з іноземними валютами [7].

На кінець 2020 року державний та гарантований державою борг збільшився до 432 млрд. грн. або 54 млрд. доларів. Зовнішня заборгованість складала 64% або 276 млрд. грн., тоді як внутрішній борг становив 36% або 156 млрд. грн. Зростання зовнішнього боргу було пов'язано з отриманням позик від Міжнародного валютного фонду та випуском зовнішніх облігацій [7].

У 2021 році державний та гарантований державою борг досяг 473 млрд. грн. або 59 млрд. доларів, зовнішня заборгованість складала 63% або 299 млрд. грн., а внутрішній

борг становив 37% або 174 млрд. грн. На кінець 2022 року загальний державний та гарантований державою борг становив 515 млрд. грн. або 64 млрд. доларів. Зовнішня заборгованість складала 60% або 308 млрд. грн., а внутрішній борг – 40% або 207 млрд. грн [8].

Розрахунки платежів за державним боргом залежатимуть як від інструментів запозичення (цінні папери, кредити, позики), так і від умов кредитування конкретних кредиторів (міжнародні фінансові організації, країни-партнери та іноземні фінансові установи) [8].

Загальні виплати за державним боргом, які повинні бути здійснені у 2023 році за рахунок коштів державного бюджету, передбачені Законом України «Про Державний бюджет України на 2023 рік» [9]. Вони складатимуть 741 278,0 млн грн, з яких 78,2% або 579 951,8 млн грн припадатимуть на виплати за державним внутрішнім боргом, а 21,8% або 161 326,2 млн грн – на виплати за державним зовнішнім боргом [9].

Пікові платежі за державним боргом припадатимуть на травень, червень та листопад 2023 року, при цьому найбільші платежі за державним зовнішнім боргом будуть становити [9]:

- За кредитами МВФ – приблизно 73 852 млн грн (або 1 750 млн доларів США).
- За кредитами МБРР – приблизно 29 093 млн грн (або 690 млн доларів США).
- За кредитами Deutsche Bank AG London – приблизно 5 659 млн грн (або 134 млн доларів США) [10].

У 2023 році платежі з погашення державного боргу будуть складати 414 994,5 млн грн.

За прогностичними розрахунками, структура державних запозичень за типами боргових зобов'язань буде наступною [9] :

- Довгострокові інструменти: 57,5%
- Середньострокові інструменти: 37,9%
- Короткострокові інструменти: 4,6% (рис. 2).



Рис. 2. Структура державних запозичень за типами боргових зобов'язань

Джерело: складено автором за даними [11]

Відповідно до закону України «Про Державний бюджет України на 2023 рік», запозичення на внутрішньому ринку складатимуть близько 90 724,9 млн грн або 5,3% загальної суми запозичень. Державні зовнішні запозичення, включаючи запозичення до спеціального фонду Державного бюджету України, складатимуть 1 612 840,8 млн грн або 94,7% [10].

Також передбачено залучення коштів до спеціального фонду від міжнародних фінансових організацій і за підтримки урядів іноземних держав на фінансування проєктів розвитку економіки та бюджетної сфери на суму 169 955,6 млн гривень [10].

Згідно з законом України «Про Державний бюджет України на 2023 рік», граничний рівень державного боргу встановлено на рівні 6 422 749,6 млн гривень [10].

За сценарієм фінансування державного бюджету, відображеного показниками Державного бюджету України, на кінець 2023 року, очікується, що частка державного зовнішнього боргу

становитиме приблизно 78,7% від загального обсягу державного боргу, а державного внутрішнього боргу – 21,3%. Питома вага державного боргу, номінованого в національній валюті, планується на рівні 20,9% у порівнянні з фактичним рівнем 34,4% на кінець 2022 року (за оперативними даними) [11].

За прогнозними розрахунками, середньозважений строк до погашення державного боргу складатиме не менше 8,8 року [12].

Отже, Україна продовжує залучати як внутрішні, так і зовнішні позики, що призводить до постійного зростання загального обсягу державного боргу. Зовнішній борг особливо швидко збільшується, що вимагає ефективного управління економікою та розвитку країни. На кінець 2021 року державний борг України становив близько 79,6 мільярда доларів США, а його ріст пояснюється фінансовими впливами пандемії COVID-19, воєнного стану та бюджетного дефіциту. Уряд активно співпрацює з Міжнародним валютним фондом та іншими міжнародними організаціями, щоб отримати фінансову підтримку та забезпечити стабільність економіки. За прогнозами на 2023 рік, платежі за державний борг будуть значними, з піковими платежами у травні, червні та листопаді. Загалом, необхідно вживати заходів для зменшення залежності від зовнішніх позик, розробки стратегій управління боргом та залучення інвестицій для забезпечення стійкості та розвитку країни.

Основні напрямки для поліпшення боргової політики України включають збільшення економічного зростання, проведення структурних реформ, покращення кредитного рейтингу, створення Агентства з питань управління боргом, розширення співпраці з міжнародними фінансовими організаціями та покращення нормативно-правової бази. Ці напрямки спрямовані на забезпечення стійкості, ефективності та стимулювання економічного зростання, зниження фінансового навантаження на бюджет, залучення інвестицій та покращення кредитної надійності України.

Список використаних джерел

1. Ляшенко І. О. Державний борг: сутність, функції, категорії. Київ: КНЕУ, 2022.
2. Адонін С.В., Ізюмська В.А. Особливості дефіциту державного бюджету України на сучасному етапі // *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. С. 108-111.
3. Крайчак Є.В. Система управління державним зовнішнім боргом України // *Економіка та держава*. 2018. № 5/2018.
4. Офіційний вебсайт Державної служби статистики Українию. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
5. Офіційний вебсайт Міністерства Фінансів України. URL : <https://www.mof.gov.ua/uk>
6. Офіційний вебсайт Національного банку України. URL : <https://bank.gov.ua/>
7. Офіційний вебсайт Міжнародного валютного фонду. URL : <https://www.imf.org/ru/Home>
8. Офіційний вебсайт Казначейства Міністерства фінансів України. URL : www.treasury.gov.ua
9. Про Державний бюджет України на 2023 рік : Закон України від 03.11.2022 № 2710-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2710-20#Text>
10. Карапетян О.В. Управління державним зовнішнім боргом: методологія оцінки боргової стійкості // *Наука молода*. 2018. №10. С. 101-109.
11. Бенч Л.Л., В.О. Лісовенко. Напрями вдосконалення управління державним боргом в Україні // *Ринок цінних паперів*. 2019. № 9-10. С. 1-10.
12. Жулин О.В. Управління державним боргом з метою максимізації суспільного добробуту // *Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія*. 2022. Вип. 9. С. 319-322.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. наук з держ. упр., доцента
ДИННИК І. П.

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЦЕДУРИ СПИСАННЯ ОБ'ЄКТІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАСНОСТІ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМ МАЙНОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

СИДОРЧУК І., 2 курс (ОС «магістр») ІВК ДТЕУ,
спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
освітня програма «Публічне управління та адміністрування»

У статті проаналізовано процедуру списання, визначену Порядком списання об'єктів державної власності, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 08 листопада 2007 р. № 1314 (зі змінами), та можливість застосування цього порядку під час списання об'єктів державної власності, які знищені або пошкоджені внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених військовою агресією російської федерації проти України.

The article analyzes the write-off procedure determined by the Procedure for writing off state-owned objects, approved by the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated November 8, 2007 No. 1314 (as amended), and the possibility of applying this procedure during the write-off of state-owned objects that are destroyed or damaged as a result of hostilities, terrorist acts, sabotage caused by the military aggression of the Russian Federation against Ukraine.

Актуальність дослідження. З початком широкомасштабної війни російської федерації проти України, внаслідок окупації та обстрілів населених пунктів, щоденно руйнуються житлові будинки, інфраструктура, майно підприємств, установ та організацій, зокрема державної форми власності. Розмір шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії російської федерації, визначатиметься за результатами оцінки пошкодженого та знищеного майна. Проте, після визначення розміру збитків, нанесених державі, у державних підприємств, установ та організацій виникне необхідність зняття з балансового обліку такого майна. На сьогодні одним із законних способів зняття з балансового обліку державного майна є списання. І, якщо до початку повномасштабного вторгнення до списання державного майна ставились вкрай обережно, оскільки часто за таким способом недобросовісні балансоутримувачі та органи управління державним майном намагались сховати свою неефективну роботу та уникнути відповідальності, то в найближчому майбутньому це буде єдиний можливий спосіб приведення бухгалтерської документації у відповідність.

Списання державного майна ніколи не було суспільною проблемою для громадськості і не виносилось на загальний рівень для обговорення. Це було виключно внутрішнє питання балансоутримувача та органу, уповноваженого управляти державним майном. З метою здійснення контролю за списанням об'єктів державної власності та можливості розгляду потенційних об'єктів списання під іншим кутом певну роль у цій процедурі відвели державному органу приватизації та місцевим органам виконавчої влади, залучивши їх до цього процесу. Такі рішення дали змогу державі зробити процес списання більш прозорим та контролювати його, вести статистику списаного майна та здійснювати аналіз висновків, з яких причин уповноваженими органами здійснюється списання.

Проте, на сьогодні перед державою, як власником майна, виникають нові завдання. З початком війни багато об'єктів зруйновано, тому актуальним стає питання не тільки розробити дієвий механізм, який дасть можливість розраховувати розмір та порядок відшкодування збитків, а також необхідно розробити порядок, який би давав можливість відображення реального стану об'єктів нерухомого майна в бухгалтерському обліку, дотримуючись норм законодавства України про бухгалтерський облік та фінансову звітність.

Метою статті є аналіз процедури списання, визначеної Порядком списання об'єктів державної власності, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 08 листопада 2007 р. № 1314 (зі змінами), та можливість застосування цього порядку під час списання об'єктів державної власності, які знищені або пошкоджені внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених військовою агресією російської федерації проти України.

Об'єктом дослідження є процес списання державного майна в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти управління державним майном через застосування процедури списання об'єктів державної власності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми державного управління загального характеру досліджені у працях В. Пількевича, О. Амосова, В. Бодрова, О. Коротич, Т. Лозинської, С. Майстра, В. Мамонової, О. Поважного.

Виклад основного матеріалу. В. Пількевичем зазначалося, що державне майно в умовах соціальної, правової, демократичної держави має відіграти ключову роль в реалізації системи функцій держави та досягнення її стратегічних цілей, що визначені насамперед у Конституції України [1, 3].

Закон України «Про управління об'єктами державної власності» визначає поняття управління об'єктами державної власності, а саме здійснення Кабінетом Міністрів України та уповноваженими ним органами, повноважень щодо реалізації прав держави як власника таких об'єктів [3]. Ці повноваження пов'язані з правом володіти, користуватися і розпоряджатися державним майном у межах, визначених законодавством України, з метою задоволення державних та суспільних потреб.

Стаття 326 Цивільного кодексу України визначає, що у державній власності є майно, яке належить державі Україна. Від імені та в інтересах держави Україна право власності здійснюють відповідно органи державної влади. Управління майном, що є у державній власності, здійснюється державними органами, а у випадках, передбачених законом, може здійснюватися іншими суб'єктами [2].

Система суб'єктів управління об'єктами державної власності на законодавчому рівні визначена статтею 4 Закону України «Про управління об'єктами державної власності». До цих суб'єктів належать Кабінет Міністрів України, Фонд державного майна України; міністерства та інші органи виконавчої влади, Національна академія наук України, галузеві академії наук; органи, які здійснюють управління державним майном відповідно до повноважень, визначених окремими законами; державні господарські об'єднання, державні холдингові компанії, інші державні господарські організації, а також юридичні та фізичні особи, які виконують функції з управління корпоративними правами держави [2].

До повноважень органів, уповноважених управляти державним майном, зокрема належить ведення обліку об'єктів державної власності, що перебувають в їх управлінні, здійснення контролю за ефективним використанням та збереженням таких об'єктів.

Управління державним майном полягає у виборі та забезпеченні способу та умов подальшого використання майна у межах чинного законодавства. Способами управління державним майном є: здійснення приватизації (відчуження), передача майна в оренду, передача майна у комунальну власність, передача майна до сфери управління інших органів державної влади, передача майна господарським товариствам, списання об'єктів державної власності та інше. Пріоритетним при обранні способу управління державним майном є такий, що забезпечує надходження коштів до Державного бюджету України.

Враховуючи різні підходи до управління державним майном, органом управління відповідно до Порядку списання об'єктів державної власності, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 08 листопада 2007 р. № 1314 (зі змінами) (далі – Порядок списання) може бути обрано способом управління державним майном – списання.

Порядком списання визначено, що списанню підлягає майно:

- яке не може бути в установленому порядку відчужене, безоплатно передане державним підприємствам, установам чи організаціям та щодо якого не можуть бути

застосовані інші способи управління (або їх застосування може бути економічно недоцільне), у разі, коли таке майно: морально застаріле чи фізично зношене, непридатне для подальшого використання суб'єктом господарювання та відновлення якого є економічно недоцільним (зокрема у зв'язку з будівництвом, реконструкцією та технічним переоснащенням);

- пошкоджене внаслідок аварії чи стихійного лиха (за умови, що відновлення його є економічно недоцільним);

- виявлене в результаті інвентаризації як нестача.

Варто зазначити, що серед викладених вище випадків у Порядку списання не передбачено можливість розгляду питання щодо списання державного майна, яке пошкоджене або знищене внаслідок збройної агресії російської федерації на території України.

Майно, що є державною власністю і закріплене за державним підприємством, належить йому на праві повного господарського відання. Здійснюючи право повного господарського відання, державне підприємство володіє, користується та розпоряджається зазначеним майном на свій розсуд, вчиняючи щодо нього будь-які дії, які не суперечать чинному законодавству та статуту підприємства.

Та не слід забувати, що державна власність є однією з основ економіки України та має працювати для її стабільного розвитку. А органи управління державним майном мають забезпечити ефективне використання, збереження державного майна, здійснення заходів контролю, застосовувати альтернативні способи управління державним майном, дотримуватись принципу пріоритетності при виборі способів управління державним майном, від яких будуть збільшуватись надходження коштів до Державного бюджету України.

Для аналізу використаємо дані Фонду державного майна України за період 2020–2022 роки [14, 15, 16].

Відповідно до Порядку списання на державний орган приватизації за місцезнаходженням суб'єкта господарювання, покладено функції надання чи відмови в наданні погодження списання об'єктів державної власності, а під час списання нерухомого майна до складу комісії в обов'язковому порядку включаються представники державного органу приватизації за місцем розташування майна. До речі, необхідно зауважити, що це не завжди одні й ті самі територіальні органи державного органу приватизації.

Слід зазначити, що ця норма була внесена до Порядку списання лише у 2016 році постановою Кабінету Міністрів України від 16 листопада 2016 р. № 824 «Про внесення змін до Порядку списання об'єктів державної власності». До цього моменту представники державного органу приватизації не входили до складу комісії по списанню. Списання майна здійснювалося суб'єктом господарювання, на балансі якого воно перебувало, на підставі прийнятого суб'єктом управління рішення про надання згоди на його списання, за винятком списання майна, щодо якого Кабінет Міністрів України виконував функції з управління.

Так, у досліджуваному періоді, до органів приватизації з метою отримання погодження на списання надійшло звернення від 81 суб'єкта господарювання (рис.1).

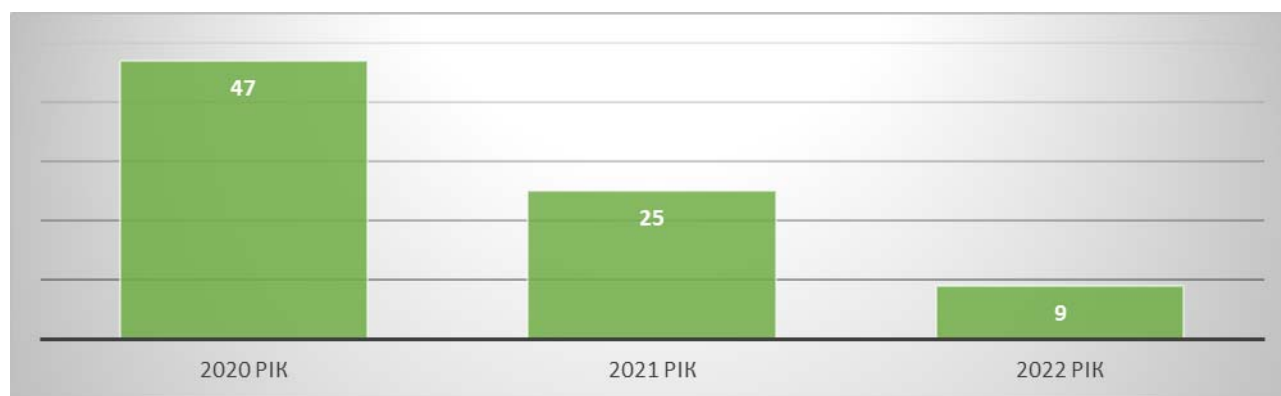


Рис. 1. Динаміка звернень суб'єктів господарювання до органів приватизації

Джерело: сформовано автором за даними [14],[15],[16].

Якщо говорити про майно, яке пропонувалося до списання та щодо якого не могли бути застосовані інші способи управління: морально застаріле чи фізично зношене, непридатне для подальшого використання суб'єктом господарювання та відновлення якого вважалось економічно недоцільним, то у 2020 та 2021 роках процедура списання державного майна була доволі поширеним явищем. Вартість майна постійно амортизується і залишкова вартість об'єктів державної власності поступово зменшується до нуля, майно фізично зношується. Це обумовлено багатьма факторами, один з яких – це великий термін експлуатації майна та відсутність коштів у державних суб'єктів господарювання на його утримання, проведення поліпшень чи реконструкцій, адже, здебільшого, вони збиткові. Також, неможливість (відсутнє фінансування) переоцінити основні засоби з метою приведення їх балансової вартості у відповідність до ринкової ціни. Бо ми розуміємо, що хоч ці активи були створені давно та реальна вартість у більшості випадків суттєво відрізняється від тієї, що на папері зараз. Проте, законодавчо встановлено, що проведення переоцінки – це право суб'єкта господарювання, а не обов'язок.

Техніко-економічні обґрунтування необхідності списання майна мають містити розрахунки та/або іншу інформацію про очікуваний фінансовий результат списання майна та про те, як воно вплине на фінансовий план (для державних підприємств), напрями використання коштів, які передбачається одержати в результаті списання, а також інформацію про вплив списання майна на цілісність майнового комплексу і провадження суб'єктом господарювання виробничої та іншої діяльності. Зазвичай, цей документ, поданий на розгляд органам приватизації, містить фразу про те, що об'єкт побудований у 80-х – 90-х роках та на сьогодні є зруйнованим, пошкодженим або непридатним до подальшої експлуатації.

Відразу тоді виникає питання: чому саме орган управління приймає рішення про намір списати це майно, якщо техніко-економічним обґрунтуванням балансоутримувач підтверджує факт розкрадання, нестачі, знищення, псування об'єктів державної власності? Це саме питання стосується не тільки майна фізично зношеного та морально застарілого, а й майна виявленого в результаті інвентаризації як нестача. Можливо необхідно попередньо застосувати процедуру нарахування збитків, які призвели до завдання майнової шкоди державі, у разі встановлення факту розкрадання, нестачі, знищення, псування майна, визначену Методикою оцінки майна, затвердженою постановою Кабінету Міністрів України від 10 грудня 2003 р. № 1891 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 20 лютого 2019 р. № 224). Адже слід пам'ятати, що держава, як власник, має отримати максимальну вигоду для задоволення потреб суспільства.

Інше питання виникає після розгляду документів, подача яких передбачена підпунктом 8 пункту 6 Порядку списання, зокрема відомостей про вчинення дій, спрямованих на визначення можливості застосування інших способів управління щодо нерухомого майна, об'єктів незавершеного будівництва, зокрема вивчення попиту щодо їх відчуження, оренди, безоплатної передачі іншим суб'єктам господарювання. Цим підпунктом Порядок списання доповнений відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 13 березня 2019 р. № 194 «Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України» [9]. Отже, можна стверджувати, що ця норма з'явилась у Порядку списання оскільки органи управління майном приймали рішення про списання, не дотримуючись принципу пріоритетності у підході до вибору способу управління державним майном. Розглянемо, які ще є способи управління державним майном, що мають бути застосовані перед списанням.

Порядок відчуження майна регламентується постановою Кабінету Міністрів України від 6 червня 2007 р. № 803 «Про затвердження Порядку відчуження об'єктів державної

власності» (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 23 жовтня 2019 р. № 884). Відчуження державного майна здійснюється суб'єктом господарювання після надання дозволу суб'єкта управління майном [8].

Що стосується передачі в оренду об'єктів державної власності, то прийняття рішення балансоутримувачем про намір передачі майна в оренду та погодження такого рішення відбуваються у порядку, встановленому Законом України «Про оренду державного та комунального майна». Ініціатором передачі майна в оренду може бути також уповноважений орган управління.

Безоплатна передача іншим суб'єктам господарювання може бути в межах одного органу управління, або іншому органу управління з наступною передачею на баланс суб'єкту господарювання. В залежності від способу передачі обирається механізм визначений законодавчо. Проте, абсолютно точно, такій передачі передують прийняття органом уповноваженим управляти майном відповідного рішення.

Бачимо, що кожний нормативний акт, який визначає той чи інший спосіб управління державним майном наголошує на прийнятті органом управління рішення, а органи управління державною власністю, у свою чергу, мають діяти на основі дотримання цілого ряду принципів. Оскільки майно держави має використовуватись виключно за призначенням, а це можливо у разі ефективного управління, шляхом правильно поставлених цілей, та належного стану об'єктів. Також до управління державними активами потрібно залучати досвідчених менеджерів-управлінців. Та не слід забувати, що має бути різноманітний підхід до управління об'єктами, адже кожен об'єкт державної власності має певні особливості, а тому і управління ним має поєднувати різні управлінські прийоми та заходи.

Щоб удосконалити процедуру списання суб'єктами господарювання, враховуючи попередній досвід, набутий органами приватизації, Фонд державного майна України підготував проєкт постанови Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до Порядку списання об'єктів державної власності». Цей проєкт дасть змогу зменшити корупційні ризики під час непрозорого вибуття об'єктів нерухомості із державної власності шляхом їх знесення у зв'язку з будівництвом житлових комплексів на підставі укладення окремих видів договорів; отримати державою додаткові фінансові ресурси; спростити процедури списання нерухомого майна, а також запровадити продаж вторсировини на прозорих електронних аукціонах.

Слід зазначити, що згідно з інформацією, внесеною до Звіт про роботу Фонду державного майна України та хід приватизації державного майна у 2022 році, до органів приватизації стосовно отримання дозволу на списання у цей період звернулися лише 9 балансоутримувачів [16].

Так, державними органами приватизації за результатами розгляду поданих пакетів документів упродовж періоду 2020 – 2021 роки погоджено списання 43 247 об'єктів державної власності, зокрема 482 об'єкта нерухомого майна та 6 об'єктів незавершеного будівництва, а також 42 759 одиниць рухомого майна (табл. 1).

Таблиця 1

Інформація про погодження списання об'єктів державної власності

	2020 рік	2021 рік	2021 рік
Погоджено списання (об'єктів), з них:	43 054	159	34
нерухоме майно	320	156	6
ОНБ	3	3	-
рухоме майно	42 731	-	28

Джерело: сформовано автором за даними [14–16]

Також, були прийняті рішення щодо списання 1008 об'єктів державної власності, які перебувають в управлінні органів приватизації, у тому числі: 10 об'єктів нерухомого майна та 998 – рухомого (рис. 2).

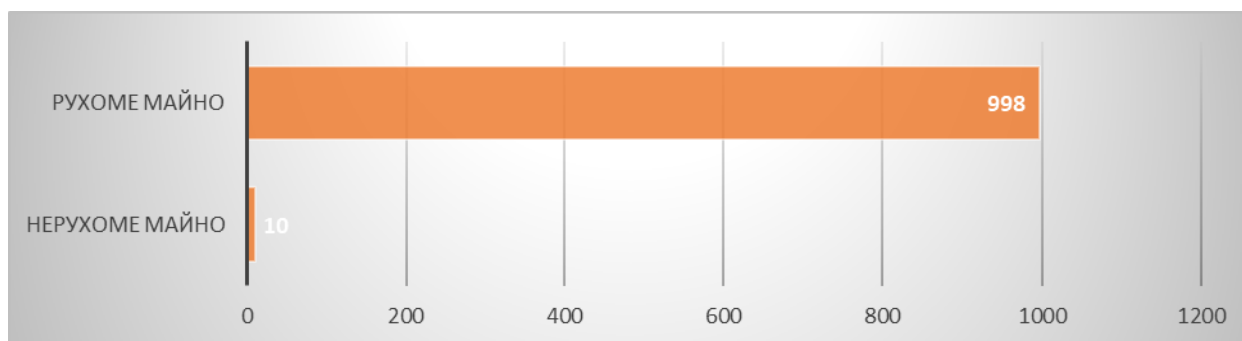


Рис. 2. Інформація про погодження списання об'єктів державної власності, які перебувають в управлінні державних органів приватизації

Джерело: сформовано автором за даними [14–16]

Як бачимо, органами приватизації в обох випадках прийнято рішення про надання погодження на списання об'єктів нерухомого майна лише 1% та 99% щодо рухомого майна.

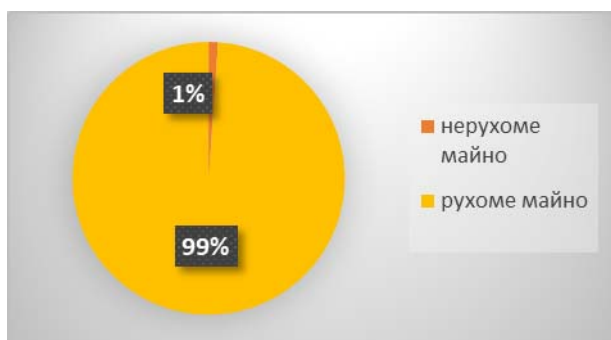


Рис. 3. Прийняті рішення про надання погодження на списання об'єктів

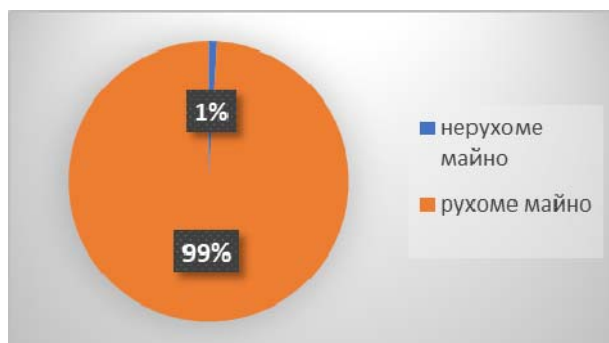


Рис. 4. Прийняті рішення про надання погодження на списання об'єктів, які перебувають в управлінні державних органів приватизації

Джерело: сформовано автором за даними [14–16]

Оскільки органи приватизації залучені до процедури списання, то логічно, що перед ними постає завдання зробити все можливе, щоб майно, яке безпосередньо не забезпечує виконання органами управління встановлених законодавством завдань наповнювало Державний бюджет. Тим паче, що це передбачає Закон України «Про приватизацію державного і комунального майна».

Відповідно до вимог статті 11 Закону України «Про приватизацію державного і комунального майна» та Порядку подання уповноваженими органами управління державним органам приватизації пропозицій щодо включення об'єктів права державної власності до переліку об'єктів, що підлягають приватизації, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 10 травня 2018 р. № 387, уповноважені органи управління щороку до 1 жовтня надають Фонду державного майна України пропозиції стосовно включення державного майна до переліків об'єктів, що підлягають приватизації [4].

Зауважу, що з метою досягнення поставлених перед Фондом державного майна України та його регіональними відділеннями цілей, максимально ефективного використання державного майна, відповідно до законодавства України, за результатами розгляду поданих документів, органи приватизації звертаються до органів уповноважених управляти державним майном з пропозицією стосовно включення об'єктів права державної власності до переліку об'єктів, що підлягають приватизації. Оскільки сьогодні не варто забувати, що для держави важливий кожен квадратний метр, який зможе забезпечити нам післявоєнну відбудову.

Слід зазначити, що у 2021 році відмовлено у наданні погодження на списання об'єктів державної власності 8 суб'єктам господарювання у зв'язку із не застосуванням суб'єктом управління інших шляхів використання майна, що пропонується до списання, невідповідністю поданих документів вимогам нормативно-правових актів (подання документів у неповному обсязі), а також з тим, що запропоноване до списання майно не потребує погодження з органом приватизації [15].

У 2022 році у зв'язку з невідповідністю поданих документів вимогам нормативно-правових актів, зокрема через неподання документів у повному обсязі, а також подання документів не за належністю, було відмовлено у наданні погодження на списання об'єктів державної власності 6 суб'єктам господарювання [16].

Також, з метою забезпечення прийняття ефективних управлінських рішень під час розгляду питань щодо списання об'єктів державної власності, дотримання вимог Порядку списання, в частині прийняття рішень органами приватизації про надання погоджень на списання саме нерухомого майна, об'єктів незавершеного будівництва (незавершених капітальних інвестицій в необоротні матеріальні активи) та, враховуючи аналіз проблемних питань, виявлених під час здійснення контролю щодо прийняття відповідних рішень, до складу комісій регіональних відділень з розгляду питань щодо списання майна з 2022 року включено представників апарату Фонду державного майна України.

Що стосується списання майна фізично зношеного та морально застарілого, пошкодженого внаслідок аварії чи стихійного лиха, виявленого в результаті інвентаризації як робимо висновок, що Порядок списання працює, а органи державної влади забезпечують контроль за прийняттям ефективних управлінських рішень щодо державного майна.

Наразі також необхідно визначити, чи поширюється дія Порядку списання на майно, яке знищене або пошкоджене внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених військовою агресією російської федерації проти України.

Перед суб'єктами господарювання державного сектору економіки виникли нові задачі: виявити та провести інвентаризацію державного майна, яке зазнало пошкоджень чи було знищене у наслідок окупації та постійних масованих обстрілів, його подальший облік та подання до Реєстру пошкодженого та знищеного майна інформаційного повідомлення, яке прирівнюється до заяви про надання компенсації за пошкоджені та знищені об'єкти нерухомого майна.

Дія Порядку подання інформаційного повідомлення про пошкоджене та знищене нерухоме майно внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених військовою агресією російської федерації, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 26 березня 2022 р. № 380 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 29 квітня 2022 р. № 505) поширюється на фізичних та юридичних осіб, об'єкти нерухомого майна яких знищено або пошкоджено внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених військовою агресією. Сам Реєстр пошкодженого та знищеного майна розроблений Міністерством інфраструктури України спільно з Міністерством цифрової трансформації України з метою збору, накопичення, обліку, обробки, зберігання та захисту інформації про пошкоджене та знищене нерухоме майно. До цього реєстру має вноситись та

зберігатись інформація про нерухоме майно, що було зруйноване під час російського вторгнення. Ці дані необхідні для того, щоб сформувати політику компенсації збитків та відбудови України після нашої перемоги.

Кабінетом Міністрів України 20 березня 2022 року була прийнята Постанова № 326 «Про затвердження Порядку визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії російської федерації», в якій зазначено, що визначення шкоди та збитків здійснюється відповідно до методики, затвердженої спільним наказом Міністерства економіки України та Фонду державного майна України, за погодженням з Міністерством з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України [11].

А отже, це означає, що списанню державного майна, яке знищене чи пошкоджене, передус спочатку процедура визначення розміру шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії російської федерації. А відтак, кожному підприємству, майно якого зазнало шкоди, можна розраховувати на відшкодування збитків.

Як зазначалося вище, є три категорії майна, які підпадають під списання. Ми точно розуміємо, що це не фізично зношене і морально застаріле майно. Це не нестача виявлена у ході інвентаризації, адже вчора це майно працювало на державу. Не аварія чи стихійне лихо, але ж ці поняття чітко визначені і ми не можемо називати нещасним випадком чи стихійним лихом те, що вчиняє на нашій території країна агресор.

Що стосується застосування процедури списання об'єктів, до Порядку списання не внесені жодні зміни, які б надали розуміння до якої з категорій віднести майно, яке зруйноване чи пошкоджене внаслідок військової агресії та які документи необхідно зібрати для отримання погодження на списання такого майна. Адже стандартний перелік документів, як ми бачимо, у даному конкретному випадку не дасть змоги прийняти зважене, неупереджене та ефективне управлінське рішення щодо державного майна.

Наразі робота над законодавчим регулюванням визначення шкоди та збитків, а також виплат, завданих Україні та українцям внаслідок збройної агресії російської федерації, триває і надалі. Наступними мають бути урегульовані питання списання об'єктів державної власності, які зазнали пошкодження або знищені внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених військовою агресією російської федерації, оскільки він не передбачає подачі тих документів, які зараз створюються для фіксування завданої шкоди. Зараз не зрозуміло, хто буде здійснювати контроль за внесення у Реєстр пошкодженого та знищеного майна відомостей про об'єкти, які пропонуються до списання, і чи має Фонд державного майна України та його регіональні відділення перевіряти та враховувати ці факти під час прийняття рішень.

Отже, підсумувавши вищевикладене, можемо зробити висновок, що держава через суб'єктів управління має реалізувати свої права на об'єкти державної власності, як власник, з метою задоволення державних та суспільних потреб. А потреба держави та суспільства – це розвиток економіки, одним із шляхів якого є стабільні надходження до Державного бюджету України. Іншими словами: державне майно має працювати на економіку країни, приносити користь і сприяти розвитку України.

Список використаних джерел

1. Пількевич В.Л. Організаційно-правове забезпечення управління державним майном в Україні: автореф. дис... канд. юрид. наук: 12.00.07; НАН України, Інститут держави і права ім. В.М.Корецького. К., 2006. 20 с.
2. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення 10.07.2023).
3. Про управління об'єктами державної власності: Закон України від 21.09.2006 р. № 185-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16#Text> (дата звернення 08.07.2023).

4. Про приватизацію державного і комунального майна: Закон України від 18.01.2018 р. № 2269-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2269-19#Text> (дата звернення 11.07.2023).
5. Про оренду державного та комунального майна: Закон України від 03.10.2019 № 157-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-20#Text> (дата звернення 12.07.2023).
6. Про передачу об'єктів права державної та комунальної власності: Закон України від 03.03.1998 № 147/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/147/98-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 18.07.2023).
7. Положення про порядок передачі об'єктів права державної власності: Постанова Кабінету Міністрів України від 21.09.1998 № 1482. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1482-98-%D0%BF#Text> (дата звернення 21.07.2023).
8. Порядок відчуження об'єктів державної власності : Постанова Кабінету Міністрів України від 06.06.2007 р. № 803 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 23.10.2019 № 884) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/803-2007-%D0%BF#Text> (дата звернення 21.07.2023).
9. Порядок списання об'єктів державної власності: Постанова Кабінету Міністрів України від 08.11.2007 р. № 1314. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1314-2007-%D0%BF#Text> (дата звернення 06.07.2023).
10. Порядок подання інформаційного повідомлення про пошкоджене та знищене нерухоме майно внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених військовою агресією російської федерації : Постанова Кабінету Міністрів України від 26.03.2022 № 380 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 29.04.2022 р. № 505). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/380-2022-%D0%BF#n22>(дата звернення 05.07.2023).
11. Порядок визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії російської федерації : Постанова Кабінетом Міністрів України 20.03.2022 № 326. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/326-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення 15.07.2023).
12. Методика оцінки майна : Постанов Кабінету Міністрів України від 10.12.2003 р. № 1891 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 20 лютого 2019 р. № 224). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1891-2003-%D0%BF#Text> (дата звернення 30.07.2023).
13. Організаційна система управління майном державної власності в Україні. URL: <http://socio-journal.kpi.kiev.ua/archive/2011/3/30.pdf> (дата звернення 26.07.2023).
14. Звіт про роботу Фонду державного майна України та хід приватизації державного майна у 2020 році. URL: https://www.spfu.gov.ua/userfiles/pdf/zvit-fdmu-2020_15965.pdf (дата звернення 30.07.2023).
15. Звіт про роботу Фонду державного майна України та хід приватизації державного майна у 2021 році. URL: https://www.spfu.gov.ua/userfiles/pdf/zvit-fdmu-2021_16917.pdf (дата звернення 05.08.2023).
16. Звіт про роботу Фонду державного майна України та хід приватизації державного майна у 2022 році. URL: https://www.spfu.gov.ua/userfiles/pdf/zvit-spfu-2022_17368.pdf(дата звернення 15.08.2023).

Робота виконана під науковим керівництвом канд. наук з держ. упр., доцента РОЗМЕТОВОЇ О. Г.

ЦИФРОВИЙ РОЗВИТОК ІНФРАСТРУКТУРИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЯДЕРНОЇ ТА РАДІАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ У НАЦІОНАЛЬНІЙ СИСТЕМІ СТІЙКОСТІ

СТЕЦЮК А., 2 курс (ОС «магістр») ІВК ДТЕУ,
спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
освітня програма «Публічне управління та адміністрування»

У статті проаналізовано залежність сталого та стійкого функціонування електронних комунікацій у загальній системі національної стійкості. Відзначено, що електронні комунікації виступають як суб'єкт, так і об'єкт національної системи сталості та стійкості, адже на сьогодні від сталого функціонування електронних комунікацій залежить якісний та надійний доступ до інформаційних ресурсів та екстрених служб, ефективність управління в енергетичній сфері, а також керуванням країною в цілому. Отже, електронні комунікації є основою для інформаційно-комунікаційних систем (далі – ІКС), на базі яких відбувається керування технологічними процесами, а також управління як окремими об'єктами, так і цілими секторами критичної інфраструктури забезпечуючи координацію та комунікацію в умовах кризи, надзвичайних ситуацій та загроз безпеки. Також враховуючи, що сталість та стійкість функціонування окремих об'єктів критичної інфраструктури різних сфер, зокрема ядерної енергетики все більше залежить від стійкості та сталості функціонування самих електронних комунікацій та ІКС, побудованих на їх базі. Розроблено рекомендації щодо впровадження заходів з цифрового розвитку інфраструктури державного регулювання ядерної та радіаційної безпеки України.

In the article analyzes the dependence of stable and stable functioning of electronic communications in the general system of national stability. It was noted that electronic communications act as both a subject and an object of the national system of stability and sustainability, because today the stable functioning of electronic communications depends on high-quality and reliable access to information resources and emergency services, the efficiency of management in the energy sector, as well as management of the country as a whole. Therefore, electronic communications are the basis for information and communication systems (ICS), on the basis of which management of technological processes takes place, as well as management of both individual objects and entire sectors of critical infrastructure, ensuring coordination and communication in crisis and emergency situations and security threats. Also taking into account that the stability and stability of the functioning of certain objects of critical infrastructure of various fields, in particular nuclear energy, increasingly depends on the stability and stability of the functioning of electronic communications and ICS built on their basis. Recommendations on the implementation of measures for the digital development of the state regulatory infrastructure of nuclear and radiation safety of Ukraine have been developed.

Сучасний розвиток технологій дає змогу будувати такі нові мережі електронних комунікацій та глобальну мережу передачі, що дають змогу створювати сучасні ІКС, які можна використовувати для: роботи з величезними обсягами даних; автоматизації процесів моніторингу, нагляду (спостереження), управління; цифрових інформаційних процесів; використання можливостей штучного інтелекту та Інтернету речей. Водночас самі мережі електронних комунікацій для власних технологічних потреб також використовують вказаний вище арсенал нових можливостей. Завдяки новим можливостям, які надають сучасні електронні комунікації, цифровізація, інформатизація та віртуалізація упевнено та швидко входять у виробничі процеси усіх сфер економіки. У той же час все більше функцій контролю, моніторингу та управління переходить від людини до машини (штучний інтелект, Інтернет

речей). При цьому головною транспортною складовою усіх сучасних комунікацій виступають електронні комунікації. Враховуючи вищевказане, слід відзначати, що сталість та стійкість функціонування окремих об'єктів критичної інфраструктури різних сфер, зокрема сектору ядерної енергетики та критичної інфраструктури в цілому все більше залежить від стійкості та сталості функціонування самих електронних комунікацій та ІКС, побудованих на їх базі.

Метою статті є побудова описової характеристики впливу електронних комунікацій як бази для побудови ІКС на сталість та стійкість як окремих об'єктів критичної інфраструктури, зокрема сектору ядерної енергетики, так і національної інфраструктури в цілому.

Об'єктом дослідження є процес цифрового розвитку національної системи стійкості України.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій з цифрового розвитку інфраструктури державного регулювання ядерної та радіаційної безпеки України.

Аналітичний огляд сучасних публікацій демонструє, що подальший розвиток електронних комунікацій та побудованих на їх базі ІКС все більше впливає на функціонування об'єктів критичної інфраструктури різних сфер, зокрема сектору ядерної енергетики та спроможність національної системи стійкості в цілому, а тому ці аспекти викликають все більше уваги з боку теперішніх дослідників, експертів та фахівців, серед яких можна виділити таких як: С. Пирожков, Є. Божок, Н. Хамітов, О. Резнікова, А. Лепіхов, А. Семенченко.

Незважаючи на досить широкий спектр проведених досліджень, питання залежності від сталого та стійкого функціонування електронних комунікацій та побудованих на їх базі ІКС, як складових національної системи стійкості є частиною загальної проблеми, якій присвячується означена стаття.

На сучасному етапі розвитку технологій та техніки до традиційних форм впливу (на фізичному рівні) на сталість та стійкість функціонування електронних комунікацій та ІКС, побудованих на їх базі додаються нові форми – на новому кібернетичному (віртуальному) рівні, а саме: кіберінциденти та кіберзлочини. Високий рівень їх впливу постійно зростає і починає домінувати. Крім того, специфіка кіберінцидентів та кіберзлочинів полягає в тому, що створення кризової ситуації на рівні окремого об'єкту критичної інфраструктури або критичної інфраструктури цілого сектору економіки відбувається дистанційно з іншої країни за допомогою сучасних ІКС та програмованого кінцевого обладнання. Прикладами таких подій є системи управління: атомними електростанціями, гідроелектростанціями, аерорухом, навігацією на морських каналах, хімічних виробництв тощо. Тобто глобальна мережа передачі даних та міжнародні електронні комунікації виступають засобами протиправних дій для кіберзлочинців, що створює передумови для їх глобалізації та унеможливлення «сховатися» поза національними кордонами. При цьому, кіберінциденти та кібератаки впливають не тільки на сталість та стійкість функціонування критичної інфраструктури, а і на ведення господарської діяльності, управління країною тощо. Проте, це в цілому впливає на національну систему стійкості як важливого елементу національної безпеки країни. Так, стратегія національної безпеки України «ґрунтується на таких основних засадах: стримування; стійкість; взаємодія та прагматичне співробітництво з іншими державами та міжнародними організаціями на основі національних інтересів України», а стійкість розглядається як «здатність суспільства та держави швидко адаптуватися до змін безпекового середовища та підтримувати стале функціонування, зокрема шляхом мінімізації зовнішніх і внутрішніх вразливостей»[7]. Концепція забезпечення національної стійкості передбачає, що «запровадження на основі національних інтересів України та з урахуванням міжнародного досвіду багаторівневої комплексної національної системи стійкості сприятиме формуванню на державному, регіональному та місцевому рівнях необхідних спроможностей для запобігання та належного реагування держави і суспільства на широкий спектр загроз та швидкого відновлення після кризових ситуацій» [8]. Насамперед необхідно брати до уваги те, що національна система стійкості (далі – НСС) являє собою «комплексний механізм взаємодії органів державної влади і місцевого самоврядування,

підприємств, установ, організацій, громадянського суспільства та цілеспрямованих дій, методів, чинників і механізмів, які гарантують збереження безпеки, безперервності функціонування основних сфер життєдіяльності суспільства і держави до, під час та після кризи» [5]. Тобто можна з упевненістю говорити про те, що НСС залежить від ефективної комунікації на рівні людина-суспільство-влада на ментальному рівні. Що стосується фізичного рівня, то основою взаємодії постають електронні комунікації, які виступають основою ІКС НСС в цілому, так і окремих систем управління, моніторингу, інформаційно-аналітичних систем об'єктового рівня.

Використання ІКС у НСС також може стикатися з рядом інших викликів та проблем, зокрема:

залежність від імпортного програмного забезпечення та обладнання є потенційним ризиком залежності від зовнішніх постачальників;

здатність до резервування та відновлення ІКС у разі надзвичайних ситуацій або кібератак, тобто відновлення ІКС після інцидентів може бути ускладнене;

розбіжності в стандартах та регуляторних політиках може ускладнювати співпрацю та координацію між різними суб'єктами системи національної стійкості.

Всі ці виклики та проблеми потребують комплексного підходу та спільних зусиль з боку уряду, приватного сектору та громадськості.

При цьому необхідно враховувати, що особливого значення питання стійкості набуває у контексті сталості та стійкості функціонування систем управління країною її економікою, обороною. «Стійкість у ході всеохоплюючої оборони України досягається здатністю системи управління державою, сил оборони, національної економіки, інфраструктури та суспільства швидко відновлюватися та адаптуватися до змін у безпековому середовищі й до тривалого протистояння в наданні відсічі і стримування збройної агресії проти України, підтриманням спроможностей до здійснення стратегічного розгортання, територіальної оборони України, руху опору, ведення операцій (бойових, спеціальних, стабілізаційних дій), налагодженням надійних каналів комунікації з населенням та підтриманням його життєдіяльності» [2]. Отже, проблема стійкості на національному рівні розглядається як складне поєднання усіх ресурсів, видів та інструментів комунікації, коли особливого значення набуває єднання на рівні громадянина, суспільства, держави, збройних сил та територіальних сил оборони. Таким чином, «набуття такої характеристики, як стійкість, дозволяє державі й суспільству ефективно протидіяти загрозам будь-якого походження і характеру, адаптуватись до різких і непередбачуваних змін безпекового середовища, підтримувати стале функціонування до, під час і після кризи, швидко відновлюватися до бажаної рівноваги», що «дозволяє вистояти (іноді – вижити) в дуже складних (кризових) обставинах, яких не можна уникнути», адже в цьому якраз і «проявляється різниця між безпекою і стійкістю: якщо ми не здолали загрозу – ми в небезпеці, а якщо загрозу неможливо здолати повністю або вона неминуча, чи має довготривалий характер – маємо вистояти і зазнати якомога менше втрат» [4]. Отже, все більшої ваги та актуальності набувають інструменти, засоби та форми комунікації між усіма суб'єктами, які формують, забезпечують та підтримують НСС. Сучасний етап розвитку, стан техніки та технологій на рівні цифрової та четвертої промислової революції, створюють новий рівень НСС. Так, важливими складовими елементами, які формують сучасну конструкцію системи стійкості є: «впровадження сучасних інформаційних та космічних технологій, автоматизація управлінських процесів і цифровізація діяльності в силах оборони України з відповідним рівнем захищеності інформації, що обробляється; створення системи комплексного стратегічного аналізу воєнних загроз національній безпеці України; розвиток спроможностей щодо забезпечення кібербезпеки, кіберзахисту та кібероборони під час підготовки та ведення всеохоплюючої оборони України» [2].

Враховуючи, що сталість та стійкість функціонування окремих об'єктів критичної інфраструктури різних сфер, зокрема сектору ядерної енергетики все більше залежить від стійкості та сталості функціонування самих електронних комунікацій та ІКС, побудованих на їх

базі, цифровий розвиток інфраструктури державного регулювання ядерної та радіаційної безпеки є важливим завданням для України.

Нижче наведені рекомендації щодо впровадження заходів з цифрового розвитку інфраструктури державного регулювання ядерної та радіаційної безпеки України, зокрема:

1. Розробка та впровадження цифрової платформи для обміну даними та інформацією між суб'єктами діяльності у сфері використання ядерної енергії – дозволить покращити координацію та обмін інформацією, а також сприятиме швидкій реакції на події та виявленню потенційних загроз.

2. Розробка та впровадження механізмів захисту інформації, кіберзахисту та моніторингу кіберзагроз – дозволить забезпечити захищеність ІКС, інформаційних систем, мереж і баз даних, а також проведення аудиту та тестування на вразливості.

3. Створення інформаційних ресурсів, які забезпечать доступність та розповсюдження інформації про ядерну та радіаційну безпеку (може включати створення веб-порталів, електронних бібліотек, онлайн-курсів та інших цифрових інструментів, які надають інформацію про нормативно-правову базу, процедури ліцензування, критерії безпеки та інші важливі аспекти ядерної та радіаційної безпеки).

4. Розробка і впровадження стандартів та протоколів для цифрової інфраструктури державного регулювання ядерної та радіаційної безпеки – дозволить забезпечити взаємопов'язаність та сумісність між різними ІКС.

5. Розробка та впровадження систем моніторингу та аналізу даних про ядерну та радіаційну безпеку – дозволить відстежувати та аналізувати стан ядерної та радіаційної безпеки, виявляти потенційні загрози та ризики. Це допоможе приймати обґрунтовані рішення щодо покращення безпеки та реагування на негативні події.

6. Сприяння дослідженням та інноваціям у сфері цифрового розвитку інфраструктури державного регулювання ядерної та радіаційної безпеки, а також розвиток партнерських відносин зі сейкхолдерами, зокрема з компаніями, що займаються розробкою та постачанням ІКТ-рішень – дозволить впроваджувати новітні технології та інноваційні рішення.

7. Розробка та впровадження механізмів оцінки ефективності цифрового розвитку інфраструктури державного регулювання ядерної та радіаційної безпеки – дозволить визначати цілі та відстежувати прогрес у їх досягненні.

8. Розробка методики процесу «Цифровий розвиток» системи управління якістю, яка впроваджена в Державній інспекції ядерного регулювання України відповідно до вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2015 – дозволить забезпечити впровадити ефективні процедури управління в кризових ситуаціях, оптимізувати систему ядерної та радіаційної безпеки в Україні.

Реалізація цих рекомендацій дозволить зміцнити інфраструктуру державного регулювання ядерної та радіаційної безпеки, перейти на сучасні методи та інструменти державного регулювання, інформаційні технології, сучасні моделі проведення експертиз, перевірок та оцінок безпеки а також забезпечить більшу прозорість і взаємодію між регулюючим органом, експертами та громадськістю.

Одним з прикладів реалізації заходів з цифрового розвитку інфраструктури державного регулювання ядерної та радіаційної безпеки в Україні може бути розробка та впровадження інформаційної системи «Експлуатаційні події у роботі АЕС» (дивись рисунок), яка призначена для обліку, моніторингу, візуалізації та статистичного аналізу інформації щодо експлуатаційних подій у роботі атомних електростанцій, результати якого використовуються у рамках реалізації наглядової функції регулюючим органом.

У подальшому розробка та впровадження подібних інформаційних систем дасть можливість «забезпечувати в установленому порядку оперативне передавання в автоматизованому режимі до інформаційно-аналітичної системи Головного ситуаційного центру України інформації, необхідної для його функціонування» [9].

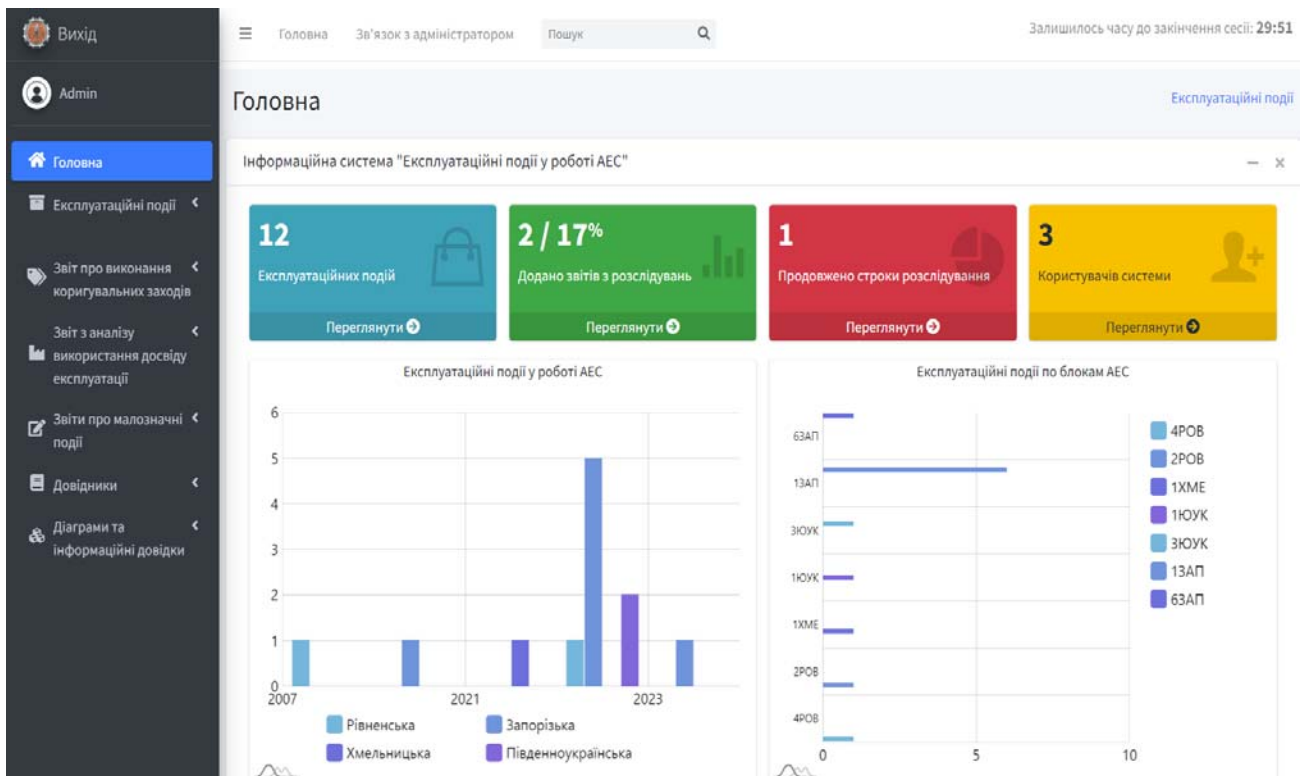


Рис. 1. Інформаційна система «Експлуатаційні події у роботі АЕС» [10]

Однак, для успішної реалізації заходів з цифрового розвитку інфраструктури державного регулювання ядерної та радіаційної безпеки в Україні необхідна відповідна фінансова підтримка з боку Уряду, а також активна співпраця з міжнародними організаціями, зокрема Міжнародним агентством з атомної енергії, Європейською групою регуляторів ядерної безпеки, Західноєвропейською асоціацією ядерних регуляторів.

Підсумовуючи розгляд електронних комунікацій у контексті НСС необхідно відзначити, а саме: електронні комунікації виступають як суб'єкт, так і об'єкт національної системи сталості та стійкості, адже на сьогодні від сталого функціонування електронних комунікацій залежить якісний та надійний доступ до інформаційних ресурсів та екстрених служб, ефективність управління сферою безпеки і оборони, а також керуванням країною в цілому. Водночас, електронні комунікації є основою для ІКС, на базі яких відбувається керування технологічними процесами, а також управління як окремими об'єктами, так і цілими секторами критичної інфраструктури, зокрема сектору ядерної енергетики.

Узагальнюючи, цифровий розвиток інфраструктури державного регулювання ядерної та радіаційної безпеки відіграє важливу роль в системі національної стійкості. Використання електронних комунікацій та ІКС, побудованих на їх базі, дозволить перейти на сучасні методи та інструменти державного регулювання, моделі проведення експертиз, перевірок та оцінок безпеки, а також забезпечить більшу прозорість і взаємодію між регулюючим органом, експертами та громадськістю.

Список використаних джерел

1. Пирожков С. І., Божок Є. В., Хамітов Н. В. Національна стійкість (резильєнтність) країни: стратегія і тактика випередження гібридних загроз Вісн. НАН України, 2021, № 8, С.74-82.
2. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 березня 2021 року «Про Стратегію воєнної безпеки України»: Указ Президента України від 25 березня 2021 року № 121/2021. Урядовий кур'єр від 27.03.2021 – № 59.

3. Резнікова О. О. Забезпечення національної безпеки і національної стійкості: спільні й відмінні риси. Вісник Львівського університету. Серія філос.-політолог. студії. 2018. Вип. 19, с. 70-175.
4. Резнікова О. О. Стійкість – трендове слово чи одна з умов існування держави? URL : <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/stiykist-trendove-slovo-chi-odna-z-umov-isnuvannya-derzhavi>. (Дата звернення 16.01.2023).
5. Резнікова О. О., Лепіхов А. В. Проблеми та перспективи забезпечення стійкості регіонів і територіальних громад. НІСС. 5 с.
6. РНБО ухвалила Концепцію національної системи стійкості. URL: <https://gordonua.com/ukr/news/politics/rnbo-uhvalila-kontseptsiju-natsionalnoji-sistemi-stijkosti-1568589.html>.
7. Стратегія національної безпеки України : Указ Президента України від 14 вересня 2020 року № 392/2020. URL : <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037> (дата звернення: 20.01.2023).
8. Концепція забезпечення національної стійкості : Указ Президента України від 27 вересня 2021 року № 479/2021. URL : <https://www.president.gov.ua/documents/4792021-40181> (дата звернення: 07.07.2023).
9. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 04 червня 2021 р. «Щодо удосконалення мережі ситуаційних центрів та цифрової трансформації сфери національної безпеки і оборони» : Указ Президента України від 18 червня 2021 року № 260/2021. URL : <https://www.president.gov.ua/documents/2602021-39225> (дата звернення: 07.07.2023).
10. Звіт про діяльність Державної інспекції ядерного регулювання України за 2022 рік. URL : <https://snriu.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/2022ost-1-pislya-zasidannya.pdf> (дата звернення: 07.07.2023).

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента ДЬЯЧЕНКО О. В.

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОСВІТИ

**ФЕДОРОВА О., 2 курс (ОС «магістр») ІВК ДТЕУ,
спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
освітня програма «Публічне управління та адміністрування»**

У статті проаналізовано теоретичні аспекти державного контролю в освітній сфері та визначено його основні елементи. Описано аспекти національних систем регулювання та процедур у сфері освіти.

The article analyzes the theoretical aspects of state control in the educational sphere and defines its main elements. Aspects of national regulatory systems and procedures in the field of education are described.

Актуальність дослідження Державний контроль у сфері освіти – це внутрішня політика, яка опосередковує систему принципів, методів і заходів, що здійснюються установами, наділеними загальними та спеціальними повноваженнями в галузі освіти, з метою забезпечення конституційного права громадян на освіту, область політики, створення правового, економічного та фінансового середовища для вільного розвитку інституційної освіти тощо.

Метою статті є аналіз державного управління у сфері освіти.

Об'єктом дослідження є процес державного управління у сфері освіти.

Предметом дослідження є дослідження результатів державного управління у сфері освіти в місті Києві.

Теоретико-методологічним засадам розвитку системи державного управління та її механізмів присвятили свої праці В. Б. Авер'янов, В. Д. Бакуменко, В. С. Воронін, М. В. Гаман, В. М. Лобас, В. І. Луговий, В. М. Князев та ін.

Виклад основного матеріалу. Управління освітнім сектором в Україні відбувається не лише в рамках державного управління, тобто на державному та місцевому рівнях, а й на рівні громад.

Державне управління освітньою галуззю здійснюється за рахунок стратегічного планування шляхом реалізації програмно-об'єктивних методів, за допомогою яких пріоритетні цілі розвитку національної системи освіти пов'язуються з наявними ресурсами. У рамках загальнодержавного управління у сфері освіти реалізуються не лише загальнодержавні, а й регіональні цільові програми. Напрямок стратегічного розвитку освітньої галузі в Україні визначається стратегічними документами, які передбачають комплексний розвиток соціально-економічної галузі.

Основними елементами державного контролю в освітній галузі є регламентація державою вимог до здійснення освітньої діяльності та процедури контролю за відповідністю діяльності освітніх організацій таким вимогам. Таким чином, національна система регулювання сфери освіти може включати такі процедурні аспекти, як: Дозвіл на надання освітніх послуг. Державна атестація освітньої діяльності. Моніторинг стану освітньої діяльності [1, с. 114].

Державний контроль за галуззю освіти в Україні – це цілеспрямована діяльність державних, регіональних та місцевих органів управління, наділених загальними та спеціальними повноваженнями, яка спрямована на вдосконалення національної системи освіти з метою забезпечення права громадян на освіту, забезпечує ефективне функціонування та розвитку [2, с. 12].

Система має гнучке управління, і її результати важко уявити в якісній чи кількісній формі. До такої системи входить, наприклад, група вчених, що працюють в інноваційному напрямку. Проміжною формою є напівжорсткі системи керування. Це включає можливість «маневрування», що є незалежністю в межах вільних обмежень і правил, і може мати евристичну, а не алгоритмічну форму.

Вибір того чи іншого виду керування має ґрунтуватися на наукових знаннях про природу керованого процесу та функціональність системи. Так, ця невдача, це значне зниження інтересу до програмованого навчання пов'язано насамперед з надто жорсткою концепцією контролю, яка лежить в його основі [5].

Відповідно до Закону України «Про освіту» держава забезпечує: безоплатну дошкільну освіту, повну загальну середню освіту, профільну (професійно-технічну), профільну дошкільну освіту та вищу освіту відповідно до освітніх стандартів. Розвиток дошкільної освіти, повної загальної середньої освіти, позашкільної освіти, профільної (професійно-технічної) освіти, профільної дошкільної освіти, вищої та післядипломної освіти. Право на безкоштовну освіту забезпечується: – для повних пільговиків дошкільної та загальної середньої освіти – розвиток мережі навчальних закладів усіх форм власності та фінансової підтримки в порядку, передбаченому законодавством, і в обсязі, достатньому для навчання; це гарантується [9, с. 78].

Гарантує право на освіту всім громадянам України, а також іноземцям та особам без громадянства, які постійно або тимчасово проживають на території України; – позашкільну освіту, професійну (професійно-технічну) освіту, спеціальні ЗВО; Для студентів, які здобувають дошкільну та післядипломну освіту – для участі в навчальних предметах у навчальних закладах або інших освітніх заходах за рахунок коштів місцевого бюджету в

установленому законодавством порядку – вища освіта; – для бажаючих брати участь у навчальних закладах за рахунок коштів з місцевого бюджету [7, с. 46].

Освіта є інноваційним, соціально-економічним та загальнонаціональним пріоритетом, що забезпечує розвиток культури. Управління освітою – це інвестиція в людський потенціал і сталий розвиток суспільств і націй. Управління позашкільної освіти здійснюється за рахунок фінансування коштів засновників, державних та/або місцевих асигнувань, батьківських та інших коштів, не заборонених законодавством. Фінансування професійної освіти міста Києва здійснюється за рахунок коштів місцевого бюджету, у тому числі за рахунок освітніх грантів місцевих бюджетів, коштів місцевого бюджету та інших джерел, не заборонених законодавством [6]. Держава має право на безоплатну повну загальну середню освіту відповідно до освітніх стандартів для всіх громадян України та інших осіб, які перебувають в Україні на законних підставах, і для всіх дітей незалежно від причини їх перебування в Україні.

Загальною цінністю у сфері освіти є повноваження органів місцевого самоврядування приймати місцеві програми розвитку освіти. Відповідно до статті 43 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» питання про затвердження предметних програм вирішуються лише на пленарних засіданнях районних, обласних зборів після заслуховування звітів про їх виконання [12, с. 278].

Сама місцева програма спрямована на визначення фінансових можливостей підвищення рівня розвитку освіти [12, с. 279].

Виходячи з аналізу наведених законодавчих та нормативно-правових актів, можна стверджувати, що у сфері освіти органи місцевого самоврядування забезпечують розвиток структури закладів освіти та структури самої освіти шляхом виділення місцевим бюджетам бюджетів місцевого самоврядування. Бюджетні кошти для фінансування навчальних закладів і для фінансування самої освіти [12, с. 280].

Проте в системі місцевого самоврядування наразі стоїть питання фінансового забезпечення сфери освіти. Для забезпечення якісної освіти та подальшого впровадження освітніх реформ необхідні відповідні рівні національного фінансування. Динаміку видатків Зведеного бюджету на освіту в Україні за останні три роки наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Видатки зведеного бюджету України на освіту у 2021–2023 рр. (% , ВВП) [3]

2021 рік	2022 рік	2023 рік (прогноз)
16,9 %	9,6 %	8,3 %
5,7 % ВВП	5,6 % ВВП	5,2 % ВВП

Ця інформація свідчить про те, що Україна зосереджує увагу на фінансуванні освіти, незважаючи на збільшення потреб у оборонному секторі через зовнішню агресію Росії. Однак питома вага видатків на освіту у зведеному бюджеті до ВВП знизилась з 5,7 до 5,2% протягом трьох років, що може становити певну зміну пріоритетів у видатках. Згідно із статтею 78 Закону України «Про освіту», бюджет України поки що не відповідає нормативу, який передбачає видатки на освіту не менше ніж 7% ВВП. Проте, є плани досягнути цей рівень до 2023 року. Це може свідчити про зусилля України в покращенні системи освіти, але також може ставити питання щодо необхідності більшого фінансування для забезпечення якісної освіти в майбутньому, особливо в контексті зовнішніх викликів і потреб в обороні [3].

З таблиці 2 можна виділити головні спостереження. Протягом всього періоду, що досліджувався, найбільший обсяг видатків спрямовувався на загальну середню освіту, становлячи 48,3% бюджету Київської міської ради у 2021 році. Також слід відзначити, що

високі були видатки на вищу освіту, що складало 21,5% від загальних видатків у 2021 році, але ця частка значно скоротилася до 5,3% у 2023 році. Дошкільна освіта також варта уваги, оскільки видатки на неї становили 15,1% від загальних видатків у 2021 році і зросли до 34,8% у 2023 році. Це свідчить про збільшення інвестицій у попередній етап освіти, що може вплинути на підготовку дітей до загальної середньої освіти. Загалом, зміна співвідношення видатків на різні рівні освіти вказує на певні зміни в пріоритетах та стратегії фінансування освіти в місті Києві [3].

Таблиця 2

Розподіл видатків Департаменту освіти і науки виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) у 2021-2023 рр. [4, 8]

	2021	2022	2023 (прогноз)
Видатки бюджету Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) на дошкільну освіту	15,1 %	13,1 %	34,8 %
Видатки бюджету Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) на загальну середню освіту	48,3 %	49,6 %	62,3 %
Видатки бюджету Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) на професійну (професійно-технічну) освіту	4,5 %	4,5 %	4,5 %
Видатки бюджету Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) на вищу освіту:	21,5 %	13,4 %	5,3 %
Видатки бюджету Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) на післядипломну освіту:	0,8 %	0,8 %	0,8 %
Видатки бюджету Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) на позашкільну освіту та заходи із позашкільної роботи з дітьми	4,4 %	9,1 %	22 %
Інші видатки бюджету Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) на освіту	5,4 %	5,4 %	5,4 %

З наданих даних видно, що видатки на освіту значно зросли порівняно з 2021 та 2023 роками. Зокрема, темп зростання видатків за 9 місяців порівняно з аналогічним періодом 2022 року склав 2,7% та 11,3% порівняно з 2023 роком. Відтак, найвищим темпом зростання за дев'ять місяців 2023 року характеризуються видатки бюджету Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) на освіту. Порівняно з 9 місяцями 2021 року та 9 місяцями 2022 року вони склали +13,8% та +12,9% відповідно. Порівнюючи видатки на різні рівні освіти, можна побачити, що видатки на дошкільну освіту в 2023 році зросли найбільше порівняно з 2021 та 2022 роками, на 19,7% та 21,7%, відповідно. Витрати на загальну середню освіту збільшилися на 14,0% порівняно з 2021 роком та на 12,7% порівняно з 2022 роком. Позашкільна освіта також показала зростання видатків на 17,6% порівняно з 2021 роком та 12,9% порівняно з 2022 роком. Згідно з цими даними, видатки на вищу освіту виявилися єдиним показником з негативними витратами в 2023 році порівняно з 2021 та 2022 роками, зі зменшенням на 16,2% та на 8,1%, відповідно. Обсяг видатків на здобуття післядипломної освіти, професійної (професійно-технічної) та інші витрати на освіту з 2021 року по 2023 рік залишилися незмінними [4].

Таким чином, на основі аналізу і обчислення статистичних даних можна зробити висновок, що видатки на освіту в місті Києві виявилися досить динамічними зі значним зростанням, особливо на дошкільну та загальну середню освіту, в той час як видатки на вищу освіту зменшилися (рис. 1). Важливо враховувати ці тенденції при плануванні фінансування освіти у майбутньому.

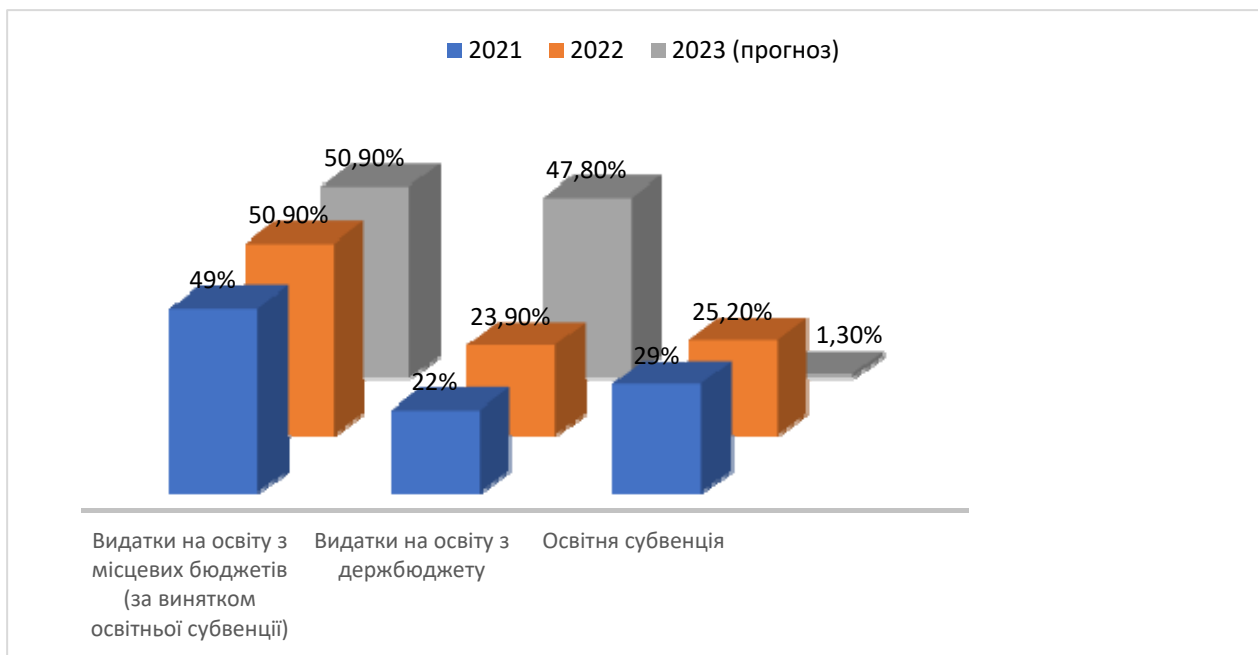


Рис. 1. Розподіл фінансування видатків на освіту за джерелами, % [10]

Дані, подані на рис. 1, вказують на важливі зміни у джерелах фінансування освіти протягом 2021-2023 років:

Видатки на освіту з місцевих бюджетів (за винятком освітньої субвенції) у 2021 році становили 49% загальних видатків на освіту, у 2022 році ця частка зросла до 50,9% і залишилася на цьому рівні в прогнозі на 2023 рік, що свідчить про стабільність фінансування освіти з місцевих бюджетів, зокрема збільшення частки місцевих коштів у загальних видатках на освіту.

Видатки на освіту з державного бюджету у 2021 році становили 22% загальних видатків на освіту, у 2022 році ця частка зросла до 23,9%, в прогнозі на 2023 рік видатки з держбюджету збільшились майже в два рази і становлять 47,8%, що вказує на значний зріст фінансування освіти з державного бюджету, що може бути результатом змін в державній політиці щодо фінансування освіти.

Освітня субвенція у 2021 році становила 29% загальних видатків на освіту, у 2022 році ця частка зменшилася до 25,2%, у прогнозі на 2023 рік освітня субвенція значно скоротилася і становить лише 1,3%, що свідчить про суттєве зменшення ролі освітньої субвенції у фінансуванні освіти, що може вплинути на фінансову стійкість освітніх установ. [11]

Висновок. Бюджетні питання для органів місцевого самоврядування певним чином безпосередньо залежать від держави. Це тому, що держава не завжди підтримує або співпрацює з органами місцевого самоврядування у вирішенні складних проблем на місцях. Одним із шляхів вирішення цих проблем є розширення повноважень органів місцевого самоврядування в контексті реформування місцевих органів влади та формування місцевих бюджетів, щоб територіальні громади могли Ваше право самостійно вирішувати питання зберігання. область освіти. Враховуючи все вищевикладене, слід зазначити, що сьогодні існує чимало проблем із фінансовою підтримкою місцевої влади у сфері освіти.

На підтвердження цього наведено, зокрема, приклад питань фінансового забезпечення в Департаменту освіти і науки виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації). Проблема утримання закладів освіти за рахунок місцевих бюджетів у тому, що кошти залишаються. Організуючи видатки на освіту, органи місцевого самоврядування повинні пам'ятати про можливість здійснення видатків на всі види освіти з урахуванням освіти як складової соціально-економічного розвитку. Також важливою є наявність потужної податкової бази, яка дозволяє системі місцевого самоврядування чітко виконувати свої повноваження, особливо у сфері освіти. Крім того,

підсумовуючи, можна сказати, що порівняння довело, що поточний стан і проблеми фінансового забезпечення розвитку місцевої автономії у сфері освіти тісно пов'язані з недоліками фіскальної децентралізації в Україні.

Підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування у сфері освіти безпосередньо залежить від впровадження освітніх реформ. Це і створення нових навчальних закладів, нових спеціалізацій і нових можливостей навчання, а також чіткий розподіл освіти.

Список використаних джерел

1. Андрущенко В. П. Освіта як важливий елемент сучасного цивілізаційного процесу. Освітня політика: філософія, теорія, практика [монографія] / За ред. Віце-президент Андрущенко. атестація. Номер: Віце-президент Андрущенко, Б.І.Андрушин, В.І.Бобрицька, Р.М.Вернидуб та ін. Київ: Вид-во НПУ імені М.П.Драгоманова, 2015. С. 109-143.
2. Андрущенко В. П. Глобальна освітня політика: проблеми становлення / В. П. Андрущенко // Освітня політика: філософія, методологія, практика: : Міжнар. науково-практична конференція 23–24 жовтня 2013 р.: зб. матеріалів. Київ: НПУ імені М.П.Драгоманова, 2014. С. 9 – 21.
3. Видатки зведеного бюджету України (функціональна класифікація) URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/cons/expense/2022/>
4. Вища та фахова передвища освіта в Україні у 2021 році. Державна служба статистики України : вебсайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
5. Лебідь Є.М. Державно-громадський тип управління освітою: європейський досвід та українські реалії. URL: <http://www.eurorexhi.kiev.ua> (дата звернення: 04.10.2023).
6. Лісова Н.І. Державно-громадське управління розвитком загальної середньої освіти в малих містах України : монографія. Черкаси : Видавець Пономаренко Р.В., 2018. 360 с.
7. Лукіна Т.О. Управління якістю загальної середньої освіти: навчально-методичний посібник. Київ.: Педагогічна думка, 2020. 230 с.
8. Реєстр закладів вищої освіти. Міністерство освіти і науки України URL: <https://data.gov.ua/dataset/55069524-985e-4b0f-ae64-75070d28197a>
9. Теоретико-методичні засади побудови моніторингових систем оцінювання якості загальної середньої освіти: монографія / Кол авт.: Ляшенко О.І., Лукіна Т.О., Жук Ю.О., Ващенко Л.С., Гривко А.В., Науменко С.О. / за ред. О.І. Ляшенка, Ю.О. Жука. Київ: ТОВ «КОНВІ ПРІНТ», 2018. 160 с. URL: http://undip.org.ua/news/library/monografii_detail.php?ID=6888
10. Фінансування та виконання бюджетних програм. URL: <https://www.minregion.gov.ua/about/funding/>
11. Формула розподілу освітньої субвенції між місцевими бюджетами. Постанова КМУ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/209-2021-%D0%BF#Text>
12. Чирва Г.М. Механізми державного управління розвитком вищої освіти: орієнтація на якість освітніх послуг. Публічне управління та митне адміністрування, № 3 (22), 2019. URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2019/3/20.pdf>.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента ЛАЗЕБНОЇ І. В.

ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У СФЕРІ ОСВІТИ

**ФОРОСТЕЦЬКИЙ І., 2 курс (ОС «магістр») ІВК ДТЕУ,
спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
освітня програма «Публічне управління та адміністрування»**

Стаття полягає у дослідженні роботи органів місцевого самоврядування у сфері освіти, закріплених на законодавчому рівні. Освіта виконує водночас соціальну та економічну функції. Право на освіту гарантується Конституцією України, Законом України «Про освіту» та іншими нормативними актами України. Задля забезпечення успішного здобуття освіти українськими громадянами, органи місцевого самоврядування мають створити ефективну систему управління у сфері освіти, а саме забезпечити доступність освіти та сформувати мережу, яка відповідає запитам і потребам громади, та умови для професійного розвитку педагогічних працівників. Їх метою є створити безпечне, здорове, інклюзивне освітнє середовище універсального дизайну та розумного пристосування у закладах та установах освіти, а також дбати про належне утримання та розвиток закладів освіти на відповідній території. Варто зазначити, що при виконанні своїх повноважень органи освіти мають бути прозорими й відкритими в діяльності та співпрацювати з громадськістю.

The article is a study of the work of local self-government bodies in the field of education, fixed at the legislative level. Education performs both social and economic functions. The right to education is guaranteed by the Constitution of Ukraine, the Law of Ukraine «On Education» and other normative acts of Ukraine. In order to ensure the successful acquisition of education by Ukrainian citizens, local self-government bodies should create an effective management system in the field of education, namely, ensure the availability of education and form a network that meets the demands and needs of the community, and conditions for the professional development of teaching staff. Their purpose is to create a safe, healthy, inclusive educational environment of universal design and reasonable accommodation in institutions and educational institutions, as well as to ensure the proper maintenance and development of educational institutions in the relevant territory. It is worth noting that in the performance of their powers, educational institutions must be transparent and open in their activities and cooperate with the public.

Актуальність досліджуваної теми полягає в тому, що протягом різних історичних періодів так чи інакше виникала потреба у спеціалістах певної галузі, а відповідно – й у навчанні таких спеціалістів. Система освіти суттєво змінювалася з розвитком суспільства. Виникнення суспільної потреби в освічених особистостях сьогодні спричинене рухливістю економічної системи та науково-технічним прогресом, які суттєво впливають на ринок праці: змінюється потреба в кадрах певного освітньо-кваліфікаційного та професійного рівня. Розвиток освіти – це процес, який охоплює різноманітні зміни та реформи, спрямовані на підвищення якості, доступності та актуальності систем освіти. Оскільки світ продовжує розвиватися, розвиток освіти залишатиметься критичною сферою для інвестицій та інновацій, а оскільки розвиток освіти безпосередньо пов'язаний з діяльністю органів місцевого самоврядування, що здійснюють контроль ефективності якості освіти, фінансують освіту, дослідження їх повноважень є актуальним на сьогодні.

Метою статті є аналіз організації роботи органів місцевого самоврядування в сфері освіти в Україні.

Об'єктом дослідження є процес організації роботи органів місцевого самоврядування в сфері освіти в Україні.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти організації роботи органів місцевого самоврядування в сфері освіти України..

Закон України «Про освіту» [1] від 05.09.2017 (набрав чинності з 28.09.2017) затверджує, що метою освіти є всебічний розвиток людини як особистості та найвищої цінності суспільства, її талантів, інтелектуальних, творчих і фізичних здібностей, формування цінностей і необхідних для успішної самореалізації компетентностей, виховання відповідальних громадян, які здатні до свідомого суспільного вибору та спрямування своєї діяльності на користь іншим людям і суспільству, збагачення на цій основі інтелектуального, економічного, творчого, культурного потенціалу Українського народу, підвищення освітнього рівня громадян задля забезпечення сталого розвитку України та її європейського вибору. Задля забезпечення виконання зазначеної вище мети варто розглянути детальніше роботу та повноваження органів місцевого самоврядування, що безпосередньо працюють з метою виконання поставленої законодавством мети – підготовки освічених громадян. До таких органів безпосередньо належать центральний орган виконавчої влади у сфері освіти, обласні, районні та міські ради, сільські ради.

Як закріплено українським законодавством про освіту, держава гарантує академічну, організаційну, фінансову і кадрову автономію закладів освіти. Місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування здійснюють державну політику в галузі освіти і в межах їх компетенції. Місцеві органи управління освітою у здійсненні своїх повноважень підпорядковані місцевим органам виконавчої влади, органам місцевого самоврядування та відповідним державним органам управління освітою. Згідно ст. 24 ЗУ «Про освіту» управління закладом освіти в межах повноважень, визначених законами та установчими документами цього закладу, здійснюють: засновник (засновники); керівник закладу освіти; колегіальний орган управління закладу освіти; колегіальний орган громадського самоврядування; інші органи, передбачені спеціальними законами та/або установчими документами закладу освіти.

Органи місцевого самоврядування як засновник закладів освіти в громаді мають чіткий перелік прав та обов'язків. Згідно ст. 25 ЗУ «Про освіту» Засновник приймає рішення про створення, реорганізацію, ліквідацію, зміну типу закладу освіти; затверджує статут; укладає строковий трудовий договір (контракт) з керівником закладу освіти; затверджує кошторис та приймає фінансовий звіт закладу освіти; забезпечує створення у закладі освіти інклюзивного освітнього середовища, універсального дизайну та розумного пристосування тощо.

Засновник закладу освіти зобов'язаний:

- забезпечити утримання та розвиток матеріально-технічної бази заснованого ним закладу освіти на рівні, достатньому для виконання вимог стандартів освіти та ліцензійних умов;
- у разі реорганізації чи ліквідації закладу освіти забезпечити здобувачам освіти можливість продовжити навчання на відповідному рівні освіти;
- забезпечити відповідно до законодавства створення в закладі освіти безперешкодного середовища для учасників освітнього процесу, зокрема для осіб з особливими освітніми потребами.

Міська рада від імені територіальної громади як засновник контролює в діяльності закладів освіти питання щодо фінансово-господарської діяльності, дотримання установчих документів, недопущення привілеїв чи обмежень (дискримінації) за різними ознаками, виконання плану заходів, спрямованих на запобігання та протидію булінгу (цькуванню). Хоча освіту безпосередньо забезпечують саме заклади освіти, засновник приймає стратегічні рішення: призначає керівника, атестує його, забезпечує можливості підвищувати кваліфікацію керівнику та іншим педагогічним працівникам, вибудовує систему професійного розвитку педагогічних працівників, формує мережу системи освіти, тому вплив засновника на якість освіти є значним.

Також органи місцевого самоврядування зобов'язані забезпечити утримання та розвиток матеріально-технічної бази закладів освіти на рівні, достатньому для виконання вимог стандартів освіти та ліцензійних умов; можливість учням продовжити навчання у разі реорганізації чи ліквідації закладу освіти; створення безперешкодного середовища для учасників освітнього процесу, зокрема для осіб з особливими освітніми потребами. Сфера освіти фінансується з державного та місцевих бюджетів. За рахунок державного бюджету здійснюється оплата праці з нарахуваннями педагогічних працівників закладів, що здійснюють здобуття загальної середньої освіти, та інклюзивно-ресурсних центрів (освітні субвенції); закупівля підручників; підтримка осіб з особливими освітніми потребами в закладах дошкільної, загальної середньої та професійної (професійно-технічної) освіти; забезпечення формування нового освітнього простору; видатки на бюджетні програми.

Державна служба якості освіти виступає центральним органом виконавчої влади України в галузі освіти. Відповідно до ЗУ «Про освіту», Служба призначена допомагати закладам освіти підвищити її якість, сформуванню довіри суспільства, гарантувати якість освіти. Державна служба якості освіти має наступні повноваження:

- здійснювати інституційний аудит закладів освіти;
- надавати рекомендації закладам освіти щодо організації та функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти;
- акредитувати громадські фахові об'єднання та інші юридичні особи, що здійснюють незалежне оцінювання якості освіти та освітньої діяльності закладів освіти;
- затверджувати нетипові освітні програми дошкільної та загальної середньої освіти;
- проводити моніторинг якості освітньої діяльності та якості освіти.

Повноваження місцевих державних адміністрацій, визначені Законом України «Про місцеві державні адміністрації», стосуються фінансування організацій освіти, реалізації державної політики у сфері освіти, виконання програм щодо обов'язковості повної загальної середньої освіти. До них також належить збереження мережі закладів освіти, розробки прогнозів її розвитку, які мають враховуватися при розробці проєктів програм соціально-економічного розвитку, забезпечення виконання законодавства щодо всебічного розвитку та функціонування української мови як державної в усіх сферах суспільного життя, створення умов для розвитку та використання мов інших національностей, та сприяння міжнародному співробітництву у сфері освіти.

Закон України «Про місцеве самоврядування» надає виконавчим органам сільських, селищних, міських рад, зокрема, такі повноваження:

- управління закладами освіти, які належать територіальним громадам або передані їм, організація їх матеріально-технічного та фінансового забезпечення;
- забезпечення здобуття повної загальної середньої, професійно-технічної освіти у державних і комунальних загальноосвітніх, професійно-технічних навчальних закладах, вищої освіти у комунальних вищих навчальних закладах, створення необхідних умов для виховання дітей, молоді, розвитку їх здібностей, трудового навчання, професійної орієнтації, продуктивної праці учнів, сприяння діяльності дошкільних та позашкільних навчально-виховних закладів, дитячих, молодіжних та науково-просвітницьких організацій;
- створення при загальноосвітніх навчальних закладах комунальної власності фонду загальнообов'язкового навчання за рахунок коштів місцевого бюджету, залучених з цією метою на договірних засадах коштів підприємств, установ та організацій незалежно від форм власності, а також коштів населення, інших джерел; контроль за використанням коштів цього фонду за призначенням;
- організація медичного обслуговування та харчування у закладах освіти, культури, фізкультури і спорту, оздоровчих закладах, які належать територіальним громадам або передані їм.

Відповідно до статті 28 ЗУ «Про освіту» в діяльності закладів освіти може відігравати роль і міське самоврядування. Громадське самоврядування в закладі освіти визначається як право учасників освітнього процесу як безпосередньо, так і через органи громадського

самоврядування колективно вирішувати питання організації та забезпечення освітнього процесу в закладі освіти, захисту їхніх прав та інтересів, організації дозвілля та оздоровлення, брати участь у громадському нагляді (контролі) та в управлінні закладом освіти у межах повноважень, визначених законом та установчими документами закладу освіти. В рамках громадського самоврядування в закладах освіти діють органи самоврядування працівників закладу, здобувачів освіти та органи батьківського самоврядування. Вищим колегіальним органом громадського самоврядування закладу освіти є загальні збори (конференція) колективу закладу освіти. Задля забезпечення успішного здобуття освіти українськими громадянами, органи місцевого самоврядування мають створити ефективну систему управління у сфері освіти, а саме забезпечити доступність освіти та сформувати мережу, яка відповідає запитам і потребам громади, та умови для професійного розвитку педагогічних працівників.

Докладніше розглянемо поняття доступності освіти [3]. Згідно національного законодавства, в Україні створюються рівні умови доступу до освіти: ніхто не може бути обмежений у праві на здобуття освіти; право на освіту гарантується незалежно від віку, статі, раси, стану здоров'я, інвалідності, громадянства, національності, політичних, релігійних чи інших переконань, кольору шкіри, місця проживання, мови спілкування, походження, соціального і майнового стану, наявності судимості, а також інших обставин та ознак. З метою забезпечення доступності освіти передбачено моніторинг освітнього процесу. Внутрішній моніторинг діяльності є складовою частиною системи освітнього моніторингу, яка передбачає збирання (первинні дані), оброблення (аналіз і оцінка якості освіти), зберігання (формування і ведення бази даних) та розповсюдження інформації про стан освіти (адресне забезпечення користувачів статистичною й аналітичною інформацією), прогнозування на підставі об'єктивних даних динаміки й основних тенденцій її розвитку, розроблення науково обґрунтованих рекомендацій для прийняття управлінських рішень стосовно підвищення якості надання освітніх послуг закладом та ефективності функціонування освітнього процесу в цілому, формування завдань, тестів іншого інструментарію для оцінки якості освітнього процесу з методичними рекомендаціями. Проведення моніторингових досліджень передбачає створення Ради (спеціальної групи аналітиків) моніторингу як структурного підрозділу педагогічної ради закладу освіти. Положення схвалюється педагогічною радою, затверджується наказом директора закладу освіти. Предметом внутрішньо-шкільного моніторингу є динаміка змін в освітній системі закладу загальної середньої освіти як основа його розвитку. Суб'єкти внутрішньо-шкільного моніторингу: адміністрація закладу, педагогічний колектив, учні, батьки опосередковано через органи самоврядування.

Доступність – це одна з умов забезпечення права на освіту для всіх здобувачів освіти, у тому числі з інвалідністю. Конвенція ООН про права осіб з інвалідністю в статті 9 наголошує, що держава має вжити належних заходів для забезпечення особам з інвалідністю доступу на рівні з іншими до фізичного оточення, транспорту, інформації, зв'язку, зокрема інформаційно-комунікаційних технологій і систем, а також до об'єктів та послуг у міських та сільських районах. Зокрема, в умовах війни в Україні виникли деякі труднощі в забезпеченні доступності освіти для всіх без винятку дітей, що є громадянами України, над чим активно працюють органи Державної служби якості освіти в Україні, щоб гарантувати високу якість освітнього процесу.

В рамках діяльності Органу здійснюється аналіз діяльності місцевих органів територіальних громад щодо реалізації державної політики у сфері освіти в частині формування мережі закладів дошкільної, загальної середньої і позашкільної освіти, що забезпечує якісну та доступну освіту. Особлива увага також акцентується щодо впливу дистанційного навчання на учнів та учениць з особливими освітніми потребами, з багатодітних сімей, малозабезпечених і соціально незахищених сімей, національних меншин. Запорукою забезпечення доступності є постійний контроль та гарантія доступу до освітнього процесу, залучення до навчання й підтримка вчителями інклюзивного навчання за результатами досліджень Державної служби якості освіти України стану організації дистанційного навчання на державному та регіональних рівнях. Ступінь успішності

розв'язання проблем залежить від взаємодії адміністрації закладу з різними суб'єктами, відповідальними за впровадження інклюзивної освіти, та постійної підтримки органів місцевого самоврядування, засновників закладів освіти.

Задля успішної реалізації поставленої Законом мети, що полягає у створенні сучасного та успішного освітнього середовища, необхідно перш за все гарантувати високий рівень професіоналізму педагогічних працівників. Зокрема, однією з гарантій в Україні є підвищення кваліфікації для працівників навчальних закладів, що закріплено на законодавчому рівні. Згідно ч. 2 ст. 54 та ч. 6 ст. 18 вищезазначеного Закону, кожен педагогічний працівник закладу загальної середньої освіти зобов'язаний підвищувати свій професійний рівень та педагогічну майстерність, підвищувати кваліфікацію – тобто опановувати нові та вдосконалювати раніше набуті компетентності в межах своєї професійної діяльності або галузі знань. Загальний обсяг підвищення кваліфікації вчителя не може бути меншим за 150 годин на п'ять років. За результатами успішного підвищення кваліфікації кожен суб'єкт підвищення кваліфікації зобов'язаний видати педагогічному працівникові документ про підвищення кваліфікації, що має містити, зокрема, опис досягнутих ним результатів навчання. Щороку в закладі освіти складається орієнтовний план підвищення кваліфікації педагогічних працівників на наступний рік, який затверджується педагогічною радою й оприлюднюється на інформаційному стенді закладу освіти та на його веб-сайті або сайті органу, у сфері управління якого перебуває заклад освіти, протягом двох робочих днів з дня його затвердження, але не пізніше 25 грудня поточного року. План повинен містити інформацію про загальну кількість пед. працівників, які підвищуватимуть кваліфікацію, основні напрями та орієнтовний перелік суб'єктів підвищення кваліфікації і враховувати пропозиції педагогів. Контроль здійснюється педагогічною радою, що створюється при закладі освіти.

Вважаємо доцільним звернути увагу також на важливість контролю прозорості та інформаційної відкритості закладів освіти, оскільки Законом про освіту визначена обов'язкова прозорість та інформаційна відкритість закладу освіти. За статтею 30 Закону України «Про освіту» від 05.09.2017 року заклади освіти мають формувати відкриті й загальнодоступні ресурси з інформацією про свою діяльність, оприлюднювати інформацію та документи відкритого доступу. Заклади освіти, що отримують публічні кошти, та їх засновники зобов'язані оприлюднювати на своїх веб-сайтах кошторис і фінансовий звіт про надходження та використання всіх отриманих коштів, інформацію про перелік товарів, робіт і послуг, отриманих як благодійна допомога, із зазначенням їх вартості, а також про кошти, отримані з інших джерел, не заборонених законодавством. Зокрема, громадяни отримують доступ до статуту закладу освіти, ліцензій та сертифікатів про акредитацію освітніх програм, можуть ознайомитись зі структурою та органами управління закладу освіти.

На сьогодні вже прийнято Порядок проведення позапланових перевірок закладів загальної середньої освіти [5], що визначає механізм проведення позапланових перевірок закладів освіти, які забезпечують здобуття повної загальної середньої освіти, незалежно від їх підпорядкування, типів і форм власності, щодо додержання ними вимог законодавства у сфері загальної середньої освіти. Перевірка може бути проведена з метою контролю виконання розпорядження про усунення порушень, виданого за результатами проведення Державною службою якості освіти або її територіальним органом попереднього заходу державного нагляду.

Загалом, можна зробити висновок, що освіта є основою інтелектуального, духовного, фізичного і культурного розвитку особистості, її успішної соціалізації, економічного добробуту, запорукою розвитку суспільства, об'єднаного спільними цінностями і культурою, та держави. Розбудова системи освіти, її докорінне реформування мають стати основою відтворення інтелектуального, духовного потенціалу народу, виходу вітчизняної науки, техніки і культури на світовий рівень, національного відродження, становлення державності та демократизації суспільства в Україні.

Сучасна система освіти в Україні перебуває в стані, що не задовольняє вимоги, які постають в умовах розбудови української державності, культурного та духовного відродження українського народу. Це виявляється передусім у невідповідності освіти запитам особистості, суспільним потребам та світовим досягненням людства; у зміцненні соціального престижу освіченості та інтелектуальної діяльності; у спотворенні цілей та функцій освіти; бюрократизації всіх ланок освітньої системи. Питанням створення сучасного освітнього середовища та утримання закладів освіти приділено значну увагу в «Повноваженнях органів місцевого самоврядування щодо забезпечення якісної освіти», розробленому Державною службою якості освіти України.

Підсумовуючи окреслені вище факти, органи місцевого самоврядування відіграють значну роль у створенні якісного освітнього середовища в Україні, оскільки саме місцева влада має забезпечувати утримання і вдосконалення матеріально-технічної бази закладів освіти на рівні, достатньому для виконання вимог стандартів та ліцензійних умов. Сфера освіти фінансується з державного та місцевих бюджетів. Зокрема, за рахунок державного бюджету здійснюється оплата праці педагогічних працівників, закупівля підручників, підтримка осіб з особливими освітніми потребами, а за рахунок місцевих – утримання закладів та оплата праці педагогічних працівників закладів позашкільної, дошкільної освіти, центру професійного розвитку педагогічних працівників та міжшкільного ресурсного центру, а також виконання стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти, зокрема й здійснення інноваційної діяльності закладу освіти.

Список використаних джерел

1. Про освіту: Закон України станом на 28 верес. 2017 р. /Відомості Верховної Ради (ВВР), 2017, ред. від 02.07.2023, № 38-39, 380 с. (Закон України)
2. Енциклопедія освіти / В. Г. Кремень. – Юрінком Інтер, 2021. ISBN 978-966-667-759-7. – 1144 с.
3. Конвенція про права осіб з інвалідністю/Офіційний переклад Конвенції надісланий листом Мінсоцполітики № 8006/0/2-23/61 від 19.06.2023
4. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»/Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1997, ред. від 03.08.2023, № 24, 170 с. (Закон України)
5. Порядок проведення позапланових перевірок закладів загальної середньої освіти від 30.04.2021/ Міністерство освіти і науки України , наказ «Деякі питання здійснення державного нагляду (контролю) у сфері загальної середньої освіти», № 493.
6. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ на 2021–2031 роки/Міністерство освіти і науки України.– Київ, 2020, 71 ст.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора НОВІКОВОЇ Н. Л.

Наукове електронне видання

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

**Збірник наукових статей
студентів заочної форми навчання
Інституту вищої кваліфікації,
які здобувають освітній ступінь «магістр»
за галузю знань «Публічне управління та адміністрування»
спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»**

Видавець і виготовлювач
Державний торговельно-економічний університет
вул. Кіото, 19, м. Київ-156, Україна, 02156
Електронна пошта knute@knute.edu.ua
274E-2023