

# ЕКОНОМІКА ТА ДЕРЖАВА

## Редакційна колегія

**Новак-Калясва Лариса Миколаївна**, головний редактор, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Інституту підготовки кадрів державної служби зайнятості України;

**Бельська Тетяна Валентинівна**, доктор наук з державного управління, доцент, завідувач кафедри менеджменту Інституту підготовки кадрів державної служби зайнятості України, заступник головного редактора;

**Плисенко Галина Павлівна**, кандидат економічних наук, завідувач ПНДЛ інституційного забезпечення діяльності ДСЗ та партнерської взаємодії з роботодавцями Інституту підготовки кадрів державної служби зайнятості України, відповідальний секретар;

**Беньковська Дарія**, PhD з правових наук, ад'юнкт, доцент кафедри соціології та політичних наук Поморської академії в Слупську, Слупськ, Польська Республіка;

**Дорожжін Валерій Романович**, доктор психологічних наук, доцент, професор кафедри психології Інституту підготовки кадрів державної служби зайнятості України;

**Козловски Ришард**, доктор філософських наук, професор, завідувач кафедри теорії соціальної роботи Факультету соціальних наук Поморської академії в Слупську, Польська республіка;

**Гошовська Валентина Андріївна**, доктор політичних наук, професор, завідувач кафедри парламентаризму Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка;

**Пріб Гліб Анатолійович**, доктор медичних наук, професор, завідувач кафедри психології Інституту підготовки кадрів державної служби зайнятості України;

**Дмитренко Геннадій Васильович**, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Інституту підготовки кадрів державної служби зайнятості України;

**Дяченко Світлана Анатоліївна**, доктор наук з державного управління, доцент кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка;

**Сіцінський Назарій Анатолійович**, доктор наук з державного управління, доцент, провідний науковий співробітник Інституту підготовки кадрів державної служби зайнятості України;

**Мельничук Лариса Миколаївна**, доктор наук з державного управління, начальник центру організації освітньо-наукової діяльності студентів та молодих учених Інституту новітніх технологій та лідерства Національного авіаційного університету;

**Кланца Андрій Іванович**, доктор наук з державного управління, директор Хмельницького обласного серцево-судинного центру Хмельницької обласної ради;

**Шкурат Іван Вікторович**, доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри менеджменту Інституту підготовки кадрів державної служби зайнятості України;

**Масик Марія Зіновіївна**, кандидат наук з державного управління, завідувач ПНДЛ з професійної орієнтації та професійного навчання безробітних Інституту підготовки кадрів державної служби зайнятості України.

## НАУКОВО- ПРАКТИЧНИЙ ЖУРНАЛ

Заснований  
у січні 2003 року

СЕРІЯ:

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ  
ISSN (Print) 2709-0515

### № 4 (20), 2021

*Журнал внесено до  
категорії Б Переліку наукових  
фахових видань України,  
у яких можуть публікуватися  
результати дисертаційних  
робіт з галузі науки  
державне управління  
(наказ Міністерства освіти і  
науки України від 24.09.2020 р.  
№ 1188)*

#### Мова видання:

*українська, англійська,  
польська, французька,  
німецька*

Засновник:

**Інститут підготовки  
кадрів державної  
служби зайнятості  
України**

Рекомендовано до друку  
Вченою радою  
Інституту підготовки кадрів  
державної служби зайнятості  
України (протокол № 9 (171)  
від 09 грудня 2021 року)

Передрукування дозволяється  
лише за згодою редакції.  
Редакція не завжди поділяє  
позицію авторів публікацій.  
Статті надруковано в  
авторській редакції

Адреса редакції: 03038,  
м.Київ, вул Нововокзальна, 17  
e-mail: ipk.ed.journal@gmail.com

© Економіка та держава, 2021

## ЗМІСТ

## ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

**ЛИНДЮК О.А.**

Теоретичні засади модернізації державної служби  
в умовах глобалізації..... 5

**ПРУДИУС О.О.**

Генезис розвитку законодавства про державну службу в умовах її  
модернізації та формування системи управління персоналом..... 14

**ЦИГИЛИК Н.В.**

Алгоритм використання дизайну мислення у публічному  
управлінні та адмініструванні..... 24

**ПРУДИУС Л.В., ПРУДИУС О.О.**

Цифровий розвиток екосистеми управління людськими  
ресурсами державної служби України в умовах глобалізації..... 30

## МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

**ЛЕВИЦЬКА Я. В.**

Механізм розвитку смарт-спеціалізації «креативні індустрії»..... 40

## РЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

**ГОНЧАРЕНКО І. Г.**

Теоретичні аспекти смарт-спеціалізації в контексті  
регіонального розвитку..... 44

**МАЛЮХОВ О. С.**

Діджиталізація в діяльності органів публічної влади..... 48

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ ТА  
ОХОРОНИ ГРОМАДСЬКОГО ПОРЯДКУ**ІСЬКІВ І. Я.**

Пріоритети державної політики в сфері забезпечення  
національної безпеки..... 56

**СТЕЦІВ І.С., СТЕЦІВ І.І.**

Оптимізація державного управління аграрним сектором як запорука  
продовольчої безпеки країни..... 60

**СЛОБОДЯН І. А.**

Неврегульованість договірно-правового оформлення  
державного кордону – загроза національній безпеці України  
у сфері захисту державного кордону..... 68

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ НАУКОВО-ТЕХНІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ  
У ГАЛУЗІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

**ФАСТОВЕЦЬ Н.В.**

Вплив молодіжних еліт на розвиток ринку праці..... 75

**ВОРОБІЙОВА О.П.**

Особливості державного управління вищою освітою: досвід США..... 81

**СОКІЛ О.Г.**

Стратегії найму в управлінні людськими ресурсами ..... 87

## CONTENT

### THEORY AND HISTORY OF PUBLIC ADMINISTRATION

#### **O. LYNDIUK**

Theoretical principles of civil service modernization in the conditions of globalization..... 5

#### **A. PRUDIUS**

Genesis of the development of civil service legislation in the conditions of its modernization and formation of the personnel management system..... 14

#### **N. TSYGYLYK**

Algorithm for use of design thinking in public management and administration..... 24

#### **L. PRUDIUS, A. PRUDIUS**

Digital development of the ecosystem for human resources management of the civil service of Ukraine in the conditions of globalization..... 30

### MECHANISMS OF STATE ADMINISTRATION

#### **Y. LEVYTSKA**

Development mechanism of smart specialization «creative industries»..... 40

### REGIONAL GOVERNMENT AND LOCAL GOVERNMENT

#### **I. HONCHARENKO**

Theoretical aspects of smart specialization in the context of regional development..... 44

#### **O. MALIUKHOV**

Digitalization in the activities of public authorities..... 48

### STATE DEPARTMENT IN THE SPHERE OF STATE SECURITY AND PROTECTION OF PUBLIC ORDER

#### **I. ISKIV**

State policy priorities in the field of ensuring the national security..... 56

#### **I. STETSIV, I. STETSIV**

Optimization of public administration of the agricultural sector as a guarantee of food security of the country..... 60

#### **I. SLOBODYAN**

Non-regulatory of the contract-legal formation of the state border – a threat to the national security of Ukraine in the field of protection of the state..... 68

**ENSURING THE DEVELOPMENT OF SCIENTIFIC AND TECHNICAL POTENTIAL  
IN THE FIELD OF PUBLIC ADMINISTRATION**

|   |    |
|---|----|
| <b>N. FASTOVETS</b>   |    |
| The influence of youth elites on the labor market.....                                    | 75 |
| <b>O. VOROBYOVA</b>   |    |
| Specifics of public administration in higher education:<br>the experience of the USA..... | 81 |
| <b>O. SOKIL</b>   |    |
| Recruitment strategies in human resource management.....                                  | 87 |

УДК 35.08:005.591.6(477)

DOI <https://doi.org/10.46922/2306-6806-2021-4-4> (20)-5-13

**ЛИНДЮК О.А.,**

*доктор наук з державного управління, доцент, проректор з науково-педагогічної роботи, Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України*

**O. LYNDIUK,**

*Doctor of Public Administration, Vice-Rector for scientific and pedagogical work, Institute of Training of Personnel of the State Employment Service of Ukraine*

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

## THEORETICAL PRINCIPLES OF CIVIL SERVICE MODERNIZATION IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION

У статті обґрунтовано теоретичні засади модернізації державної служби в умовах глобалізації, виокремлено її основні форми, визначено її характерні ознаки та їх вплив на розвиток державної служби, з метою забезпечення позитивних подальших перетворень у вітчизняній системі державної служби. Серед досліджених форм модернізації державної служби в умовах глобалізації виокремлено: інституціональну, політичну, правову, управлінську, соціальну, технологічну, морально-етичну, фронтірну, інноваційну та ін., які приводять до гуманізації відносин у системі державної служби і її стійкого розвитку. Визначено їх характерні ознаки та вплив на розвиток державної служби.

Доведено важливість прогнозування, планування й передбачення усіх наслідків процесів модернізації. Обґрунтовано, що досвід механічного перенесення західних моделей в Україну, без наявності історичних умов, неможливий. Оптимальність та органічність модернізаційних процесів державної служби здатні прискорити її трансформацію, скоротити терміни проведення реформ, дати змогу, починаючи з певного моменту, уможливити випереджальну модернізацію, яка сприятиме прискоренню темпів перетворень, створенню умов, що стимулюють креативність мислення, проектування і творення соціальних суб'єктів модернізації державної служби. Обґрунтовано доцільність упровадження прогресивної випереджальної національної моделі модернізації державної служби та неефективність наздоганяючої, часткової і тоталітарної модернізації, важливість формування соціально відповідальної модернізації державної служби, модернізації з "людським обличчям", спрямованої на розвиток гуманістичного інноваційного управління, в центрі якого була би людина як "міра всіх речей".

**Ключові слова:** державна служба, публічне управління, модернізація, глобалізація, гуманізація державної служби, сервісно-орієнтована державна служба.

The article substantiates the theoretical foundations of the modernization of the civil service in the conditions of globalization, identifies its main forms, defines its characteristic features and their impact on the development of the civil service, with the aim of ensuring positive further transformations in the domestic civil service system. Among the studied forms of modernization of the civil service in the conditions of globalization, the following are distinguished: institutional, political, legal, managerial, social, technological, moral and ethical, frontier, innovative, etc., which lead to the humanization of relations in the civil service system and its sustainable development. Their characteristic features and influence on the development of the civil service are determined.

The importance of forecasting, planning and predicting all the consequences of modernization processes has been proven. It is justified that the experience of mechanical transfer of Western models to Ukraine is impossible without the presence of historical conditions. The optimality and organicity of the modernization processes of the civil service can speed up its transformation, shorten the time frame for reforms, make it possible, starting from a certain moment, to enable anticipatory modernization, which will contribute to the acceleration of the pace of transformations, the creation of conditions that stimulate the creativity of thinking, design and creation of social subjects modernization of the civil service. The expediency of

implementing a progressive, anticipatory national model of civil service modernization and the ineffectiveness of catch-up, partial and totalitarian modernization, the importance of forming a socially responsible civil service modernization, modernization with a "human face", aimed at the development of humanistic innovative management, at the center of which would be a person as a "measure" are substantiated of all things".

**Keywords:** civil service, public administration, modernization, globalization, humanization of civil service, service-oriented civil service.

**Постановка проблеми.** В умовах сьогодення особливого значення набуває формування сучасної, ефективної, професійної, стабільної, авторитетної, відкритої, прозорої і дієвої системи державної служби, здатної втілювати в життя системні та послідовні рішення, відповідати на виклики сучасності, спроможної надавати якісні державно-управлінські послуги громадянам. Адже нині система державної служби України не задовольняє потреби суспільства у провадженні демократичних змін, не забезпечує ефективне виконання функцій і завдань держави.

Численні зміни в суспільстві під впливом глобалізаційних процесів вимагають створення більш досконалих форм модернізації державної служби. Глобалізаційні зрушення спричинили структурну модернізацію державної служби, нормативно-правової бази, її інституційного забезпечення, принципів і механізмів, виявили слабкі місця традиційної адміністративно-бюрократичної концепції державної служби, проявами яких є стандартизація, уніфікація принципів розвитку державної служби, що стримує розвиток її національних традицій. Важливим напрямом глобальних зсувів виступає зміна владних систем і механізмів, формування нових інституцій, організаційно-функціональних структур системи державної служби, для чого необхідне чітке бачення шляхів подальшої модернізації державної служби.

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Оскільки зміни одних складових державної служби в умовах глобалізації спричиняють трансформації й інших складових, призводять до цілісних системних зрушень, то актуальним вбачається вибір серед існуючого різноманіття форм модернізації оптимальної форми подальшої модернізації досліджуваної системи.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Обґрунтовуючи теоретико-методологічні засади модернізації суспільств, широкий загал дослідників апелює до праць класиків, які розкрили основні закономірності й особливості перетворення суспільств у сучасні, охарактеризували роль суспільних інститутів у цьому процесі. Аналіз наукових праць вітчизняних учених свідчить, що проблемам типології і класифікації форм модернізації приділяють значну

увагу Войтович Р. В., яка в монографії [4] та низці статей, зокрема в [5] розкрила методологічний зміст модернізаційних процесів, форм і засобів модернізації державного управління. Основні форми модернізації суспільства дослідили і ряд науковців [13; 14; 15]. Зокрема, Лібанова Е. М. виокремлює три форми модернізації: первинну або ендогенну (притаманна розвиненим суспільствам); вторинну або наздоганяючу (охоплює соціокультурні зміни, що відбуваються у країнах менш розвинених, які запізнилися із трансформаціями); модернізацію посткомуністичних країн [8].

Незважаючи на значний діапазон наукових розробок з даної проблематики, комплексного дослідження теоретичних засад модернізації саме державної служби в глобалізаційному дискурсі не здійснювалося.

**Мета статті.** Метою статті є обґрунтування теоретичних засад модернізації державної служби в умовах глобалізації, виокремлення її основних форм, визначення її характерних ознак та їх впливу на розвиток державної служби, з метою забезпечення позитивних подальших перетворень у вітчизняній системі державної служби.

**Виклад основного матеріалу.** Модернізацію державної служби ми визначаємо як глобальний, прогресивний процес системних змін, у результаті яких об'єкти державної служби змінюють, осучаснюють свої структурні параметри, функції та рівні організації, використовуючи сучасні методи та інструменти роботи, гармонійно поєднуючись із традиціями й цінностями суспільства [9, с.105].

Модернізація державної служби здійснюється з метою надання більш сучасного і конкурентоспроможного вигляду її складовим елементам. Так, процеси модернізації розглядаються, зазвичай, у трьох різних значеннях: як внутрішній розвиток розвинутих країн; наздоганяюча модернізація, яку практикують країни, що не належать до країн першої групи, але прагнуть їх наздогнати; сучасні інноваційні процеси, характерні для розвинутих країн [21]. Щоб розуміти, яким чином модернізувати державну службу, необхідно враховувати всі аспекти суспільного життя, інтереси різних інститутів та соціальних груп.

Сьогодні є розуміння того, що запозичені



форми розвитку державної служби не завжди ефективні. Тому вчені стверджують, що модернізація не повинна бути вестернізацією, що вона має враховувати особливості країни, в якій проводиться, що “наздоганяюча модернізація” неефективна, що існує не одна модернізація, а багато модернізацій, оскільки в кожній країні вона має свій напрям [14]. Багато вчених, які аналізують проблему модернізації суспільств, доходять висновку, що досвід механічного перенесення західних моделей у регіони, де для них немає історичних умов, виявився помилковим. Таку саму точку зору висловлює R. Merton, який зазначає, що системне наслідування не є обов'язковим і навіть можливим. Власне кажучи, будь-яка країна, що модернізується, змушує новий елемент, який потрапив у її середовище, діяти за власними, тільки їй властивими, правилами і законами. Якщо цього не відбудеться, то країна-реципієнт вступає у смугу внутрішнього напруження, соціальної аритмії; припускається помилок, зазнаючи структурних та функціональних втрат [18].

Дискусійною є ідея, що сучасні держави можуть розв'язувати нові проблеми, похідні від більш складних умов навколишнього середовища, в процесі “продовження модернізації” (подальшого розвитку їх базових інститутів шляхом реформ й інновацій). Але запропоновані натомість теоретичні альтернативи “модернізації що триває” є або лише варіантами модернізації, або моральними сподіваннями без інституційної бази [21, с. 20].

Наразі теорія модернізації трансформується в інструмент пізнання та обґрунтування нових напрямів розвитку на основі прогресивного досвіду, що має універсальний, загальний характер і гармонійно поєднується з традиціями й цінностями суспільств. Відбувається переорієнтація від стихійно-свідомих процесів модернізації, де свідомий елемент стає другорядним, до свідомих, коли практичні дії здійснюються на основі теорії.

Існують різноманітні форм і методи модернізації: неомодернізації, постмодернізму, контрмодернізації, антимодернізації, рефлексивної, множинної, вторинної, сегментарної, парціальної, лінійної тощо. Учені виокремлюють континуальні (безперервні), дискретні і дискретно-континуальні модернізаційні процеси, які характерні й для системи державної служби. У разі континуального модернізаційного процесу зміни мають безперервний характер, а його специфіка пов'язана з реалізацією функціональних залежностей для кожного етапу. У разі дискретних процесів зміни стану системи відбуваються в дискретні моменти

часу, набуваючи якісного характеру, а їх специфіка базується на формуванні правил модернізації дискретних станів та етапів, визначених державною політикою. При цьому модернізаційні правила визначають для станів модернізаційного процесу відносини наслідування і мають такий вигляд: “умова–дія”. У дискретно-континуальних процесах відбуваються зміни обох зазначених типів, причому зміни одного типу можуть впливати на характер змін іншого.

Зазвичай виокремлюють два основних типи модернізаційних процесів: органічний та неорганічний [13; 14]. Органічна модернізація, яку ще називають первинною, здійснюється на основі матеріальних і суб'єктивних передумов, що склалися всередині суспільства, тобто вона відбувається під дією ендогенних факторів, як продукт розвитку суспільства та реалізується природно і органічно “знизу”, зі зміною суспільної свідомості призводить до трансформації суспільних відносин. Її наслідки є амбівалентними. З одного боку, відбувається раціоналізація всього суспільного життя, з другого – поглиблюється соціальне розшарування суспільства. Неорганічна, вторинна, чи так звана “наздоганяюча” (адаптивна, симбіотична) модернізація реалізується “зверху”, спричинюється зовнішніми викликами з боку розвинутих країн. Така модернізація здійснюється шляхом запозичення зарубіжних ідей, установок, технологій, при цьому змінюється система управління, створюються нові інституції, упроваджується нова система цінностей тощо. Така модернізація є спробою вбудуватися в західний світопорядок, що передбачає прийняття його правил гри і “декорування” зовнішньої сторони свого суспільства західними символами, цінностями й інститутами. Результатом наздоганяючої модернізації часто стає втрата традиційної культури без знаходження нової. Модель наздоганяючої модернізації давно продемонструвала свою обмеженість, оскільки нехтування традицією загрожує суспільству втратою духовної перспективи.

На практиці відбувається взаємодія ендогенних та екзогенних факторів, які детермінують модернізацію, хоча при цьому дифузна складова переважає в процесі модернізаційних перетворень державної служби, що трансформується. Тому вчені виокремлюють ще такі типи модернізації, як: псевдомодернізація, ендогенна (здійснюється на власній основі, зумовлена комплексом внутрішніх причин, саморозвитком, самотрансформацією системи), екзогенна (здійснюється на основі запозичень за відсутності власних підстав та власної стратегії



модернізації), ендогенно-екзогенна (здійснюється на власній основі й на основі запозичень) та інші, які характерні й для системи державної служби. За політичною ознакою та з урахуванням ступеня залучення громадян до процесів модернізації державної служби слід виокремити ліберальну і консервативну модернізацію.

Терміни “контрмодернізація” і “антимодернізація” введені в науковий обіг А.Туреном. Контрмодернізацією називають здійснення альтернативної модернізації за іншими, ніж західні зразки, ціннісними орієнтирами. Під антимодернізацією розуміється відкрита протидія модернізації західного зразка [20, с. 448–450]. Тому слід розглядати таку типологію: модернізація, контрмодернізація (за незахідним зразком як спроба відстояти свою незалежність і вибудувати власну альтернативу) та антимодернізація (протидія модернізації). Є.Холмогоров, крім зазначених типів, виділяє надмодернізацію (спроба досягнення переваг над цивілізацією-лідером) і “провалену” модернізацію (призводить до розпаду попереднього суспільства за неможливості створення на його уламках нового) [15]. Вчені розглядають і рецидивуючу модернізацію.

В. Беля в умовах глобальної взаємозалежності виокремлює три типи – модернізації: збалансовану модернізацію, конфліктну модернізацію, модернізацію “навпомацки” (часткову, неповну, вибірккову, “емпіричну” модернізації) [2].

Важливою для нашого дослідження є типологія модернізації за характером і передбачуваною траєкторією розвитку [13]:

– наздоганяюча модернізація – базується переважно на зовнішніх стимулах і запозичує зразки та стереотипи культури модернізованих країн, про що зазначено вище. Визначення “наздоганяюча” вказує на відставання суспільства не тільки за рівнем розвитку, а й за швидкістю плину історичного часу і темпами модернізації;

– випереджальна модернізація, яка передбачає достатній внутрішній потенціал і переважно внутрішні джерела розвитку, хоча частково може базуватися і на зовнішніх стимулах; вона розвиває культурну традицію країни, в якій здійснюється, ставить за мету не відтворення всіх етапів еволюції або сучасного стану найбільш модернізованих країн, а “конструювання” її стану в майбутньому на основі аналізу і прогнозу тенденцій розвитку цивілізації. Формула випереджальної модернізації – обігнати те, що неможливо наздогнати.

Серед основних форм модернізації вчені виділяють часткову і тоталітарну. У початкових

теоріях модернізації вказувалося на цілісність її характеру, коли зміни відбувалися в усіх сферах суспільства. Критики виявили її суцільний і частковий характер. Зміст часткової модернізації зводиться до того, що формування нових інститутів і сучасних принципів не завжди приводить до цілісності системи, а може супроводжуватися зміцненням традиційних систем через вплив нових форм організації [11].

Часткова модернізація є таким процесом соціальних змін, що спричиняє інституціоналізацію в тому самому суспільстві відносно модернізованих соціальних форм і менш модернізованих структур [7]. Основні засади теорії “осучаснення навздогін” було закладено “перехідною” концепцією модернізації М. Levy, в центрі уваги якої перебуває процес взаємодії зовнішнього потоку раціональних структур із традиційними в межах відсталого у своєму розвитку суспільства [17].

Ідея сегментарної або парціальної модернізації належить Д.Рюшемейеру, який зазначав, що на початку формуються модернізаційно орієнтовані сегменти і сегменти, які поєднують в собі як традиційні, так і модернізаційні елементи, які можуть співіснувати з традиційними тривалі історичні періоди. Визнаючи лінійну модель модернізації, він обґрунтував ідею про існування незавершених модернізацій, які, проте, перебувають в полоні вестернізованого ідеалу кінцевої моделі ефективної модернізації [19].

Логічним результатом розвитку теорій “осучаснення навздогін” і часткової модернізації стала поява концепції “альтернативних модернізацій” (В.Цапф, Дж.Арнасон). Її основою є сформульований Д.Нортом принцип залежності шляху, за яким напрям розвитку є результатом інкрементальних змін, що детермінують подальший перебіг подій, починаючи від певної точки: “Залежність шляху – це засіб концептуального обмеження маси можливостей вибору й ухвалення рішень у часі” [12].

Непередбачуваність модернізації, яка виявляє себе через явища глобалізації, підкреслює важливість прогнозування, планування й передбачення усіх наслідків цих процесів. У. Бек слушно зазначав, що результатом модернізації стало виникнення не лише передових технологій, а й постійних непередбачуваних наслідків людської діяльності, прихованих ризиків [1, с. 21]. В концепції “рефлексивної модернізації” поєднується дві протилежні характеристики: 1) за допомогою об’єктивного розкриття й аналізу соціальних процесів є підстави сподіватись, що рефлексивність здатна впорядкувати

модернізаційні процеси, їх наслідки й ризики з ними пов'язані; 2) рефлексія над реальністю як наслідок трансформації модернізації не виступає гарантом уникнення елементів невизначеності та непередбачуваності [6, с. 72]. Тому дослідження різних параметрів модернізації, варіантів ризиків, що з нею пов'язана, є актуальним і потребує рефлексивного осягнення реальності.

S. Huntington вказує на існування чотирьох форм розвитку (властивих і системам державної служби), зокрема таких, як:

- вестернізація без модернізації, яка полягає в поверхневому засвоєнні західних принципів і руйнуванні власних культурних традицій без сприйняття західних культурних засад (суспільство називають зруйнованим традиційним, що не перейшло на наступний щабель розвитку);

- модернізація без вестернізації, яка відбувається на основі національних культурних цінностей, не змінюючи своєї ідентичності. Суспільство змінюється через те, що саме держава змінила свої цілі. Тут не культура адаптувалася до завдань модернізації, а керівні еліти, які бажають здійснити модернізацію, адаптувалися до культури;

- наздоганяючий розвиток, за якого пропорції модернізації та вестернізації приблизно однакові;

- національна модель модернізації, яка виникає на деякому рівні вже досягнутої вестернізації [16, с. 75].

Відповідно до теорії модернізації її вирішальною ознакою є інновації, осучаснення. А осучаснення, у свою чергу, передбачає наявність взірця, певного еталону сучасності (модерності). Тому теорія модернізації розглядає наздоганяючий розвиток як позитивне явище. В історії виникали ситуації, коли в еволюції певних країн наздоганяючий розвиток переходив у випереджальний і навпаки. Проте сьогодні є потреба по-новому оцінити парадигму наздоганяючої модернізації, яку дослідники достатньою мірою піддають критиці, оскільки повернення до вже пройдених етапів і форм західного розвитку посилює подальше відставання системи та суспільства, а інколи призводило до впровадження негативних варіантів модернізації.

Також слід наголосити на тому, що модернізація державної служби не завжди супроводжується модернізацією суспільства, оскільки держава змінюється одночасно із

суспільством та під його впливом, але модернізуватися воно може іншим шляхом [4, с. 466]. Відповідно, не завжди модернізація технології зачіпає ідеологію державної служби. Проте повернення до інститутів державної служби, які видаються менш досконалими порівняно з інститутами перших стадій модернізації, неможливе. Жодна з існуючих систем так і не повернулася до попередньої, тобто типової для традиційної державної служби, її інституційної складової.

Модернізація зазвичай розуміється лише як наздоганяюча, що була започаткована з моменту проголошення незалежності і в Україні. Але після засвоєння досягнень розвинених країн виникає проблема “як жити далі”. Або наздоганяюча модернізація державної служби виконала завдання і повинна зупинитися, або ж стати іншою – трансформуватися з наздоганяючої у випереджальну. Цей перехід відбудеться лише за умови, що бажання розвитку залишиться незмінним. Тоді суспільство виявляється здатним вже не запозичувати нове в інших, а самостійно генерувати нові ідеї, практично втілювати їх в різних сферах державної служби. Якщо цей якісний перехід не відбудеться, то суспільство, яке здійснило наздоганяючу модернізацію державної служби, через певний час постане перед необхідністю знову наздоганяти. Головним є виявлення того, коли був можливий якісний перехід, чому він не відбувся і чи може відбутися в майбутньому, а якщо може, то за яких обов'язкових умов [7].

Модернізація не може не бути наздоганяючою відносно як Заходу, так і Сходу. Оптимальність та органічність модернізаційних процесів державної служби здатні прискорити її трансформацію, скоротити терміни проведення реформ, дати змогу, починаючи з певного моменту, уможливити випереджальну модернізацію, яка сприятиме прискоренню перетворень, створенню умов, що стимулюють креативність мислення, проектування і творення соціальних суб'єктів модернізації державної служби.

Серед форм модернізації державної служби доцільно виділити такі, як: інституціональна, політична, правова, управлінська, соціальна, технологічна, морально-етична та ін. Виокремлено характерні ознаки модернізації та їх вплив на розвиток державної служби відображено в табл. 1.

## Форми модернізації та їх вплив на розвиток державної служби

| Форма модернізації | Характерні ознаки модернізації  | Вплив на розвиток державної служби   |
|--------------------|---|--|
| 1. Інституційна    | Пов'язана із зміною інституційних механізмів управління   | Розвиток формальних та неформальних інститутів   |
| 2. Політична       | Спрямована на створення в країні сприятливих умов для здійснення інституціональної модернізації і підтримки суспільного консенсусу як умови безперервного і поступального розвитку державної служби | Зорієнтована на ефективний розвиток державної служби   |
| 3. Правова         | Пов'язана із зміною правових механізмів управління  | Упровадження прогресивного законодавство   |
| 4. Управлінська    | Впровадження нового державного менеджменту, врядування, зорієнтованих на досягнення визначених цілей, результатів з акцентуванням уваги на відповідальності   | Зміна режиму функціонування та методів діяльності державної служби, прозорість і підконтрольність її громадянам, забезпечення оперативного та якісного реагування на потреби замовників державних послуг |
| 5. Соціальна       | Передбачає зміни професійної, соціальної та освітньої структур державної служби   | Відбувається переміщення зайнятих осіб   |
| 6. Технологічна    | Пов'язана із впровадженням нових технологій та е-врядування   | Зміна співвідношення між секторами у структурі державної служби  |
| 7. Морально-етична | Забезпечує становлення свідомості і формування культурно-освітнього рівня державних службовців, адекватного вимогам усіх інших різновидів модернізації  | Підтримка та формування ціннісних орієнтацій державних службовців, спрямована на розвиток державної служби   |
| 8. Фронтирна       | Здійснюється в умовах незавершеного освоєння територій  |  |
| 9. Інноваційна     | Упровадження інноваційних підходів у концептуальному, змістовому, технологічному, методичному, ресурсному забезпеченні  | Розвиток державної служби набуває прогресивного випереджального характеру  |

*Джерело: дослідження автора*

Результати переосмислення теоретичних засад модернізації державної служби вчені пов'язують зі стадією неомодернізаційного аналізу. Поряд із процесами модернізації вітчизняної державної служби відбувається і постмодернізація. Проте їй притаманний фрагментарний характер і пов'язана вона з розвитком місцевої влади в регіонах України, тенденціями гуманізації суспільства (підвищення ролі індивідуальності в житті суспільства, соціальна терпимість), усвідомленням важливості максимального використання наукових здобутків. Постмодернізація пропонує значну різноманітність, гнучкість шляхів модернізації і підходів до розвитку суспільства та державної служби, передбачає відмову від акценту на економічну ефективність, бюрократичні структури

влади і науковий раціоналізм, які були характерні для модернізації, і знаменує перехід до більш гуманного суспільства, де самостійності, багатогранності і самовираженню особистості надається великий простір.

На відміну від трактування модернізаційного процесу в класичній теорії як спонтанної тенденції, яка саморозвивається “знизу”, в неоліберальній теорії модернізації стверджується, що прогресивні зміни розпочинаються і контролюються “зверху” інтелектуальною і політичною елітою, яка прагне подолати відсталість країни за допомогою планових, цілеспрямованих дій [3].

За сутністю модернізація державної служби в умовах глобалізації є системним і комплексним процесом, який має здійснюватися шляхом

упровадження теоретико-методологічних нововведень [11].

Ураховуючи проаналізовану нами типологію модернізації державної служби, з моменту проголошення незалежності в Україні була започаткована наздоганяюча модернізація, яка виявилася не ефективною. Невдалий імпорт і запозичення зарубіжного досвіду, невиваженість політичних перетворень, державної політики, неадекватна компетенція тих, хто здійснює модернізацію (схильність до помилок, недостатність знань і методів), та незадоволеність населення результатами проведених змін в системі вітчизняної державної служби зумовили її системну кризу, а також кризу українського суспільства в цілому.

Найбільш адекватною формою розвитку вітчизняної державної служби на сьогодні слід визнати поєднання модернізації і вестернізації як основної передумови впровадження національної моделі модернізації, коли створюються найбільш сприятливі можливості ефективного використання переваг і конкурентоспроможності країни.

Державну службу слід розвивати в напрямі прогресивної модернізації. Тому і модель модернізації вітчизняної державної служби має бути прогресивною випереджальною, національною. У конкретній сучасній історичній ситуації така модель передбачає звернення до досвіду країн не лише Заходу, а й Сходу. У чистому вигляді до цього часу вона ніде не реалізувалася, проте елементи випереджального розвитку були характерні для СРСР, Японії, Китаю, а також Індії, яка здійснила прорив у сфері нових інформаційних технологій. Також при модернізації державної служби України на сучасному етапі важливо враховувати в межах середньострокового періоду досвід саме ЄС, з яким Україну як європейську державу поєднують історичні та геополітичні спільні риси.

З моменту проголошення незалежності України була започаткована наздоганяюча модернізація. Поряд із процесами модернізації в системі вітчизняної державної служби відбувається і постмодернізація, якій притаманний фрагментарний характер і яка пов'язана з тенденціями гуманізації суспільства, усвідомленням важливості максимального використання наукових здобутків. Виходячи з цього необхідно запровадити нову модель модернізації вітчизняної державної служби.

Модернізація вітчизняної державної служби є невід'ємною складовою значно ширшого процесу модернізації суспільства, що включає в тому числі і модернізацію суспільних відносин і держави. Слід забезпечити узгодженість реформ в

цих сферах, яка в кінцевому результаті забезпечить кінцевий результат, дасть змогу отримати значний синергетичний ефект.

**Висновки.** Таким чином, досліджено основні форми модернізації державної служби в умовах глобалізації: інституціональну, політичну, правову, управлінську, соціальну, технологічну, морально-етичну, фронтірну, інноваційну та ін., які приводять до гуманізації відносин у системі державної служби і її стійкого розвитку, а також визначено їх характерні ознаки та вплив на розвиток державної служби.

Доведено доцільність запровадження прогресивної випереджальної національної моделі модернізації державної служби та неефективність наздоганяючої, часткової і тоталітарної модернізації, важливість формування соціально відповідальної модернізації державної служби, модернізації з “людським обличчям”, спрямованої на розвиток гуманістичного інноваційного управління, в центрі якого була би людина як “міра всіх речей”. Лише за умови гармонійного розвитку всіх перерахованих форм модернізації розвиток державної служби набуває прогресивного випереджального характеру, а його темпи наближаються до оптимальних для суспільства. В протилежному разі неузгодженість векторів окремих типів модернізацій може зводити нанівець досягнення будь-якої з них; при цьому функціонування системи державної служби стає нестійким і, більше того, може набути зворотнопоступального регресивного характеру.

#### Список використаних джерел

1. Бек У. Общество риска : На пути к другому модерну. М. : Прогресс-Традиция, 2000. 383 с.
2. Беля В. Традиція і модернізація китайського соціуму в умовах глобальних трансформацій : автореф. дис. на здобуття наук. ст. канд. філос. наук; Ін-т філософії ім. Г. С. Сковороди НАН України. Київ, 2015. 19 с.
3. Бокарев Ю. П. Теории модернизации и экономическое развитие URL: [http://www.rsuh.ru/binary/79822\\_16.1245304396.35507.pdf](http://www.rsuh.ru/binary/79822_16.1245304396.35507.pdf)
4. Войтович Р. В. Вплив глобалізації на систему державного управління (теоретико-методологічний аналіз) : моногр. Київ : НАДУ, 2007. 680 с.
5. Войтович Р. В. Модернізація державного управління в умовах глобальної інтеграції. Вісник НАДУ. 2013. № 2. С. 14–23.
6. Колісник О. В. Рефлексивна модернізація: до проблеми її інтерпретації. Грані : : наук.-теорет. і громад.-політ. альм. Дніпро, 2015. № 2 (118). С. 68–72.
7. Критический анализ буржуазных теорий модернизации : сб. обзоров. М. : ИНИОН АН



СССР, 1985. С. 72–73.

8. Лібанова Е. М. Соціальні проблеми модернізації сучасної економіки URL: <https://dse.org.ua/archive/17/1.pdf>

9. Линдюк О. Модернізація державної служби України: наукові підходи URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2016/2016\\_04\(31\)/18.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2016/2016_04(31)/18.pdf)

10. Линдюк О. А. Теорія та практика модернізації державної служби України в умовах глобалізації : монографія. Київ : НАДУ, 2016. 304 с.

11. Линдюк О. А. Типологія модернізації державної служби. Наук. зап. Ін-ту законодавства Верхов. Ради України. 2015. № 5. С. 94–101.

12. Норт Д. Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки. пер. з англ. І. Дзюб. Київ : Основи, 2000. 198 с.

13. Смолин О. Соціально-філософские основания стратегии модернизации России : роль образования и науки. Филос. науки. 2006. № 3. С. 5–14.

14. Федотова В. Г. Типология модернизаций и способов их изучения. Вopr. философии. 2000. № 4. С. 10–13.

15. Холмогоров Е. Модернизация и сверхмодернизация URL: [http://www.katehon.ru/html/top/politologia/idea/modernizatsia\\_i\\_sverhmodernizatsia.html](http://www.katehon.ru/html/top/politologia/idea/modernizatsia_i_sverhmodernizatsia.html)

16. Huntington S. P. The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order. New York : Simon and Schuster, 1996. 576 p.

17. Levy M. J. Modernization and the Structure of Society : A Setting for International Affairs, 2 vols. Princeton : Princeton University Press, 1966. 156 p.

18. Merton R. Social Theory and Social Structure. New York: Free Press, 1968. 702 p.

19. Rosenau J. N. The future of politics. Future. Guildford : [s.n.], 1999. Vol. 31. № 9/10. P. 1005–1016.

20. Touraine A. Modernity and cultural specificities. International Social Science Journal. 1998. № 40 (118). P. 443–457.

21. Zapf W., Habich R., Bulmanh T., De Uiey J. The case of Germany : Transformation through unification. Sisyphus. W-wa, 2001. Vol. 15. P. 13.

### References

1. Bek U. Obschestvo riska : Na puti k drugomu modernu. M. : Progress-Traditsiya, 2000. 383 s.

2. Belia V. Tradycja i modernizatsiia ky`taiskoho sotsiumu v umovakh globalny`kh transformatsii : avtoref. dy`s. na zdobuttia nauk. st. kand. filoz. nauk; In-t filosofii im. H. S. Skovorody` NAN Ukrainy`. Ky`iv, 2015. 19 s.

3. Bokarev Yu. P. Teorii modernizatsii i ekonomicheskoe razvitie URL: [http://www.rshu.ru/binary/79822\\_16.1245304396.35507.pdf](http://www.rshu.ru/binary/79822_16.1245304396.35507.pdf)

4. Voitovy`ch R. V. Vplyv` hlobalizatsii

na sy`stemu derzhavnoho upravlinnia (teorety`kometodolohichny`i analiz) : monohrafiia. Ky`iv : Vy`d-vo NADU, 2007. 680 s.

5. Voitovy`ch R. V. Modernizatsiia derzhavnoho upravlinnia v umovakh hlobalnoi intehtatsii. Visny`k NADU. 2013. № 2. S. 14–23.

6. Kolisny`k O. V. Refleksy`vna modernizatsiia: do problemy` y`ii interpretatsii. Hrani : : nauk.-teoret. i hromad.-polit. alm. Dnipro, 2015. № 2 (118). S. 68–72.

7. Kriticheskiy analiz burzhuznyih teorii modernizatsii : sb. obzorov. M. : INION AN SSSR, 1985. S. 72–73.

8. Libanova E. M. Sotsial`ni problemy` modernizatsii suchasnoi ekonomiky` URL: <https://dse.org.ua/archive/17/1.pdf>

9. Ly`ndiuk O. Modernizatsiia derzhavnoi sluzhby` Ukrainy` : naukovy` pidkhody` URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2016/2016\\_04\(31\)/18.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2016/2016_04(31)/18.pdf)

10. Ly`ndiuk O. A. Teoriia ta prakty`ka modernizatsii derzhavnoi sluzhby` Ukrainy` v umovakh hlobalizatsii : monohrafiia. Ky`iv : NADU, 2016. 304 s.

11. Ly`ndiuk O. A. Ty`polohiia modernizatsii derzhavnoi sluzhby` Nauk. zap. In-tu zakonodavstva Verkhov. Rady` Ukrainy`. 2015. № 5. S. 94–101.

12. Nort D. Insty`tutsii, insty`tutsiina zmiana ta funktsionuvannia ekonomiky`. per. z anhl. I. Dziub. Kyiv : Osnovy`, 2000. 198 s.

13. Smolin O. Socialno-filosofskie osnovaniya strategii modernizatsii Rossii : rol obrazovaniya i nauki. Filoz. nauki. 2006. № 3. S. 5–14.

14. Fedotova V. G. Tipologiya modernizatsii i sposobov ih izucheniya. Vopr. filosofii. 2000. № 4. S. 10–13.

15. Holmogorov E. Modernizatsiia i sverhmodernizatsiia URL: [http://www.katehon.ru/html/top/politologia/idea/modernizatsia\\_i\\_sverhmodernizatsia.html](http://www.katehon.ru/html/top/politologia/idea/modernizatsia_i_sverhmodernizatsia.html)

16. Huntington S. P. The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order. New York : Simon and Schuster, 1996. 576 p.

17. Levy M. J. Modernization and the Structure of Society : A Setting for International Affairs, 2 vols. Princeton : Princeton University Press, 1966. 156 p.

18. Merton R. Social Theory and Social Structure. New York: Free Press, 1968. 702 p.

19. Rosenau J. N. The future of politics. Future. Guildford : [s.n.], 1999. Vol. 31. № 9/10. P. 1005–1016.

20. Touraine A. Modernity and cultural specificities. International Social Science Journal. 1998. № 40 (118). P. 443–457.

21. Zapf W., Habich R., Bulmanh T., De Uiey J. The case of Germany : Transformation through unification. Sisyphus. W-wa, 2001. Vol. 15. P. 13.

**ПРУДИУС О.О.,**

*здобувач наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України*

**A. PRUDIUS.,**

*winner of the degree of Doctor of Philosophy in the specialty "Public Administration";  
Institute of Personnel Training of the State Employment Service of Ukraine*

## **ГЕНЕЗИС РОЗВИТКУ ЗАКОНОДАВСТВА ПРО ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ В УМОВАХ ЇЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ ТА ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

### **GENESIS OF THE DEVELOPMENT OF CIVIL SERVICE LEGISLATION IN THE CONDITIONS OF ITS MODERNIZATION AND FORMATION OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM**

---

У статті розглянуто процеси генезису розвитку законодавства про державну службу в умовах її модернізації та формування системи управління персоналом. Зроблено аналіз нормативно-правових актів України, які визначили напрями реформування та модернізації державної служби відповідно до європейських стандартів шляхом розвитку її законодавства для становлення в Україні справді професійної, вискооефективної, стабільної та авторитетної державної служби, забезпечення підбору і розстановки високопрофесійних, чесних і патріотично налаштованих кадрів апарату управління. Окрема увага в рамках даного дослідження приділена аналізу Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо перезавантаження влади» та новій Концепції реформування системи оплати праці державних службовців, прийнятих для подальшої модернізації державної служби та удосконалення системи управління персоналом.

**Ключові слова:** державна служба, реформування та модернізація державної служби, розвиток законодавства про державну службу, система управління персоналом, перезавантаження влади.

The article considers the processes of genesis of the development of the legislation on civil service in the conditions of its modernization and formation of the personnel management system. The analysis of normative legal acts of Ukraine, which determined the directions of reforming and modernizing the civil service in accordance with European standards by developing its legislation to become a truly professional, highly efficient, stable and authoritative civil service in Ukraine, ensuring selection and placement of highly professional, honest and patriotic staff. Particular attention in this study is paid to the analysis of the Law of Ukraine "On Amendments to Some Laws of Ukraine on Reset of Power" and the new Concept of reforming the remuneration of civil servants, adopted to further modernize the civil service and improve personnel management.

It is assumed that the introduction of the wage reform in state bodies will make it possible to: increase the prestige of the civil service as a job with a decent salary level corresponding to the market; to attract to work experienced specialists, as well as citizens of Ukraine from among the youth who have received relevant education in institutions of higher education, in particular abroad, increase the motivation for the return of such citizens for the purpose of employment in Ukraine; to increase the efficiency of civil servants and promote economic growth in various areas; to preserve the "social package" for persons working in civil service positions in the form of financial assistance for annual basic paid leave in the amount of one average monthly salary in order to use the full duration of such leave in accordance with the law, and not to accumulate it, as well as financial assistance to solve social and household issues and additional holidays provided for by law; reduce corruption risks during communication with citizens and businesses; to establish integrity in the management and distribution of public finances; stimulate the initiative to prepare and implement reforms aimed at raising the standard of living; build a new salary structure for



**Keywords:** civil service, reform and modernization of the civil service, development of civil service legislation, personnel management system, reset of power.

**Постановка проблеми.** Формування в незалежній Україні інституту державної служби та системи управління персоналом розпочалося з прийняття у 1993 році Закону України «Про державну службу» [5], що врегулював суспільні відносини, які охоплювали діяльність держави щодо створення правових, організаційних, економічних та соціальних умов реалізації громадянами України права на державну службу, визначив загальні засади діяльності та статус державних службовців.

Відповідно до зазначеного Закону державна служба в Україні була визначена як професійна діяльність осіб, які займають посади в державних органах та їх апараті щодо практичного виконання завдань і функцій держави та одержують заробітну плату за рахунок державних коштів. Встановлено, що ці особи є державними службовцями і мають відповідні службові повноваження (стаття 1) [5].

Важливо, що вперше Законом України «Про державну службу» було визначено поняття посади і посадової особи (стаття 2); основні принципи державної служби (стаття 3); право на державну службу (стаття 4); етику поведінки державного службовця (стаття 5); основні напрями державної політики у сфері державної служби (стаття 6) та орган управління державною службою (стаття 7); особливості правового регулювання статусу державних службовців державних органів та їх апарату (стаття 9), основні обов'язки та права державних службовців (статті 10, 11); обмеження, пов'язані з прийняттям на державну службу (стаття 12); встановлено фінансовий контроль (стаття 13) та особливості дисциплінарної відповідальності державних службовців (стаття 14) [5].

Також, Законом України «Про державну службу» було встановлено умови та визначено особливості проходження державної служби в державних органах та їх апараті, а саме, умови прийняття на державну службу (стаття 15), обмеження, пов'язані з проходженням державної служби (стаття 16), умови запобігання та врегулювання конфлікту інтересів (стаття 16-1); передбачено складення присяги державних службовців (стаття 17), випробування при прийнятті на державну службу (стаття 18) та стажування державних службовців (стаття 19); врегульовано питання робочого часу (стаття 20) та службових відряджень (стаття 21), передбачено підстави для відсторонення від виконання

повноважень за посадою (стаття 22), встановлено граничний вік перебування на державній службі (стаття 23) [5].

Крім цього, Закон врегулював питання службової кар'єри державних службовців через унормування проходження державної служби (стаття 24), визначення класифікації посад державної служби (стаття 25) та встановлення рангів державних службовців (стаття 26), визначення шляхів просування по службі (стаття 27), формування кадрового резерву державної служби (стаття 28), розвитку державних службовців (стаття 29) та припинення державної служби (статті 30, 31, 32) [5].

Значимим для державних службовців стало унормування Законом України «Про державну службу» питань їх матеріального та соціального побутового забезпечення: оплати праці та заохочень за сумлінну працю (статті 33, 34); надання щорічних та додаткових відпусток (стаття 35), соціально-побутового та пенсійного забезпечення (статті 36, 37, 37-1). Хоча і дуже стисло, приділено увагу і відповідальності державних службовців (стаття 38) [5].

Крім цього, для реалізації положень Закону України «Про державну службу» [5] було прийнято цілу низку підзаконних актів, які сприяли становленню інституту державної служби, проходженню державної служби та формуванню системи управління персоналом.

Слід відмітити, що розвитку законодавства про державну службу сприяла трансформаційна криза українського суспільства, яка водночас стала потужним поштовхом для проведення адміністративної реформи з метою створення сучасної, ефективної системи державного управління, як інструменту подолання кризи в Україні, одним із шляхів якої було визначено реформування державної служби в Україні для становлення справді професійної, високоефективної, стабільної та авторитетної державної служби, забезпечення підбору і розстановки високопрофесійних, чесних і патріотично налаштованих кадрів апарату управління [7].

Починаючи з 1998 року було прийнято низку важливих нормативно-правових актів, які стали основою для розвитку законодавства про державну службу та її модернізації, формуванню системи управління персоналом на державній службі. Серед них, укази Президента України «Про заходи щодо впровадження Концепції

адміністративної реформи в Україні» від 22 липня 1998 року № 810/98 [7], «Про Стратегію реформування системи державної служби в Україні» від 14 квітня 2000 року [12], «Про Концепцію адаптації інституту державної служби до стандартів Європейського Союзу» від 5 березня 2004 року № 278 [9], «Про Концепцію розвитку законодавства про державну службу в Україні» від 20 лютого 2006 року № 140/2006 [10], «Про Стратегію сталого розвитку «Україна-2020» від 12 січня 2015 року № 5 [13], розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 березня 2015 р. № 227-р «Про затвердження Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування на період до 2017 року та плану заходів щодо її реалізації» [15] та інші [11, 14].

Саме ці стратегічні документи визначили напрями реформування та модернізації державної служби відповідно до європейських стандартів шляхом розвитку її законодавства, що знайшло своє відображення у новій редакції Закону України «Про державну службу», який був прийнятий у 2015 році та набув чинності з 1 травня 2016 року [6].

Пізніше, у 2019 році, з метою подальшої модернізації державної служби та внесення змін до системи управління персоналом на державній службі було прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо переважання влади» від 19 вересня 2019 року № 117-IX [4], який у тому числі містить низку ризиків для державних службовців, та розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 травня 2020 р. № 622 [14], яким схвалено нову Концепцію реформування системи оплати праці державних службовців та затверджено план заходів з її реалізації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика зазначеного дослідження є актуальною і викликає науковий інтерес у багатьох вітчизняних науковців. Так, модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні на сучасному етапі розвитку стали об'єктом наукових досліджень Н. Гончарук та Л. Прудіус [1, 2, 16, 18]. Наукові праці В. Сидоренко та Я. Новак присвячені сучасним особливостям модернізації державної служби в Україні [17], О. Євсюкової та Т. Михайлової – специфіці складнощів модернізаційного процесу державної служби України [3] тощо. Разом з тим, незважаючи на актуальність заявленої проблематики, враховуючи безперервний процес модернізації державної служби, удосконалення системи управління персоналом через розвиток законодавства з метою підвищення ефективності державної служби відповідно до європейських

стандартів, це питання потребує додаткового дослідження.

**Мета статті.** Здійснити аналіз нормативно-правових актів України для дослідження генезису розвитку законодавства про державну службу в умовах її модернізації та формування системи управління персоналом відповідно до європейських стандартів.

**Виклад основного матеріалу.** Аналіз нормативно-правових актів щодо реформування та модернізації державної служби, формування системи управління персоналом свідчить, що, починаючи з 1998 року, основними цілями і завданнями державної служби як інституту української держави відповідно до заходів щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні, затвердженими Указом Президента України від 22 липня 1998 року № 810/98 [7], було визначено охорону конституційного устрою, створення умов для розвитку відкритого громадянського суспільства, захисту прав та свобод людини громадянина; забезпечення ефективної діяльності державних органів відповідно до їх повноважень і компетенції шляхом надання професійних управлінських послуг політичному керівництву цих органів та громадськості.

Для реалізації поставлених цілей і завдань щодо адміністративної реформи реформа державної служби була спрямована на:

- класифікацію державних органів і державних посад, яка передбачала їх поділ на політичні, патронатні, адміністративні посади, визначення сфери державної служби і статусу державних службовців; віднесення до специфічних видів державної служби військової, дипломатичної, митної та інших видів служби у відповідних державних органах оборони, внутрішніх і закордонних справ, безпеки, прокуратури, судочинства тощо;

- забезпечення конкурсності, об'єктивності, прозорості і гласності у прийнятті на державну службу та просуванні щодо службової кар'єри; впровадження єдиного порядку проведення конкурсу та стажування із складанням іспиту; створення системи об'єктивної оцінки (атестації) діяльності державних службовців; здійснення обов'язкового системного контролю за проходженням державної служби та запровадження у загальнонаціональному масштабі систематичного інформування громадськості про потребу у кадрах;

- удосконалення адміністративної культури державних службовців, посилення суспільної довіри до них, а також удосконалення

управлінських процедур та запровадження достатніх апеляційних інституцій і механізмів, зокрема стосовно оскарження дій державних службовців;

– посилення правових гарантій, матеріальної і моральної захищеності, політичної незалежності державних службовців щодо виконання своїх професійних обов'язків, створення чіткого механізму відповідальності державних службовців, узгоджений з нормами адміністративного, цивільного, фінансового, трудового та кримінального права; визначення комплексу контрольних параметрів оцінки діяльності державних службовців та запровадження системи адміністративної юстиції;

– формування системи мотивації, стимулювання, заохочення державних службовців, розробки і запровадження дієвого механізму їх соціально-правового захисту шляхом реформування системи оплати праці державних службовців; посилення посадової диференціації платні з урахуванням рівня відповідальності, забезпечення її

швидкого зростання на початку кар'єри, також зменшення міжвідомчих і місцевих розбіжностей в оплаті праці;

– забезпечення професійної підготовки кадрів для державної служби через запровадження розгорнутої, упорядкованої та обов'язкової системи підвищення кваліфікації державних службовців з використанням різних форм навчання та розширення мережі підготовки кадрів вищої кваліфікації через аспірантуру і докторантуру для підвищення наукового рівня діяльності органів державного управління;

– забезпечення відданості, сумлінності, відповідальності державних службовців шляхом максимальної об'єктивізації механізму їх службової кар'єри, просування по службі і матеріального заохочення державних службовців на підставі їх особистих заслуг із запровадженням відкритості процесу такої оцінки; визначення етичних вимог щодо діяльності державного службовця у Кодексі правил поведінки (етики) державного службовця; посилення відповідальності за неналежне виконання службових обов'язків; удосконалення механізму декларування доходів та майнового становища державних службовців;

– просування по службі і матеріального заохочення державних службовців на підставі їх особистих заслуг із запровадженням відкритості процесу такої оцінки; визначення етичних вимог щодо діяльності державного службовця та узагальнення їх у Кодексі правил поведінки (етики) державного службовця; посилення

відповідальності за неналежне виконання службових обов'язків; викорінення і запобігання проявам корупції, партійної та конфесійної прихильності; удосконалення механізму декларування доходів та майнового становища державних службовців;

– оптимізацію структури управління державною службою через підвищення ролі керівного органу управління державною службою, який повинен бути центральним органом виконавчої влади із спеціальним статусом, що виконує провідну роль в організації кадрового забезпечення державних органів [7].

Стратегією реформування системи державної служби в Україні від 14 квітня 2000 р. було визначено механізми для врегулювання на законодавчому рівні таких важливих питань як: удосконалення класифікації посад державних службовців; оптимізації управління державною службою; забезпечення конкурсності, об'єктивності, прозорості і гласності під час прийняття на державну службу та просування по службі; удосконалення адміністративної культури державних службовців, посилення суспільної довіри до них; посилення мотивації та стимулювання праці, заохочення державних службовців та їх соціальної захищеності; посилення відповідальності за неналежне виконання службових обов'язків та неналежну роботу щодо запобігання проявам корупції; професійного навчання державних службовців та кадрового резерву; наукового забезпечення реформування державної служби через розробку наукової програми розвитку державного управління та державної служби [12].

Згодом, у 2004 році, з огляду на стратегічне завдання України щодо здійснення комплексу системних перетворень та створення реальних (внутрішніх) передумов для вступу до Європейського Союзу гостро постало питання наближення державної служби до загальноприйнятих її засад для країн - членів ЄС шляхом адаптації цього інституту до стандартів ЄС. Саме тому, з метою подальшого вдосконалення інституту державної служби в Україні в рамках адаптації його до стандартів Європейського Союзу для більш повної реалізації конституційних прав, свобод та законних інтересів громадян, наданню їм у належному обсязі якісних державних послуг, була схвалена Концепція адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу, яка визначила пріоритетними напрямками для реформування державної служби:

– вдосконалення правових засад функціонування державної служби;

– реформування системи оплати праці державних службовців;

– встановлення порядку надання державних послуг та вдосконалення нормативного регулювання вимог професійної етики державних службовців;

– вдосконалення та підвищення ефективності управління державною службою;

– професіоналізацію державної служби [9].

У 2006 році була схвалена Концепція розвитку законодавства про державну службу в Україні з метою удосконалення державної служби шляхом системного правового розв'язання її проблем з урахуванням вітчизняного та міжнародного досвіду, рекомендацій Парламентської Асамблеї Ради Європи, інших міжнародних організацій [10].

Зазначеною Концепцією було передбачено законодавче забезпечення розв'язання проблем у сфері державної служби щодо:

1. Запровадження ефективнішого механізму реалізації громадянами України конституційного права на рівний доступ до державної служби, не допускаючи привілеїв чи обмежень за будь-якими ознаками.

2. Удосконалення механізму правового регулювання відносин у сфері державної служби стосовно чіткого розмежування статусу державного службовця і статусу працівників, які не належать до державних службовців.

3. Забезпечення системного правового регулювання всіх видів державної служби, впорядкування класифікації посад державних службовців та вдосконалення порядку віднесення посад державних службовців до відповідних категорій, визначення співвідношення між категоріями посад та рангами державних службовців, а також категоріями посад, рангами, класними чинами, військовими званнями в різних видах державної служби, категоріями посад і рангами на службі в органах місцевого самоврядування.

4. Розмежування політичних та адміністративних посад в органах державної влади, виходячи з відмінностей характеру повноважень і відповідальності осіб на таких посадах, порядку призначення на ці посади та звільнення з них, механізмів соціального захисту осіб, які призначаються на такі посади та встановлення строку перебування на посаді, забезпечення стабільності діяльності державних службовців та їх політичної нейтральності, запобігання виникненню конфлікту інтересів; вдосконалення правового статусу працівників патронатних служб, їх повноважень, порядку призначення на посади та звільнення з посад.

5. Удосконалення порядку проходження державної служби, зокрема прийняття на державну службу та просування державних службовців по службі, їх ротації відповідно до інтересів держави, з урахуванням рівня кваліфікації, ділових та моральних якостей державних службовців, їх професійних досягнень, а також володіння практичними навичками, необхідними для роботи на певній посаді.

6. Удосконалення правового регулювання надання державними службовцями управлінських послуг та підвищення їх якості шляхом впровадження відповідних національних та міжнародних стандартів.

7. Удосконалення системи оплати праці, житлового, пенсійного, інших видів соціального забезпечення та захисту інтересів державних службовців.

8. Визначення в законодавстві про державну службу видів дисциплінарних порушень та дисциплінарних стягнень, порядку і процедури розслідування дисциплінарного порушення, фіксації факту його вчинення, прийняття рішення про накладення дисциплінарного стягнення, а також оскарження такого рішення, захисту прав державного службовця; посилення відповідальності державних службовців за порушення вимог щодо декларування доходів та зобов'язань фінансового, майнового характеру, в тому числі за кордоном, своїх та членів своєї сім'ї, запровадження декларування такими особами їх витрат.

9. Удосконалення системи управління у сфері державної служби шляхом посилення ролі Кабінету Міністрів України, відповідних координаційних органів, спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади з питань державної служби, його територіальних підрозділів у реалізації державної політики, забезпеченні додержання законодавства у цій сфері, запровадження в усіх органах державної влади єдиних стандартів якості державної служби, вдосконалення порядку взаємодії цього органу з іншими державними органами, їх кадровими службами [10].

Саме відповідно до зазначеної Концепції [10] Указом Президента України «Про заходи щодо реформування державної служби в Україні та забезпечення захисту конституційних прав державних службовців» від 20 вересня 2007 р. № 900 було доручено Кабінету Міністрів України доопрацювати нову редакцію законопроекту «Про державну службу» [8].

У січні 2015 року була прийнята Стратегія сталого розвитку «Україна-2020», якою було передбачено створення професійного інституту



державної служби, забезпечення її ефективності, результатом якої мало стати створення ефективної, прозорої, відкритої та гнучкої структури публічної адміністрації із застосуванням новітніх інформаційно-комунікативних технологій (е-урядування), здатної виробляти і реалізовувати цілісну державну політику, спрямовану на суспільний сталий розвиток і адекватне реагування на внутрішні та зовнішні виклики [13].

Таким чином, всі зазначені вище нормативно-правові акти відіграли ключову роль для розвитку законодавства про державну службу. Тобто, визначені ними стратегічні напрями реформування й модернізації державної служби, розвитку системи управління персоналом знайшли своє відображення у новій редакції Закону України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII [6], яким:

– встановлено, що сфера дії цього Закону поширюється на державних службовців: 1) Секретаріату Кабінету Міністрів України; 2) міністерств та інших центральних органів виконавчої влади; 3) місцевих державних адміністрацій; 4) органів прокуратури; 5) органів військового управління; 6) органів дипломатичної служби; 7) державних органів, особливості проходження державної служби в яких визначені статтею 91 цього Закону; 8) інших державних органів;

– відмежовано державну службу від політичної діяльності шляхом класифікації державних органів і державних посад на політичні, адміністративні та патронатні посади; здійснено поділ адміністративних посад на посади державної служби категорії А, Б і В; визначено правовий статус державних службовців; чітко розмежовано статус державного службовця і статус працівників, які не належать до державних службовців; запроваджено інститут державних секретарів у міністерствах;

– удосконалено систему управління державною службою, яка включає: 1) Кабінет Міністрів України; 2) центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби; 3) Комісію з питань вищого корпусу державної служби та відповідні конкурсні комісії; 4) керівників державної служби; 5) служби управління персоналом;

– визначено на законодавчому рівні єдині підходи щодо вступу, проходження і припинення державної служби, запроваджено компетентнісний підхід для відбору кандидатів для проходження державної служби; забезпечено конкурсність, об'єктивність, прозорість і гласність у прийнятті на державну службу та просуванні по службовій

кар'єрі через впровадження єдиного порядку проведення конкурсу та систематичного інформування громадськості про потребу у кадрах; скасовано інститут кадрового резерву державних службовців;

– встановлено 9 рангів державних службовців (раніше було 15) та порядок їх присвоєння; визначено співвідношення між категоріями посад та рангами державних службовців, а також категоріями посад, рангами, класними чинами, військовими званнями в різних видах державної служби;

– визначено умови для підвищення рівня професійної компетентності державних службовців шляхом професійного навчання, яке проводиться постійно;

– створено систему об'єктивної оцінки діяльності державних службовців через запровадження процедури щорічного оцінювання, яке проводиться на підставі показників результативності, ефективності та якості, визначених з урахуванням посадових обов'язків державного службовця, а також дотримання ним правил етичної поведінки та вимог законодавства у сфері запобігання корупції, виконання індивідуальної програми професійного розвитку, а також показників, визначених у контракті про проходження державної служби (у разі укладення);

– створено правові гарантії захищеності державних службовців та їх політичної неупередженості щодо виконання своїх професійних обов'язків, визначено правила внутрішнього службового розпорядку державного органу, умови робочого часу та відпочинку державних службовців, умови надання відпусток;

– сформована система оплати праці, заохочень та соціальних гарантій державних службовців;

– визначено чіткий механізм дисциплінарної та матеріальної відповідальності державних службовців.

З метою реалізації Закону [6] було розроблено та затверджено відповідні підзаконні акти.

Згодом, з метою врегулювання окремих проблемних питань, обумовлених практичним впровадженням Закону України «Про державну службу» [6], а також для спрощення процедур прийняття, проходження державної служби та звільнення з неї, у 2019 році був прийнятий Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо перезавантаження влади» від 19 вересня 2019 року № 117-IX [4]. Водночас, цей Закон не можна трактувати однозначно як позитивний, оскільки він містить низку норм, які погіршують трудові права державних службовців.

Зокрема, цим Законом [4] було внесено зміни до низки законів, серед яких і Закон України «Про державну службу» [6], у якому:

– доповнено перелік осіб, на яких не поширюється дія Закону України «Про державну службу»; здійснено поділ посад державної служби в державних органах на категорії та підкатегорії залежно від порядку призначення, характеру та обсягу повноважень, змісту роботи та її впливу на прийняття кінцевого рішення, ступеня посадової відповідальності, необхідного рівня кваліфікації та професійних компетентностей державних службовців, а також доповнено перелік осіб, яких віднесено до категорій посад державної служби «А», «Б» і «В» (ст. 6);

– змінено процес управління державною службою: шляхом оптимізації функцій і повноважень Національного агентства України з питань державної служби (НАДС), а саме, надання як додаткових повноважень щодо оцінювання професійних компетентностей кандидатів під час проходження конкурсу на зайняття посад державної служби, адміністрування Єдиного порталу вакансій державної служби тощо, так і скорочення повноважень щодо проведення перевірок дотримання законодавства про державну службу; розгляду скарг державних службовців стосовно оскарження рішень державних органів, що знижує рівень захищеності державних службовців при здійсненні ними своєї професійної діяльності в інтересах держави (стаття 13);

– скорочено повноваження Комісії вищого корпусу державної служби щодо відбору кандидатів на зайняття посад державної служби категорії «А» (статті 15, 16), що є підставою для політичних впливів при призначенні кандидатів на вищі керівні посади державної служби;

– уточнено вимоги до осіб, які претендують на вступ на державну службу на посади державної служби категорій Б та В (ст. 20) та удосконалено процедуру проведення конкурсу на зайняття посад державної служби (статті 22, 23, 25, 27-30), що в той же час створило умови для прийняття керівником суб'єктивного одноособового рішення щодо призначення переможця конкурсу через відсутність критеріїв відбору кандидатів, запропонованих конкурсною комісією;

– запроваджено контрактну форму проходження державної служби (ст. 31-1), відповідно до якої контракт про проходження державної служби укладається на строк до трьох років, однак законодавчо не визначено підстави як для укладання контракту, так і його припинення, що може стати підставою для порушення трудових прав державних службовців;

– уточнено вимоги для строкового призначення на посади державної служби категорій «А», «Б» і «В» (ст. 34), а також випробування та встановлення відповідності державного службовця займаній посаді (ст. 35), що в той же час сприяє дискримінації окремих категорій працівників, оскільки критерії визначення відповідності кандидатів займаній посаді не встановлені;

– удосконалено процедуру проходження державної служби (статті 41, 43, 44, 46), яка в той же час передбачає зміни істотних умов державної служби, шляхом скорочення терміну повідомлення державного службовця про зміну істотних умов державної служби до 30 календарних днів (було за два місяці) (ст. 43), що порушує європейські норми і принципи публічної служби в Європі;

– удосконалено процедуру оцінювання результатів службової діяльності державних службовців (стаття 44), що проводиться щорічно на підставі показників результативності, ефективності та якості, визначених з урахуванням посадових обов'язків державного службовця, дотримання ним правил етичної поведінки та вимог законодавства у сфері запобігання корупції, виконання індивідуальної програми професійного розвитку тощо;

– внесено зміни до умов оплати праці державних службовців (статті 50, 52) щодо визначення видів преміювання;

– спрощено процедуру притягнення державного службовця до дисциплінарної відповідальності та оскарження рішення про накладення дисциплінарного стягнення (статті 66–69, 71–73, 78), що в той же час порушує міжнародні стандарти ведення соціального діалогу через виключення зі складу дисциплінарної комісії представників громадських об'єднань, представників виборного органу первинної профспілкової організації з числа державних службовців або представників державних службовців, обраних на загальних зборах (конференції) державних службовців (які були раніше), сприяє дискримінації державних службовців та звуженню обсягу їх прав;

– доповнено підстави припинення державної служби (ст. 83, 84, 85, 87, 87-1, 88-1), однак відсутність чітких критеріїв дає право суб'єкту призначення приймати рішення на власний розсуд та звільняти державних службовців під час тимчасової втрати працездатності (стаття 87) всупереч вимогам конвенцій та рекомендацій Міжнародної організації праці;

– обмежено дію законодавства про працю на державну службу, окрім випадків, прямо передбачених цим Законом;



– внесено зміни щодо особливостей проходження державної служби в окремих державних органах (статті 91, 92).

Водночас, незважаючи, що Законом України «Про державну службу» [6] визначено правові засади оплати праці державних службовців, механізм нарахування заробітної плати державних службовців залишається непрозорим у зв'язку з неврегульованим і необмеженим розміром надбавок, а варіативна частина виплати є надто високою. У зв'язку з цим, розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 травня 2020 р. № 622 було схвалено Концепцію реформування системи оплати праці державних службовців, яка орієнтована на: встановлення конкурентоспроможного рівня заробітної плати; підвищення прозорості, передбачуваності та справедливості заробітної плати, посилення ролі сталої частки (посадового окладу) в структурі заробітної плати державних службовців; впровадження класифікації посад державної служби (визначення типових посад державної служби з урахуванням функціональної спрямованості, мети та цінності посади); збалансування організаційної структури та оптимізації чисельності органів виконавчої влади [14].

Передбачається, що запровадження реформи оплати праці в державних органах дасть змогу: підвищити престиж державної служби як роботи з гідним рівнем заробітної плати, відповідним ринковому; залучити на роботу досвідчених фахівців, а також громадян України з числа молоді, що здобули відповідну освіту у закладах вищої освіти, зокрема за кордоном, підвищення мотивації для повернення таких громадян з метою працевлаштування в Україні; підвищити ефективність державних службовців та сприяти економічному зростанню у різних сферах; зберегти «соціальний пакет» для осіб, що працюють на посадах державної служби, у вигляді матеріальної допомоги до щорічної основної оплачуваної відпустки у розмірі однієї середньомісячної заробітної плати з метою використання повної тривалості такої відпустки відповідно до закону, а не її накопичування, а також матеріальної допомоги на вирішення соціально-побутових питань і додаткових відпусток, передбачених законом; знизити корупційні ризики під час комунікації з громадянами і бізнесом; утвердити добросовісність в управлінні та розподілі публічних фінансів; стимулювати ініціативу до підготовки та реалізації реформ, спрямованих на підвищення рівня життя; побудувати нову структуру заробітної плати державних службовців [14].

Суть нової структури заробітної плати

державних службовців полягає: у збільшенні розміру посадового окладу у загальній структурі оплати праці до не менш як 70 відсотків заробітної плати (раніше було від 39 до 49 відсотків заробітної плати); щомісячна або щоквартальна (до 30 або до 90 відсотків посадового окладу відповідно) премія буде замінена квартальною премією (до 100 відсотків посадового окладу); необмежена за результатами щорічного оцінювання премія буде замінена премією до 100 відсотків посадового окладу – обов'язковою стимулюючою виплатою за умови отримання відмінної оцінки (розмір якої буде визначатися керівником державної служби у державному органі) [14].

Разом з тим, скасовуються надбавки: за ранг (100-1000 гривень); за інтенсивність праці (яка виплачувалась у необмеженому розмірі), за виконання особливо-важливої роботи для фахівців з питань реформ (був фіксований розмір). Змінено розмір надбавки за вислугу років, яка буде виплачуватися у розмірі від 2 до 30 відсотків посадового окладу (було раніше від 3 до 50 відсотків посадового окладу) [14].

Змінено і компенсаційні виплати (за особливі умови роботи), зокрема, за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків тимчасово відсутнього державного службовця або за вакантною посадою (встановлюється не більше ніж на шість місяців і на три місяці відповідно), а виплачувалась раніше у розмірі 50 відсотків посадового окладу тимчасово відсутнього державного службовця; скасовується (об'єднується з попередньою надбавкою) надбавка за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків за вакантною посадою, яка раніше виплачувалась у відсотковому розмірі відповідно до додаткового навантаження за рахунок економії фонду посадового окладу за відповідною посадою. Зменшено і розмір компенсації за роботу, що передбачає доступ до державної таємниці до 10-20 відсотків посадового окладу залежно від рівня допуску, на відміну від раніше встановлених 10-60 відсотків посадового окладу [14].

**Висновки.** Отже, у 1993 році Закон України «Про державну службу» визначив правові та організаційні засади формування в незалежній Україні інституту державної служби та системи управління персоналом.

Реформування державної служби та її модернізація, формування нової системи управління персоналом розпочалися з 1998 року, з прийняттям Концепції адміністративної реформи, спрямованої на розвиток законодавства про державну службу через класифікацію державних органів і державних посад; визначення

специфічних видів державної служби; забезпечення конкурсності, об'єктивності, прозорості і гласності у прийнятті на державну службу та її проходженні; створення системи об'єктивної оцінки діяльності державних службовців; здійснення обов'язкового системного контролю за проходженням державної служби; удосконалення адміністративної культури державних службовців; посилення правових гарантій, матеріальної і моральної захищеності, політичної незалежності державних службовців та створення чіткого механізму їх відповідальності; формування системи мотивації, стимулювання, заохочення державних службовців, розробки і запровадження дієвого механізму їх соціально-правового захисту; забезпечення професійної підготовки; оптимізацію структури управління державною службою. Ці стратегічні напрями були підсилені ще цілою низкою указів Президента України та актів Уряду, в тому числі і щодо модернізації державної служби відповідно до європейських стандартів, та були покладені в основу прийнятої у 2015 році нової редакції Закону України «Про державну службу».

Подальша модернізація державної служби та системи управління персоналом відбулася після прийняття у 2019 році Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо переважанення влади» та у 2020 році – Концепції реформування системи оплати праці державних службовців. Водночас, зміни до законодавства про державну службу щодо переважанення влади, крім позитивних, містять норми, які погіршують трудові права державних службовців, тому потребують удосконалення відповідно до європейських стандартів.

#### Список використаних джерел

1. Гончарук Н. Т., Прудіус Л. В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6, № 1-2. С. 42–51.
2. Гончарук Н. Т., Прудіус Л. В. Модернізація державної служби України на сучасному етапі розвитку. *Право та державне управління*. 2017. № 4 (29). Т. 2, С. 191 – 198.
3. Євсюкова О. В., Михайлова Т. М., Державна служба України: специфіка складнощів модернізаційного процесу. URL : [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2021/3.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/3.pdf)
4. Про внесення змін до деяких законів України щодо переважанення влади : Закон України від 19 верес. 2019 р. № 117-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/117-20#Text>

5. Про державну службу : Закон України від 16 груд. 1993 р. № 3723-XII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3723-12#Text>

6. Про державну службу : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

7. Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні : указ Президента України від 22 лип. 1998 р. № 810/98. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/810/98/page>.

8. Про заходи щодо реформування державної служби в Україні та забезпечення захисту конституційних прав державних службовців : указ Президента України від 20 верес. 2007 р. № 900. URL : [zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=900%2F2007](http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=900%2F2007).

9. Про Концепцію адаптації інституту державної служби до стандартів Європейського Союзу : указ Президента України від 5 берез. 2004 р. № 278/2004. URL : [www.president.gov.ua/documents/1617.html](http://www.president.gov.ua/documents/1617.html).

10. Про Концепцію розвитку законодавства про державну службу в Україні : указ Президента України від 20 лют. 2006 р. № 140/2006. URL : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/140/2006>.

11. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки : указ Президента України. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>.

12. Про Стратегію реформування системи державної служби в Україні : указ Президента України від 14 квіт. 2000 р. № 599. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/599/2000>.

13. Про Стратегію сталого розвитку «Україна-2020» : указ Президента України від 12 січ. 2015 р. № 5. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.

14. Про схвалення Концепції реформування системи оплати праці державних службовців та затвердження плану заходів щодо її реалізації: проект розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 трав. 2020 р. № 622-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/622-2020-%D1%80#Text>

15. Про схвалення Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації : розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 берез. 2015 р. № 227-р // Урядовий кур'єр. 2015. № 63.

16. Прудіус Л. В. Правове регулювання управління якістю державної служби України. *Держава та регіони. Серія : Державне управління*. 2017. № 4 (60). С. 195 – 202.

17.Сидоренко, В.В., Новак, Я.В. Сучасні особливості модернізації державної служби в Україні. [http://www.nvpp-p.in.ua/vip/2019/1/tom\\_2/18.pdf](http://www.nvpp-p.in.ua/vip/2019/1/tom_2/18.pdf)

18.Goncharuk Nataliia, Prudius Lesia, Prokopenko Leonid, Vasylevska Tetiana, Borysenko Olha, Pyrohova Yuliia (2021) Human resource management in the field of state service in Ukraine in the context of its reform and modernization under European standards / N. Goncharuk, L. Prudius, L. Prokopenko [etc.] // AD ALTA: Journal of interdisciplinary research. 2021. Vol. 11, Issue 1, Special Issue XVII. P. 11-16. <http://www.magnanimitas.cz/ADALTA/110117/PDF/110117.pdf>

### References

1. Ghoncharuk N. T. Prudyus L. V. Modernizacija derzhavnoji sluzhby ta upravlinnja ljudskymy resursamy v Ukraini. Aspekty publichnogho upravlinnja. 2018. T. 6, # 1-2. S. 42–51.

2. Ghoncharuk N. T., Prudyus L. V. Modernizacija derzhavnoji sluzhby Ukrainy na suchasnomu etapi rozvytku. Pravo ta derzhavne upravlinnja. 2017. # 4 (29). T. 2, C. 191 – 198.

3. Jevsjukova O. V., Mykhajlova T.M., Derzhavna sluzhba Ukrainy: specyfika skladnoshhiv modernizacijnogho procesu. URL : [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2021/3.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/3.pdf)

4. Pro vnesennja zmin do dejakykh zakoniv Ukrainy shhodo Perezavantazhennja vlady : Zakon Ukrainy vid 19 veres. 2019 r. # 117-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/117-20#Text>

5. Pro derzhavnu sluzhbu : Zakon Ukrainy vid 16 ghrud. 1993 r. # 3723-XII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3723-12#Text>

6. Pro derzhavnu sluzhbu : Zakon Ukrainy vid 10 ghrud. 2015 r. # 889-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

7. Pro zakhody shhodo vprovadzhennja Konceptiji administrativnoji reformy v Ukraini : ukaz Prezydenta Ukrainy vid 22 lyp. 1998 r. # 810/98. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/810/98/page>.

8. Pro zakhody shhodo reformuvannja derzhavnoji sluzhby v Ukraini ta zabezpechennja zakhystu konstitucijnykh prav derzhavnykh sluzhbovciv : ukaz Prezydenta Ukrainy vid 20 veres. 2007 r. # 900. URL : [zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=900%2F2007](http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=900%2F2007).

9. Pro Konceptiju adaptaciji instytutu

derzhavnoji sluzhby do standartiv Jevropejskogho Sojuzu : ukaz Prezydenta Ukrainy vid 5 berez. 2004 r. # 278/2004. URL : [www.president.gov.ua/documents/1617.html](http://www.president.gov.ua/documents/1617.html).

10.Pro Konceptiju rozvytku zakonodavstva pro derzhavnu sluzhbu v Ukraini : ukaz Prezydenta Ukrainy vid 20 ljut. 2006 r. # 140/2006. URL : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/140/2006>.

11.Pro Strateghiju derzhavnoji kadrovoji polityky na 2012-2020 roky : ukaz Prezydenta Ukrainy. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>.

12.Pro Strateghiju reformuvannja systemy derzhavnoji sluzhby v Ukraini : ukaz Prezydenta Ukrainy vid 14 kvit. 2000 r. # 599. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/599/2000>.

13.Pro Strateghiju stalogho rozvytku «Ukraina-2020» : ukaz Prezydenta Ukrainy vid 12 sich. 2015 r. # 5. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.

14.Pro skhvalennja Konceptiji reformuvannja systemy opłaty praci derzhavnykh sluzhbovciv ta zatverdzhennja planu zakhodiv shhodo jiji realizaciji: proekt rozporjadzhennja Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 27 trav. 2020 r. # 622-r. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/622-2020-%D1%80#Text>

15.Pro skhvalennja Strateghiji reformuvannja derzhavnoji sluzhby ta sluzhby v orghanakh miscevogho samovrjaduvannja v Ukraini na period do 2017 roku ta zatverdzhennja planu zakhodiv shhodo jiji realizaciji : rozporjadzhennja Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 18 berez. 2015 r. # 227-r // Urjadovyj kur'jer. 2015. 63.

16.Prudyus L. V. Pravove reghuljuvannja upravlinnja jakistju derzhavnoji sluzhby Ukrainy. Derzhava ta reghiony. Serija : Derzhavne upravlinnja. 2017. # 4 (60). S. 195 – 202.

17.Sydorenko, V.V., Novak, Ja.V. Suchasni osoblyvosti modernizaciji derzhavnoji sluzhby v Ukraini. [http://www.nvpp-p.in.ua/vip/2019/1/tom\\_2/18.pdf](http://www.nvpp-p.in.ua/vip/2019/1/tom_2/18.pdf)

18.Goncharuk Nataliia, Prudius Lesia, Prokopenko Leonid, Vasylevska Tetiana, Borysenko Olha, Pyrohova Yuliia (2021) Human resource management in the field of state service in Ukraine in the context of its reform and modernization under European standards / N. Goncharuk, L. Prudius, L. Prokopenko [etc.] // AD ALTA: Journal of interdisciplinary research. 2021. Vol. 11, Issue 1, Special Issue XVII. P. 11-16. <http://www.magnanimitas.cz/ADALTA/110117/PDF/110117.pdf>

**ЦИГИЛИК Н.В.,**

*кандидат технічних наук, асистент кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Національного університету «Львівська політехніка», м. Львів, Україна*

**N. TSYGYLYK,**

*Ph.D. of technical science, assistant of Administrative and Financial Management Department, Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine*

## **АЛГОРИТМ ВИКОРИСТАННЯ ДИЗАЙНУ МИСЛЕННЯ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ**

## **ALGORITHM FOR USE OF DESIGN THINKING IN PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION**

---

У сучасній Україні швидкими темпами проводиться реформа державної служби в рамках необхідних реформ для вступу у Європейський Союз. Особлива увага при цьому приділяється важливості результативності, ефективності та якості виконання поставлених перед державними службовцями завдань. З огляду на це досліджено можливості використання методики дизайну мислення, яка застосовується у розвинутих країнах світу для вирішення завдань публічного управління та адміністрування в Україні. Розроблено алгоритм використання дизайну мислення у публічному управлінні та адмініструванні. Оцінено результативність використання методики дизайну мислення у вирішенні 3 проблем 15 державними службовцями, об'єднаними в 3 команди шляхом порівняння із результатами, одержаними без використання цієї методики. При цьому всі три проблеми відрізнялися між собою за складністю та типом. Встановлено, що використання методики дизайну мислення підвищує результативність вирішення проблеми в середньому у 2 рази і зменшує затрачений час приблизно на 25%. Якість при цьому не змінюється.

**Ключові слова:** державна служба, державний службовець, дизайн мислення, ефективність державних службовців, результативність державних службовців, якість виконання завдань.

In modern Ukraine, the reform of the civil service is being carried out at a rapid pace as part of the necessary reforms for joining the European Union. Special attention is paid to the importance of effectiveness, efficiency and quality of performance of the tasks assigned to civil servants. With this in mind, the possibilities of using the design thinking methodology, which is used in the developed countries of the world to solve the tasks, were investigated. An algorithm for using design thinking in public management and administration has been developed. The effectiveness of using the design thinking technique in solving 3 assigned tasks by 15 civil servants, united in 3 teams, was evaluated by comparing it with the results obtained without using this technique. At the same time, all three tasks differed in complexity and type. It was established that the use of the design thinking method increases the effectiveness of the tasks by an average of 2 times and reduces the time spent by approximately 25%. The quality of tasks does not change.

After conducting a detailed analysis of literary sources, an algorithm for applying the Stanford design-thinking model for teamwork in public management and administration in Ukraine was built. The block diagram of this algorithm is shown in Fig. 2. First of all, it is necessary to clearly identify the problem that needs to be solved. You should start with the problems that are most urgent and solve them in order of decreasing urgency. At the same time, it is not recommended to solve several problems at the same time, but to focus on solving one problem in order to avoid making mistakes due to the insufficient amount of time allocated for solving the tasks. If there is a need to solve several problems at the same time, the problems should be divided between teams of workers. At the same time, one team should not allow more than 6 people to avoid reducing the organizational efficiency of work. After defining the problem, the problem should be studied in detail from the point of view of all participants.

**Keywords:** civil service, civil servant, design thinking, the efficiency of civil servants, the effectiveness of civil servants, quality of task performance.

---



**Постановка проблеми.** Сучасний VUCA-світ та постіндустріальне суспільство XXI століття вимагає використання нових підходів для вирішення щоденних завдань, які постають перед персоналом різних сфер діяльності. Особливо це відчувається у публічному управлінні та адмініструванні, де застосування класичних методів досягнення поставленої мети не забезпечує високий рівень ефективності. Тому слід шукати нові шляхи досягнення операційних та стратегічних цілей. Найефективнішим шляхом у пошуку інноваційних рішень у XXI столітті у бізнесі та роботі сервісно-орієнтованих закордонних компаній стало дизайн-мислення. У науці та менеджменті його ще називають ітеративним дизайном. Фактично дизайн-мислення – творчий, нестандартний підхід у розв'язанні проблеми, який може здійснюватися як однією особою, так і групою осіб.

Завдяки реформі децентралізації, яка розпочалася у 2014 році, повноваження громад та місцевої влади значно розширилися. Для розробки стратегічного плану розвитку території стали прийматися до уваги думки всіх членів громад, в тому числі і не стандартні. Процес дискусій в групі зацікавлених громадян та управлінців для пошуку методів досягнення кращого результату почав ставати звичною справою. Крім цього, застосування такого методу вирішення нагальних питань показало свою ефективність на практиці.

З огляду на це необхідно розширити область застосування дизайну-мислення у сфері публічного управління та адміністрування. Для досягнення поставленої мети слід розробити універсальний алгоритм застосування дизайн-мислення у публічному управлінні та адмініструванні. Крім цього, на практиці слід оцінити ефективність використання запропонованого алгоритму. Для досягнення поставленої мети слід виконати наступні завдання:

1. Проаналізувати можливості використання методики дизайну мислення для вирішення завдань публічного управління та адміністрування.

2. Розробити алгоритм використання дизайну мислення у публічному управлінні та адмініструванні.

3. Оцінити результативність використання методики дизайну мислення у вирішенні поставлених завдань шляхом порівняння із результатами, одержаними без використання цієї методики.

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

Провівши детальний аналіз літературних джерел [2-4] встановили, що основними складовими сучасного дизайн-мислення є вміння:

- застосовувати творчий підхід;
- ставити запитання, які допоможуть вирішити проблему;
- працювати в команді;

Крім цього, обов'язковими є зацікавленість, оптимізм та орієнтація на людей. Застосування дизайн-мислення при вирішенні задач значно відрізняється від методу, який застосовується при класичному вирішенні задач. Зокрема, при застосуванні дизайну-мислення використовується як аналітичний, так і класичний підходи, які не змішуються між собою, а функціонують за принципом взаємо доповнення. При звичайному методі вирішенні задач відсутнє спостереження, відразу здійснюється аналіз складових проблеми і пошук методів її вирішення. При використанні дизайну мислення за проблемою уважно спостерігають, а потім різносторонньо аналізують, заглиблюючись у неї. Слід наголосити, що при пошуку рішень проблеми не застосовують набутий досвід, а намагаються знайти нове, унікальне рішення. При цьому враховують вплив абсолютно всіх чинників на предмет пошуку рішення. В будь-який момент часу команда, яка застосовує методику дизайну мислення працює не над одним, а над декількома варіантами рішення проблеми. Ще однією відмінністю застосування методу дизайн-мислення є подальше спостереження за результатом, після прийняття та імплементації у дію рішення. За результатами цього спостереження робиться висновок про необхідність коректування рішення, причому це проходить у режимі нон-стоп, створюючи замкнутий цикл. Цей цикл функціонує до моменту необхідності завершення реалізації або ж до моменту знаходження однозначно дієвих інструментів вирішення проблеми, які забезпечать її 100% вирішення.

При застосуванні дизайну-мислення існують близько 40 моделей, найпоширенішими серед яких є Стенфордська та 4W. Стенфордська модель складається з 5 етапів: емпатії, фокусування, генерування ідей, прототипування, тестування. Слід зауважити, що порядок їх застосування є не обов'язково послідовним. Деякі елементи можуть використовуватися паралельно, що значно пришвидшує процес та підвищує адекватність отриманих результатів. При застосуванні емпатії необхідно до найдрібніших деталей розуміти причинно-наслідкові зв'язки поведінки інших людей, які є ключовими для вирішення проблеми. Для цього у командній роботі застосовуються такі методологічні інструменти, як:

- «обмін історіями» (детальне вивчення проблеми на її функціональному місці, обмін думками з даного приводу);

- «співпереживання» (вивчення думки активного учасника проблеми методом інтерв'ювання);

- «початковий погляд» (погляд на проблему очима п'ятирічної дитини для вивчення реакції на проблему її безпосереднього учасника). За результатами реалізації етапу емпатії складається своєрідна «мапа», у якій зазначено: що відчуває конкретна особа в певній ситуації.

На другому етапі всю інформацію, яка отримана на етапі емпатії необхідно сфокусувати на існуючій проблемі. В результаті виконання цього етапу є відбір ідей, які б вирішили проблему. На третьому етапі відбувається генерування ідеї з використанням методики «мозковий штурм». Мета третього етапу - відбір ідей, які роблять щасливими кінцевого споживача продукту чи послуги. На четвертому етапі формують прототип найкращого рішення проблеми. Для цього етапу застосовують методики:

- «штурм основ» (вивчається практичне вирішення проблеми, функціонування товару чи послуги безпосередньо у споживача);

- «створення/визначення обмежень» (вивчається досвід вирішення проблеми, функціонування товару чи послуги при дії обмежень, які штучно накладаються на предмет досліджень).

Метою цього етапу є розробка максимально зручного та функціонального вирішення проблеми. На п'ятому етапі вирішення проблеми, продукту чи сервісу необхідно здійснити тестування. Для цього використовуються такі методи:

- хронометрія (збір результатів спостереження за прототипом у карту, за допомогою якої аналізуватиметься успішність застосованого підходу, вирішення проблеми та вноситимуться корективи);

- тестування з кінцевими споживачами (уявлення себе на місці реальних споживачів послуги чи продукту для виявлення недоліків).

Метою цього етапу є збір фідбеків щодо вирішення проблеми, розробленого товару чи послуги. За результатами фідбеків відбувається удосконалення процес зациклюється до тих пір, поки не буде досягнутий стан відсутності недоліків.

Слід зауважити, що з кожним роком дизайн-мислення стає все більш популярним у публічному управлінні. Зважаючи на велику кількість інновацій у державному секторі, уряди

розвинутих країн у XXI столітті почали експериментувати з підходами, орієнтованими на дизайн або «дизайнерське мислення». Крім цього, як спосіб переосмислення політичних питань, створення та тестування нових рішень суспільних проблем дизайн-мислення у своїх працях вивчали Басон, Кімбелл, Блокамп [5]. Для багатьох, хто працює в сфері публічного управління, дизайн-мислення долає прірву між управлінцями та громадянами завдяки інноваційним рішенням [6]. Ця орієнтація на участь у дизайні впливає з демократичної концепції, відповідно до якої всі ті, на кого впливають дизайнерські рішення, мають бути залучені до процесу прийняття рішень.

В літературних джерелах відсутні дані щодо порівняння на практиці ефективності застосування дизайн-мислення у публічному управлінні та адмініструванні. Також відсутній чіткий алгоритм застосування дизайн-мислення у цій сфері. З огляду на сказане вище робота є актуальною та присвячена побудові алгоритму застосування дизайн-мислення у публічному управлінні та адмініструванні та перевірці ефективності його застосування на практиці.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Зважаючи на те, що найбільш популярною у розвинутих країнах є Стенфордська методика дизайн-мислення, її було взято за основу для розробки алгоритму використання дизайн-мислення у публічному управлінні та адмініструванні. На рис. 1 зображено схематично зображена основа стенфордської моделі. Слід зазначити, що ця модель, яка базується на п'яти зациклеваних елементах підходить як для впровадження інновацій у сфері публічного управління в плані управління, так і надання послуг. Крім цього, вона може бути застосована як командою – групою від 3 і більше осіб, так і індивідуально керівником. Проте при застосуванні в індивідуальному варіанті слід зважати на вмінні абстрагуватися і нівелювати власні переконання, а також застосовувати тайм-менеджмент.

Провівши детальний аналіз літературних джерел було побудовано алгоритм застосування стенфордської моделі дизайн-мислення для командної роботи у публічному управлінні та адмініструванні в Україні. Блок-схема цього алгоритму наведена на рис. 2. Перш за все необхідно чітко виокремити проблему, яку необхідно вирішити. Починати слід з проблем, які є найбільш нагальними і вирішувати їх в порядку зменшення нагальності. При цьому не рекомендується вирішувати декілька проблем одночасно, а зосередитися на вирішенні однієї проблеми для уникнення допущення помилок внаслідок недостатньої кількості виділеного часу



на вирішення поставлених задач. Якщо виникає потреба у вирішенні декількох проблем одночасно – слід розділити проблеми між командами працюючих. При цьому в одній команді не слід допускати більшу кількість, ніж 6 осіб для уникнення зменшення організаційної ефективності роботи. Після визначення проблеми слід детально вивчити проблему з точки зору всіх учасників. Вивчивши всі думки слід зібрати інформацію щодо методів та шляхів усунення проблеми. Після обговорення в команді необхідно зважено обрати

єдиний оптимальний шлях усунення проблеми та реалізувати його. На цьому періоду тестування шляху вирішення проблеми вартує уважно вивчити та проаналізувати всі отримані результати. Якщо результат буде позитивним – обрати цей шлях для вирішення проблеми. Якщо результат буде негативним – ще раз повернутися до вивчення деталей проблеми та усунути невраховані недоліки або обрати інший шлях її вирішення.



Рис. 1. Стенфордська модель дизайн-мислення

Джерело: розроблено автором

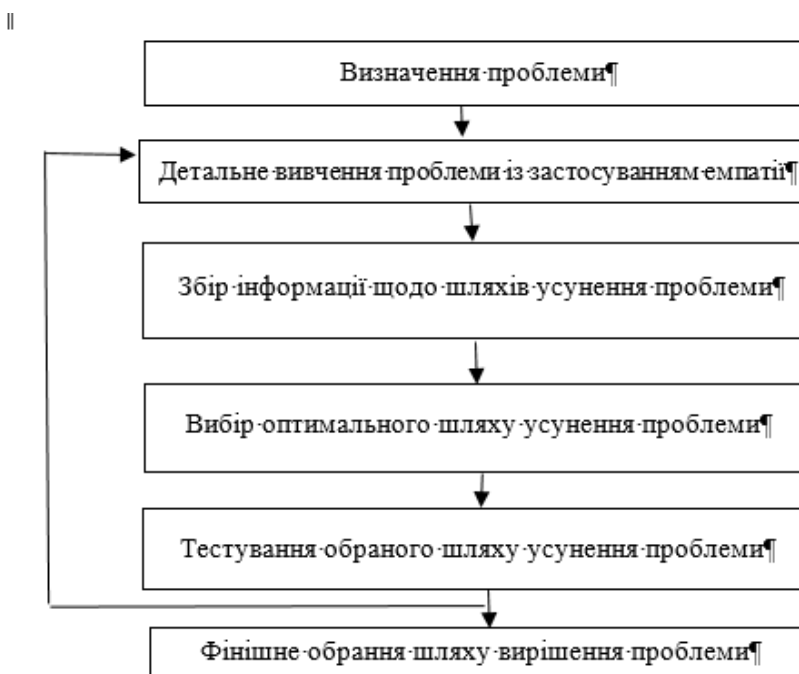


Рис. 2. Блок-схема цього алгоритму застосування стенфордської моделі дизайн-мислення для командної роботи у публічному управлінні та адмініструванні в Україні

За запропонованим на рис. 2 алгоритмом було вирішено 3 проблеми 15 державними службовцями, об'єднаними в 3 команди по 5 чоловік. Після цього здійснено порівняння з результатами вирішення проблеми, одержаними

без використання цієї методики. При цьому всі три проблеми відрізнялися між собою за складністю та типом. Результати результативності вирішення проблем наведені у табл. 1 та табл. 2

Таблиця 1

**Результати результативності вирішення 3 проблем 15 державними службовцями, об'єднаними в 3 команди по 5 чоловік без застосування алгоритму дизайн-мислення**

| Номер команди | Номер проблеми | Результативність вирішення, % | Затрачений час на вирішення, тижні |
|---------------|----------------|-------------------------------|------------------------------------|
| 1             | 1              | 50                            | 8                                  |
| 2             | 2              | 60                            | 5                                  |
| 3             | 3              | 55                            | 10                                 |

Таблиця 2

**Результати результативності вирішення 3 проблем 15 державними службовцями, об'єднаними в 3 команди по 5 чоловік із застосуванням алгоритму дизайн-мислення**

| Номер команди | Номер проблеми | Результативність вирішення, % | Затрачений час на вирішення, тижні |
|---------------|----------------|-------------------------------|------------------------------------|
| 1             | 1              | 100                           | 6                                  |
| 2             | 2              | 100                           | 3                                  |
| 3             | 3              | 100                           | 6,5                                |

Як видно з табл.1 та табл. 2 при використанні запропонованого алгоритму дизайн-мислення забезпечується 100% результативність вирішення всіх 3 проблем. При цьому використання методики дизайну мислення підвищує результативність вирішення проблеми в середньому у 2 рази і зменшує затрачений час приблизно на 25%. Слід додати, що при цьому якість вирішення проблем не змінюється.

**Висновки.** В роботі досліджено можливості використання методики дизайну мислення, яка застосовується у розвинутих країнах світу для вирішення завдань публічного управління та адміністрування в Україні. На основі Стенфордської моделі розроблено алгоритм використання дизайну мислення у публічному управлінні та адмініструванні. Оцінено результативність використання методики дизайну мислення за цим алгоритмом у вирішенні 3 проблеми 15 державними службовцями, об'єднаними в 3 команди шляхом порівняння із результатами, одержаними без використання цієї методики. При цьому всі три проблеми відрізнялися між собою за складністю та типом. Встановлено, що використання методики дизайну мислення підвищує результативність вирішення проблеми в середньому у 2 рази і зменшує затрачений час приблизно на 25%. Якість при цьому не змінюється. Таким чином показано результативність та ефективність застосування

методики дизайн-мислення за розробленим алгоритмом у публічному управлінні та адмініструванні в Україні.

#### Список використаних джерел

1. Вороніна Ю. Є. Теорія та практика публічного управління та адміністрування: навчальний посібник / Ю. Є. Вороніна. – Мелітополь : ТОВ «Колор Принт», 2020. – 204 с.
2. Karin Lindgaard and Heico Wesselius, “Once More with Feeling: Design Thinking and Embodied Cognition,” *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation* 3, no. 2 (2017): 83–92, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2017.05.004>.
3. Орлів М. С. Розвиток людських ресурсів та організаційної культури в державних органах: використання методології дизайн-мислення / М. С. Орлів. // Публічне управління і адміністрування в Україні. – 2020. – №19. – С. 76–81. DOI <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2020.19.14>
4. Барнет Б., Еванз Д. Дизайн-мислення. Спроектуй своє життя / пер. з англ. В. Глінка. – К. : Наш формат, 2018. – 224 с
5. Lewis J. When design meets power: design thinking, public sector innovation and the politics of policymaking / J. Lewis, M. McGann, E. Blomkamp. // *Policy & Politics Advancing knowledge*

in public and social policy. – 2020. – №48. – С. 111–130. DOI: [10.1332/030557319X15579230420081](https://doi.org/10.1332/030557319X15579230420081)

6. Kolko J. The divisiveness of design thinking / J. Kolko. // Interactions. – 2018. – №25. – С. 28–34.

### References

1. Voronina Yu. (2020). Teoriia ta praktyka publichnoho upravlinnia ta administruvannia: navchalnyi posibnyk. Melitopol: TOV «Kolor Prynt». (in Ukrainian)

2. Lindgaard and Heico Wesselius, “Once More with Feeling: Design Thinking and Embodied Cognition,” *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation* 3, no. 2 (2017): 83–92pp. , DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2017.05.004>.

3. Orliv M. S. (2020) Rozvytok liudskykh resursiv ta orhanizatsiinoi kultury v derzhavnykh orhanakh: vykorystannia metodolohii dyzain-myslennia / M. S. Orliv. // Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini. №19. 76–81. DOI <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2020.19.14> (in Ukrainian)

4. Barnet B., Evanz D. (2018) Dyzain-myslennia. Sproektui svoje zhyttia / per. z anh. V. Hlinka. – K. : Nash format. P. 224. (in Ukrainian)

5. Lewis J. (2020). When design meets power: design thinking, public sector innovation and the politics of policymaking / J. Lewis, M. McGann, E. Blomkamp. // *Policy & Politics Advancing knowledge in public and social policy*. №48. 111–130 pp. DOI: [10.1332/030557319X15579230420081](https://doi.org/10.1332/030557319X15579230420081)

6. Kolko J. (2018). The divisiveness of design thinking / J. Kolko. // Interactions. №25. 28–34pp.

**ПРУДИУС Л.В.,**

*доктор наук з державного управління, завідувач кафедри управління людськими ресурсами; Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України*

**ПРУДИУС О.О.,**

*здобувач наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»; Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України*

**L. PRUDIUS,**

*Doctor of Science in Public Administration, Head of the Department of Human Resources Management; Institute of Personnel Training of the State Employment Service of Ukraine*

**A. PRUDIUS,**

*winner of the degree of Doctor of Philosophy in the specialty "Public Administration"; Institute of Personnel Training of the State Employment Service of Ukraine*

## **ЦИФРОВИЙ РОЗВИТОК ЕКОСИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

### **DIGITAL DEVELOPMENT OF THE ECOSYSTEM FOR HUMAN RESOURCES MANAGEMENT OF THE CIVIL SERVICE OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION**

---

У статті досліджено проблематику цифрового розвитку екосистеми управління людськими ресурсами державної служби України в умовах глобалізації. Проаналізовано міжнародні дослідження щодо розвитку міжнародного ринку праці до 2030 року, які визначають тренди щодо управління людськими ресурсами, сприяють розумінню змін робочого місця у майбутньому та як це вплине на перспективи пошуку роботи і побудову кар'єри, визначають загальні зміни в HR-стратегіях компаній до 2030 року. Визначено напрями та інструменти цифрового розвитку екосистеми управління людськими ресурсами державної служби України з урахуванням трендів міжнародного ринку праці.

**Ключові слова:** державна служба, екосистема управління людськими ресурсами, цифровий розвиток, тренди міжнародного ринку праці, глобалізація.

The article examines the issue of digital development of the ecosystem of human resources management of the civil service of Ukraine in the context of globalization. Analyzes international research on the development of the international labor market until 2030, which identifies trends in human resource management, helps to understand future job changes and how it will affect job prospects and career development, identifies general changes in companies' HR strategies until 2030 year. The directions and tools of digital development of the ecosystem of human resources management of the civil service of Ukraine are determined, taking into account the trends of the international labor market.

Among the most important skills for employees of the future decade, those skills that are currently in demand and will remain relevant in the future are highlighted: systems thinking (the ability to identify complex systems and work with them); critical thinking; entrepreneurial thinking; analytical thinking; cross-industry communication skills (understanding of technologies, processes and the market situation in various related and separate industries); thrifty attitude to production; commercial awareness; management of complex automated complexes; financial literacy; customer orientation, ability to work with consumer requests; multilingualism and multiculturalism; leadership, the ability to work in a team, group and with individuals; developed aesthetic taste; creativity; curiosity; initiative; stress resistance; flexibility; adaptability; knowledge of cloud technologies; programming of IT solutions; possession of sales and marketing skills; possession of remote

work tools; project and process management; work with artificial intelligence; digital literacy; work with virtual and augmented reality; knowledge of blockchain technology; the ability to work in conditions of high uncertainty and rapidly changing task conditions

**Keywords:** civil service, human resources management ecosystem, digital development, international labor market trends, globalization.

**Постановка проблеми.** В умовах глобалізації державна служба України має бути готовою до нових викликів та трендів міжнародного ринку праці щодо формування та розвитку цифрової екосистеми управління людськими ресурсами та обов'язково їх враховувати для забезпечення мобільності, якості, результативності та ефективності державної служби.

Компанія Deloitte Consulting у своєму звіті трактує поняття «екосистеми» як спільноти, що складаються з різноманітних суб'єктів, які динамічно розвиваються, створюють і набувають нового змісту у процесі як взаємодії, так і конкуренції [19]. До основних характерних ознак екосистем науковці відносять: взаємодію спільнот та окремих суб'єктів; постійні внутрішні зміни; адаптацію до змін через створення нової якості. На їх думку, кожна спільнота формує свою екосистему й усі вони тісно взаємопов'язані та справляють взаємний вплив одна на одну [1].

З огляду на зазначене, державна служба теж перетворилася на екосистему, яку можна розглядати як сукупність її зовнішніх та внутрішніх суб'єктів, одним з яких є екосистема управління людськими ресурсами, взаємодія яких базується на прозорості, функціональній єдності та інноваційних засадах і спрямована на забезпечення якості державної служби, орієнтованої на потреби громадян та її подальший розвиток з використанням цифрових технологій.

Результати міжнародного дослідження «Майбутнє ринку праці. Протиборство тенденцій, які будуть формувати робоче середовище в 2030 році», дають нам краще зрозуміти, як може змінитися у майбутньому робоче місце, як це вплине на перспективи пошуку роботи і побудову кар'єри. Результатом проведеного звіту є визначені чотири сценарії розвитку ринку праці до 2030 року, «чотири світи», які стануть відправною точкою для створення власних прогнозів і дозволять зустріти майбутнє у всеозброєнні [7].

У звіті акцентовано увагу на фундаментальних змінах на ринку праці. Адже виконання робочих завдань стає автоматизованим, а роботи займають робочі місця людей. Окрім того, змінюються очікування компаній від співробітників. Ці зміни ставлять перед HR-службами нові організаційні виклики та створюють перешкоди у пошуках талантів,

підштовхують до несподіваних рішень і змушують працювати в умовах безпрецедентних ризиків, дестабілізації та соціальних потрясінь. Темп цих змін наростає, як і жорсткість конкуренції в боротьбі за «таланти». При цьому саме значення слів «талант» більше не несе в собі те ж значення, що 10 років тому; ролі, уміння та посади завтрашнього дня не відомі достеменно нікому» [7].

Забезпечити розвиток людського потенціалу і виграти конкуренцію за таланти визначено одним із пріоритетних завдань Національної економічної стратегії на період до 2030 року, затвердженою постановою Кабінету Міністрів України від 03 березня 2021 р. № 179, реалізація якого дозволить сформувати конкурентоспроможні умови для бізнесу та інвестицій і відновити довіру до держави; стати конкурентоспроможною на міжнародному ринку; стимулювати розвиток інновацій і модернізацію секторів економіки [12].

На реалізацію цього завдання має бути орієнтована вся екосистема управління людськими ресурсами державної служби шляхом її розвитку відповідно до глобалізаційних викликів та трендів міжнародного ринку праці, впровадження інноваційних технологій, орієнтації на формування у державних службовців професійних навичок майбутнього.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В умовах цифровізації нашої держави та глобалізаційних викликів проблематика управління людськими ресурсами є об'єктом численних досліджень вітчизняних науковців. Так, наукові праці Гончарук Н. присвячені дослідженню модернізації державної служби та управління людськими ресурсами [3; 19]; Слоньовського М. – теоретичному аналізу системи розвитку людських ресурсів системи публічного управління [15]; Гуцуляк Н. – сучасним технологіям управління персоналом [4]; Азьмук Н. – аналізу екосистеми ринку праці України [1]; Балабанюк Ж. – викликам і можливостям HR в 2020–2025 роках [2] тощо. Однак, питання цифрового розвитку екосистеми управління людськими ресурсами державної служби України в умовах глобалізації є недослідженим та потребує системного вивчення.

**Мета статті.** Визначення ефективних напрямів та інструментів цифрового розвитку



екосистеми управління людськими ресурсами державної служби України з урахуванням трендів міжнародного ринку праці.

**Виклад основного матеріалу.** Цифровий розвиток нашої держави спрямований на формування цифрового суспільства та цифрової економіки. Тому не дивно, що одним із пріоритетних напрямків розвитку людських ресурсів державної служби в Україні є цифровізація.

Однак, «цифровізацію» варто розглядати як інструмент, а не як самоціль. При системному державному підході «цифрові» технології будуть значно стимулювати розвиток відкритого інформаційного суспільства як одного з істотних факторів розвитку демократії в Україні, підвищення продуктивності, економічного зростання, створення робочих місць, а також підвищення якості життя громадян України [11].

Важливо, що цифровізація є одним із ключових інструментів розвитку та мобільності людських ресурсів, про що свідчать результати міжнародних досліджень.

Так, результати міжнародного дослідження GlobalLeadershipForecast 2018, проведеного відомими компаніями EY, Development Dimensions International (DDI) і The Conference Board у 2018 році, вказують на шість всеохоплюючих трендів у сфері управління талантами, на які варто орієнтуватися керівникам компаній будь-яких галузей економіки, а саме: впровадження цифрових технологій; прийняття рішень в управлінні персоналом на основі даних та аналітики зокрема, щодо питань забезпечення інклюзивності, гнучкості роботи та рівних можливостей; формування стратегії розвитку лідерства; забезпечення командної роботи із використанням можливостей наставництва й менторської підтримки та створення системи мотивації персоналу; інвестування в розвиток персоналу шляхом посиленого розвитку лідерських якостей своїх співробітників, залучення ефективніших лідерів та забезпечення більшого відсотку жінок у керівництві; підвищення ролі HR як провідника цифрового прогресу в організації та драйвера змін, посилення HR-функції аналітичних даних для прогнозування важливих тенденцій та широкого застосування цифрових технологій [10].

Відповідно до результатів дослідження, проведеного Pricewaterhouse Coopers (PwC), у звіті PwC «Talent Mobility: 2020 and beyond» («Мобільність талантів: 2020 рік та далі») зазначається, що протягом наступного десятиліття кількість міжнародних кадрових призначень, які робитимуть компанії у процесі освоєння нових ринків, зросте на 50 %, адже молоді спеціалісти

розглядають міжнародні призначення як основний елемент розвитку кар'єри, сім із кожних десяти вчорашніх випускників вузів хочуть отримати посаду за межами своєї країни [21].

Крім того, слід відмітити і загальні зміни в HR-стратегіях компаній до 2030 року, які орієнтовані на використання різноманітних прийомів щодо пошуку та підбору майбутнього персоналу для залучення цінних співробітників; створення системи мотивації за результатами оцінювання продуктивності діяльності; забезпечення кар'єрного зростання лише особливо цінним співробітникам; використання інноваційних, аналітичних HR інструментів для прогнозування майбутніх потреб у талантах, оцінки робочого процесу і продуктивності праці; використання сенсорів й аналізу даних для безперервної оцінки та оптимізації трудової діяльності.

Зміни в HR-стратегіях компаній до 2030 року зображені у таблиці 1.

Так, Гуцуляк Н. до трендів розвитку екосистеми управління персоналом у цифрову епоху відносить: стратегічне планування робочої сили; пошук і підбір персоналу; навчання та розвиток; управління ефективністю; визнання та винагорода; кар'єрний розвиток та лідерство; використання сучасних інформаційних технологій [4].

Крім того, у аналітичному звіті «Людський капітал 2030. Глобальні навички майбутнього» наголошено, що дані та штучний інтелект невдовзі стануть одним із ключових факторів майбутнього зростання. Дані – це мова, яка забезпечить можливість зв'язку в основі Індустрії 4.0. Крім того, цифрова грамотність буде важливою для всіх професій, а через роботизацію та автоматизацію процесів професії, які ще вчора були запитувані, можуть виявитися зовсім не актуальними завтра [6].

Серед найважливіших навичок для працівників майбутнього десятиліття виокремлюють ті навички, які є наразі запитуваними та залишатимуться актуальними в майбутньому: 1) системне мислення (здатність ідентифікувати складні системи й працювати з ними); 2) критичне мислення; 3) підприємницьке мислення; 4) аналітичне мислення; 5) навички міжгалузевої комунікації (розуміння технологій, процесів і ринкової ситуації в різних суміжних і окремих галузях); 6) бережливе ставлення до виробництва; 7) комерційна обізнаність; 8) управління складними автоматизованими комплексами; 9) фінансова грамотність; 10) орієнтація на клієнта, можливість працювати із запитом споживачів; 11) багатомовність і



мультикультуралізм; 12) лідерство, можливість працювати в команді, групі та з окремими особами; 13) розвинений естетичний смак; 14) творчість; 15) креативність; 16) цікавість; 17) ініціативність; 18) стресостійкість; 19) гнучкість; 20) пристосованість; 21) знання хмарних технологій; 22) програмування ІТ-рішень; 23) володіння навичками продажу та маркетингу; 24) володіння дистанційним інструментарієм роботи; 25) управління проектами і процесами; 26) робота зі штучним інтелектом; 27) цифрова грамотність; 28) робота із віртуальною та доповненою реальністю; 29) знання технології блокчейн; 30) уміння працювати в умовах високої

невизначеності і швидкої зміни умов завдання [6].

Це означає, що для державних службовців мають бути розроблені та затверджені відповідні професійні стандарти, які в своїй основі будуть містити професійні компетентності (знання, вміння та навички) з урахуванням зазначених навичок майбутнього. Саме відповідно до таких професійних стандартів на державній службі потрібно буде здійснювати відбір кандидатів на посади державної служби, формувати освітні програми та забезпечувати підвищення рівня професійної компетентності державних службовців.

Таблиця 1

Зміни в HR-стратегіях компаній до 2030 року

| Функції управління персоналом, яких очікують зміни | Зміни, які очікуються для персоналу  | Зміни, які очікуються для організацій   |
|--|--|---|
| Виявлення, пошук і залучення цінних співробітників | На ринку праці, що бурхливо розвивається, співробітники і роботодавці знаходяться в безперервному пошуку. Співробітникам пропонують фінансові стимули і участь у перспективних проектах.         | Організації конкурують за перспективних співробітників і використовують різноманітні прийоми пошуку та підбору майбутнього персоналу.   |
| Винагорода і праця                                 | Співробітники із затребуваними кваліфікаційними навичками очікують більш високу винагороду.  | Продуктивність праці ретельно контролюється і оцінюється, найчастіше – в режимі реального часу. Компенсації та пільги надаються найкращим співробітникам, але лише до тих пір, поки їхня продуктивність підтверджується результатами спостережень |
| Навчання і розвиток                                | Кожен сам за себе в червоному світі – співробітники несуть індивідуальну відповідальність за підвищення власних професійних навичок на базі відкритого доступу до нових навчальних інструментів. | Кар'єрне зростання доступне тільки вузькій групі особливо цінних співробітників.  |
| Роль HR  | HR у тому вигляді, до якого ми всі звикли, не існує. Його функції виконують автоматизовані системи, завдання передаються на аутсорсинг або самоврядним групам фахівців.                          | HR використовує розвинені аналітичні інструменти для прогнозування майбутніх потреб у талантах, оцінки робочого процесу і продуктивності праці.   |
| Роль технологій                                    | Технології порядкують у червоному світі, трудові результати оцінюються з урахуванням плану на короткострокову перспективу.   | Сенсори й аналіз даних використовуються для безперервної оцінки та оптимізації трудової діяльності.   |

Джерело [7, с. 26]

Поширення нових моделей працевлаштування приводить до переосмислення відносин між роботодавцями та працівниками. Організації мають можливість користуватися

перевагами, які пропонує сучасний різномірний ринок праці. HR-фахівці та керівники компаній повинні активно сприяти формуванню нових альянсів керівників, особливо між функціями HR і

закупівель, задля розробки інтегрованих стратегій та програм з управління людським капіталом, які можуть допомогти організаціям скористатися численними можливостями, що існують на ринку сьогодні [5].

Цифровізація є важливим інструментом розвитку та мобільності персоналу, що сприятиме не лише впровадженню різноманітних форм зайнятості і форм фінансування підприємництва, робототехніки, штучного інтелекту, росту міграції населення і трудової мобільності, переведення HR-технологій у цифровий формат та автоматизації більшості HR-функцій, а й здійсненню переоцінки соціального капіталу організації як одного із ключових ресурсів майбутнього.

Серед основних трендів управління людськими ресурсами у 2021 році слід відмітити [8]:

– Переосмислення готовності та потенціалу робочої сили. Результати дослідження свідчать про те, що питання управління людським капіталом знаходиться в центрі уваги лідерів, адже саме вони змінюють підхід до визначення організаційної готовності. Для забезпечення ефективного управління численними сценаріями можливого розвитку подій та подолання наслідків у разі виникнення малоімовірних подій ще більшого значення набувають дані про працівників та аналітика персоналу в режимі реального часу.

– Співпраця між керівниками вищої ланки має важливе значення для визначення нового напрямку в управлінні людським капіталом. HR-функція починає брати на себе нову важливу роль в реорганізації роботи та визначенні нового напрямку в управлінні людським капіталом. Результати дослідження демонструють, що керівники дедалі частіше зосереджують увагу не на автоматизації процесів, а на переосмисленні підходів до поєднання можливостей технологій і людей, щоб забезпечити їх ефективне доповнення одне одного та рух організації вперед.

– Інтеграція добробуту в роботу. Унаслідок ще більшої розмитості меж між роботою та життям під час пандемії, лідери зосередили зусилля не на забезпеченні балансу між роботою та особистим життям працівників, а на дизайні роботи для формування добробуту – в роботі та житті. Сім із десяти керівників компаній як у світі, так і в Україні зазначили, що перехід на віддалену роботу позитивно вплинув на добробут співробітників [5].

Таким чином, повністю погоджуємось з Балабанюк Ж., що цифровізація вимагає від HR у найближчому майбутньому вирішення обов'язкових завдань щодо: оперативного

реагування на виклики трендів ринку праці, починаючи з різноманітності форм зайнятості і форм фінансування підприємництва, робототехніки, штучного інтелекту, росту міграції населення і трудової мобільності; особистісного підходу до персоналу та його мотивації; розвитку крос-культурних компетентностей та забезпечення крос-культурного менеджменту; переведення HR-технологій у цифровий формат та автоматизації більшості HR-функцій (побудувавши хмарні HR-платформи з мобільними додатками (Human Resource Information System (HRIS)); здійснення переоцінки соціального капіталу організації як одного із ключових ресурсів майбутнього; створення умов для залучення глобальних талантів в будь-який час і у будь-якому місці, їх пошуку, розвитку і підтримки по всьому світу, використовуючи маркетингові технології в HR; побудови управління талантами на нових досягненнях науки про управління людськими ресурсами, управління розумом і управління поведінкою; забезпечення роботи з великими даними, формування управлінських рішень через соціальні медіа; забезпечення кібербезпеки та кіберзахисту конфіденційних даних і інформації; формування професійного брендингу HR на засадах професіоналізму та інновацій, використання аутсорсингу в організації [2].

Крім того, з метою забезпечення якості, результативності та ефективності екосистеми управління людськими ресурсами державної необхідно розробити та затвердити в установленому порядку Стратегію управління персоналом на державній службі, яка враховуватиме глобалізаційні виклики та тренди міжнародного ринку праці щодо розвитку людського капіталу до 2030 року, передбачатиме впровадження інноваційних технологій управління людськими ресурсами та професійних стандартів на державній службі, розвиток системи професійного навчання державних службовців на засадах цифровізації та формування у державних службовців професійних навичок майбутнього.

З метою розвитку цифрових компетентностей людських ресурсів для реалізації стратегічної цілі «створення нових можливостей для реалізації людського капіталу, розвитку інноваційних, креативних та «цифрових» індустрій і бізнесу» Національною економічною стратегією на період до 2030 року визначено два основні шляхи:

1) Підвищення рівня цифрових навичок громадян.

2) Підвищення рівня професійних та спеціалізованих цифрових навичок [1].

Для забезпечення підвищення рівня

цифрових навичок громадян Національною економічною стратегією на період до 2030 року передбачається виконання таких завдань як:

- впровадження ефективних курсів цифрової освіти до освітніх програм загального середнього та вищого рівнів освіти;

- підтримка приватних та комунальних ініціатив щодо цифрових навичок у неформальній освіті;

- впровадження посади цифрових консультантів для громадян в усіх державних органах, які переводять свої послуги в електронний чи онлайн-формати;

- створення якісної системи навчання цифрових компетенцій для всіх груп населення, які мають порівняно низькі цифрові навички (зокрема особи пенсійного віку, мешканці сіл), створення в системі освіти програм різного рівня складності для дорослих щодо опанування цифрових компетентностей;

- забезпечення максимального охоплення курсами з цифрових навичок, які доступні не на цифрових платформах;

- впровадження єдиної методології оцінки цифрових навичок [12].

Серед цілої низки заходів, визначених Стратегією для підвищення рівня професійних та спеціалізованих цифрових навичок вчителів, лікарів, медичних працівників, у тому числі створення єдиної структури цифрових навичок (Digital Competence Framework — Концепції цифрової компетенції), яка слугуватиме дорожньою картою розвитку цифрових навичок для малого та середнього бізнесу, для державних службовців заплановано:

- включення до програми підвищення кваліфікації та підготовки державних службовців програм із розвитку цифрових навичок;

- розроблення спеціалізованих онлайн-курсів за напрямками роботи державних службовців;

- включення вимог законодавства з питань надання адміністративних послуг в електронній формі до кваліфікаційних вимог до державних службовців;

- оновлення освітніх програм на всіх рівнях освіти та включення розвитку цифрових компетенцій до ключових, якими повинні володіти представники різних професій;

- створення системи матеріальних стимулів для заохочення освоєння цифрових навичок у сфері адміністративних послуг [12].

Слід зазначити, що «цифрова» грамотність (або «цифрова» компетентність) визнана ЄС однією з 8 ключових компетенцій для повноцінного життя та діяльності. 2016 року ЄС

представив оновлений фреймворк Digital Competence (DigComp 2.0), що складається з основних 5 блоків компетенцій та усього 21 компетенції, що до них входить, а саме: 1) інформаційна грамотність та грамотність щодо роботи з даними; 2) комунікація та взаємодія; 3) цифровий контент; 4) безпека; 5) вирішення проблем [11].

Цифрові компетенції розглядають як сукупність знань, здібностей, особливостей характеру і поведінки, які необхідні для того щоб людина могла використовувати ІКТ та цифрові технології для досягнення цілей у своєму особистому або професійному житті. Компетенція у сфері цифрових технологій повинна сприйматися не лише як знання, що мають відношення до технічних навичок, а і як знання, більшою мірою зосереджені на когнітивних, соціальних та емоційних аспектах роботи і життя в цифровому середовищі [16].

Основні компетенції цифрової грамотності зображено у таблиці 2.

Отже, підвищення рівня цифрових навичок громадян та підвищення рівня професійних та спеціалізованих цифрових навичок визначено Національною економічною стратегією на період до 2030 року [12] серед основних шляхів для реалізації стратегічної цілі «створення нових можливостей для реалізації людського капіталу, розвитку інноваційних, креативних та «цифрових» індустрій і бізнесу», що дозволить в Україні забезпечити розвиток людського потенціалу і виграти конкуренцію за таланти.

З метою створення умов для здійснення відкритого, прозорого та ефективного державного управління із застосуванням новітніх інформаційно-комунікаційних технологій Урядом схвалено Концепцію впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердив план заходів щодо її реалізації. Інформаційна система – це сукупність організаційних і технічних засобів, які забезпечують формування інформаційного ресурсу щодо управління персоналом в державних органах, включаючи інформацію про структуру та штатний розпис державних органів, посади державної служби, особові справи державних службовців відповідно до частини першої статті 37 Закону України «Про державну службу», нарахування і оплату праці, заохочення, відпустки, службову кар'єру, службову дисципліну, професійну компетентність та професійне навчання [13]. Наразі Національним агентством України з питань державної служби (далі – НАДС) вже впроваджено «Інформаційну систему управління людськими ресурсами та заробітної плати (HRMIS)» [9].

## Основні компетенції цифрової грамотності

| <b>Компетенції, які входять до основних блоків компетенцій цифрової грамотності</b>   |
|---|
| <b>Основні блоки компетенцій цифрової грамотності</b>   |
| <b>1. Інформаційна грамотність та грамотність щодо роботи з даними.</b>   |
| 1.1 Вміння шукати, фільтрувати дані, інформацію та цифровий контент.<br>1.2 Вміння оцінювати дані, інформацію та цифровий контент.<br>1.3 Вміння використовувати та управляти даними, інформацією та цифровим контентом.  |
| <b>2. Комунікація та взаємодія.</b>   |
| 2.1 Вміння спілкуватися через використання цифрових технологій.<br>2.2 Вміння ділитися інформацією завдяки використанню цифрових технологій.<br>2.3 Вміння контактувати із суспільством, користуватися державними та приватними послугами завдяки використанню цифрових технологій.<br>2.4 Вміння взаємодіяти завдяки використанню цифрових технологій.<br>2.5 Знання «нетикету» (від англ. network та etiquette), тобто володіння правилами поведінки та етикету в цифровому середовищі.<br>2.6 Управління цифровою ідентичністю, тобто вміння створювати та управляти аккаунтами.               |
| <b>3. Цифровий контент.</b>   |
| 3.1 Створення цифрового контенту.<br>3.2 Вміння змінювати, покращувати, використовувати цифровий контент задля створення нового контенту.<br>3.3 Обізнаність щодо авторських прав та політики ліцензування відносно даних, інформації та цифрового контенту.<br>3.4 Програмування, тобто вміння писати програмний код.  |
| <b>4. Безпека.</b>  |
| 4.1 Вміння захистити пристрої та контент, знання заходів безпеки, розуміння ризиків та загроз.<br>4.2 Захист персональних даних та приватності.<br>4.3 Охорона здоров'я, тобто знання та навички для збереження свого здоров'я та інших з точки зору як екології використання цифрових технологій, так і ризиків, загроз безпеці громадян.<br>4.4 Захист навколишнього середовища, тобто розуміння впливу цифрових технологій на екологію, навколишнє середовище, з точки зору їх утилізації, а також їх використання, що може нанести шкоду, наприклад, об'єктам критичної інфраструктури і т.д. |
| <b>5. Вирішення проблем.</b>  |
| 5.1 Вміння вирішувати технічні проблеми, що виникають із комп'ютерною технікою, програмним забезпеченням, мережами і т.д.<br>5.2 Вміння визначати потреби та знаходити відповідні технічні рішення, або кастимізувати цифрові технології до власних потреб.<br>5.3 Креативне користування, або вміння завдяки цифровим технологіям створювати знання, процеси та продукти, індивідуально або колективно, з метою вирішення повсякденних життєвих та професійних проблем і т.д.<br>5.4 Вміння самостійно визначати потребу в отриманні додаткових нових цифрових навичок.                          |

*Джерело [11]*

Також, у 2019 році місією НАДС було визначено створення функції HR в українській державній службі, а стратегією НАДС – посилення органів влади через залучення нових керівників, створення функції HR та культурних трансформацій всередині організації, а також максимальна діджиталізація старих механічних процесів [14].

Суть діджиталізації полягає у грамотному поєднанні людських і програмних ресурсів за допомогою штучного інтелекту. Штучний інтелект важливий в державних органах з багатьох причин, основними з них є: здатність аналізувати дані про

персонал (аналіз резюме, оцінка ефективності роботи); аналіз потреби у фахівцях; виконання рутинних завдань (наприклад, управління запитами за допомогою ботів); відбір кандидатів на вакансію; ведення когнітивних обчислень (без додаткових досліджень штучний інтелект здатний обчислити по заданих параметрах, хто із співробітників може ефективно керувати, а хто збирається звільнитися найближчим часом) [17].

Тому серед основних досягнень НАДС у 2019 році у сфері діджиталізації слід відмітити: переведення HR-процесів в електронний вигляд – створення HELP DESK для кандидатів, HRMIS,



Career.gov.ua, Career-бот, інтеграція порталу вакансій державної служби Career.gov.ua з Work.ua та Robota.ua); забезпечення належних умов для професійного розвитку державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (запущено Портал управління знаннями), посилення інституційної спроможності НАДС [14].

Наступним кроком діджиталізації на державній службі, на нашу думку, має стати діджиталізація рекрутингу, яка передбачає використання інструментів рекрутингового маркетингу, а також створення цифрового робочого місця для державних службовців та розвиток їх професійних компетентностей.

У «цифровому» робочому місці мають бути поєднані практично всі технології, які використовуються для виконання роботи в сучасному робочому середовищі – як бізнес-застосунки, так і електронна пошта, засоби миттєвих повідомлень, корпоративні соціальні мережі та інструменти для проведення віртуальних зустрічей [11].

Таким чином, здійснення цих заходів сприятиме модернізації державної служби та розвитку ефективної екосистеми управління людськими ресурсами державної служби, реалізації завдання Національної економічної стратегії на період до 2030 року [12] щодо забезпечення розвитку людського потенціалу та управління талантами.

#### Список використаних джерел

1. Азьмук Н.А. Екосистема ринку праці України / Н. А. Азьмук // Ринок праці та зайнятість населення. 2018. № 2. С. 33–41.

2. Балабанюк Ж. Вызовы и возможности будущего: что ждет HR в 2020–2025 годах // HR-менеджмент. Практика управления персоналом, 2016. – № 4.

3. Гончарук Н. Т. Прудис Л. В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6, № 1-2. С. 42–51.

4. Гуцуляк Н.П. Сучасні технології управління персоналом. *Економіка і організація управління*. № 3 (35). 2019. С. 111–118.

5. Екосистема трудових ресурсів: управління ресурсами виходить за рамки корпорації. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-CapitalTrends-2018-2.pdf>

6. Людський капітал 2030. Глобальні навички майбутнього. URL:

<https://drive.google.com/file/d/1XHZeW0b4NwPFgI1Wa7XOeCT1Ml6mqD6c/view?fbclid=IwAR3sslqSz743NyCNNp4KEZsPhKQdBVXk0s-kediol9X6bJZu2VknHHGVcUs>

7. Майбутнє ринку праці. Протиборство тенденцій, які будуть формувати робоче середовище в 2030 році. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2018/workforce-of-the-future-ukr.pdf>

8. Міжнародне дослідження Deloitte 2021 Human Capital Trends. URL : <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2021-global-human-capital-trends-report.html>

9. Офіційний вебсайт Національного агентства України з питань державної служби. URL : <https://nads.gov.ua/>

10. Підходи до розвитку лідерства та управління талантами змінюються. URL : <https://www.pabu.com.ua/ua/mediacentr-3/profesiini-novyny/754-pidkhody-do-rozvytku-liderstva-ta-upravlinnia-talantamy-zminiuiutsia>

11. Проект «Цифрова адженда України – 2020» («Цифровий порядок денний» – 2020). Концептуальні засади (версія 1.0) : першочергові сфери, ініціативи, проекти «цифровізації» України до 2020 року. URL : <https://ucco.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>

12. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року : постанова Кабінету Міністрів України від 03 берез. 2021 р. № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>

13. Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації : розпорядження Кабінету Міністрів України від 01 груд. 2017 р. № 844-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/844-2017-%D1%80>.

14. Публічний звіт Голови НАДС про підсумки діяльності у 2019 році. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8/zvit-2019-ost-versiya.pdf>

15. Слоньовський М.В. Система розвитку людських ресурсів системи публічного управління: теоретичний аналіз. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 5. URL : [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2018/104.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/104.pdf)

16. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу : аналіт.



зап. / [В. С. Куйбіда та ін.]. Київ : НАДУ, 2019. 28 с.

17. Штучний інтелект в HR: як технологія допомагає компаніям керувати персоналом. URL: <https://www.everest.ua/shtuchnyj-intelekt-v-hr-yak-tehnologiya-dopomagaye-kompaniyam-keruvaty-personalom/>

18. Business ecosystems come of age. / Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/strategy/Business%20Transformation.pdf>

19. Goncharuk Nataliia, Prudius Lesia, Prokopenko Leonid, Vasylevska Tetiana, Borysenko Olha, Pyrohova Yuliia (2021) Human resource management in the field of state service in Ukraine in the context of its reform and modernization under European standards / N. Goncharuk, L. Prudius, L. Prokopenko [etc.] // AD ALTA: Journal of interdisciplinary research. - 2021. - Vol. 11, Issue 1, Special Issue XVII. - P. 11-16. (Web of Science)

20. 2020 Global Human Capital Trends. URL : <https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/human-capital/articles/global-human-capital-trends-2020.html>

21. Talent Mobility 2020. The next generation of international assignments. URL : <https://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/pdf/talent-mobility-2020.pdf>

### References

1. Azjmuk N.A. Ekosystema rynku praci Ukrainy / N. A. Azjmuk // Rynok praci ta zajnjatistj naselennja. 2018. # 2. S. 33–41.

2. Balabanjuk Zh. Вызовы у возможностей будущегго: что ждет HR в 2020–2025 годах // HR-menedzhment. Praktyka upravlenija personalom, 2016. – # 4.

3. Ghoncharuk N. T. Prudyus L. V. Modernizacija derzhavnoji sluzhby ta upravlinnja ljudskymy resursamy v Ukraini. Aspekty publichnogho upravlinnja. 2018. T. 6, # 1-2. S. 42–51.

4. Ghuculjak N.P. Suchasni tekhnologhiji upravlinnja personalom. Ekonomika i orghanizacija upravlinnja. # 3 (35). 2019. S. 111–118.

5. Ekosystema trudovykh resursiv: upravlinnja resursamy vykhodytj za ramky korporaciji. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-CapitalTrends-2018-2.pdf>

6. Ljudskij kapital 2030. Ghlobaljni navychky majbutnjogho. URL: <https://drive.google.com/file/d/1XHZeW0b4NwPFg11Wa7XOeCT1Ml6mqD6c/view?fbclid=IwAR3sslsz743NyCNNp4KEZsPhKQdBVXk0s->

kediol9X6bJZu2VknHHGVCUs

7. Majbutnje rynku praci. Protyborstvo tendencij, jaki budutj formuvaty roboche seredovyshe v 2030 roci. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2018/workforce-of-the-future-ukr.pdf>

8. Mizhnarodne doslidzhennja Deloitte 2021 Human Capital Trends. URL : <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2021-global-human-capital-trends-report.html>

9. Oficijnyj vebсайт Nacionaljnogho aghentstva Ukrainy z pytanj derzhavnoji sluzhby. URL : <https://nads.gov.ua/>

10. Pidkhody do rozvytku liderstva ta upravlinnja talantamy zminjutsja. URL : <https://www.pabu.com.ua/ua/mediacentr-3/profesiinovyny/754-pidkhody-do-rozvytku-liderstva-ta-upravlinnia-talantamy-zminiuiutsia>

11. Proekt «Cyfrova adzhenda Ukrainy – 2020» («Cyfrovij porjadok dennij» – 2020). Konceptualjni zasady (versija 1.0) : pershocherghovi sfery, iniciatyvy, proekty «cyfrovizaciji» Ukrainy do 2020 roku. URL : <https://ucci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>

12. Pro zatverdzhennja Nacionaljnoji ekonomichnoji strateghiji na period do 2030 roku : postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 03 berez. 2021 r. # 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>

13. Pro skhvalennja Koncepicii vprovadzhennja informacijnoji systemy upravlinnja ljudskymy resursamy v derzhavnykh orghanakh ta zatverdzhennja planu zakhodiv shhodo jiji realizaciji : rozporjadzhennja Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 01 ghруд. 2017 r. # 844-r. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/844-2017-%D1%80>.

14. Publichnyj zvit Gholovy NADS pro pidsumky dijalnosti u 2019 roci. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8/zvit-2019-ost-versiya.pdf>

15. Slonjovskij M.V. Systema rozvytku ljudskjykh resursiv systemy publichnogho upravlinnja: teoretychnyj analiz. Derzhavne upravlinnja: udoskonalennja ta rozvytok. 2018. # 5. URL : [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2018/104.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/104.pdf)

16. Cyfrovi kompetenciji jak umova formuvannja jakosti ljudskjogho kapitalu : analit. zap. / [V. S. Kujbida ta in.]. Kyjiv : NADU, 2019. 28 s.

17. Shtuchnyj intelekt v HR: jak tekhnologhija dopomagaje kompanijam keruvaty personalom. URL: <https://www.everest.ua/shtuchnyj->

intelekt-v-hr-yak-tehnologiya-dopomagaye-kompaniyam-keruvaty-personalom/

18. Business ecosystems come of age. / Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/strategy/Business%20Transformation.pdf>

19. Goncharuk Nataliia, Prudius Lesia, Prokopenko Leonid, Vasylevska Tetiana, Borysenko Olha, Pyrohova Yuliia (2021) Human resource management in the field of state service in Ukraine in the context of its reform and modernization under

European standards / N. Goncharuk, L. Prudius, L. Prokopenko [etc.] // AD ALTA: Journal of interdisciplinary research. - 2021. - Vol. 11, Issue 1, Special Issue XVII. - P. 11-16. (Web of Science)

20. 2020 Global Human Capital Trends. URL : <https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/human-capital/articles/global-human-capital-trends-2020.html>

21. Talent Mobility 2020. The next generation of international assignments. URL : <https://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/pdf/talent-mobility-2020.pdf>

## МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

УДК 81'42:355.01:316.776.23 (477)

DOI [https://doi.org/10.46922/2306-6806-2021-4-4\(20\)-40-43](https://doi.org/10.46922/2306-6806-2021-4-4(20)-40-43)

**ЛЕВИЦЬКА Я. В.,**

*аспірант кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Національного університету «Львівська політехніка», асистент,  
Львів, Україна*

**Y. LEVYTSKA,**

*PhD student of the FAM department at Lviv Polytechnic National University, assistant,  
Lviv, Ukraine*

### МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ «КРЕАТИВНІ ІНДУСТРІЇ»

### DEVELOPMENT MECHANISM OF SMART SPECIALIZATION «CREATIVE INDUSTRIES»

---

Стаття містить результати досліджень кретивних індустрій як смарт-спеціалізації в стратегічному плануванні розвитку регіонів. Визначено теоретичні аспекти кретивних індустрій, зокрема використання даного терміну та його зміст у публічному управлінні в Україні, а також особливості нового інструменту розвитку регіонів – смарт-спеціалізації. Запропоновано формувати таргетні механізми розвитку кретивних індустрій як регіональної смарт-спеціалізації, в основу яких покладено етапи виробничого процесу кретивних товарів та послуг.

Завданням стратегічного розвитку регіону на засадах смарт-спеціалізації є підвищення його конкурентоспроможності, інноваційного розвитку та науково-технологічного прогресу. В поєднанні із реформою децентралізації державного управління, регіональна смарт-спеціалізація дозволяє формувати нові механізми та інституції для створення відповідних умов впровадження концепції. Це потребує дієвих механізмів публічного управління для стратегічного розвитку регіональних смарт-спеціалізацій і, як наслідок, можливостей для досягнення стратегічних цілей. Водночас сучасний стан економічної ситуації, інвестиційної привабливості та політичних умов характеризується мінливістю та нестабільністю, що також є підставою для використання таргетних механізмів розвитку кретивних індустрій.

**Ключові слова:** смарт-спеціалізація, регіональна стратегія, кретивні індустрії, таргетні механізми

The article contains the results of the research of creative industries as a smart specialization in the strategic planning of regional development. The theoretical aspects of creative industries are defined, in particular the use of this term and its meaning in the state administration in Ukraine, as well as the features of a new tool for developing regions - smart specialization. It is proposed to form target mechanisms for the development of creative industries as a regional intellectual specialization based on the stages of the process of production of creative products and services.

It is also worth noting that the reverse process of interaction between levels of public administration will be characteristic of the target mechanisms of public management of the development of creative industries. Since we are investigating the issue of the development of creative industries in the light of the new regional policy, in particular through the concept of "smart specialization", and in the process of decentralization, the possibility of forming regional and national level mechanisms for the development of creative industries may well be based on the directions of using target mechanisms at the level of cities and communities. The regional level of management is decisive in the concept of smart specialization. Mechanisms for the implementation of smart specialization should contribute to the transformation of the economic orientation of regions due to the priority of science-intensive industries. The possibility of using targeted mechanisms for the development of creative industries at all levels of public administration is related to the problems that arise with the currently available public management mechanisms for the development of creative industries in Ukraine. Since the moment when the concept of "creative industries" entered the sphere of public administration took place not so long ago (2018), the work of mechanisms for promoting the development of creative industries at the time of this research at the national, regional and local levels was still at the implementation stage. This gives reason to claim that targeting mechanisms can play an important role in shaping the

**Постановка проблеми.** Смарт-спеціалізація новий інструмент в регіональному розвитку України. Україна визначила регіони для впровадження смарт-спеціалізації в адміністративних межах областей. На даний момент уже відбувся процес обрання сфер, які впроваджуватимуться як регіональні смарт-спеціалізації. Одним із напрямків регіональних смарт-спеціалізації стали креативні індустрії, які також є відносно новим поняттям для вітчизняної економіки. Креативні індустрії та смарт-спеціалізація стали об'єктами публічного управління практично водночас. У напрямках наукових досліджень поєднання даних понять не зустрічається, а отже є актуальною темою для детального вивчення.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** В публікаціях вітчизняних науковців поняття «креативні індустрії» починає з'являтися після 2010-х років. Такі науковці як Галахова Т., Карасьова Н. А., Щеглюк С. Д., Мазуренко В. П. та Холодницька А. В. досліджували креативні індустрії як новий напрямок економіки, який стрімко розвивається із 2000-них років у розвинених країнах. Дослідження смарт-спеціалізації в європейському та національному вимірі зустрічається у працях Березняк Н. В. та Рожкова Л. В., Левченко О.М. та Ткачук О.В., Яцюка О. С.. Оприлюднення методик визначення регіональних смарт-спеціалізацій викликало у наукової спільноти інтерес і як наслідок низку дискусій, які активно відображаються у поточному році.

**Виклад основного матеріалу.** Економіка знань – сучасний тренд розвитку економіки та суспільства, який безпосередньо базується на досягненнях науки та можливістю її монетизації. Основу «суспільства знань» складає інноваційне мислення та творчий потенціал. Поєднання інновацій та творчості сприяло формуванню поняття «креативні індустрії», як індустрій, які поєднують створення, виробництво та комерціалізацію креативних змістів.

Як зазначено на Єдиному вебпорталі органів виконавчої влади України до креативних індустрій належать[4]:

- архітектура й урбаністика;
- аудіальне мистецтво;
- аудіовізуальне мистецтво: кіно, телебачення, відео, анімація, мультиплікація тощо;

- бібліотеки, архіви та музеї;
- відеоігри, цифрові технології в мистецтві (3D-друк; віртуальна, доповнена, змішана реальність тощо);
- візуальне мистецтво: живопис, графіка, скульптура, фотографія тощо;
- дизайн;
- література, видавнича діяльність та друковані засоби масової інформації;
- мода;
- народні художні промисли;
- нові медіа та інформаційно-комунікаційні технології: програмне забезпечення,
- реклама, маркетинг, зв'язки з громадськістю та інші креативні послуги;
- сценічне мистецтво: жива музика, театр, танець, опера, цирк, ляльковий театр тощо.

В Україні поняття «креативні індустрії» є визначеним у Законі України «Про культуру» [1]: креативні індустрії – види економічної діяльності, метою яких є створення доданої вартості і робочих місць через культурне (мистецьке) та/або креативне вираження.

На електронному порталі Європейського Союзу щодо смарт-спеціалізації [5] вказано, що смарт-спеціалізація – це підхід, який полягає у визначенні стратегічних сфер для зростання на визначених територіях, заснованих як на економічному аналізі та аналізі сильних і слабких сторін, так і на підприємницькому відкритті із широким залученням зацікавлених сторін.

Смарт-спеціалізація передбачає об'єднання промислової, освітньої та інноваційної галузі для визначення пріоритетних напрямів регіону і стратегічної співпраці задля спільної мети – піднесення регіону через модель економіки знань. Концепція смарт-спеціалізації полягає в тому, щоб влада спонукала та стимулювала бізнес і наукове середовище краще співпрацювати з підприємствами для розкриття головних галузей та/чи секторів спеціалізації регіону. Досягти результату можливо лише за умови ефективної співпраці та синергії між місцевою владою, бізнесом, академічним середовищем та громадянським суспільством рис. 1.1.

Розвиток креативних індустрій демонструє важливість креативного потенціалу суспільства в економічній системі, а отже стає об'єктом

публічного управління. Результатами діяльності креативних індустрій виступають креативні товари та послуги. Публічне управління креативними індустріями можливе на всіх етапах створення, виробництва та реалізації креативних змістів, які можуть набувати форми товарів та послуг для яких часто властивий нематеріальний характер. Формування державної політики щодо розвитку

креативних індустрій повинно бути збалансованим, особливо в поєднанні з концепцією смарт-спеціалізації. Доцільно визначати слабкі місця та розриви на етапах виробничого процесу креативних товарів та послуг для розвитку креативних індустрій і розробляти таргетні механізми.



Рис. 1.1. Ключові напрямки взаємодії учасників реалізації підходу «смарт-спеціалізація»

Таргетні механізми розвитку креативних індустрій – це механізми, які сприяють розвитку креативних індустрій на кожному окремому етапі створення креативного товару чи послуги в залежності від специфіки конкретної індустрії. Таргетні механізми повинні діяти цілеспрямовано на конкретні елементи виробничого процесу креативних індустрій, а не включати комплекс заходів, які підтримують весь процес. Визначення слабких місць та розривів, які є характерними для кожного окремого виду креативних індустрій, що сприятиме ефективному застосуванню таргетних механізмів для подальшого розвитку забезпечуватиме економію витрат відносно елементів, які є важливими на різних етапах виробництва креативних товарів та послуг.

Виділимо ряд переваг таргетних механізмів:

- не розпоршують ресурси;
- фокусують увесь спектр державної підтримки на різних рівнях;
- чітке спрямування заходів із відсутністю побічних ефектів та негативних впливів.

До цілей таргетних механізмів публічного управління розвитком креативних індустрій відносимо:

- ідентифікація потреб кожного виду креативних індустрій на етапах виробничого процесу створення креативних товарів та послуг;
- формування інструментів публічного управління для кожного етапу виробничого процесу креативних товарів та послуг;
- сприяння розвитку креативних індустрій на конкретному етапі виробничого процесу створення креативних товарів та послуг в залежності від конкретного виду чи групи креативних індустрій.

- зосередження зусиль публічного сектору на конкретно визначених проблематиках окремих індустрій.

Завданням стратегічного розвитку регіону на засадах смарт-спеціалізації є підвищення його конкурентоспроможності, інноваційного розвитку та науково-технологічного прогресу. В поєднанні із реформою децентралізації державного управління, регіональна смарт-спеціалізація дозволяє формувати нові механізми та інституції для створення відповідних умов впровадження концепції. Це потребує дієвих механізмів публічного управління для стратегічного розвитку регіональних смарт-спеціалізацій і, як наслідок, можливостей для досягнення стратегічних цілей. Водночас сучасний стан економічної ситуації, інвестиційної привабливості та політичних умов характеризується мінливістю та нестабільністю, що також є підставою для використання таргетних механізмів розвитку креативних індустрій.

Варто також зазначити, що для таргетних механізмів публічного управління розвитком креативних індустрій характерним буде і зворотний процес взаємодії між рівнями публічного управління. Оскільки, ми досліджуємо питання розвитку креативних індустрій в призмі нової регіональної політики, зокрема через концепцію «смарт-спеціалізації», і в процесі децентралізації, то можливість формування механізмів регіонального та національного рівня розвитку креативних індустрій цілком може базуватися на напрямках використання таргетних механізмів на рівні міст та громад. Регіональний рівень управління є визначальним у концепції смарт-спеціалізації. Механізми впровадження смарт-спеціалізації повинні сприяти трансформації економічної орієнтованості регіонів завдяки



пріоритетності наукомістких галузей. Можливість використання на всіх рівнях публічного управління таргетних механізмів розвитку креативних індустрій пов'язана із проблемами, які виникають з наявними на даному етапі механізмами публічного управління розвитком креативних індустрій в Україні. Оскільки, момент входження поняття «креативні індустрії» в площину публічного управління відбувся не так

давно (2018 р.), то робота механізмів сприяння розвитку креативних індустрій на час здійснення даного дослідження на національному, регіональному та місцевому рівнях ще на етапі впровадження. Це дає підстави стверджувати, що таргетні механізми можуть відіграти важливу роль у формуванні механізмів публічного управління креативними індустріями, зокрема через концепцію смарт-спеціалізації.



Рис. 1.2. Елементи виробничого процесу для розвитку таргетних механізмів

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** З погляду впровадження концепції «смарт-спеціалізації» публічне управління регіонального рівня повинне орієнтувати таргетні механізми на підтримку та створення структур подібного типу, особливо для розвитку креативних індустрій. Першим етапом підтримки впровадження концепції смарт-спеціалізації, які в майбутньому повинні стати драйвером економіки регіону, є впровадження регіональних таргетних механізмів підтримки. В першу чергу, механізми повинні бути націленими на підтримку господарських структур, які є суб'єктами інноваційного процесу та відповідають обраним напрямкам смарт-спеціалізацій регіонів.

#### Список використаних джерел

1. Верховна Рада України. (2018). Про внесення змін до Закону України «Про культуру» щодо визначення поняття «креативні індустрії»: Закон України від 19.06.2018 № 2458-VIII. Взято з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2458-19#Text>
2. Урядовий портал. (2019). Уряд затвердив перелік видів економічної діяльності, які

- належать до креативних індустрій. Взято з: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhnoyi-diynalnosti-yaki-nalezhat-dokreativnih-industrii>
3. Smart Specialisation Platform. (2020). Ukraine and Smart Specialisation. URL: <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/ukraine>

#### References

1. Verkhovna Rada Ukrainy. (2018). Pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy «Pro kulturu» shchodo vyznachennia poniattia «kreatyvni industrii»: Zakon Ukrainy vid 19.06.2018 № 2458-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2458-19#Text>
2. Uriadovi portal. (2019). Uriad zatverdvy perelik vydiv ekonomichnoi diialnosti, yaki nalezhat do kreatyvnykh industrii. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhnoyi-diynalnosti-yaki-nalezhat-dokreativnih-industrii>
3. Smart Specialisation Platform. (2020). Ukraine and Smart Specialisation. URL: <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/ukraine>

УДК 81'42:355.01:316.776.23 (477)

DOI [https://doi.org/10.46922/2306-6806-2021-4-4\(20\)-44-47](https://doi.org/10.46922/2306-6806-2021-4-4(20)-44-47)

**ГОНЧАРЕНКО І. Г.,**

*доктор наук державного управління, професор, завідувач кафедри фінансів  
Черкаського державного технологічного університету  
м. Черкаси, Україна*

**I. HONCHARENKO,**

*Doctor of Science in Public Administration, Professor, Head of the Finance Department,  
Cherkasy State Technological University  
Cherkasy, Ukraine*

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

## THEORETICAL ASPECTS OF SMART SPECIALIZATION IN THE CONTEXT OF REGIONAL DEVELOPMENT

---

У статті розглянуто європейський досвід використання інструменту розвитку інноваційного потенціалу територій – смарт-спеціалізація. Окреслено розуміння даного поняття з огляду на особливості українських умов, сучасний стан використання даного інструменту, переваги та недоліки впровадження смарт-спеціалізації в Україні. Обумовлено результати, яких повинна досягнути Україна в новому програмному періоді розвитку регіонів, через фокусування на підтримці галузей з інноваційним потенціалом.

Смарт-спеціалізація полягає у виявленні та реалізації унікального для кожного регіону потенціалу економічного розвитку, заснованого на його специфічних конкурентних перевагах. Обґрунтована смарт-спеціалізація регіону здатна достатньо швидко активізувати якісні структурні економічні трансформації та підвищити конкурентоспроможність економіки регіону у національному та глобальному просторі. Окрім цього, імплементація принципів смарт-спеціалізації при виборі пріоритетних сфер економічної діяльності в регіоні відкриває можливості залучення коштів європейських структурних та інвестиційних фондів для стимулювання розвитку обраних сфер. Смарт-спеціалізація дає можливість розблокувати регіональний потенціал для структурних і технологічних змін, а також промислової модернізації на інноваційних засадах. Смарт-спеціалізація може стосуватися будь-якої галузі, але обов'язково повинна містити інноваційну складову, потенціал для розвитку та наявні ресурси в регіоні. Особливість смарт-спеціалізації має стати те, чим буде відрізнятися кожен окремих регіон з поміж усіх. Визначення смарт-спеціалізації розпочинається із вивчення наявних ресурсів, зокрема їхній кількісний та якісний аналіз. За проведенням аналізом можна виокремити ті галузі, які мають унікальність та інноваційний потенціал. Унікальність – це інноваційна послуга, продукт чи технологія, те з чим можна вийти на глобальний ринок.

**Ключові слова:** смарт-спеціалізація, регіональний розвиток, нова регіональна політика, інноваційний потенціал

The article examines the European experience of using the tool for developing the innovative potential of territories - smart specialization. The understanding of this concept is outlined given the peculiarities of Ukrainian conditions, the current state of use of this tool, and the advantages and disadvantages of implementing smart specialization in Ukraine. The results that Ukraine should achieve in the new program period of the region's development, due to the focus on supporting industries with innovative potential, are determined.

Smart specialization consists in identifying and realizing the economic development potential unique to each region, based on its specific competitive advantages. Reasoned smart specialization of the region is able to quickly activate high-quality structural economic transformations and increase the competitiveness of the region's economy in the national and global space. In addition, the implementation of the principles of smart specialization when choosing priority areas of economic activity in the region opens up opportunities to attract funds from European structural and investment funds to stimulate the development

of selected areas. Smart specialization makes it possible to unlock the regional potential for structural and technological changes, as well as industrial modernization on an innovative basis. Smart specialization can apply to any industry, but must necessarily contain an innovative component, potential for development and available resources in the region. The feature of smart specialization should be what distinguishes each individual region from all others. The definition of smart specialization begins with the study of available resources, including their quantitative and qualitative analysis. Based on the analysis, it is possible to single out those industries that have uniqueness and innovative potential. Uniqueness is an innovative service, product or technology, something with which you can enter the global market.

**Keywords:** smart specialization, regional development, new regional policy, innovation potential.

---

**Постановка проблеми.** Рівень економічного розвитку України характеризується нестабільністю та невизначеністю, що створює несприятливі умови для ефективного використання наявного людського, ресурсного, а також інноваційного потенціалу. Досвід передових країн показує, що ефективним інструментом економічного розвитку є зосередження зусиль на одній-двох перспективних сферах. Одним із інструментів фокусування зусиль на перспективних сферах є смарт-спеціалізація. Головними перевагами даного підходу визначають концентрування ресурсів і зусиль, а також – скорочення непродуктивних витрат. У 2020 році українські регіони визначали смарт-спеціалізацію на наступний програмний період, тому дослідження теоретичних аспектів даного підходу, формування переваг та недоліків відповідно до вітчизняних умов сприятиме можливостям для його ефективної реалізації.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Для української науки проблематика смарт-спеціалізації є відносно новою, проте у цій сфері вже ведуть дослідження Амоша О., Березіна Н., Березняк Т., Васильців Т., Дунаєв І., Залуцький І., Левицька О., Лещух О., Лях М., Мельник О., Рожкова О., Снігова М., Солдак І., Сорока М., Сторонянська Д., Череватський А., Шевченко О., Яцюк О.. Дослідження поняття «смарт-спеціалізація» розглядається через призму європейського досвіду, стратегічного планування, територіального потенціалу, передумов та умов впровадження даного підходу в українських реаліях. Важливим аспектом, який необхідно окреслити залишається роль імплементації європейського підходу смарт-спеціалізації в політику регіонального розвитку України. Метою дослідження є формування переваг та недоліків впровадження підходу смарт-спеціалізації на регіональному рівні в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Смарт-спеціалізація – це інноваційна система розумних рішень, розроблена Європейським Союзом, для формування регіональної спроможності і розвитку соціально-економічного потенціалу. Смарт-спеціалізація об'єднує підприємницьку, освітню та

інноваційну галузі для визначення пріоритетних напрямів території. Через діалог, тісну співпрацю та спільне бачення економічного, інноваційного та наукового потенціалу регіону формуються можливості виявляти унікальність та конкурентні переваги визначених територій.

Стратегія смарт-спеціалізації є актуальною для досягнення сталого зростання, сприяючи перехід до ресурсозберігаючої економіки, створюючи конкурентні переваги на внутрішніх та зовнішніх ринках; підтримуючи структурні зміни, пропонуючи нові робочі місця та соціальні інновації. Смарт-спеціалізація дає можливість розблокувати регіональний потенціал для структурних і технологічних змін, а також підприємницькій модернізації на інноваційних засадах.

Зазначений підхід є визнаним і широко апробованим у Європейському Союзі. У 12 країнах на регіональному та національному рівнях розроблено понад 120 стратегій смарт-спеціалізації. Концепція смарт-спеціалізації є ключовим елементом інноваційного плану «Європейський Союз 2020» – «Стратегія для розумного, стійкого та інклюзивного розвитку», у якому зазначено, що необхідно реформувати національні (і регіональні) науково-дослідні та інноваційні системи для сприяння «досконалості» та «розумній спеціалізації», посилити співпрацю між університетами, дослідними організаціями та бізнесом, упровадити спільне програмування та посилити транскордонне співробітництво у сферах із «доданою вартістю» та відповідно адаптувати національні процедури фінансування для забезпечення поширення технологій на території Європейського Союзу. Сьогодні в Європейському Союзі наявність визначеної «смарт-спеціалізації» розглядається як умова для отримання фінансування від структурних фондів; міжнародна організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) проводить діяльність з вимірювання розумної спеціалізації; на всій території Європейського Союзу влада заохочуватиме розроблення національних та регіональних стратегій досліджень та інновацій для смарт-спеціалізації (Research and Innovation

Strategies for Smart Specialistaion, RIS3) з метою належного використання коштів структурних фондів і збільшення синергії між різними політиками Європейського Союзу, національних і регіональних, а також державних і приватних інвестицій. Розроблення Strategies for Smart Specialistaion (S3) має на меті виявлення унікальних функцій та активів кожної країни й регіону, підкреслення переваг регіональної промисловості, співпраці регіональних стейкхолдерів, а також має вирішальне значення для ефективного залучення інвестицій та інновацій.

На рівні Європейського Союзу перша Концепція смарт-спеціалізації була запропонована у 2008 році аналітиками та розробниками політики щодо впровадження досліджень та інновацій. В Європі впровадженням методики смарт-спеціалізації займається Генеральний директорат Європейської комісії. Також створений спеціальний дослідницький центр Joint Research Center для передбачення нових проблем, які потребують вирішення, визначати політичні умови, розробляти інструменти провадження інноваційної політики.

Смарт Спеціалізація в Україні – це частина зусиль Європейського Союзу у сприянні розвитку українських регіонів та допомоги у подоланні тривалого економічного спаду. Для України перевагою такого підходу є приєднання областей до мережі регіонів Європейського Союзу, залучення інвесторів в область, збільшення кількості спільних проектів з ЄС, підтримка регіонів у процесі економічної трансформації та узгодження професійного потенціалу до ринкових вимог. На практиці такий підхід передбачає виявлення конкурентних переваг та активів регіону, використання його інноваційного і наукового потенціалу.

Для впровадження смарт-спеціалізації в Україні Міністерство розвитку громад та територій, Міністерство економічного розвитку та торгівлі, а також Міністерство освіти і науки формують Національну команду, що координуватиме процес на національному рівні, наступним етапом є формування Регіональних команд, де після проведення детального аналізу даних в різних сферах за методикою спеціалістів Європейського Союзу та після аналізу результатів «процесу підприємницького відкриття» (entrepreneurial discovery process), буде адаптовано методику впровадження підходу смарт-спеціалізації Європейського Союзу до особливостей України. Враховуючи розробку Стратегій регіонального розвитку на програмний період 2021-2027 років, то наявність в областях

смарт-спеціалізації допоможе ефективніше використовувати наявні ресурси, розвивати унікальні сторони та удосконалити систему стратегічного планування на регіональному рівні.

Смарт-спеціалізація полягає у виявленні та реалізації унікального для кожного регіону потенціалу економічного розвитку, заснованого на його специфічних конкурентних перевагах. Обґрунтована смарт-спеціалізація регіону здатна достатньо швидко активізувати якісні структурні економічні трансформації та підвищити конкурентоспроможність економіки регіону у національному та глобальному просторі. Окрім цього, імплементація принципів смарт-спеціалізації при виборі пріоритетних сфер економічної діяльності в регіоні відкриває можливості залучення коштів європейських структурних та інвестиційних фондів для стимулювання розвитку обраних сфер. Смарт-спеціалізація дає можливість розблокувати регіональний потенціал для структурних і технологічних змін, а також промислової модернізації на інноваційних засадах.

Смарт-спеціалізація може стосуватися будь-якої галузі, але обов'язково повинна містити інноваційну складову, потенціал для розвитку та наявні ресурси в регіоні. Особливість смарт-спеціалізації має стати те, чим буде відрізнятися кожен окремий регіон з поміж усіх. Визначення смарт-спеціалізації розпочинається із вивчення наявних ресурсів, зокрема їхній кількісний та якісний аналіз. За проведеним аналізом можна виокремити ті галузі, які мають унікальність та інноваційний потенціал. Унікальність – це інноваційна послуга, продукт чи технологія, те з чим можна вийти на глобальний ринок.

Можливості українських регіонів в контексті інтеграції з Європейським Союзом [2]:

- кластерні об'єднання з регіонами Європейського Союзу;
- залучення додаткових зовнішніх інвестицій в регіон;
- спільні проекти з регіонами Європейського Союзу;
- експертна підтримка регіонів в процесі економічної трансформації.

Необхідно враховувати і факт того, що підхід смарт-спеціалізації буде використовуватися в контексті регіонального розвитку вперше. Слід розуміти, що очікуваний результат в регіональному розрізі буде різним, оскільки залежатиме від компетентнісних здібностей регіонального управління, які на даний момент розвиватимуться на основі європейського досвіду.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** На основі проведеного дослідження



важливо зазначити, що складнощами впровадження підходу смарт-спеціалізації на регіональному та державному рівні є:

- відсутність механізму цільового фінансування проєктів регіонального розвитку, що спрямовані на розвиток галузей смарт-спеціалізації;

- недостатність методологічної бази, якою керуються регіони під час визначення та впровадження смарт-спеціалізацій;

- відсутність на державному рівні координації процесу впровадження смарт-спеціалізацій.

Реальність підходу смарт-спеціалізації полягає у тому, що на державному рівні доведеться змінити розподіл фінансування у дослідження та розробки відповідно до перспективних напрямків з підприємницьким потенціалом. Те саме стосується і фінансування окремих галузей економіки. Це момент, який завжди створюватиме незадоволені сторони, які розраховують на державну підтримку.

#### Список використаних джерел

1. Березняк, Н. В. та Рожкова, Л. В. (2019). Європейські підходи до визначення смарт-спеціалізації регіонів України. Наука, технології, інновації, 2, 3-8. DOI: 10.35668/2520-6524-2019-2-01

2. Децентралізація. (2019). Смарт-спеціалізація є обов'язковою у системі стратегічного планування регіонального розвитку. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/10590>

3. Довба, І. В. (2018). Механізм розроблення і реалізації стратегії інноваційного розвитку регіону. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки.

Херсон.

URL:

<http://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/340/337>

4. Сорока, М. А. (2019). Смарт-спеціалізація у стратегічному плануванні на регіональному та місцевому рівнях: витоки підходу та перспективи для України. Аспекти публічного управління, 7 (8), 20-29. DOI: 10.15421/151938

5. Smart Specialisation Platform. (2020). Ukraine and Smart Specialisation. URL: <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/ukraine>

#### References

1. Berenziak, N. V. ta Rozhkova, L. V. (2019). Yevropeiski pidkhody do vyznachennia smart-spetsializatsii rehioniv Ukrainy. Nauka, tekhnolohii, innovatsii, 2, 3-8. DOI: 10.35668/2520-6524-2019-2-01

2. Detsentralizatsiia. (2019). Smart-spetsializatsiia ye obov'язkovoioiu u systemi stratehichnoho planuvannia rehionalnoho rozvytku. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/10590>

3. Dovba, I. V. (2018). Mekhanizm rozroblennia i realizatsii stratehii innovatsiinoho rozvytku rehionu. Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky. Kherson. URL:

<http://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/340/337>

4. Soroka, M. A. (2019). Smart-spetsializatsiia u stratehichnomu planuvanni na rehionalnomu ta mistsevomu rivniakh: vytoky pidkhodu ta perspektyvy dlia Ukrainy. Aspekty publichnoho upravlinnia, 7 (8), 20-29. DOI: 10.15421/151938

5. Smart Specialisation Platform. (2020). Ukraine and Smart Specialisation. URL: <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/ukraine>

**МАЛЮХОВ О. С.,**

*аспірант кафедри менеджменту і публічного адміністрування,  
Харківський національний університет міського господарства  
імені О.М. Бекетова, Україна, м. Харків*

**O. MALIUKHOV,**

*PhD degree student of the Department Management and Public administration  
O. M. Beketov National University of Urban Economy, Kharkiv, Ukraine*

## **ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ**

## **DIGITALIZATION IN THE ACTIVITIES OF PUBLIC AUTHORITIES**

У статті виділено особливості впровадження цифрового простору в діяльність органів публічної влади, враховуючи сучасний стан розвитку української держави та релевантність використання digital-технологій при формуванні інформаційного суспільства в умовах глобалізаційних змін. Проведено аналіз наукових праць вітчизняних фахівців з проблематики новітніх інформаційних технологій та цифрового розвитку сфери публічного управління, що є важливим показником розвитку соціально-економічного становища країни. Під час дослідження розглянуто основні концепції та digital-трансформації регіонів держави. Оцінено ефективність розвитку трансформаційних процесів у діяльності органів влади за допомогою використання методології SWOT-аналіз. Виявлено сильні і слабкі сторони цифровізації та спрогнозовано можливості та загрози для української держави та суспільства в цілому. Визначено потенціал розвитку діджиталізації та сформовано авторське бачення основних напрямів модернізації публічного управління у контексті розвитку управлінської парадигми, а саме розвиток електронної інфраструктури, державно-приватного партнерства, освітнього хакатону для проведення наукових досліджень та розробок. Доведено, що діджиталізація є дієвим інструментом покращення та контролю процесів державних послуг, що сприяє підвищенню обізнаності населення щодо управлінської діяльності, гарантує прозорість та доброчесність при прийнятті управлінських рішень та забезпечує швидку взаємодію між органами влади, громадянами та бізнес-спільнотою.

**Ключові слова:** цифровізація, цифрова трансформація, діджиталізація, цифрова трансформація публічного управління, digital-технології, публічне управління, органи влади.

The article highlights the features of the introduction of digital space in the activities of public authorities, taking into account the current state of development of the Ukrainian state and the relevance of the use of digital technologies in shaping the information society in globalization. An analysis of scientific works of domestic experts on the latest information technology and digital development of public administration, which is an important indicator of the socio-economic situation in the country. The study considers the basic concepts and digital transformations of the regions of the state. The efficiency of development of transformation processes in the activity of government bodies by means of SWOT-analysis methodology is estimated. The strengths and weaknesses of digitalization are identified and opportunities and threats for the Ukrainian state and society as a whole are predicted. The potential of digitalization development is determined and the author's vision of the main directions of public administration modernization in the context of management paradigm development is formed, namely development of electronic infrastructure, public-private partnership, educational hackathon for research and development. Digitalization has been proven to be an effective tool for improving and controlling public service processes, raising public awareness of governance, ensuring transparency and integrity in management decisions, and ensuring rapid interaction between public authorities, citizens and the business community.

**Keywords:** digitalization, digital transformation, digital transformation of public administration, digital technologies, public administration, public authorities.

**Постановка проблеми.** В умовах глобалізаційних змін процес діджиталізації є важливим показником розвитку країни та

пріоритетним вектором на майбутнє. Однією з ключових вимог для ефективного переформування національних інституцій та органів публічної

влади в сучасних умовах є цифровізація електронного урядування, що спрямована на покращення взаємовідносин між органами влади, громадянським суспільством та бізнесом для спрощення процесу комунікації та зменшення витрат спільних ресурсів.

У цьому контексті використання синергетичного потенціалу цифрових технологій може призвести до трансформаційних змін у галузі публічного управління. Внаслідок цього набувають актуальності проблеми дослідження та потребують детального опрацювання особливості процесу впровадження діджиталізації, зокрема, у галузі публічного управління та розробка пропозицій щодо прийняття управлінських рішень з використанням digital-технологій та покращення надання публічних послуг.

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

В українській державі вже досить тривалий період прерогативою є розвиток новітньо-інформаційних технологій в органах публічної влади та в цілому в країні, тому закріплення на законодавчому рівні відповідних детермінантів та принципів є обов'язковою умовою. Зокрема, до Розпорядження Кабінету Міністрів України “Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації” [8] було внесено зміни та закріплено дефініції цифрової термінології. Відповідно, термін “діджиталізація” доречно розглядати як процес оцифрування діяльності та ідентифікувати як “цифровізація” та “цифрова трансформація”.

Питання щодо впровадження новітніх інформаційних технологій сьогодні розглядає чимало вітчизняних вчених. Зокрема, І. Струтинська та Г. Козбур переконані, що “цифрові технології вже стали базою для створення нових продуктів, цінностей, властивостей та, відповідно, основою отримання конкурентних переваг на більшості ринків. На сьогодні відбувається “цифровий перехід” від свого роду “аналогових” систем та процесів індустріальної економіки та інформаційного суспільства до “цифрової” економіки та “цифрового” суспільства. Така трансформація приводить до появи нових, унікальних систем і процесів, що складають їх нову ціннісну сутність” [12].

Слід погодитись з думкою, що “одна із найважливіших умов ефективного реформування державних інституцій та публічної влади в умовах цифрових трансформацій – це електронне урядування, що переходить у діджиталізовану форму, метою якого є поліпшення ефективності роботи органів влади з громадянами, підприємствами й іншими установами та

зменшення спільних витрат часу та коштів” [9, с. 140].

В свою чергу В. Куйбіда, О. Карпенко та В. Наместнік у своїх наукових здобутках зазначають, що “застосування цифрових технологій і цифрових даних (оцифрованих чи одразу в цифровій формі) у суспільних взаємовідносинах, їх регулюванні через систему публічного урядування сприятиме змін/перетворенню управлінських процесів (не лише їх оцифруванню) та передбачає створення належного середовища для функціонування цифрового урядування” [3]. При цьому фахівці переконані, що діджиталізація публічного урядування є досить стрибкоподібним процесом.

Враховуючи думки вітчизняних фахівців і стан ситуації, яка склалась на сьогодні, очевидно, що процес діджиталізації є необхідністю для України, яка планує удосконалити соціально-економічне становище та підвищити власний рейтинг на світовій арені, так як це є важливим елементом сталого розвитку. Безумовно, популяризація та впровадження цифрових технологій в життєдіяльності суспільства позитивно впливає на систему публічного управління, забезпечуючи прозорість та доброчесність прийняття управлінських рішень та ефективне електронне урядування. Однак, наразі залишаються невирішеними питання, що потребують більш глибокого осмислення та опрацювання.

**Мета статті** полягає у розгляді особливостей впровадження цифрового простору в діяльність органів публічної влади та визначення його потенціалу розвитку і проблемних аспектів у контексті становлення успішного публічного управління.

**Виклад основного матеріалу.** На сучасному етапі Українська держава значно прискорила темпи розвитку цифрових технологій. З 2019 року активно функціонує Міністерство цифрової трансформації України, що забезпечує створення та реалізацію політичної діяльності [6]:

- у сферах цифровізації, цифрового розвитку, цифрової економіки, цифрових інновацій та технологій, електронного урядування та електронної демократії, розвитку інформаційного суспільства, інформатизації;
- у сфері впровадження електронного документообігу;
- у сфері розвитку цифрових навичок та цифрових прав громадян;
- у сферах відкритих даних, розвитку національних електронних інформаційних ресурсів та інтероперабельності, розвитку інфраструктури широкопasmового доступу до Інтернету та телекомунікацій, електронної комерції та бізнесу;

- у сфері надання електронних та адміністративних послуг;
- у сферах електронних довірчих послуг та електронної ідентифікації;
- у сфері розвитку IT-індустрії;
- у сфері розвитку та функціонування правового режиму Дія Сіті.

Головною місією уряду сьогодні є впровадження цифрових технологій на всіх рівнях діяльності органів влади задля вдосконалення механізму обміну інформацією між органами влади та якості надання послуг громадянам, підвищення прозорості при прийнятті управлінських рішень та ліквідації корупційних процесів. Слушно, що механізм впровадження новітніх інформаційних технологій систему публічного управління має ґрунтуватися на поглибленому вивченні сучасних тенденцій цифровізації на міжнародній арені та на налагодженні взаємовідносин на всіх рівнях органів влади для забезпечення сталого та ефективного впровадження нововведень.

Варто відзначити, що надання державних послуг в електронному вигляді та впровадження цифровізації передбачено в Угоді про Асоціацію між Україною та Європейським Союзом, Державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки, в якій передбачено понад 20 завдань впровадження цифрового розвитку, Програмі цифрового розвитку на 2021-2025 роки, Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року та в інших положеннях і постановах міністерств, які слід розглядати як нові підходи та інструменти, що застосовуються для вирішення проблемних питань, як способи взаємодії держави з громадянами та бізнесом, як механізм впровадження новітніх інформаційних технологій в систему публічного управління.

Відтак в українському законодавстві сформовано перелік повноважень та функцій органів публічної влади стосовно впровадження цифрових технологій на державному та регіональному рівнях. Поряд з цим, встановлюється перелік повноважень як представницьких (сільських, селищних, міських рад), так і виконавчих органів у сфері інноваційної діяльності, що дає можливість стверджувати про існування третього рівня забезпечення здійснення інноваційної діяльності – місцевого [16, с. 221].

Пріоритетним напрямом розвитку Міністерства цифрової трансформації України, безпосередньо, є цифровізація регіонів, тому для ефективної роботи на регіональному рівні було створено нові посади – CDTO (Chief Digital

Transformation Officer). Дані обов'язки виконують заступники з цифрової трансформації, які працюють при міністерствах, обласних державних адміністраціях та об'єднаних територіальних громадах, та впливають на процес трансформаційних перетворень за допомогою прийняття цифрових рішень в регіонах України.

Наразі вдалося [15]:

- розробити “пакет цифровізації громади” – дорожню мапу, інструкції, приклади нормативних документів, які скоро будуть опубліковані на новому порталі “Дія. Цифрова Громада”;

- організувати дослідження потреб у цифровізації у 125 громадах. Це необхідно для того, щоб допомогти сфокусуватися на більш ефективному впровадженні цифрових технологій;

- створити Smart City Club – майданчик, де профільні представники 40 великих міст щотижнево обмінюються найкращими практиками та знаходять рішення для того, щоб якомога швидше провести цифрову трансформацію міст;

- провести понад 100 навчальних сесій для цифрових лідерів.

Для розвитку регіональної цифровізації Міністерство цифрової трансформації України та “Асоціація відкритих міст” активно співпрацюють в наступних напрямках [5]:

- спільна участь у заходах щодо популяризації та просування інструментів цифровізації та цифрової трансформації серед територіальних громад;

- експертно-консультаційна підтримка ініціатив у сфері регіональної цифровізації та цифрової трансформації територіальних громад;

- освітня та просвітницька діяльність серед територіальних громад з питань регіональної цифровізації та цифрової трансформації територіальних громад.

Варто відзначити, що на сьогодні у Харківському регіоні затверджено Програму цифрової трансформації регіону, що спрямована на удосконалення новітньо-інформаційних технологій на регіональному рівні, створення комплексної електронної інформаційної системи надання адміністративних, медичних та академічних послуг, підвищення якості надання адміністративних послуг громадянам. Зокрема, впровадження “Єдиного Електронного Сервісу” для мешканців області на базі комунального підприємства “Харківські обласні комунікаційні системи”. Це дозволить надавати послуги населенню Харківської області з отримання адміністративних, соціальних послуг та доступ до реєстрів територіальних громад. Загалом, будуть



надаватись понад 500 послуг, що є найбільшим показником в Україні [2].

Попри певні здобутки, особливе значення для розуміння перспектив цифрової трансформації має використання методології SWOT-аналіз. Даний підхід дозволяє оцінити ефективність розвитку трансформаційних процесів у діяльність органів влади та виявити сильні та слабкі сторони, а також спрогнозувати можливості та загрози для Української держави та суспільства в цілому. Дані дослідження розвитку цифровізації представлені в табл. 1, які узагальнені на основі гіпотез вітчизняних вчених [4, с. 5; 10, с. 32-33; 13].

Підводячи підсумки аналізу, слід вказати, що сильні сторони впровадження новітніх інформаційних технологій переважають і при правильному підході органів публічної влади є можливість мінімізації слабких сторін, що обумовлюється прагненням до постійного підвищення рівня конкурентоспроможності країни

у європейському геополітичному просторі.

Враховуючи зазначені можливості, у рамках діючої реформи децентралізації влади варто сприяти розвитку електронної інфраструктури, що є основою для зростання кількості адміністративних послуг в умовах застосування цифрових технологій. Використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій сприятиме створенню та вдосконаленню електронних інформаційних ресурсів (реєстрів), забезпеченню функціональної сумісності систем та здійсненню обміну даними [11, с. 8]. Таким чином, модернізація публічного управління відбувається і буде відбуватися шляхом цифровізації публічного сектору, а ефективність таких цифрових трансформацій першочергово залежить від кваліфікації персоналу, а в цьому разі – від цифрових знань та цифрових навичок [7, с. 40].

Таблиця 1

SWOT-аналіз процесу діджиталізації в діяльності органів публічної влади

| Сильні сторони   | Слабкі сторони  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- широке використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для досягнення необхідного рівня ефективності та результативності;</li> <li>- прийняття ефективних управлінських рішень (збір статистичних даних, аналіз даних, які допомагають спланувати дії й оперативну відреагувати на виклики);</li> <li>- швидкий обмін уніфікованими документами між окремими структурами органів влади;</li> <li>- процес контролю і прозорість дій, що сприяє участі громадян в управлінні;</li> <li>- створення навчальних ІТ-майданчиків, що передбачає формування порталу навчання та сертифікації ІТ-спеціалістів;</li> <li>- спрощення роботи з інформацією;</li> <li>- застосування новаторських методів управління бізнес-процесами із залученням штучного інтелекту та технології блокчейн;</li> <li>- добросовісність державних службовців.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- низький рівень цифрової компетентності громадян щодо сучасних інформаційно-комунікаційних технологій тощо;</li> <li>- уразливість від хакерських атак;</li> <li>- відсутність системи правил, регламентів, стандартів збирання, класифікації, зберігання та використання даних (національний, регіональний, галузевий та інші рівні);</li> <li>- відсутність у громадян компетентностей роботи з даними, цифрових навичок, відповідної освіти, професій тощо.</li> </ul> |
| Загрози  | Можливості  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- можливість втручання у приватність (перевищення повноважень влади);</li> <li>- можливість витоку персональних даних;</li> <li>- недостатнє фінансування ІТ інфраструктури;</li> <li>- загроза безпеці держави;</li> <li>- скорочення зайнятості населення.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- зменшення корупційних ризиків на всіх рівнях і за всіма напрямками (спілкування здійснюється онлайн);</li> <li>- створення бази для розвитку всіх галузей та цифрової економіки, нові робочі місця;</li> <li>- підвищення рівня конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів на світовому ринку праці;</li> <li>- поява ефективних інструментів управління.</li> </ul>   |

Наразі це не є проблемним аспектом, так як у напрямку цифрової грамотності для державних

службовців створено загальну короткострокову програму під назвою "Цифрова грамотність" [14].

У результаті успішного проходження цієї програми державні службовці та посадові особи органів місцевого самоврядування матимуть змогу підвищити рівень кваліфікації та здобути нові знання у напрямках державної політики цифрового розвитку та електронного урядування і електронної демократії [1]. До того ж, на сьогодні в державі функціонує Національна онлайн-платформа для розвитку цифрової грамотності “Дія.Цифрова Освіта”, а також діють навчальні програми для зміцнення місцевого самоврядування в Україні за підтримки міжнародних партнерів та організацій, зокрема: програма “U-LEAD з Європою” спільно фінансується Європейським Союзом та його державами-членами Німеччиною, Польщею, Швецією, Данією, Естонією та Словенією, Швейцарсько-український проєкт DESPRO “Підтримка децентралізації в Україні”, Програма USAID “Децентралізація приносить

кращі результати та ефективність” (DOBRE), проєкт USAID “Підвищення ефективності роботи і підзвітності органів місцевого самоврядування” (“ГОВЕРЛА”), Проєкт PROSTO “Підтримка доступності послуг в Україні”, проєкт корпусу миру США “Розвиток громад” (PEACE CORPS), проєкт “Підтримка децентралізації в Україні – фаза II” (SKL), проєкт «Розвиток спроможності в управлінні соціальними закладами та наданні соціальних послуг», який реалізує МБФ «Карітас України» за підтримки міжнародної організації GIZ в рамках програми ЄС «Міцні регіони: спеціальна програма підтримки України» тощо. Враховуючи наявні здобутки та стан ситуації, яка склалася в Україні, сформовано авторське бачення основних напрямів модернізації публічного управління у контексті розвитку управлінської парадигми (рис. 1).

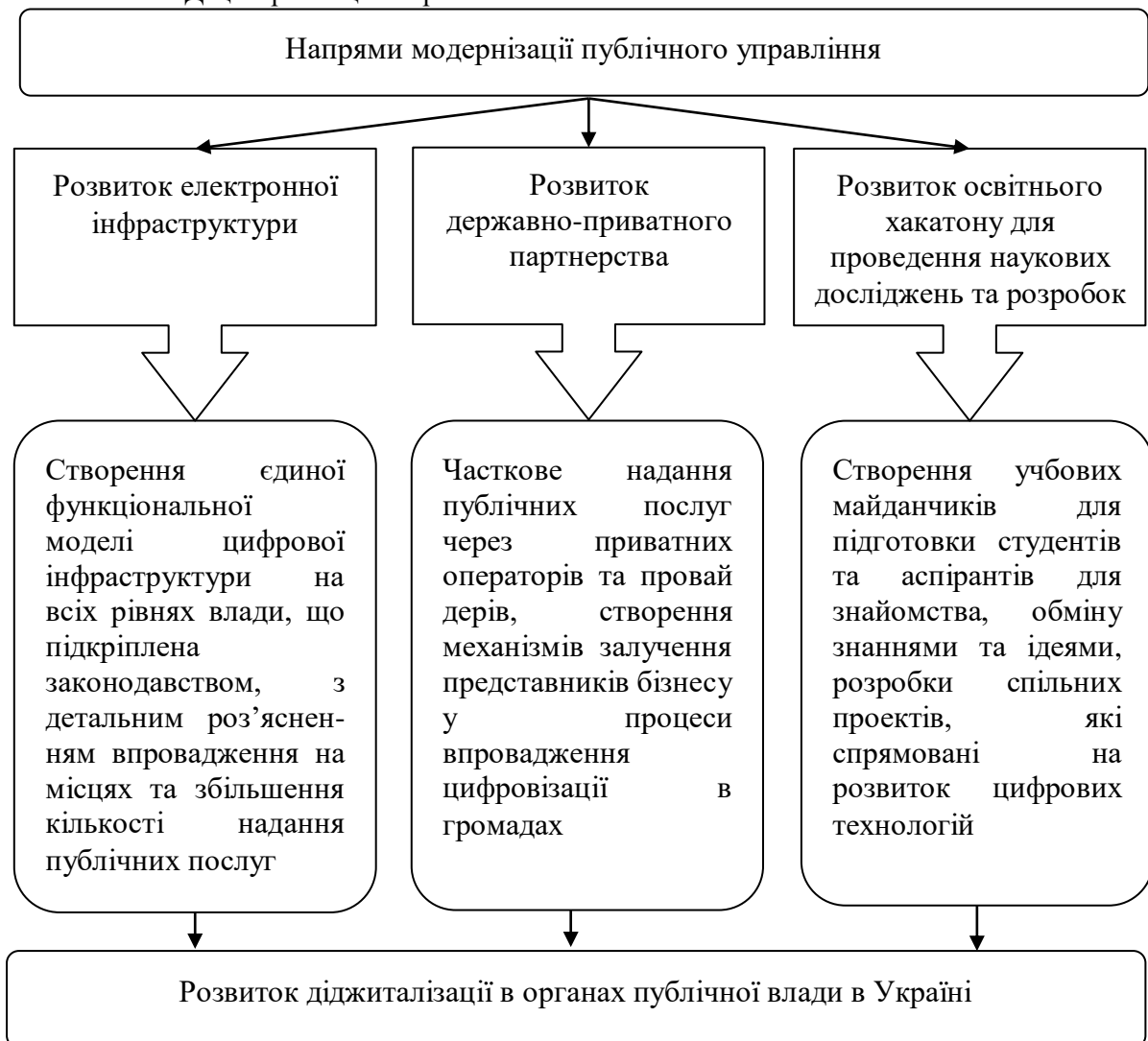


Рис. 1. Основні напрями модернізації публічного управління на основі впровадження новітніх інформаційних технологій

Джерело: розробка автора

За таких умов можна прогнозувати ефективну діяльність органів публічної влади у діджитал-просторі. Слід враховувати, що всі вищезазначені напрямки модернізації є взаємозалежними.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** В ході проведення комплексного дослідження щодо впровадження цифрових технологій в діяльність органів влади виявлено, що діджиталізація є дієвим інструментом прийняття управлінських рішень з використанням digital-технологій та покращення надання публічних послуг. Безумовно, застосування новітніх інформаційних технологій сприяє підвищенню обізнаності населення щодо управлінської діяльності, гарантує прозорість та доброчесність при прийнятті управлінських рішень та забезпечує швидку взаємодію між органами влади, громадянами та представниками бізнес-середовища.

У світлі сучасних тенденцій інструменти цифровізації набувають значного поширення на всіх рівнях управління: державному, регіональному та локальному. Під час аналізу розглянуто основні концепції та digital-трансформації регіонів держави, а також оцінено ефективність розвитку трансформаційних процесів у діяльності органів влади за допомогою використання методології SWOT-аналіз та виявлено сильні та слабкі сторони цифровізації.

Враховуючи стан ситуації, яка склалась на сьогодні, було сформовано основні напрями модернізації публічного управління на основі впровадження новітніх інформаційних технологій, а саме розвиток електронної інфраструктури, державно-приватного партнерства, освітнього хакадону для проведення наукових досліджень та розробок. Надалі доцільно розглянути міжнародний досвід для визначення найбільш дієвих механізмів та цифрових технологій, що слід адаптувати до українських реалій у галузі публічного управління.

#### Список використаних джерел

1. Бігняк П. І., Михальчук В. М. Реформування державного управління: цифровізація. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 15. С. 107–113. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/15\\_2021/18.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/15_2021/18.pdf)

2. Депутати затвердили програму цифрової трансформації регіону. Офіційний веб-сайт Харківської обласної ради. [Електронний ресурс]. 2021. URL: <http://oblrada.kharkov.ua/ua/press-center/news/27975-deputati-zatverdili-programu-tsifrovoji-transformatsiji-regionu>

3. Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наместнік В. В., Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. Серія : Державне управління, 2018. № 1. С. 5-10. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy\\_2018\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2018_1_3).

4. Литвин Н. А., Крупнова Л. В. Діджиталізація як засіб підвищення відкритості, прозорості та ефективності діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування щодо надання електронних послуг. *Ірпінський юридичний часопис: науковий журнал*. 2020. Вип. 3. С. 69-76. URL: <http://ojs.nusta.edu.ua/index.php/ojs5/article/view/472/661>

5. Мінцифра підписала Меморандум з Асоціацією відкритих міст для розвитку регіональної цифровізації // Офіційний веб-сайт Міністерства та Комітету цифрової трансформації України [Електронний ресурс]. 2021. URL: <https://thedigital.gov.ua/regions/news/mintsifra-pidpisala-memorandum-z-asotsiatsieyu-vidkritikh-mist-dlya-rozvitku-regionalnoi-tsifrovizatsii>

6. Положення про Міністерство цифрової трансформації України : Постанова Кабінету Міністрів України від 18.09.2019 р. № 856. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF>

7. Польовий П. В. Модернізація публічного управління в умовах розвитку цифрового суспільства. *Публічне управління та митне адміністрування*, 2021. № 2 (29). С.37-43. URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2021/2/8.pdf>

8. 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 січня 2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>.

9. Разумей Г. Ю., Разумей М. М. Діджиталізація публічного управління як складник цифрової трансформації України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 2(25). С. 139–145. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jsui/handle/123456789/4143>

10. Ракіпов, В. Р. Стратегічне управління територіальним розвитком в умовах цифрової трансформації : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.05 “Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка” : захищена 12.05.21 / Ракіпов Владислав Русланович ; наук. кер. І. О. Іртишева ; Одес. нац. акад. харч. технологій, [Міжнар. ун-т бізнесу і права]. – Одеса : ОНАХТ,

2020. 203 с URL: <https://www.onaft.edu.ua/download/dissertation/thesis/2021/Disser-Rakipov.pdf>

11. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. 38 с. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/pars-2022-2025-ukr.pdf>

12. Струтинська І., Козбур Г. Основні стимули цифрових трансформацій малого та середнього бізнесу України. *Матеріали наук. конф. Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя*, Тернопіль, 2019 URL:

[http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28144/2/XXI\\_N\\_K\\_2019\\_Strutynska\\_I-](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28144/2/XXI_N_K_2019_Strutynska_I-Basic_performance_of_digital_73-74.pdf)

[Basic\\_performance\\_of\\_digital\\_73-74.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28144/2/XXI_N_K_2019_Strutynska_I-Basic_performance_of_digital_73-74.pdf)

13. Україна 2030е – країна з розвинутою цифровою економікою. Український інститут майбутнього. [Електронний ресурс]. 2018. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html#6-2-2>

14. Цифрова грамотність: загальна короткострокова програма. Національне агентство України з питань державної служби. 2021. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/tsyfrova-hramotnist>

15. Цифрова трансформація регіонів: які послуги отримали українці за рік. Єдиний веб-портал виконавчої влади України. [Електронний ресурс]. 2021. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/cifrova-transformaciya-regioniv-yaki-poslugi-otrimali-ukrayinci-za-rik>

16. Шумська Г. М. Концептуальні засади здійснення інноваційної діяльності органами публічної влади як основи соціально-економічного розвитку України. *Економіка і суспільство*. Мукачівський державний університет, 2018. Випуск 18. с. 219-299. URL: [http://economyandsociety.in.ua/journals/18\\_ukr/30.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/30.pdf)

### References:

1. Bihniak, P. I., Mykhalchuk, V. M. (2021). Reformuvannia derzhavnoho upravlinnia: tsyfrovizatsiia. *Investysii: praktyka ta dosvid*. Vol. 15. 107–113. Retrieved from [http://www.investplan.com.ua/pdf/15\\_2021/18.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/15_2021/18.pdf) [in Ukrainian].

2. Deputaty zatverdily prohramu tsyfrovoy transformatsii rehionu. Official site of the Kharkivska oblasna rada, 2021. Retrieved from <http://oblrada.kharkov.ua/ua/press-center/news/27975-deputati-zatverdili-programu-tsifrovoji-transformatsiji-regionu> [in Ukrainian].

3. Kuibida, V. S., Karpenko, O. V., Namestnik, V. V. (2021). Tsyfrove vriaduvannia v Ukraini: bazovi defynitsii poniatiino-katehorialnoho

aparatu. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy. Seriia : Derzhavne upravlinnia*. Vol. № 1. 5-10. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy\\_2018\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2018_1_3) [in Ukrainian].

4. Lytvyn, N. A., Krupnova. L. V. (2020). Didzhitalizatsiia yak zasib pidvyshchennia vidkrytosti, prozorosti ta efektyvnosti diialnosti orhaniv derzhavnoi vlady ta orhaniv mistsevoho samovriaduvannia shchodo nadannia elektronnykh posluh. *Irpinskyi yurydychnyi chasopys: naukovyi zhurnal*. Vol. 3. 69-76. Retrieved from <http://ojs.nusta.edu.ua/index.php/ojs5/article/view/472/661> [in Ukrainian].

5. Mintsyfra pidpysala Memorandum z Asotsiatsiieiu vidkrytykh mist dlia rozvytku rehionalnoi tsyfrovizatsii. Official site of the Ministerstva ta Komitetu tsyfrovoy transformatsii Ukrainy, 2021. Retrieved from <https://thedigital.gov.ua/regions/news/mintsyfra-pidpysala-memorandum-z-asotsiatsiieiu-vidkritikh-mist-dlya-rozvitku-regionalnoi-tsifrovizatsii> [in Ukrainian].

6. Polozhennia pro Ministerstvo tsyfrovoy transformatsii Ukrainy vid 18.09.2019 r. № 856. [Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 18.09.2019 r. № 856]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF> [in Ukrainian].

7. Polovyi P. V. (2021). Modernizatsiia publicnoho upravlinnia v umovakh rozvytku tsyfrovoho suspilstva. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*. Vol. 2 (29). 37-43. Retrieved from <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2021/2/8.pdf> [in Ukrainian].

8. Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku tsyfrovoy ekonomiky ta suspilstva Ukrainy na 2018–2020 r. ta zatverdzhennia planu zakhodiv shchodo yii realizatsii. [Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid vid 17 sichnya 2018 r. № 67-r]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text> [in Ukrainian].

9. Razumei, H. Yu., Razumei, M. M. (2020). Didzhitalizatsiia publicnoho upravlinnia yak skladnyk tsyfrovoy transformatsii Ukrainy. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*. Vol. 2(25).139–145. Retrieved from <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/4143> [in Ukrainian].

10. Rakipov, V. R. (2020). Stratehichne upravlinnia terytorialnym rozvytkom v umovakh tsyfrovoy transformatsii [avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk : spets. 08.00.05 “Rozvytok produktyvnykh syl i rehionalna ekonomika” 12.05.21 ONAKhT, [Mizhnar. un-t biznesu i prava]. Odessa] 203 p. Retrieved from <https://www.onaft.edu.ua/download/dissertation/thesis/2021/Disser-Rakipov.pdf> [in Ukrainian].

11. Stratehiya reformuvannia derzhavnoho



upravlinnya Ukrainy na 2022-2025 roky. [Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 21 july 2021 r. № 831-r]. 38 p. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/pars-2022-2025-ukr.pdf> [in Ukrainian].

12.Strutynska, I., Kozbur, H. (2019). Osnovni stymuly tsyfrovkykh transformatsii maloho ta serednoho biznesu Ukrainy. *Materialy nauk. konf. Ternopilskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu imeni Ivana Puliuia, Ternopil*, Retrieved from [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28144/2/XXI\\_NK\\_2019\\_Strutynska\\_I-Basic\\_performance\\_of\\_digital\\_73-74.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28144/2/XXI_NK_2019_Strutynska_I-Basic_performance_of_digital_73-74.pdf) [in Ukrainian].

13.Ukraina 2030e – kraina z rozvynutoiu tsyfrovoiu ekonomikoiu. Ukrainskyi instytut maibutnoho, 2018. Retrieved from <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html#6-2-2> [in Ukrainian].

14.Tsyfrova hramotnist: zahalna korotkostrokovy prohrama. Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby, 2021. Retrieved from <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/tsyfrova-hramotnist> [in Ukrainian].

15.Tsyfrova transformatsiia rehioniv: yaki posluhy otrymaly ukraintsi za rik. Yedynyi veb-portal vykonavchoi vlady Ukrainy, 2021. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/news/cifrova-transformaciya-regioniv-yaki-poslugi-otrimali-ukrayinci-za-rik> [in Ukrainian].

16.Shumska, H. M. (2018). Kontseptualni zasady zdiisnennia innovatsiinoi diialnosti orhanamy publichnoi vlady yak osnovy sotsialno-ekonomichnoho rozvytku Ukrainy. *Ekonomika i suspilstvo. Mukachivskyi derzhavnyi universytet*. Vol. 18, 219-299. Retrieved from [http://economyandsociety.in.ua/journals/18\\_ukr/30.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/30.pdf) [in Ukrainian].

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ ТА  
ОХОРОНИ ГРОМАДСЬКОГО ПОРЯДКУ

УДК 351.862.4

DOI <https://doi.org/10.46922/2306-6806-2021-4-4> (20)-56-59

*ІСЬКІВ І. Я.,*

*аспірант Інституту підготовки кадрів Державної служби зайнятості України,  
м. Київ*

*I. ISKIV,*

*Graduate student of the Ukrainian State Employment Service Training Institute, Kyiv*

ПРІОРИТЕТИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ В СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

STATE POLICY PRIORITIES IN THE FIELD OF ENSURING THE NATIONAL  
SECURITY

---

Розглянуто головні пріоритети державної політики у сфері забезпечення національної безпеки. Проаналізовано роль державної політики в процесі відновлення територіальної цілісності України. Виявлено фактори, які в значній мірі повинні сприяти підвищенню обороноздатності держави. Визначено зміст державної політики щодо забезпечення національної безпеки, а також безпосередньо у зовнішньополітичній, економічній, екологічній та інформаційній безпеці. Обґрунтовано, що реальний стан справ змусив заново оцінити рівень і вплив загроз життєво важливим інтересам України, визначитися з пріоритетами державної політики національної безпеки та напрямками її реалізації. Відповідно до принципу комплексності політика у сфері національної безпеки згідно з Концепцією національної безпеки України, державна політика передбачала концептуалізацію основних завдань для забезпечення національної безпеки; формування їх цілей; відбір і композиційну побудову необхідного впливу на організацію та впровадження міждержавних відносин; прийняття необхідних державно-управлінських рішень і контроль за їх виконанням; моніторинг процесів, що відбуваються в усіх складових сфері національної безпеки, прогнозування змін, що можуть статися в них; розроблення стратегії і програм для забезпечення національної безпеки; планування і вжиття конкретних заходів щодо протидії та нейтралізації наявних загроз національним інтересам країни; створення та удосконалення нормативної бази для ефективного здійснення державної політики щодо забезпечення національної безпеки.

**Ключові слова:** держава, державна політика, державне управління, зміст пріоритетів, умови, значення.

The main priorities of state policy in the sphere of ensuring national security are considered. The role of state policy in the process of restoring the territorial integrity of Ukraine is analyzed. The factors that should significantly contribute to increasing the defense capability of the state have been identified. The content of the state policy on ensuring national security, as well as directly in foreign policy, economic, environmental and information security, is determined. It is justified that the real state of affairs forced to reassess the level and impact of threats to the vital interests of Ukraine, to decide on the priorities of the state policy of national security and the directions of its implementation. In accordance with the principle of policy complexity in the field of national security according to the Concept of National Security of Ukraine, the state policy envisaged the conceptualization of the main tasks for ensuring national security; formation of their goals; selection and composite construction of the necessary influence on the organization and implementation of interstate relations; making the necessary state-management decisions and monitoring their implementation; monitoring processes occurring in all components of the sphere of national security, forecasting changes that may occur in them; development of strategy and programs to ensure national security; planning and taking concrete measures to counteract and neutralize existing threats to the country's national interests; creation and improvement of the regulatory framework for the effective implementation of state policy on ensuring national security.

**Keywords:** state, state policy, state administration, content of priorities, conditions, meaning.

---

**Постановка проблеми.** Державна політика щодо забезпечення національної безпеки посідає не останнє місце у сфері відстоювання національних інтересів та захищеності державного суверенітету, адже відсутність чітких пріоритетів в здійсненні обґрунтованої державної політики унеможливить надійний захист основ національної безпеки, і з часом це може призвести до фатальних, часто не виправних наслідків.

#### **Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

Питанням розробки пріоритетів державної політики в Україні присвячено ряд публікацій вітчизняних авторів зокрема таких як: В. Абраїмов, І. Артёмов, О. Вонсович, П. Гай-Нижник, О. Другопольський, О. Житник, О. Зіневич, М. Іжа, Є. Кобко, В. Копанчук, І. Корж, М. Криштанович, О. Кучеренко, В. Лагодіна, Ю. Павлютін, А. Рубан, В. Смолянук, О. Соснін, Т. Цвігун та ін.

Але вони не у повній мірі розкривають зміст і сутність державної політики в сфері забезпечення національної безпеки в сучасних умовах. Тому важливо проаналізувати, що відбувалося у державній політиці України після загострення відносин з Російською Федерацією, як визначались пріоритети державної політики щодо забезпечення національної безпеки і якими є майбутні її перспективи.

**Виокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Провести дослідження сучасних пріоритетів державної політики із забезпечення національної безпеки та розкрити їх зміст і особливості реалізації.

**Виклад основного матеріалу.** Слід зазначити, що державна політика із забезпечення національної безпеки на початку російської агресії залишалась переважно фрагментарною, розбалансованою та відірваною від загальних суспільно-політичних процесів. Такий стан справ, на нашу думку, став наслідком неефективного організуючого та регулюючого впливу з боку органів державної влади на формування та реалізацію безпекової політики, та відсутності в Україні кваліфікованого аналізу і прогнозування у сфері національної безпеки.

В аналітичній доповіді Національного інституту стратегічних досліджень за 2014 рік було зазначено: “Забезпечення національної безпеки України виявилось неспроможним ефективно протистояти російській агресії. Сектор безпеки та оборони як основний складовий елемент забезпечення національної безпеки донині остаточно не був сформований і не готовий діяти як єдина функціональна структура. Переважна частина озброєння, військової і спеціальної техніки його суб’єктів морально і фізично застаріла. Управління військовими формуваннями та правоохоронними

органами, їх матеріально-технічне, кадрове та інше забезпечення не відповідають вимогам сучасних воєнних конфліктів” [1, с. 7].

Нажаль внесені за ініціативою Кабінету Міністрів України й прийняті Верховною Радою України протягом 2014–2015 років два закони щодо змін до Закону України “Про основи національної безпеки України” не дали підстав для удосконалення державної політики з національної безпеки з врахуванням реальних загроз, які постали перед країною.

Отже, реальний стан справ змусив заново оцінити рівень і вплив загроз життєво важливим інтересам України, визначитися з пріоритетами державної політики національної безпеки та напрямками її реалізації. Відповідно до принципу комплексності політика у сфері національної безпеки згідно з Концепцією національної безпеки України, державна політика передбачала концептуалізацію основних завдань для забезпечення національної безпеки; формування їх цілей; відбір і композиційну побудову необхідного впливу на організацію та впровадження міждержавних відносин; прийняття необхідних державно-управлінських рішень і контроль за їх виконанням; моніторинг процесів, що відбуваються в усіх складових сфері національної безпеки, прогнозування змін, що можуть статися в них; розроблення стратегії і програм для забезпечення національної безпеки; планування і вжиття конкретних заходів щодо протидії та нейтралізації наявних загроз національним інтересам країни; створення та удосконалення нормативної бази для ефективного здійснення державної політики щодо забезпечення національної безпеки.

Ключове місце в державній політиці із забезпечення національної безпеки займає політична безпека [1]. Бо втрата суспільством політичної керованості або її невідповідність можливостям і інтересам суспільства неминуче ведуть до його деградації. Тому проблема забезпечення політичної безпеки України є особливо актуальною для державної політики, так як вона в значній мірі через існуючі виклики і загрози зосереджена саме в політичній сфері. Її вирішення для влади і суспільства є пріоритетними і вимагають серйозної уваги до цієї сфери, адже життєспроможність суспільства і держави залежить від рівня їх безпеки.

Державна політика із забезпечення національної безпеки в економічній сфері визначала ті напрями діяльності органів державної влади, які мали бути спрямовані на попередження або усунення можливості економічної дестабілізації, економічної кризи і мали гарантувати державі її економічне зростання та економічну незалежність країни. Економічна безпека держави проявляється в різних

складових національної безпеки. Від неї залежать майже усі складові національної безпеки. Таким чином, державна політика національної безпеки спрямована на забезпечення економічної безпеки України і вимагає передусім зміцнення державної влади, підвищення довіри до її інститутів, а також раціоналізації шляхів вироблення рішень щодо формування ефективних заходів в економічній сфері. Вони досягаються здійсненням узгодженої, збалансованої, скоординованої системою заходів, адекватних внутрішнім та зовнішнім загрозам [2, с. 136].

Соціальна безпека, як важлива складова державної політики з національної безпеки, є одним із ключових елементів всієї системи забезпечення національної безпеки. У соціальній сфері пріоритетом державної політики національної безпеки є виявлення і усунення причин, що призводять до різкого розшарування суспільства під час переходу до ринкової економіки; вжиття вчасних заходів щодо протидії кризовим демографічним процесам; створення ефективної системи соціального захисту людини, стимулювання розвитку та забезпечення всебічного захисту освітнього й культурного потенціалу країни [3].

Пріоритетом державної політики з національної безпеки є належне забезпечення захисту екологічного середовища країни та його населення від наявних загроз, які пов'язані з негативними наслідками неефективного використання природних ресурсів. Проте ефективність державної політики з національної безпеки щодо регулювання відносин в екологічній сфері з питань охорони навколишнього природного середовища та раціонального природокористування продовжує залишатися низькою, про що свідчить, передусім, стан довкілля на значній частині території України, погіршення здоров'я населення, виснаження природних ресурсів, надмірне антропогенне порушення і техногенна перевантаженість території України; нераціональне, виснажливе використання природних ресурсів, радіоактивне, хімічне та біологічне забруднення довкілля, загострення проблеми транскордонних забруднень; утворення значних обсягів відходів виробництва та споживання, незадовільний рівень їх вторинного використання, переробки та утилізації; неконтрольоване ввезення в Україну екологічно небезпечних технологій та матеріалів, збудників хвороб, екологічно необґрунтоване використання генетично модифікованих організмів [4].

Стосовно воєнної сфери, то пріоритет державної політики з національної безпеки в ній спрямований на створення і проведення ефективних і комплексних заходів щодо запобігання можливій агресії або воєнному конфлікту, локалізації та

ліквідації їхніх наслідків; запобігання спробам та усунення порушень державного кордону територіальної цілісності України [5]. Забезпечення національної безпеки України вимагає від державної політики обґрунтування основних завдань гарантування воєнної безпеки у різний період часу через реалізацію наступних заходів: прогнозування можливості настання війни для формування стратегії і чіткої програми для запобігання її настання; зміцнення власного потенціалу у збройних силах з метою виконання міжнародних зобов'язань узятих на себе.

У зовнішньополітичній сфері пріоритетною і основною метою політики національної безпеки є формування зовнішнього оточення, яке має сприяти внутрішньому розвитку країни. Кінцевою умовою такої політики є: досягти збереження миру, сприяти мирному розв'язанню усіх міждержавних проблем та суперечностей. Державна політика з національної безпеки покликана сприяти задоволенню державою своїх національних інтересів на трьох основних рівнях: глобальному, регіональному і субрегіональному [6].

Вона покликана не допускати порушення миру та створення реальної загрози розвитку країни, не допущення втручання, тиску на свій суверенітет, право на самовизначення, недопущення застосування сили в міжнародних стосунках, втручання у внутрішні справи держави. Україна розглядає міжнародну безпеку як важливу умову і чинник своєї національної безпеки.

У державній політиці з національної безпеки повинна знаходити своє місце не тільки констатація існуючих проблем розвитку суспільства, характеристика непередбачуваних ситуацій, але і рекомендації стосовно встановлення причин їхньої появи та виявлення шляхів своєчасного розв'язання. У цьому випадку саме така політика сприятиме прийняттю відповідних державно-політичних рішень, що мають відповідати наявним проблемам, а також інструментів їх реалізації. Розроблення та реалізація державної політики національної безпеки повинна корелюватися під впливом соціально-економічних та суб'єктивних чинників, визначення та врахування яких, є обов'язковою умовою якісного її розроблення та ефективного впровадження.

Отже, державна політика щодо забезпечення національної безпеки посідає не останнє місце у сфері відстоювання національних інтересів та захищеності державного суверенітету, адже відсутність чітких пріоритетів в здійсненні обґрунтованої державної політики унеможливить надійний захист основ національної безпеки, і з часом це може призвести до фатальних, часто не виправних наслідків [7].

**Висновки та перспективи подальших**



**розвідок.** В цілому, для реалізації політики у сфері національної безпеки держава застосовує всі наявні в її розпорядженні засоби, а саме – політичні, економічні, правові, військові, організаційні та інші, на основі яких може здійснюватися послідовне втілення засад національної безпеки, враховуючи і необхідне розмежування відповідних повноважень, які спрямовані та забезпечення координації дій органів законодавчої і виконавчої влади.

Слід зазначити, що технології реалізації доктрин, стратегій, концепцій і програм державної політики у сфері забезпечення національної безпеки мають базуватись на ґрунтовних теоретичних засадах та враховувати вітчизняний і зарубіжний досвід. Саме тому поглиблене дослідження цієї політики, на нашу думку, сприятиме подальшому розширенню пошуку сучасних наукових напрямків, необхідних для обґрунтування ролі органів державної влади в її реалізації згідно потенційних загроз і міжнародних вимог до галузі безпеки і оборони.

#### **Список використаних джерел**

1. Аналітична доповідь Національного інституту стратегічних досліджень до позачергового Послання Президента України до Верховної Ради України “Про внутрішнє та зовнішнє становище України у сфері національної безпеки”. Київ: НІСД, 2014. 148 с.

2. Державна політика із забезпечення національної безпеки України: основні інструменти та особливості здійснення / автор. кол., під ред. докт. наук з держ. упр. М.Ф. Криштановича. Львів, 2019. 472 с.

3. Домбровська С.М. Механізм забезпечення державної соціальної безпеки в Україні. Наукові праці: Науково-методичний журнал. Державне управління. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2015. Вип. 242. Т. 254. С. 28–32.

4. Сірант М.М. Екологічна політика держави в контексті сучасних екологічних проблем. Митна справа. 2011. № 6 (78). Ч. 2. С. 627–631.

5. Богданович В., Єжєєв М., Свіда І. Основи державного управління забезпеченням обороноздатності України: теорія і практика (монографія). Львів: ЛІСВ, 2008. 300 с.

6. Савчин О. Трансформація архітектури безпеки та стратегічний вибір для України. Київ, 2014. С. 22–26.

7. Горбуліни В.П., Качинський А.В. Визначення цілей формування державної політики національної безпеки України. Стратегічна панорама. 2006. № 13. С. 13–26.

#### **References**

1. Analitichna dopovid (2014), Natsionalnoho instytutu stratehichnykh doslidzhen do pozacherhovoho Poslannya Prezydenta Ukrayiny do Verkhovnoyi Rady Ukrayiny “Pro vnutrishnye ta zovnishnye naseleння Ukrayiny v haluzi natsionalnoyi bezpeky”. Kyiv, 148 p. [in Ukrainian].

2. Derzhavna polityka iz zabezpechennya natsionalnoyi bezpeky Ukrayiny: osnovni inapryamky ta osoblyvosti stvorennya (2019), Lviv, 472 p. [in Ukrainian].

3. Dombrovska S.M. (2015), Mekhanizm zabezpechennya derzhavnoyi sotsialnoyi bezpeky v Ukrayini. Mykolayiv, 254 p. [in Ukrainian].

4. Sirant M.M. (2011), Ekolohichna polityka derzhavy v konteksti suchasnykh ekolohichnykh problem. Kyiv, 5 p. [in Ukrainian].

5. Bohdanovych V, Yezheyev M., Svyda. Yu. (2008), Osnovy derzhavnogo upravlinnya zabezpechennya oboronozdatnosti Ukrayiny. Lviv, 300 p. [in Ukrainian].

6. Savchyn O. (2014), Transformatsiya arkhitektury bezpeky ta stratehichnyy vybir dlya Ukrayiny, Kyiv, 6 p. [in Ukrainian].

7. Horbulin V.P., Kachynskyy A.V. (2006), Vyznachennya tsin formuvannya derzhavnoyi polityky natsionalnoyi bezpeky Ukrayiny. Kyiv, 14 p. [in Ukrainian].

**СТЕЦІВ І.С.,**

*кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємства та інвестицій  
національного університету «Львівська політехніка», м. Львів*

**СТЕЦІВ І.І.,**

*кандидат економічних наук, доцент кафедри права та менеджменту у сфері  
цивільного захисту Львівського державного університету безпеки  
життєдіяльності, м. Львів*

**I. STETSIV,**

*PhD in economics, associate professor of economics of enterprise and investment,  
Lviv Polytechnic National University, Lviv*

**I. STETSIV,**

*PhD in economics, associate professor of law and management in the field of civil  
protection, Lviv State University of Life Safety, Lviv*

## **ОПТИМІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ СЕКТОРОМ ЯК ЗАПОРУКА ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ КРАЇНИ**

### **OPTIMIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION OF THE AGRICULTURAL SECTOR AS A GUARANTEE OF FOOD SECURITY OF THE COUNTRY**

У статті обґрунтовано необхідність оптимізації державного управління аграрним сектором економіки України для забезпечення належного рівня продовольчої безпеки. Проаналізовано стан продовольчої безпеки України, виявлено негативну динаміку глобального індексу продовольчої безпеки у розрізі складових. Досліджено стан вітчизняного аграрного сектору, виявлено значну збитковість аграрного сектору економіки та скорочення кількості аграрних підприємств протягом аналізованого періоду. Основними причинами такого стану виявлено відсутність чіткої координованості певних управлінських процесів поряд із стрімко зростаючою необхідністю втручання органів державного управління у функціонування аграрного сектору економіки. Досліджено вплив державного управління аграрним сектором на стан продовольчої безпеки України та виявлено проблемні моменти, що потребують оптимізації.

Охарактеризовано напрями оптимізації державного управління аграрним сектором, зокрема у частині цінової політики, грошово-кредитної політики, системи оподаткування, соціальної політики, страхування, державного замовлення, ліцензування, дотацій, підтримки соціального розвитку. Запропоновано заходи державної підтримки аграрного сектору з метою досягнення належного рівня продовольчої безпеки, зокрема запровадження низько-відсоткових кредитів для аграріїв, допомогу у експорті сільськогосподарської продукції, підвищення привабливості сільського господарства для молоді, поліпшення системи підготовки та перепідготовки кадрів для села, надання одноразової фінансової допомоги для започаткування аграрного підприємництва, використання зарубіжного досвіду ведення аграрного підприємництва, підтримку інновацій та наукових досліджень аграрного сектору.

Доведено необхідність розробки системи моніторингу, яка дозволить здійснювати контроль впровадження запропонованих заходів, оцінювати ефективність досягнутих результатів з метою своєчасного коригування державного управління та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

**Ключові слова:** державне управління, продовольча безпека, глобальний індекс продовольчої безпеки, аграрний сектор, сільськогосподарська продукція, моніторинг, контроль

The article substantiates the need to optimize the state management of the agrarian sector of the Ukrainian economy in order to ensure an adequate level of food security. It is analyzed the state of food security in Ukraine, revealed negative dynamics of the global food security index in terms of components. It is examined the state of the domestic agricultural sector, revealed significant unprofitability of the agricultural sector of the economy and a reduction in the number of agricultural

enterprises during the analyzed period. The main reasons for this state of affairs are the lack of clear coordination of certain governance processes along with the rapidly growing need for the intervention of state administration bodies in the agrarian sector of the economy. It is investigated the impact of state management of the agricultural sector on the state of food security in Ukraine and identified problematic points that require optimization.

It is described the directions of optimization of state management of the agricultural sector, in particular in terms of price policy, monetary policy, taxation system, social policy, insurance, state order, licensing, subsidies, support for social development. It is proposed state support measures for the agricultural sector with the aim of achieving an appropriate level of food security, in particular, the introduction of low-interest loans for farmers, assistance in the export of agricultural products, increasing the attractiveness of agriculture for young people, improving the system of training and retraining of rural personnel, providing a one-time financial assistance for starting an agrarian business, use of foreign experience in running an agrarian business, support for innovations and scientific research in the agrarian sector.

It is proved the necessity of developing a monitoring system which would allow to make control the implementation of the proposed measures, evaluating the effectiveness of the achieved results with the aim of timely adjustment of state administration and making reasonable management decisions.

**Key words:** public administration, food security, global food security index (GFSI), agricultural sector, agricultural products, monitoring, control

**Постановка проблеми.** Вітчизняне аграрне підприємництво займає почесне місце у структурі світового продовольчого ринку, оскільки Україна є одним з найбільших світових виробників сільськогосподарської продукції та її експортером. Світовий досвід державного управління свідчить про безперервну, систематизовану підтримку аграрного сектору економічно розвинутих держав, яка є запорукою забезпечення їх продовольчої безпеки на належному рівні у довгостроковому періоді. Проте стан аграрного сектору в Україні на сьогодні, в силу ряду глобальних причин, характеризується відсутністю структуризованої системи державного управління спрямованої на багаторівневу підтримку функціонування та розвитку суб'єктів господарювання в нестабільних умовах мінливого зовнішнього середовища. Оптимізація державного управління аграрного сектору України сприятиме забезпеченню продовольчої безпеки не лише на рівні держави, але і на світовому глобальному рівні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблем аграрного сектору економіки України присвячено праці багатьох вітчизняних науковців, зокрема вчених Ю.О. Лупенко, М.Й. Маліка, О.Г. Шпикуляка та Т.І. Яворської - у частині виявлення чинників впливу на функціонування малих аграрних підприємств, П. Гайдуцького, С. Зорі, І. Кириленка, П. Макаренка - щодо перспектив розвитку аграрного підприємництва, а також академіків М.Я. Дем'яненка та В.Л. Валентинова у вирішенні актуальних фінансових та страхових проблем, проте **невирішеними залишаються питання оптимізації державного управління у напрямку розробки структуризованої системи державної багаторівневої підтримки функціонування та розвитку суб'єктів господарювання аграрного сектору для досягнення належного рівня**

продовольчої безпеки України.

**Метою дослідження** є обґрунтування необхідності та напрямів оптимізації державного управління аграрним сектором економіки України для забезпечення належного рівня продовольчої безпеки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Відповідно до законодавчо визначеного поняття продовольчої безпеки, що ґрунтується на гарантуванні державою безперешкодного економічного доступу людини до продуктів харчування з метою підтримання її звичайної життєвої діяльності [1], держава виступає гарантом продовольчої безпеки країни. В ідеалі, результатом ефективної взаємодії суб'єктів аграрного підприємництва та системи державного управління даним сектором економіки, спрямованої на виготовлення сільськогосподарської продукції, є забезпечення доступу населення до якісних та безпечних продуктів харчування. Виходячи з цього, можемо констатувати, що суть державного управління у даному напрямі виражається у можливості реалізації трьох параметрів: доступності продуктів харчування, їх якості та безпечності. Важливим при цьому є дослідження показника, що визначатиме рівень продовольчої безпеки базований на цих параметрах.

Таким показником на світовому рівні є глобальний індекс продовольчої безпеки (Global Food Security Index - GFSI) - індекс, який розраховується і публікується виданням The Economist за спонсорства компанії DuPont та включає оцінку продовольчої безпеки 113-ти країн за такими групами показників: якість та безпека (Quality and Safety), цінова та фізична доступність продовольства (Affordability) [2].

Згідно рейтингу Глобального індексу продовольчої безпеки Україна займає 58-му

позицію з 113-ти, маючи 62-а бали зі 100-а можливих. Виявлення тенденцій щодо динаміки даного показника у розрізі окремих параметрів відображено на рис. 1.

Загалом перспективи забезпечення продовольчої безпеки у найближчий період характеризуються негативними тенденціями. Порівняно з рейтингом 2020 р. у 2021 році Україна втрачає 4 позиції, в основному за рахунок зниження показника якості та безпечності продовольчих товарів величина якого знижується на 4,5%. Глобальний показник знижується на 1,58%, показник цінової доступності – на 0,67%, показник оцінки продовольчої безпеки за природними ресурсами – на 1,98%. Не значно зростає лише показник фізичної доступності - на 0,38%.

Першочерговим завданням державного управління аграрним сектором у підтримці

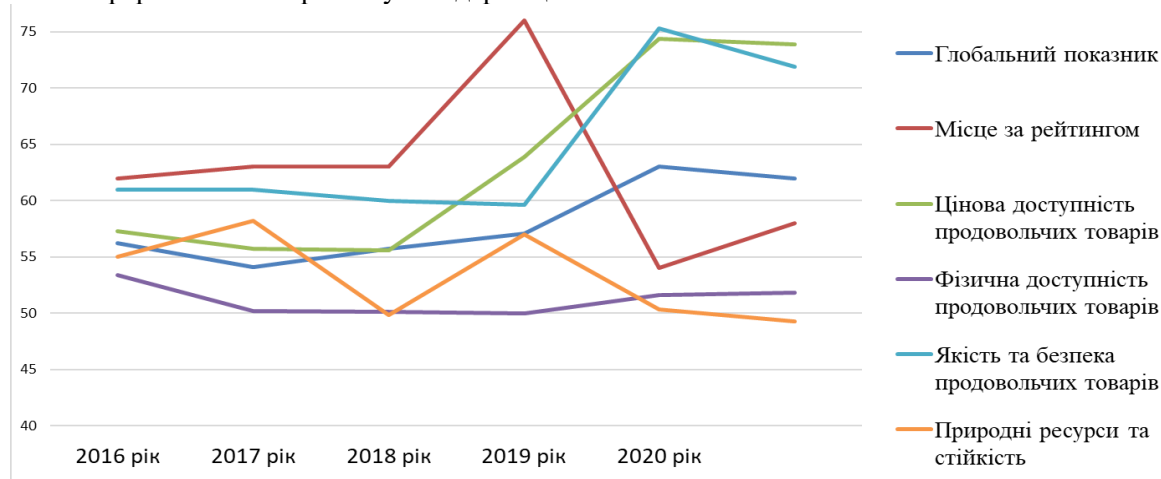


Рис.1. Деталізована динаміка глобального індексу продовольчої безпеки України у 2016-2021 рр.  
Джерело: складено за даними [2]

Досягненню високих результатів щодо підтримки продовольчої безпеки за даним напрямом є проблема низьких стандартів визначення рівня безпечності харчових продуктів в Україні у порівнянні з європейськими. З 2002 р. в Україні прийнято ряд законів, що регулюють питання відповідності системи управління безпечністю харчових продуктів основним концепціям НАССР. Зокрема 1 липня 2003 р. прийнято національний стандарт ДСТУ 4161-2003 «Системи управління безпечністю харчових продуктів», та з 1 серпня 2007 р. набув чинності національний стандарт ДСТУ ISO 22000:2007 (ідентичний міжнародному стандарту ISO 22000:2005). Проте необхідна адаптація цих законів до європейських стандартів та прийняття кількох законів, які відповідатимуть європейській системі контролю безпечності продуктів, оскільки європейські вимоги щодо безпечності харчових

продовольчої безпеки є гарантування безпечності харчового продукту. Законодавством України визначено поняття безпечності харчового продукту, під яким розуміють стан харчового продукту, що є результатом діяльності з виробництва та обігу, яка здійснюється з дотриманням вимог, встановлених санітарними заходами та/або технічними регламентами, та забезпечує впевненість у тому, що харчовий продукт не завдає шкоди здоров'ю людини (споживача), якщо він спожитий за призначенням [3]. Таке твердження дає підстави виділити санітарні заходи та технічні регламенти, як такі, що сприяють підтримці продовольчої безпеки країни, а їх зміст як такий, що визначає конкретні вимоги до виготовленої продукції дотримання яких покладене на відповідальність виробників, що займаються аграрним підприємництвом.

продуктів є значно строгішими.

Позитивною характеристикою системи державного управління у напрямку підтримки продовольчої безпеки країни є дія Закону України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів», що відповідає за введення в Україні системи контролю якості згідно європейської моделі гарантування безпеки та якості харчових продуктів і базується на процедурах НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Points – аналіз небезпечних чинників і критичні контрольні точки).

Поряд з цим розроблено низку законопроектів спрямованих на посилення відповідальності за невиконання умов стандартів, санітарних заходів та технічних регламентів щодо виготовлення харчових продуктів, проте дослідження динаміки порушень у даній галузі свідчить про низький рівень самосвідомості



підприємців, що займаються виготовленням сільськогосподарської продукції, а тому виникає необхідність посилення моніторингу та контролю функціонування аграрного підприємництва.

Наступним завданням державного управління аграрним сектором у підтримці продовольчої безпеки є гарантування доступності харчових продуктів. Такою гарантією має виступати обґрунтована ціна на сільськогосподарську продукцію, оскільки саме від вартості окремих її видів залежить збалансованість

харчування населення відповідно до раціональних норм споживання розроблених МОЗ України.

Дослідження динаміки вартості основних видів продуктів харчування за період 2018-2020рр дає підстави констатувати, що ціни на їх переважну більшість у 2020 р. мали тенденцію до зростання. Зокрема на 47,75% зросла вартість культури плодкових та ягідних, буряка цукрового та фабричного – на 16,57%, насіння культур олійних – на 11,44%, культур зернових та зернобобових та молока на 7,77% (рис. 2).

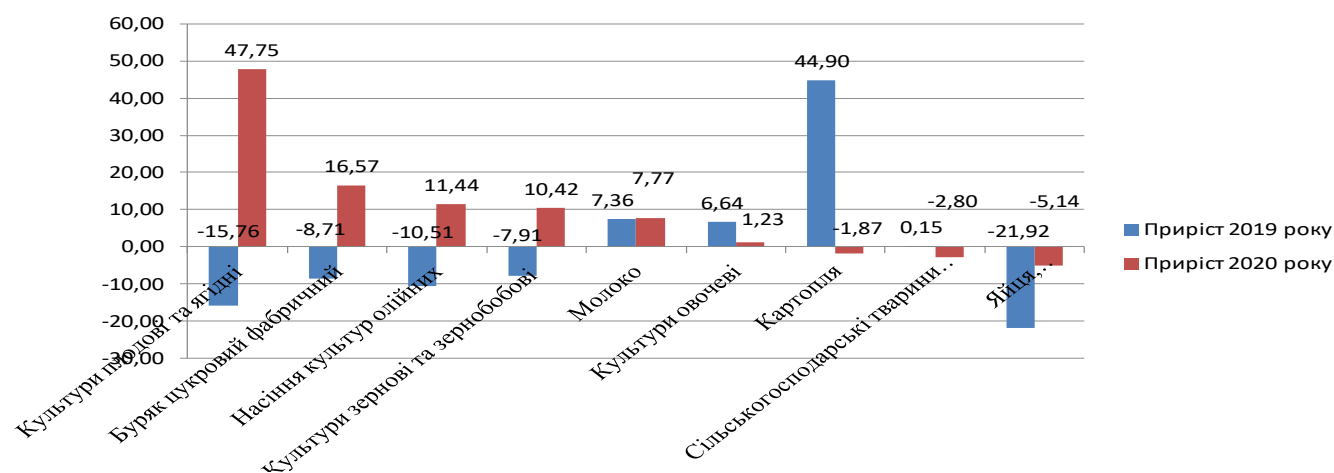


Рис. 2 Приріст цін на основні продукти харчування за період 2018-2020рр.  
Джерело: розраховано за даними [4]

Загалом такі зростання цін несуть негативний вплив на підтримку продовольчої безпеки країни, оскільки знижують доступність харчових продуктів. Важливим завданням аграрного підприємництва у даному напрямку є мінімізація собівартості продовольчих товарів за рахунок оптимізації витрат ресурсів, підвищення якості продовольчих товарів за рахунок акумульованих фінансових ресурсів, що неминуче вимагає впровадження нових технологій виробництва сільськогосподарської продукції.

Поряд із цим, на шляху до підвищення показника доступності продовольчих товарів виникає інша проблема, а саме виготовлення дешевої продукції низької якості, про що свідчить різке зниження показника якості та безпечності продовольчих товарів протягом останнього періоду на 4,5%, що не допустимо в умовах Євроінтеграції та економічного розвитку країни. Продовольча продукція низької якості – це не лише закриття кордонів для експорту, але й негативний вплив на рівень життя населення. Підвищення якості продукції, як одного з основних показників забезпечення продовольчої безпеки країни повинно базуватись на засадах вимогливості економічно розвинутих країн, де пріоритетними є якість життя і здоров'я населення,

а держава виконує стимулюючу та підтримуючу функцію для розвитку аграрного підприємництва. Проте високі стандарти якості європейських країн досягаються не лише за рахунок підтримки держави. Важливу роль відіграє високий рівень свідомості підприємців та відчуття відповідальності за життя і здоров'я споживачів сільськогосподарської продукції, які готові заплатити дорожче за краще на відміну від ситуації в країнах з низьким рівнем економічного розвитку та фінансової стабільності.

Проблема підвищення якості сільськогосподарської продукції в Україні додатково ускладнюється низьким рівнем доходів громадян, і, як наслідок низьким рівнем купівельної спроможності, що призводить до погіршення продовольчого споживання і порушення збалансованості харчування та ймовірності виникнення загроз життю і здоров'ю населення загалом.

Зростання світових цін на сільськогосподарську продукцію та приріст фізичних обсягів експорту протягом останніх років сприяли збільшенню доходів вітчизняних аграрних підприємств практично у 4 рази [4]. Проте вітчизняне аграрне підприємництво характеризується низьким рівнем адаптації та

можливості пристосування до глобальних змін та впливів, що відбуваються на сьогодні і як наслідок переважна більшість аграрних підприємств знаходиться у нестійкому фінансово-економічному стані, на межі збитковості та збанкрутування.

Аналіз стану аграрного сектору в Україні показує, що протягом останніх років відбувалися значні структурні зміни у розрізі розмірів підприємництва, кількість суб'єктів великого

підприємництва характеризувалася значними коливаннями, темпи приросту значно знизилися (рис. 3).

Загалом кількість аграрних підприємств знизилась на 2,72%, а серед причин, що призвели до такого скорочення можна виділити значну збитковість аграрного сектору економіки України (рис. 4).

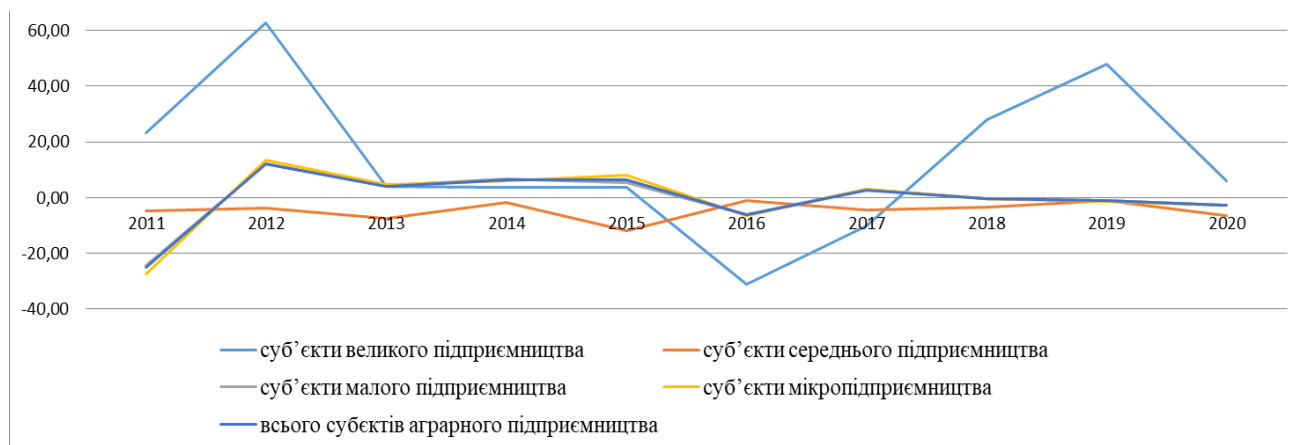


Рис. 3. Темпи приросту суб'єктів аграрного підприємництва в Україні

Джерело: побудовано за даними [4]

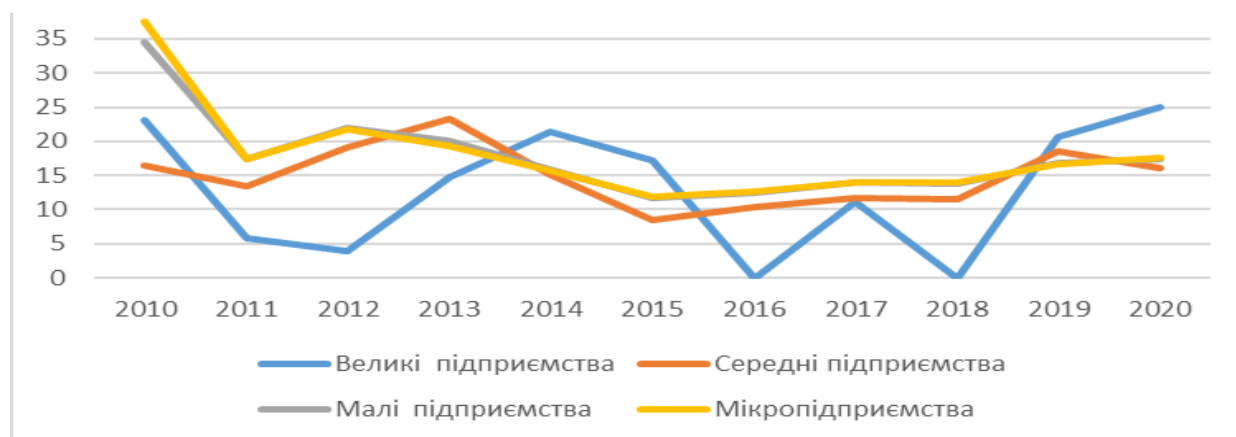


Рис. 4. Динаміка питомої ваги збиткових аграрних підприємств України у розрізі суб'єктів господарювання у 2010-2020 р.р.

Джерело: побудовано за даними [4]

Державне управління розвитку аграрного підприємництва України базується на функціонуванні певних механізмів, що характеризуються не чіткою координованістю певних процесів поряд із гостро зростаючою необхідністю втручання органів управління у аграрний сектор економіки. Така ситуація зумовлена слабким розвитком галузі, що проявляється низькими показниками пропозиції сільськогосподарської продукції, її рентабельності, станом виробничих потужностей, низькою часткою кваліфікованих працівників зайнятих у

аграрному підприємстві, тощо [5, с. 124-128]. Окрім цього вищенаведене негативно відображається на стані продовольчої безпеки країни, а тому потребує оптимізації державного управління розвитком аграрного сектору економіки.

Незаперечним є той факт, що трансформаційні зміни залежать від органів управління держави. Це стосується і розвитку аграрного підприємництва зокрема заходів, які мають враховувати сучасні тенденції розвитку внутрішнього ринку та заходів по співпраці з

іноземними виробниками, які розглядають Україну як потенційного постачальника сільськогосподарської продукції. Для розвитку аграрної економіки державна підтримка повинна бути збалансованою та враховувати проблеми соціально-економічного розвитку держави шляхом вдосконалення системи державного управління та прийняття відповідних законодавчих актів.

Однак система державної підтримки та регулювання сільського господарства в Україні деформована та відстає від розвитку цивілізації та від європейських стандартів. На сьогодні видатки Державного бюджету України на підтримку аграрного сектору складають 5-6% видатків бюджету [4]. У той же час бюджетна підтримка майже повністю компенсується наявною диспропорцією цін. Крім того, державна підтримка цін та виробництва надається сільськогосподарським підприємствам, які виробляють лише 40,7% валової продукції галузі та наймають менше третини працездатних сільських жителів. Фермери та переважна більшість ферм не отримують такої підтримки.

Важливим кроком на шляху до розвитку аграрного сектору економіки України на сьогодні є запровадження аграрної кооперації, що проявляється у створенні обслуговуючих (СОК) та виробничих (СВК) сільськогосподарських кооперативів, головною метою яких є не лише одержання прибутку, а й покращення сільськогосподарського виробництва, розвиток інфраструктури аграрного ринку, удосконалення процесу реалізації продукції, регулювання цін, покращення продукції та задоволення потреб споживачів. Оскільки в ситуації з диспаритетом цін страждають не тільки виробники але і споживачі, бо якість продукції не зовсім відповідає ринковим цінам, кооперативи спрямовані на те, щоб за доступними цінами постачати на ринок якісну продукцію без посередників. На даний час кількість СОК збільшується швидкими темпами [6, с.3-10] і буде збільшуватись надалі, але однією з найбільших проблем кооперативів є відсутність чіткого законодавства з боку держави. Тому виникають питання щодо вдосконалення цінової політики, яка б відновила паритет та забезпечила позитивну цінову підтримку сільськогосподарським товаровиробникам, допомогла обрати засоби підтримки та реалізації шляхів виходу аграрного сектору із затьяжної кризи шляхом застосування заходів державного захисту.

Такий підхід допоможе зменшити рівень нерівноцінності в біржовій торгівлі сільськогосподарською продукцією з іншими галузями економіки та забезпечить ефективне функціонування сільськогосподарського

виробництва. Проте, сьогодні державна підтримка у формі субсидій, субвенцій та пожертв не здійснюється ефективно. Оскільки сільськогосподарські виробники або не отримують фінансових ресурсів через брак коштів, або отримують їх із значним запізненням у часі. Це пов'язано з тим, що розроблені та впроваджені програми бюджетної підтримки часто недофінансовуються, а правила розподілу бюджетних коштів відповідно до відповідних програм затверджуються щороку, а отже, змінюються з року в рік (тобто сільськогосподарські товаровиробники часто не отримують підтримки, коли справа стосується їх терміново необхідних. Вирішення таких проблем можливе лише за умови належного державного управління та підтримки аграрного сектору економіки.

Іншим важливим напрямком оптимізації державного управління є збільшення доступності позик, спрямованих на підвищення фінансової стійкості галузі. Аграріям потрібно створити необхідні умови для розширеного відтворення за допомогою кредитних ресурсів. Одночасно слід змінити схему надання пільгових позик. Оскільки основою для створення раціонального та стійкого, економічного та збалансованого сільськогосподарського виробництва є орієнтована державна підтримка, то для ефективного розвитку сільськогосподарського виробництва та підвищення його конкурентоспроможності, необхідно налагодити процес надання державної фінансової підтримки сільськогосподарським товаровиробникам, забезпечення його збільшення та ефективного використання відповідно до принципів ринкової економіки та підходів до державного стимулювання сільськогосподарського виробництва в інших країнах. Для врегулювання також потрібна система прямої державної допомоги аграрному сектору. Гранти та відшкодування з державного бюджету повинні виплачуватися насамперед виробникам сільськогосподарської продукції, а основна частина коштів повинна спрямовуватися на фінансову підтримку програм, здатних забезпечити сталий розвиток аграрного сектору.

Реалізація запропонованих заходів потребує розробки дієвої системи моніторингу для здійснення поточного та довгострокового контролю не лише у частині використання державних коштів, але і за перебігом впровадження державної підтримки на різних рівнях державного управління аграрним сектором економіки відповідно до проекту схеми контрольного процесу. Організація контролю дозволить отримувати контрольну інформацію за

необхідними розрізами та термінами з метою своєчасного реагування та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Проведене дослідження дає підстави констатувати, що основним фактом, що доводить необхідність оптимізації державного управління аграрним сектором економіки України є низький рівень продовольчої безпеки. Саме тому, першочерговим завданням держави є втручання у процес розвитку аграрного сектору для покращення якості, безпечності та доступності сільськогосподарської продукції для своїх громадян. Окрім цього держава не може стояти осторонь зростаючого банкрутства аграрного сектору у динаміці порівняно з іншими галузями народного господарства, оскільки тільки грамотна державна політика дасть змогу компенсувати частину витрат аграрних підприємств за рахунок інших галузей де є можливість отримання надприбутків.

Іншим фактом, що вказує на необхідність оптимізації державного управління є нерівні стартові умови аграрних підприємств, що потребують створення додаткових умов для підтримки малого підприємництва у вигляді фермерських кооперативів.

Окрім цього, важливим моментом, що вказує на необхідність залучення державного управління є також і диспаритет цін на сільськогосподарську продукцію. Саме у ньому повинна проявитись обмежувальна роль держави щодо регулювання цін на всіх етапах руху сільськогосподарської продукції від аграріїв до споживачів, із усуненням негативних маніпуляцій з боку посередників. Негативно відображається на розвитку аграрного сектору економіки сучасний стан політичного протистояння та дестабілізація господарських відносин, а також уповільнений обіг капіталу аграріїв та тривалі терміни його окупності, що можуть і мають бути керовані державою для забезпечення сталого розвитку цієї галузі.

Вищенаведене доводить необхідність оптимізації державного управління аграрним сектором економіки, зокрема у частині цінової політики, грошово-кредитної політики, системи оподаткування, соціальної політики, страхування, державного замовлення, ліцензування, дотацій, підтримки соціального розвитку. Частково реалізованими при цьому слід вважати заходи, щодо фінансової підтримки розвитку, а саме: запровадження державних заставних закупівель зерна; надання аграріям фінансової допомоги через здешевлення не менше ніж на 1,5 облікової ставки НБУ кредитів; компенсацію підприємствам до 40

% лізингових платежів на придбання вітчизняної техніки; виділення бюджетних дотацій на вирощування ВРХ, свиней, овець, коней, свійської птиці, кролів, виробництво молока, вовни та меду; виділення бюджетних субсидій з розрахунку на одиницю оброблюваних угідь.

Серед конкретних заходів оптимізації державного управління аграрним сектором доцільно виділити запровадження низько-відсоткових кредитів для аграріїв, допомогу у експорті сільськогосподарської продукції, підвищення привабливості сільського господарства для молоді, поліпшення системи підготовки та перепідготовки кадрів для села, надання одноразової фінансової допомоги для започаткування аграрного підприємництва, використання зарубіжного досвіду ведення аграрного підприємництва, підтримку інновацій та наукових досліджень аграрного сектору.

Запропоновані заходи оптимізації державного управління аграрним сектором економіки можуть бути успішно впроваджені через визначені інституції, зокрема Верховну Раду України, Кабінет Міністрів України, Міністерство аграрної політики України, Державну податкову адміністрацію, різні наукові установи, навчальні заклади, інформаційно-консультаційні організації, дорадчі служби, особливу увагу при цьому варто приділити розробці системи моніторингу, що дозволить здійснювати контроль їх впровадження та оцінювати ефективність досягнутих результатів.

#### Список використаних джерел

1. Про державну підтримку сільського господарства України. Закон України від 24.06.2004 № 1877-IV. URL: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/T041877.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T041877.html) (дата звернення: 01.11.2021)
2. Global Food Security Index. Exploring challenges & developing solutions. URL: <https://foodsecurityindex.eiu.com> (дата звернення: 10.11.2021)
3. Про якість та безпеку харчових продуктів та продовольчої сировини. Закон України 2809-IV від 06.09.2005 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2809-15#Text> (дата звернення: 10.11.2021)
4. Сайт Державної служби статистики URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 5.11.2021)
5. Стеців І.С., Стеців І. І., Павич В. Ю. (2020). Чинники інноваційного розвитку аграрних підприємств та напрями їх оптимізації. Регіональна економіка та управління. № 4 (30). С. 124–128.



6. Безус Р. М., Курбацька Л. М., Кадирус І. Г. (2019). Сучасні тенденції функціонування та розвитку сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів. *Агросвіт*. № 10. С. 3–10.

#### References

1. Pro derzhavnu pidtrymku silskoho hospodarstva Ukrainy. Zakon Ukrainy vid 24.06.2004 № 1877-IV. URL: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/T041877.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T041877.html) (Accessed 1 November, 2021)

2. Global Food Security Index. Exploring challenges & developing solutions. URL: <https://foodsecurityindex.eiu.com> (Accessed: 10 November 2021)

3. Pro yakist ta bezpeku kharchovykh produktiv ta prodovolchoi syrovyny. Zakon Ukrainy

2809-IV vid 06.09.2005 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2809-15#Text> (Accessed: 10 November 2021)

4. Sait Derzhavnoi sluzhby statystyky URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed: 5 November 2021)

5. Stetsiv I.S., Stetsiv I. I., Pavych V. Yu. (2020). Chynnyky innovatsiinoho rozvytku ahrarnykh pidpryemstv ta napriamy yikh optymizatsii. *Rehionalna ekonomika ta upravlinnia*. № 4 (30). P. 124–128.

6. Bezus R. M., Kurbatska L. M., Kadyrus I. H. (2019). Suchasni tendentsii funktsionuvannia ta rozvytku silskohospodarskykh obsluhovuiuchykh kooperatyviv. *Ahrosvit*. № 10. P. 3–10.

**СЛОБОДЯН І. А.,**

*аспірант кафедри публічного управління та адміністрування,  
Інституту підготовки кадрів державної служби зайнятості України, Київ*

**I. SLOBODYAN,**

*postgraduate student of the Department of Public Administration Institute of  
Personnel Training of the State Employment Service of Ukraine, Kyiv*

## **НЕВРЕГУЛЬОВАНІСТЬ ДОГОВІРНО-ПРАВОВОГО ОФОРМЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО КОРДОНУ – ЗАГРОЗА НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ У СФЕРІ ЗАХИСТУ ДЕРЖАВНОГО КОРДОНУ**

## **NON-REGULATORY OF THE CONTRACT-LEGAL FORMATION OF THE STATE BORDER – A THREAT TO THE NATIONAL SECURITY OF UKRAINE IN THE FIELD OF PROTECTION OF THE STATE**

---

У статті наголошено, що захист державного кордону України є одним із стратегічних пріоритетів політики національної безпеки і оборони держави, спрямованим на вдосконалення механізмів відновлення територіальної цілісності України, контролю держави над окупованими територіями Донбасу і Криму та відновлення миру, а також гарантування суверенітету, незалежності, територіальної цілісності і непорушності державного кордону. Безсумнівно відсутність оформлених у договірно-правовому відношенні державних кордонів створює велику загрозу у такому важливому елементі державності, як міжнародно-правовий титул на суверенну територію, територіальну цілісність держави та недоторканість її державних кордонів. Зазначено основні проблеми, що не дають змоги повною мірою реагувати на потенційні загрози національній безпеці на державному кордоні. Наголошено, що врегулювання процесів, які пов'язані із договірно-правовим оформленням державних кордонів, є одним із ключових пріоритетів у світових зовнішньополітичних зносинах. Неврегульованість питань договірно-правового оформлення державного кордону України представляє серйозну загрозу безпеці суспільства та держави.

**Ключові слова:** державна політика; договірно-правове оформлення державного кордону; захист державного кордону України; національна безпека; загрози національній безпеці; європейська інтеграція.

The article emphasizes that the protection of Ukraine's state border is one of the strategic priorities of national security and defense policy aimed at improving mechanisms for restoring Ukraine's territorial integrity, state control over the occupied territories of Donbass and Crimea and restoring peace, and guaranteeing sovereignty, independence and territorial integrity. integrity and inviolability of the state border. Undoubtedly, the lack of contractual state borders poses a great threat to such an important element of statehood as the international legal title to sovereign territory, the territorial integrity of the state and the inviolability of its state borders. The main problems that do not allow to fully respond to potential threats to national security at the state border are identified. It was stressed that the settlement of processes related to the legal registration of state borders is one of the key priorities in world foreign policy. Unresolved issues of contractual and legal design of the state border of Ukraine pose a serious threat to the security of society and the state.

Considering the aspects of European and Euro-Atlantic security integration regarding the contractual and legal design of the state border of Ukraine as a threat to the national security of the country in the field of state border protection, we note that the absence of state borders defined in international legal terms deprives the effectiveness in the fight against cross-border organized crime, illegal migration, smuggling, trafficking of weapons and narcotics, poaching and other illegal activities on the state border and in the exclusive (maritime) economic zone, keeps the threat of cross-border incidents between neighboring countries.

**Keywords:** public policy; contractual and legal registration of the state border; protection of the state border of Ukraine; National security; threats to national security; European integration.

---

**Постановка проблеми.** Процеси, що пов'язані із формуванням та реалізацією державної політики у сфері захисту державного кордону України набули своєї актуальності ще з початку існування світової цивілізації і є на сьогодні стратегічним пріоритетом політики забезпечення національної безпеки і оборони для більшості країн світу [5].

Так Україна не є винятком – з часу проголошення незалежності цей процес постійно перебуває в центрі уваги інститутів громадянського суспільства, яке особливо в умовах сьогодення, відчуває гостру необхідність у зваженій, цілеспрямованій, науково обґрунтованій державній політиці у цій сфері, питання реалізації якої потребують нагального розв'язання.

Тому, актуальною є необхідність реформування процесу формування та здійснення державної політики, приведення його у відповідність до позитивних світових тенденцій з урахуванням реальних і потенційних загроз національній безпеці у сфері захисту державного кордону України, що пов'язані із незавершеністю його договірно-правового оформлення, неналежним облаштуванням прикордонної інфраструктури та утриманням державного кордону, з метою забезпечення реалізації завдань, визначених Стратегією національної безпеки України, затвердженою Указом Президента України від 14 вересня 2020 року № 392 [1].

Україна з 2014 року стикнулася з найбільшою загрозою за всі часи своєї незалежності – збройною агресією з боку Російської Федерації. У результаті грубого порушення Росією територіальної цілісності України керівництво Української держави ініціювало безпрецедентні політико-дипломатичні та організаційно-правові заходи щодо інтенсифікації та мобілізації міжнародних і національних зусиль у напрямі захисту державного кордону з Російською Федерацією, чим продемонструвало всьому світові рішуче прагнення до вирішення конфлікту мирних шляхом.

Актуальність публікації зумовлена також уведенням у дію рішення Ради національної безпеки і оборони України від 30 липня 2021 р. “Про окремі питання реалізації державної політики у сфері захисту державного кордону”, затвердженого Указом Президента України від 18 серпня 2021 року № 367/2021 [2], що визначає основні шляхи модернізації прикордонної інфраструктури та удосконалення загальнодержавної системи захисту державного кордону.

Отже, захист державного кордону України

є одним із стратегічних пріоритетів політики національної безпеки і оборони держави, що спрямована на вдосконалення механізмів щодо відновлення територіальної цілісності України, контролю держави над окупованими територіями Донбасу і Криму та відновлення миру, а також гарантування суверенітету, незалежності, територіальної цілісності і непорушності державного кордону.

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

Дослідженню наукових процесів, що пов'язані із забезпеченням захисту державного кордону України, присвячено наукові розробки дослідників Державної прикордонної служби України, зокрема: О.В.Ананьїна, С.В.Дейнеки, В.А.Кириленка, М.М.Литвина, А.В.Махнюка, О.Г.Мельникова, В.Ю.Мишаковського, Б.М.Олексієнка, В.С.Нікіфоренка, В.М.Серватюка, А.С.Сіцінського, П.А.Шишоліна та ін.

Аналізу теоретичних і прикладних аспектів формування та реалізації державної політики у сфері прикордонної безпеки присвячені роботи О.В.Деркач, В.А.Кириленка, І.С.Катеренчука, Б.М.Марченка, В.О.Назаренка, В.К.Плешка, В.М.Серватюка, О.М.Шинкарука та ін.

Водночас дослідження, у яких із позицій системного підходу розглядаються організаційно-правові та політико-дипломатичні інструменти комплексної проблеми формування та реалізації державної політики у сфері національної безпеки в цілому та безпеки державного кордону з урахуванням реальних і потенційних загроз національній безпеці у сфері захисту державного кордону України що пов'язані із незавершеністю його договірно-правового оформлення зокрема, практично відсутні.

Отже, ураховуючи стратегічну важливість питань забезпечення національної безпеки у сфері захисту державного кордону України, нагальною є потреба в проведенні ґрунтовних наукових досліджень, що спрямовані на врегулювання проблемних питань договірно-правового оформлення державного кордону.

**Мета статі** полягає у висвітленні актуальних питань щодо неврегульованості договірно-правового оформлення державного кордону як загрози національній безпеці України у сфері захисту державного кордону.

**Виклад основного матеріалу.** Кожна держава відрізняється від інших тим, що має свою територію. Територія держави – це власність держави, нації та народу. За рішенням Організації Об'єднаних Націй держава не може бути визнана суб'єктом міжнародних відносин, якщо вона не має своєї території [9].

Територія держави відмежовується від

іншої території державними кордонами. Відповідно до чинних норм міжнародного права державні кордони, як і територія держави, є недоторканими. Порушення територіальної недоторканності, цілісності є порушенням міжнародного права. Принцип територіальної недоторканності є загальновизнаною нормою (принципом) міжнародного права і закріплений у п. 4 ст. 2 Статуті Організації Об'єднаних Націй та в Декларації про зміцнення міжнародної безпеки.

Історично склалося так, що встановлення державних кордонів для нових держав постійно наштовхується на перешкоди з боку сусідніх країн, що мають відмінні національні та політичні інтереси, але, незважаючи на перепони та тиск, одним із найголовніших завдань уряду нової незалежної держави є чітке і точне визначення меж державної території відповідно до норм національного законодавства та загальноприйнятих принципів міжнародного права [9].

Державні кордони у сучасній системі міждержавних відносин виконують важливу функцію: визначають межі суверенітету, територіальної цілісності та незалежності держав світу, а також встановлюють юридичний титул на суверенну територію кожної країни [9].

Відтак, врегулювання процесів, що пов'язані із договірно-правовим оформленням державних кордонів, є одним із ключових пріоритетів у світових зовнішньополітичних зносинах. Метою договірно-правового оформлення державних кордонів є визначення меж суверенітету кожної із суміжних держав, а також захист національних інтересів на державному кордоні [9].

Тому питання договірно-правового оформлення державного кордону є невід'ємною складовою загальнодержавної системи забезпечення національної безпеки кожної країни. Адже відсутність оформлених у договірно-правовому відношенні державних кордонів представляє суттєву загрозу у такому важливому елементі державності, як міжнародно-правовий титул на суверенну територію, територіальну цілісність держави та недоторканість її державних кордонів. Зокрема, відсутність позначеного на місцевості державного кордону та його належного облаштування, міждержавних договорів про підтримання його режиму, стримує розвиток взаємовигідного співробітництва із суміжними країнами, створення необхідних умов для ведення господарської діяльності на кордоні, розв'язання фінансових та майнових питань між суб'єктами господарської діяльності суміжних країн [5].

Також неврегульованість процесів

договірно-правового оформлення державного кордону справляє суттєвий негативний вплив на питання щодо соціально-економічного розвитку прикордонних територій, збереження та збалансованого використання природних ресурсів і охорони довкілля.

Розглядаючи аспекти європейської та євроатлантичної безпекової інтеграції з питань договірно-правового оформлення державного кордону України як загрозу національній безпеці країни у сфері захисту державного кордону зазначимо, що відсутність оформлених у міжнародно-правовому відношенні державних кордонів позбавляє ефективності у боротьбі з транскордонною організованою злочинністю, незаконною міграцією, контрабандою, трафіком зброї та наркотичних засобів, браконьєрством та іншої протиправної діяльності на державному кордоні і у виключній (морській) економічній зоні, зберігає загрозу виникнення прикордонних інцидентів між суміжними країнами.

Так у розпорядженні КМУ від 21 жовтня 2021 р. № 1362 “Про схвалення Концепції Державної цільової правоохоронної програми облаштування державного кордону щодо будівництва інженерно-технічних і фортифікаційних споруд, огорож, прикордонних знаків, прикордонних просік, комунікацій Державної прикордонної служби на період до 2024 року”, [3] наголошено що основними проблемами, які не дають змоги повною мірою реагувати на потенційні загрози національній безпеці на державному кордоні, є:

збройна агресія Російської Федерації проти України та окупація нею частини території України;

спроби перетинання адміністративної межі з тимчасово окупованою територією Автономної Республіки Крим, лінії зіткнення особами, причетними до терористичних, екстремістських і радикальних угруповань та незаконного переміщення зброї, боєприпасів, вибухових речовин та наркотичних засобів;

транскордонна злочинність на кордоні з європейськими країнами, що пов'язана з нелегальною міграцією, торгівлею людьми, контрабандою зброї, боєприпасів, інших засобів терору та наркотичних речовин;

причетність до протиправної діяльності жителів прикордонних районів України;

загроза втрати українських територій через ерозію берегової лінії на транскордонних ділянках річок внаслідок повеней та паводків, меандрування русел річок та руйнування берегів.



незавершений процес демаркації українсько-білоруської та українсько-російської ділянок державного кордону [3].

За сучасних умов державотворення оформлено у договірно-правовому відношенні ділянки державного кордону України з Республікою Польща – 542,39 км, Угорщиною – 136,7 км, Словацькою Республікою – 97,852 км. та Румунією – 613,8 км. Зазначені ділянки державного кордону є зовнішнім кордоном Європейського Союзу з Україною.

Наразі більшість державного кордону України не оформлено у договірно-правовому відношенні, зокрема спільні ділянки державного кордону України з Росією – 2295 км, Республікою Молдова – 1222 км. та Республікою Білорусь – 1084 км. Також не визначені межі суверенних прав України у територіальному морі – 1001 км [4].

Сьогодні для України врегулювання проблемних питань договірно-правового оформлення державного кордону України набуває дедалі більшої актуальності в зв'язку з посиленням впливу проросійських центрів сил, наявністю сепаратистських і екстремістських настроїв у прикордонних регіонах України та Росії, що може призвести до диверсій, терористичних актів, провокування масових заворушень, міжнаціональних і міжконфесійних конфліктів, створення незаконних воєнізованих або збройних формувань та закладення зброї й боєприпасів у різних регіонах нашої держави тощо. Крім того, можуть виникати збройні інциденти на українсько-російському кордоні, на лініях розмежування із Кримом, “ДНР” і “ЛНР”, а також з боку Придністров'я з метою переглянути належність частини державної території України [4].

Важливість та необхідність урегулювання проблемних питань договірно-правового оформлення державного кордону України із Російською Федерацією передбачає необхідність проведення аналізу змісту нормативно-правової бази щодо договірно-правового оформлення українсько-російського державного кордону.

Делімітацію державного кордону між Україною і Російською Федерацією було завершено у 2003 р. підписанням Договору між Україною і Російською Федерацією про українсько-російський державний кордон, який було ратифіковано Законом України від 20 квітня 2004 р. № 1681-IV, відповідно до якого українсько-російський державний кордон проходить так, як це зазначено в Описі проходження державного кордону між Україною та Російською Федерацією і зображено суцільною лінією червоного кольору на мапах державного кордону між Україною та Російською Федерацією. Опис проходження

державного кордону і мапи державного кордону становлять його невід'ємну частину. Відповідний договір зареєстрований Україною в Секретаріаті ООН 01 грудня 2016 р. № 54132 [6].

Згідно зі ст. 2 Угоди між Україною і РФ про демаркацію українсько-російського державного кордону від 17 травня 2010 р. (ратифіковано Законом України від 08 липня 2010 р. № 2466-VI) для позначення державного кордону на місцевості та підготовки документів демаркації сторони створили Спільну українсько-російську демаркаційну комісію (СУРДК). Разом із Договором про українсько-російський державний кордон та вищевказаною Угодою договірно-правову основу діяльності СУРДК становить Положення про Спільну українсько-російську демаркаційну комісію, підписане 21 червня 2011 р. в Києві.

Збройна агресія Російської Федерації проти України призвели до створення в європейському регіоні й світі нової геополітичної ситуації. Агресивна неадекватна політика Москви, що відмовляється діяти згідно з міжнародним правом і здійснює на свою користь переділ державних кордонів, завдала руйнівного удару по встановленим двостороннім міжнародними договорами, що відповідали загальним принципам, на яких ґрунтувалось договірно-правове оформлення державних кордонів. Російська збройна агресія кардинально змінила воєнно-політичну обстановку як довкола України загалом, так і всередині нашої країни. Анексія Криму, окупація окремих районів Донецької й Луганської областей, а також утримання під російським контролем Придністров'я сформували реальні загрози національній безпеці України.

До загроз національній безпеці України на українсько-російському державному кордоні віднесено: відсутність демаркації сухопутної ділянки українсько-російського державного кордону та базових міждержавних договорів і угод між Україною та Російською Федерацією, що регламентують порядок дотримання режиму державного кордону.

Тепер щодо перспектив завершення договірно-правового оформлення українсько-російського кордону.

Установлено, що польові демаркаційні роботи було розпочато 02 квітня 2012 р., а уже 07 листопада 2012 р. офіційно відкрито перший прикордонний знак, який встановлено в районі стику державних кордонів України, Росії і Білорусі. Усього було проведено вісімнадцять засідань Спільної українсько-російської демаркаційної комісії. Дев'ятнадцяте засідання Спільної українсько-російської демаркаційної

комісії, що було заплановане на 18–20 лютого 2014 р. в м. Києві, не відбулось у зв'язку з тим, що делегація РФ не прибула.

За час роботи Спільної українсько-російської демаркаційної комісії було розроблено і затверджено графічні проекти місць установлення прикордонних знаків на Чернігівсько-Брянській ділянці (222 км) та на Сумсько-Брянській ділянці (150 км) державного кордону. На першій з них винесено на місцевість 222 км лінії державного кордону та побудовано 106 основних і 147 проміжних прикордонних знаків, на другій – винесено на місцевість 96 км лінії державного кордону та визначено 381-ше місце встановлення прикордонних знаків. Графічні проекти місць установлення прикордонних знаків на Сумсько-Курській ділянці (299 км) та Сумсько-Белгородській ділянці (109 км) перебувають у завершальній стадії розроблення, їх планувалось затвердити на 19-му засіданні Спільної українсько-російської демаркаційної комісії, що не відбулося. На ділянках державного кордону в межах Харківської (281 км), Луганської (739 км) та Донецької (174 км) областей графічні проекти місць установлення прикордонних знаків не розроблялися і демаркаційні роботи не розпочиналися [4].

Ураховуючи викладене, наголошено, що процес договірно-правового оформлення українсько-російського державного кордону, а також робота Спільної українсько-російської демаркаційної комісії будуть поновлені тільки після повного припинення збройної агресії Російської Федерації, повернення контролю над українсько-російським кордоном та відновлення на тимчасово окупованих внаслідок збройної агресії Російської Федерації територіях Донецької та Луганської областей конституційного ладу [4].

Слід зазначити, що з метою облаштування українсько-російського державного кордону та територій, прилеглих до районів проведення антитерористичної операції (ООС) і Автономної Республіки Крим, Урядом було прийнято відповідний план заходів щодо інженерно-технічного облаштування українсько-російського державного кордону в межах Чернігівської, Сумської, Харківської та Луганської областей, українсько-молдовського державного кордону, територій, прилеглих до адміністративної межі з тимчасово окупованою територією Автономної Республіки Крим.

Зазначеним планом заходів передбачено впровадження в практику моделі комплексної охорони і захисту державного кордону та створення інтегрованої системи контролю за

ділянками державного кордону, яка базується на “інтелектуальних” технічних засобах.

У рамках виконання цього плану з інженерно-технічного облаштування українсько-російського державного кордону в межах Харківської, Луганської та Чернігівської областей облаштовано на цей час: 403,8 кілометра протитранспортного рову, побудовано 326,1 кілометра рокадної дороги, 142 переходи доріг через яри, 98,4 кілометра металевого паркану, 59,5 кілометра загородження із спіралі “Єгоза”.

У тому числі за регіонами:

в межах Чернігівської області – 86,3 кілометра ровів, 1,9 кілометра паркану;

в межах Харківської області – 189,9 кілометра ровів, 225,8 кілометра рокадної дороги, 83,8 кілометра металевого паркану, 17,9 кілометра загородження із спіралі “Єгоза”, 117 переходів дороги через яри (не в повному конструктиві);

в межах Луганської області – 127,6 кілометра ровів, 100,3 кілометра рокадної дороги, 25 переходів дороги через яри (не в повному конструктиві), 41,6 кілометра загородження із спіралі “Єгоза”;

в межах Херсонської області – 1,9 кілометра паркану;

в межах Запорізької області – 1,2 кілометра паркану.

Крім того, на ділянках кордону в межах Харківської області побудовано три опорних пункти на 120 осіб, два опорних пункти на 60 осіб, дев'ять вогневих позицій на 10 осіб, дев'ять комплексів системи відеоконтролю та сигналізації. На ділянці Луганської області розгорнуто та облаштовано один комплекс системи відеоконтролю та сигналізації [7].

Тепер щодо українсько-білоруського кордону, то його протяжність становить 1084,2 км, з них 758,3 км – сушею, 325,9 км – по воді (річками Дніпро, Сож та Прип'ять) та близько 120 км у зоні відчуження в районі Чорнобильської АЕС. Територія, прилегла до державного кордону, важкопрохідна, великі площі вкриті густими лісами, болотами, невеликими озерами та розгалуженою мережею меліоративних каналів, більшість із яких давно закриті.

Договір про Державний кордон між Білоруссю та Україною був підписаний 12 травня 1997 р. Того ж року був ратифікований Верховною Радою України, і лише у 2010-му він був ратифікований Національними зборами Республіки Білорусь.

Демаркація кордону розпочалася з урочистого відкриття 13 листопада 2013 року першого прикордонного знаку в місці сходження державних кордонів України, Білорусії та Росії. А

30 липня 2014 року було підписано Положення про порядок демаркації білорусько-українського кордону.

Проте процес демаркації кордону йшов доволі повільно, в деяких місцях виникли певні суперечки між сторонами щодо проходження кордону на місцевості. Проте у червні 2017 року сторонам вдалося затвердити довгостроковий план демаркації державного кордону на 2018–2026 роки.

Отже, Україна і Білорусь майже завершили роботи з демаркації державного кордону по всій його протяжності. Спеціальні прикордонні знаки не було встановлено тільки на ділянках річок Дніпро і Сож.

Наразі стосунки між нашими державами є доволі складними. Україна не визнає Лукашенка легітимним президентом Білорусі, а той зі свого боку заявляє, що визнає окупований український Крим частиною Росії і налагодить з ним авіасполучення.

Тепер щодо підготовки демаркаційних документів на південну ділянку українсько-молдовського державного кордону.

У період з 7 до 9 грудня 2021 року в Міністерстві закордонних справ України відбулося 67 засідання Спільної українсько-молдовської демаркаційної комісії. У ході засідання Спільна комісія підбила підсумки виконання демаркаційних робіт на державному кордоні між Україною та Республікою Молдова у 2020–2021 роках та затвердила План демаркації українсько-молдовського державного кордону на 2022 р. Також Спільна комісія доручила спільній робочій групі продовжити підготовку демаркаційних документів на південну ділянку українсько-молдовського державного кордону [8].

Отже, неврегульованість питань договірно-правового оформлення державного кордону України представляє серйозну загрозу не тільки національній безпеці країни у сфері захисту державного кордону, але й становить загрозу безпеці суспільства та держави.

**Висновки.** Підсумовуючи вищенаведене, зазначимо, що в умовах сучасної суспільно-політичної, соціально-економічної та безпекової ситуації в Україні, питання неврегульованості договірно-правового оформлення державного кордону України представляють собою серйозну загрозу національній безпеці країни у сфері захисту державного кордону, що не дає змоги ефективно протидіяти протиправній діяльності на кордоні, ефективно забезпечувати режим державного кордону, його утримання та облаштування, провадження господарської та природоохоронної діяльності, безпеки

судноплавства та промислової діяльності, захист національних інтересів у виключній (морській) економічній зоні.

**Перспектива подальших розвідок даної проблематики.** Ураховуючи стратегічну важливість питань завершення договірно-правового оформлення державного кордону України, нагальною є потреба в дослідженні організаційно-правових та політико-дипломатичних механізмів, що спрямовані на врегулювання проблемних питань договірно-правового оформлення державного кордону.

#### Список використаних джерел

1. Про Рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року “Про Стратегію Національної безпеки України”: Указ Президента України від 14.09.2020 № 392/2020. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text>.
2. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 30 липня 2021 року “Про окремі питання реалізації державної політики у сфері захисту державного кордону” : Указ Президента України від 18 серпня 2021 р. № 367/2021. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/367/2021#n5>.
3. Про схвалення Концепції Державної цільової правоохоронної програми облаштування державного кордону щодо будівництва інженерно-технічних і фортифікаційних споруд, огорож, прикордонних знаків, прикордонних просік, комунікацій Державної прикордонної служби на період до 2024 року : Розпорядж. Кабінету Міністрів України від 21 жовтня 2021 р. № 1362-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1362-2021-r#Text>.
4. Дейнеко С. В. Сучасний стан та перспективи завершення договірно-правового оформлення українсько-російського державного кордону. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 17–18. С. 137–142.
5. Сіцинський Н. А. Механізми державного управління у сфері договірно-правового оформлення державного кордону України : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Київ, 2015. 20 с.
6. Опис проходження державного кордону між Україною та Російською Федерацією. Договір зареєстрований Україною в Секретаріаті ООН 01 грудня 2016 р. № 54132. URL : <https://treaties.un.org/Pages/showDetails.aspx?objid=08000002803fe18a&clang=en>

7. Про затвердження плану заходів щодо інженерно-технічного облаштування українсько-російського державного кордону в межах Чернігівської, Сумської, Харківської та Луганської областей, українсько-молдовського державного кордону, територій, прилеглих до адміністративної межі з тимчасово окупованою територією Автономної Республіки Крим : Розпорядж. Кабінету Міністрів України від 14 травня 2015 р. № 439-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/439-2015-p#Text>.

8. У м. Києві відбулося 67 засідання Спільної українсько-молдовської демаркаційної комісії. URL : <https://www.kmu.gov.ua/news/u-m-kiyevi-vidbulosya-67-zasidannya-spilnoyi-ukrayinsko-moldovskoyi-demarkacijnoyi-komisiyi>.

9. Деркач О. В. Аналіз міждержавної нормативно-правової бази з питань договірно-правового оформлення українсько-російського державного кордону. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2013. № 11. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=749>.

### References

1. President of Ukraine (2020), Decree “About the National Security Strategy of Ukraine”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text> (Accessed 23 November 2021).

2. The Verkhovna Rada of Ukraine (2021), Decree of the President of Ukraine “On some issues of implementation of state policy in the field of state border protection”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/367/2021#n5> (Accessed 23 November 2021).

3. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution “About approval of the Concept of the State target law enforcement program of arrangement of the state border concerning construction of engineering and fortification constructions, fences, frontier signs, frontier clearings, communications of the State frontier service for the

period till 2024”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1362-2021-p#Text> (Accessed 23 November 2021).

4. Deyneko, S.V. (2020), “Current state and prospects of completion of contractual and legal registration of the Ukrainian-Russian state border”, *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 17–18, pp. 137–142.

5. Sitsinskiy, N.A. (2015), “Mechanisms of public administration in the field of contractual and legal registration of the state border of Ukraine”, Ph.D. Thesis, Mechanisms of public administration. Kyiv, Ukraine.

6. UNTC (2016), “Description of the state border between Ukraine and the Russian Federation”, available at: [https://treaties.un.org/Pages/showDetails.aspx?objid=08000002803fe18a&clang=\\_en](https://treaties.un.org/Pages/showDetails.aspx?objid=08000002803fe18a&clang=_en) (Accessed 24 November 2021).

7. Cabinet of Ministers of Ukraine (2015), Resolution “On approval of the plan of measures on engineering and technical arrangement of the Ukrainian-Russian state border within Chernihiv, Sumy, Kharkiv and Luhansk regions, Ukrainian-Moldovan state border, territories adjacent to the administrative border with the temporarily occupied territory of the Autonomous Republic of Crimea”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/439-2015-p#Text> (Accessed 24 November 2021).

8. The 67th meeting of the Joint Ukrainian-Moldovan Demarcation Commission took place in Kyiv. available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/u-m-kiyevi-vidbulosya-67-zasidannya-spilnoyi-ukrayinsko-moldovskoyi-demarkacijnoyi-komisiyi> (Accessed 25 November 2021).

9. Derkach, O.V. (2013), “Analysis of the interstate regulatory framework on the legal framework of the ukrainian-russian state border”, available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=749> (Accessed 25 November 2021).



# ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ НАУКОВО-ТЕХНІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ У ГАЛУЗІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

УДК 35:3.072.3:323.3-053.6

DOI [https://doi.org/10.46922/2306-6806-2021-4-4\(20\)-75-80](https://doi.org/10.46922/2306-6806-2021-4-4(20)-75-80)

*N. FASTOVETS,*

*Ph.D. in State Administration, Associate Professor,  
Kyiv National University of Technologies and Design*

**ФАСТОВЕЦЬ Н.В.,**

*к.н. з держ упр., доцент, доцент кафедри приватного та публічного права  
Київський національний університет технологій та дизайну*

## THE INFLUENCE OF YOUTH ELITES ON THE LABOR MARKET

### ВПЛИВ МОЛОДІЖНИХ ЕЛІТ НА РОЗВИТОК РИНКУ ПРАЦІ

---

The paper studies the conditions under which the presence of the youth elite in the labor market will have a positive effect. It was found that the main factors in the development of the domestic labor market are globalization and social and economic factors, which led to the emergence of new requirements for today's workforce, namely: extensive knowledge of information technologies, creative thinking, critical view of results one's own work, media and information literacy, high level of tolerance, stress resistance and high performance. The latest sociological studies of the system of values and motivations of modern Ukrainian youth have been reviewed and it has been established that young people have a high motivation for change, a high level of desire to succeed, a clear focus on professional growth and development. Young Ukrainians feel that they are citizens of Ukraine and identify themselves as "European youth". It is proved that the regulation of the modern domestic labor market requires changes in state HR policy through involvement of young people to the civil service, which is substantially characterized by a high level of political consciousness, desire to self-fulfill and grow professionally (youth elite) and create appropriate conditions for quality public policy to support young people in the labor market. Key methods of developing a youth elite capable of improving the domestic labor market are proposed.

**Keywords:** labor market, public administration, youth, youth policy, youth elite.

В статті досліджено умови, за яких присутність молодіжної еліти на ринку праці буде мати позитивний ефект впливу. З'ясовано, що головними чинниками формування вітчизняного ринку праці являються процеси світової глобалізації та соціально - економічні чинники, що стало причиною появи нових вимог до сучасної робочої сили, а саме: високого рівня знань в сфері інформаційних технологій, креативного мислення, критичного погляду на результати власної праці, медійної та інформаційної грамотності, високого рівня толерантності, стресостійкості і високих показників продуктивності праці. Проведено аналіз останніх соціологічних досліджень системи цінностей і мотивацій сучасної української молоді. З'ясовано, що молодь має високу мотивацію до змін, високий рівень прагнення успіху, чітку спрямованість на професійне зростання і розвиток. Молоді українці відчують себе громадянами України і ідентифікують себе як «європейська молодь». Запропоновано вважати молодіжною елітою категорію осіб, які підпадають під наступні критерії: молоді люди, віком до 35 років, наділені особливими психологічними лідерськими якостями, задіяні в управлінні державою, або залучені в активне соціальне життя. Доведено, що регулювання сучасного вітчизняного ринку праці вимагає змін державної кадрової політики, шляхом залучення на державну службу молоді, яка якісно відрізняється високим рівнем політичної свідомості, бажанням реалізуватися і професійно зростати (молодіжної еліти) і водночас створювати відповідні умови для проведення якісної державної політики підтримки молоді на ринку праці. Запропоновано ключові методи формування молодіжної еліти, здатної покращити стан вітчизняного ринку праці.

**Ключові слова:** ринок праці, державне управління, молодь, молодіжна політика, молодіжна еліта.

---

### **A problem statement in general and its relation to important academic or practical tasks.**

In the context of the world economic space globalization, development aspects of the domestic labor market assume a greater significance. Distinguishing the work of people in accordance with society needs, the labor market covers all sectors of the economy, types of activity, forms of ownership. Therefore, in modern economic conditions, the issues of comprehensive research and monitoring of processes occurring in the labor market become extremely important. The processes of globalization have led to the transformation of social and economic relations, specifically to the development of information technologies, increased competition from highly skilled specialists, increased migration, the emergence of new forms and types of employment and, as a result, some serious structural changes in the labor market. The labor market has become more competitive. Moreover, the current economy requires the workforce to know information technologies, to have creative thinking and a critical view of the results of its own work, the ability to solve problems, media and information literacy, stress resistance and high performance. It is becoming more and more difficult to regulate the labor market. Measures for staff replacement and involvement of young people in public administration become an important factor in the process of improving the labor market functioning. The term “young people” refers to the modern generation with innovative thinking, which is able to organize power on the grounds of democracy and implement public policy in a more effective way.

The necessity to consider the issue of involving young people in public administration is due to several reasons related to the objective requirement to increase the role of the human factor in public administration. In view of social reasons and biological age, young people have to solve the problems of state development. The latest social and political studies show that the involvement of young people in the system of public administration can be one of important factors in improving the effectiveness of the state mechanism for regulating the labor market. Thus, according to the Deloitte Global 2021 Millennial and Gen Z Survey, conducted by Deloitte, a global network of companies, over the past ten years, young people in Ukraine have changed and become more attentive to working conditions and place higher demands on businesses and employers than they did in the past. Those demands include working conditions, level of remuneration, level of labor protection [1]. According to the survey “Independence Generation: Values and Motivations” conducted by RATING sociological group in Ukraine in 2021, young people in Ukraine (16 to 30 years old) “have a high level of

self-esteem and maximalism; believe in their own future and in the future of the country; feel that they are citizens of Ukraine and Europeans, stand for Independence, support European integration and Ukraine's accession to NATO” [2]. When addressing the issue of insufficient financial security, 82% of respondents said that they looked for additional sources of income, while 17% - cut costs. Motivation for success is recorded in 57%, and the focus on avoiding failures – in 40% of respondents. Young women at the age of 16 to 24 strive for success the most and dream of a career more than men. Thus, the ranking of aspirations of economically active women is as follows: career (45%), own housing (34%), own business (28%), children (28%). 79% of young people are satisfied with their lives. Ways they spend their free time: sports (45%), travel (39%), self-development (33%). 48% want to work abroad. According to the sociological survey “Independence Generation: Values and Motivations”, the self-assessment in terms of their future and the future of Ukraine is higher among young people as compared to the self-assessment and long-term vision of the future of older people (see Figure 1.2).

However, young people have an important feature: despite their desire to be active, they might lack some experience or the necessary education level. Dozens of thousands of young people are involved in working in public administration every year, but not all of them are able to work well. Those who have demonstrated their abilities and coped with the tasks, are in the forefront of public administration and enter a category of youth elite. But a major part works with low efficiency. The state should be interested in creating conditions for developing a youth elite capable of ensuring a constructive presence in the labor market.

### **Review of latest studies and publications that have initiated addressing this issue.**

The issues of using the potential of young people in public administration domain in general and in specific branches have been considered in studies of such scholars as N. Holovaty, M. Mirchev, O. Obolensky, P. Plotnikov, V. Soroko, B. Turenko, H. Sheremetov.

**Purpose statement of the paper (study objectives).** The purpose of the paper is to study the conditions under which the presence of the youth elite in the labor market will have a positive impact.

**Presentation of basic material of the study with comprehensive substantiation of obtained study findings.** We must consider the meaning of the term “labor market” as a defined constant of the domain of application of the youth elite potential. The Law of Ukraine on Employment of Population defines the labor market as a system of legal, social and labor,

economic and organizational relations that arise between job seekers, employees, trade unions, employers and their organizations, public authorities in meeting the needs of workers in employment and the needs of employers in hiring workers in

accordance with the law [3]. Therefore, we have chosen relations and processes that occur during the implementation of the social and economic function by public authorities as the influence area of the youth elite in the framework of our study.

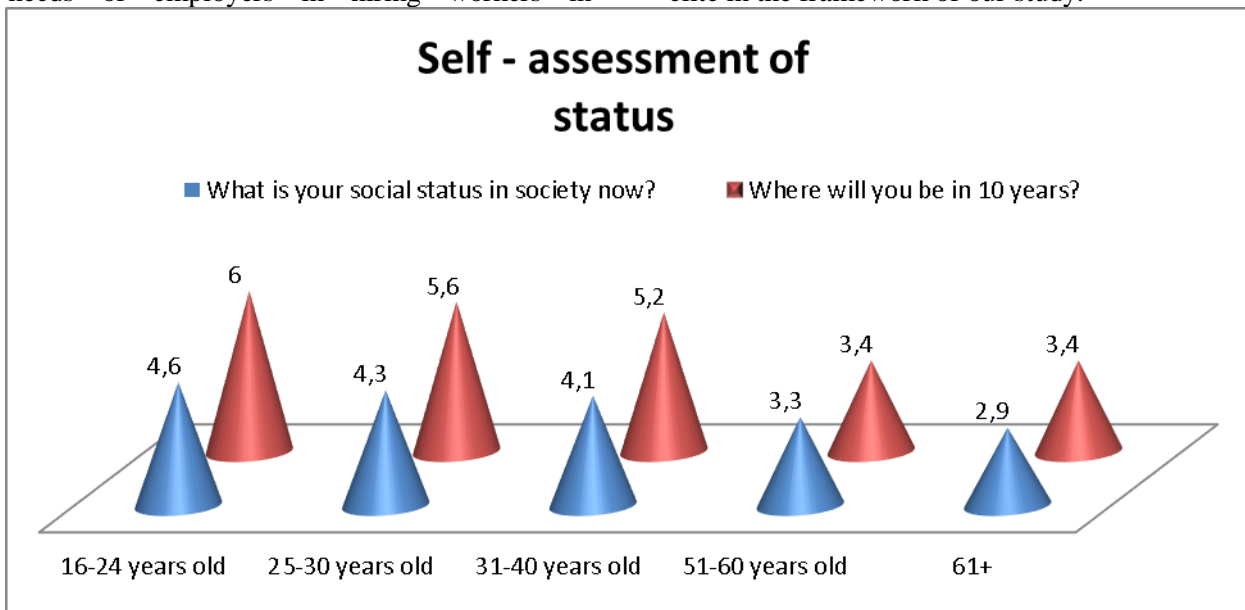


Figure 1. Source [2].



Figure 2. Source [2].

Youth as a sociodemographic group consists of people aged 14 to 35. In the study, we propose to consider people over the age of 25 as those who already have higher education. The youth elite should encompass people aged 25 to 35. Let us explore the definition of “youth elite”. Scholars define “elite” as those who have obtained the highest index in any area

of activity, have reached the highest level of competence, occupy a high position according to the degree of their influence and political and social power (in the etymological sense, the word *aristos* – the best), have certain qualities that give them power, no matter good or bad [4]. Thus, the youth elite refers to young people with special psychological leadership

qualities, engaged in state governance or involved in active social life. The attitude of the state to the youth elite is not stable. Government officials do not fully realize the importance of young people in social and political life. As far as the studies of the issue of involving young people in public administration and specifically in the management of labor market are concerned, until recently, such issues have not been in the focus of scholars and practitioners. Modern researchers consider the problems of youth participation in public affairs situationally, in part, only in the context of studying the mechanisms of social adaptation of young people, forms of youth movement development, analysis of the quantitative composition of public authorities [5; 7].

Still, the issue of insufficient use of the youth elite potential exists and needs to be addressed. As mentioned earlier, the problem of young leaders lies in the lack of experience and a certain level of education. The review of academic literature shows that there are approaches to solving this issue. There is a practice of training public administration officials, which provides a specialist with an opportunity to perform tasks or solve difficult situations in the best way [6, p. 101]. Such personal qualities are referred to as the ability to administer. In domestic academic literature that has information on methods of identifying the ability to administer, the most comprehensive is the review of evaluation categories applied to analyze the activities of administration officials.

Methods of evaluating the quality of a public administration official: analysis of performance [8; 9]; measure of the success level of administrative decisions [10; 11]; ability to generate creative ideas; ability to take responsibility. Hence, the ability to administer is a set of knowledge, skills and abilities that ensure communication of participants in the administration process. It is well known that the ability to administer basically largely depends on experience. There are techniques for developing the ability to administer. Methods of training the level of suitability to administer are implemented through staff trainings, compliance with job descriptions, testing, performance reviews, etc. But traditional methods of evaluating administration are not very suitable for young people who are just about to start their own careers in administrating, since there is no base that can serve as a source of suitability evaluation – work experience (place of work). It should be noted that there are no special indicators designed to measure the administrative potential of young people. In state-level documents, there are only criteria that form a group of people that may fall under the indicators of possible applicants for civil service. Thus, the issue of involving young people in the civil service was first mentioned in state-level documents in the Civil

Service Reform Strategy in Ukraine. “In order to prevent recurrences of unprofessionalism and incompetence, it is necessary to involve highly qualified specialists of the new generation to the civil service – it is recorded in the Strategy” [12].

The next mention of the issue of insufficient participation of the youth elite in state governance processes was in the annual report on the situation of youth in Ukraine “New Generation of Independent Ukraine (1991-2001)” [7, p. 138]. The program of training and involvement of young people in the civil service and service in local self-government bodies and creating conditions for their professional growth identified the main activities of the state in selecting young people for public administration. The program was approved in 2003 and terminated in 2005 [13]. Hence, the directions of state activities on selecting youth for public administration before 2005 consisted of [13; 14]:

1) determining requirements to applicants: - gifted young people, leaders of youth public organizations, winners of regional competitions among students of specialized universities;

2) organizational and legal means were based on identification of administrative skills and inclusion of relevant persons in the personnel reserve, invitations to internships, granting an advantage to those persons when they participated in the competition to fill vacancies in public authorities;

3) procedures and rules for identifying the level of business and personal qualities of applicants - questionnaires, characteristics and reference letters, testing, interviews, writing essays;

4) the practice of participation in the work of public organizations, academic excellence in higher education establishments [14].

It should be noted that the methods of evaluating the administrative influence of the youth elite on the processes occurring in labor market management are not very suitable for young people who are just about to start their own careers in administration due to their lack of experience in this area. There are some difficulties. The young person's ability to administer is still in the development stage, so it is difficult to identify it.

The very concept of the ability to administer as the ability to perform certain activities arises from the specifics of the manifestation of this trait in various areas of social life, which determines the means of identifying indicators that signify the presence of such ability and help to evaluate it. Moreover, the ability to administer is difficult to define in generalized categories.

Scholars suggest the following criteria of manifestation to confirm the ability to administer: analysis of actions, making of administrative



decisions; public benefit of intentions; usefulness of results of the administrative activity.

Given the above, we can conclude that the role of the general criterion of public administration capacity of the youth elite should be performed by a set of indicators that are necessary and sufficient to record the ability to administer, verify its social orientation, evaluate its quality.

Thus, the approach that is based on measuring the social efficiency of future administrative action is the most suitable for use. It should be based on the assessment of the future public administration official from the standpoint of meeting the needs and interests of society. The main criterion for the ability to administer is public benefit. Testing theoretical ideas to identify the ability to administer requires testing in practice, which determines the continuation of the initiated study and its implementation in the practical plane.

**Conclusions.** The review of regulations, academic literature and sociological studies shows that the positive impact of the youth elite on the labor market is possible with appropriate changes in HR policy of public administration towards the full-fledged use of the potential of the new generation of specialists – youth elite – to increase public administration efficiency and effectiveness. In our opinion, this will contribute to the quality replacement of staff and prevent critical situations in public administration. The main suggestions for optimizing the use of the youth elite potential are as follows: to conduct educational and information activities; to develop the system of professional selection of young human resources; to improve the moral and ethical qualities of future young and experienced civil servants; to increase the number of specialized youth organizations; to apply new forms of work with youth; to learn from the experience of other countries.

#### Список використаних джерел

1. Deloitte Touche Tohmatsu Limited Deloitte Global Millennial and Gen Z: Global survey. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en.html>.

2. Покоління Незалежності: цінності та мотивації. *Соціологічна група "РЕЙТИНГ"* 19.08.2021. URL: [https://ratinggroup.ua/research/ukraine/pokolenie\\_nezavisimosti\\_cennosti\\_i\\_motivacii.html](https://ratinggroup.ua/research/ukraine/pokolenie_nezavisimosti_cennosti_i_motivacii.html).

3. Про зайнятість населення: Закон України від 05.07.2012 № 5067-VI. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5067-17/page3>.

4. Парето В. Избранное. Одеса, 1999. С. 89.

5. Головатый Н. Ф. Социология молодежи: Курс лекций. Межрегион. академия упр. персоналом. К.: МАУП, 1999. 223 с.

6. Качество в XXI веке. Роль качества в обеспечении конкурентоспособности и устойчивого развития. Под ред. Т. Конти, Ё. Кондо, Г. Ватсона. М.: РИА "Стандарты и качество", 2005. 280 с.

7. Нове покоління незалежної України (1991–2001 роки): Щорічна доповідь Президентів України, Верховній Раді України, Кабінету Міністрів України про становище молоді в Україні. К.: Держ. ін-т проблем сім'ї та молоді, 2002. 211 с.

8. Оболенський О. Державна служба: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2003. 344 с.

9. Сороко В. Оцінка ефективності діяльності державних службовців. *Вісн. держ. служби України*. 2006. № 2. С. 20–26.

10. Мірчев М., Шереметов Г. Поліпшення результативності праці менеджерів з метою підвищення конкурентності організацій. *Персонал*. 2005. № 11. С. 69–76.

11. Туренко Б. Г. Эффективность формирования кадров управления. Иркутск: Изд-во ИГЭА, 2001. 185 с.

12. Про Стратегію реформування системи державної служби в Україні: Указ Президента України від 11.02.2000 № 208. *Офіц. вісн. України*. 2000. № 16. Ст. 665.

13. Про Програму підготовки та залучення молоді до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, створення умов для її професійного зростання: Постанова Кабінету Міністрів України від 10.09.2003 № 1444. *Офіц. вісн. України*. 2003. № 37. Ст. 1997.

14. Плотніков П. В. Партнерство молоді та органів влади – шлях до прискорення соціалізації. Донецьк: Поліграфіст, 2001. 330 с.

#### References

1. Deloitte Touche Tohmatsu Limited Deloitte Global Millennial and Gen Z: Global survey. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en.html>.

2. Ratinggroup (2021). Pokolinnia Nezalezhnosti: tsinnosti ta motyvatsii [Generations of Independence: Values and Motivations]. *Sociological group "RATING"*. 19.08.2021. URL: [https://ratinggroup.ua/research/ukraine/pokolenie\\_nezavisimosti\\_cennosti\\_i\\_motivacii.html](https://ratinggroup.ua/research/ukraine/pokolenie_nezavisimosti_cennosti_i_motivacii.html) [in Ukrainian].

3. Pro zainiatist naselennia: Zakon Ukrainy vid 05.07.2012 № 5067-VI [On employment: Law of Ukraine of 05.07.2012 № 5067-VI]. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5067-17/page3> [in Ukrainian].

4. Pareto, V. (1999). Izbrannoe [Favorites]. Odessa. P. 89. [in Russian].

5. Golovaty, N. F. (1999). Sotciologiiia molodezhi: Kurs lektcii [Sociology of Youth: Course

of Lectures]. Kyiv: Interregional Academy of Personnel Management. 223 p. [in Russian].

6. Kachestvo v XX veke. Rol kachestva v obespechenii konkurentnosposobnosti i ustoichivogo razvitiia [Quality in the XXI century. The role of quality in ensuring competitiveness and sustainable development]. Ed. T. Konti, E. Kondo, G. Vatsona. Moscow: RIA "Standarty i kachestvo", 2005. 280 p. [in Russian].

7. State Institute of Family and Youth (2002). Nove pokolinnia nezaleznoi Ukrainy (1991–2001 roky): Shchorichna dopovid Prezydentovi Ukrainy, Verkhovnii Radi Ukrainy, Kabinetu Ministriv Ukrainy pro stanovyshe molodi v Ukraini [The New Generation of Independent Ukraine (1991–2001): Annual Report to the President of Ukraine, the Verkhovna Rada of Ukraine, and the Cabinet of Ministers of Ukraine on the Situation of Youth in Ukraine]. Kyiv. 211 p. [in Ukrainian].

8. Obolenskyi, O. (2003). Derzhavna sluzhba: navch. posib. [Civil service: a textbook]. Kyiv: KNEU. 344 p. [in Ukrainian].

9. Soroko, V. (2006). Otsinka efektyvnosti diialnosti derzhavnykh sluzhbovtiv [Evaluation of the effectiveness of civil servants]. *Visn. derzh. sluzhby Ukrainy = Bulletin of the Civil Service of Ukraine*, No. 2, P. 20–26 [in Ukrainian].

10. Mirchev, M., Sheremetov, H. (2005). Polipshennia rezultatyvnosti pratsi menedzheriv z metoiu pidvyshchennia konkurentnosti orhanizatsii [Improving the productivity of managers in order to increase the competitiveness of organizations].

*Personal = Personnel*, No. 11. P. 69–76 [in Ukrainian].

11. Turenko, B. G. (2001). Effektivnost formirovaniia kadrov upravleniia [The effectiveness of the formation of management personnel]. Irkutsk: Publishing house IGEA. 185 p. [in Russian].

12. Pro Stratehiiu reformuvannia systemy derzhavnoi sluzhby v Ukraini: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 11.02.2000 № 208 [On the Civil Service Reform Strategy in Ukraine: Decree of the President of Ukraine of 11.02.2000 № 208]. *Ofits. visn. Ukrainy = Official Gazette of Ukraine*, 2000, No. 16, Article 665 [in Ukrainian].

13. Pro Prohamu pidhotovky ta zaluchennia molodi do derzhavnoi sluzhby ta sluzhby v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia, stvorennia umov dlia yii profesiinoho zrostannia: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 10.09.2003 № 1444 [On the Program of training and involvement of youth in the civil service and service in local self-government bodies, creation of conditions for their professional growth: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of September 10, 2003 № 1444]. *Ofits. visn. Ukrainy = Official Gazette of Ukraine*, 2003, No. 37, Article 1997 [in Ukrainian].

14. Plotnikov, P. V. (2001). Partnerstvo molodi ta orhaniv vlady – shliakh do pryskorennia sotsializatsii [Partnership between youth and government is a way to accelerate socialization]. Donetsk: Polihrafist, 2001. 330 s. [in Ukrainian].

**ВОРОБІЙОВА О.П.,**

*к.н. з держ. упр., Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості  
України*

**O. VOROBYOVA,**

*PhD in Public Administration Institute of the State Employment Service of Ukraine*

## **ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ: ДОСВІД США**

### **SPECIFICS OF PUBLIC ADMINISTRATION IN HIGHER EDUCATION: THE EXPERIENCE OF THE USA**

---

У межах даної статті розглянуто та проаналізовано досвід державного управління вищою освітою у США. Ідентифіковано особливості діяльності держави в цих країнах, що полягає у розробленні державної політики в освітній галузі та здійсненні контролю щодо її реалізації. Визначено необхідність ролі держави щодо контролю за забезпеченням конституційних прав в освітній галузі й недопущенням будь-якого різновиду дискримінації. Міністерство освіти США (U.S. Department of Education) є органом федерального уряду, який визначає державну політику, адмініструє та координує питання надання федеральної допомоги у сфері освіти. Основними цілями Міністерства освіти США є забезпечення доступу до рівних освітніх можливостей для кожної людини; здійснювати заходи щодо покращення якості освіти; заохочувати залучення громадськості, батьків та студентів до федеральних освітніх програм; сприяти підвищенню якості освіти через дослідження, оцінювання та обмін інформацією; покращити координацію федеральних освітніх програм; покращити управління та ефективність федеральних освітніх заходів щодо витрачання коштів федерального бюджету; підвищити підзвітність закладів освіти, які забезпечують навчання за відповідними федеральними освітніми програмами.

**Ключові слова** державне управління, державне управління вищою освітою, управління вищою освітою, вища освіта, державне управління вищою освітою у США.

This article examines and analyzes the experience of public administration of higher education in the United States. The peculiarities of the state activity in these countries are identified, which consists in the development of state policy in the field of education and control over its implementation. The need for the role of the state in monitoring the protection of constitutional rights in the field of education and the prevention of any kind of discrimination has been identified. The U.S. Department of Education is the federal government's body that determines government policy, administers, and coordinates federal education assistance. The main goals of the US Department of Education are to ensure access to equal educational opportunities for all; take measures to improve the quality of education; encourage the involvement of the public, parents and students in federal education programs; to promote the quality of education through research, evaluation and information exchange; improve the coordination of federal education programs; to improve the management and efficiency of federal educational activities on the spending of the federal budget; increase the accountability of educational institutions that provide training in relevant federal educational programs.

**Keywords:** public administration, public administration of higher education, management of higher education, higher education, public administration of higher education in the USA.

---

**Постановка проблеми.** В епоху інформаційного суспільства людські ресурси та інтелектуальний капітал є основним багатством й інструментом забезпечення конкурентоспроможності країни. Вища освіта є тією рушійною силою, що сприяє економічному й соціальному розвитку суспільства, тому завдання підвищення її міжнародної конкурентоспроможності є важливим для нації. [1]. Тому своєчасне реагування на виклики у галузі вищої освіти, відповідні реакції щодо стратегії суспільного розвитку у гуманітарній сфері та вищій освіті зокрема, актуалізує питання державного управління щодо забезпечення ефективності діяльності у цій галузі, і особливо важливим є вивчення провідного міжнародного досвіду.

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Дослідження міжнародного досвіду системи державного управління у галузі вищої освіти потребують більш детального вивчення. Адже існує потреба розвитку практико-прикладних аспектів щодо реалізації системи державного управління у галузі вищої освіти на базі провідного міжнародного досвіду.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Вивчення й аналіз наукових джерел свідчать, що питання розвитку системи вищої освіти розглядали В. Кремень, В. Луговий, Ж. Таланова, А. Сбруєва, І. Семенець-Орлова; державне управління вищою освітою було у полі зору А.В.Вербицької, О.С.Гринькевич, О.Г.Калініної, О.С. Кондур, А.В. Озаровська, Н.В. Опар, І.В. Станкев. Проте, зважаючи на актуальність даної теми, варто зазначити, що це питання потребує постійного комплексного аналізу та глибокого дослідження.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є проаналізувати особливості державного управління вищою освітою у США та Канаді.

**Виклад основного матеріалу.** Міністерство освіти США (U.S. Department of Education) є органом федерального уряду, який визначає державну політику, адмініструє та координує питання надання федеральної допомоги у сфері освіти. Він допомагає президенту у здійсненні заходів щодо його освітньої політики для громадян та слідкує за виконанням відповідних законів, прийнятих Конгресом. Місія Міністерства полягає в тому, щоб слугувати громадянам Америки, сприяючи досягненням та прогресу студентів, підвищуючи рівень їхньої готовності до глобальної конкурентоспроможності та підтримуючи належний шабель досконалості навчання,

забезпечуючи рівний доступ до нього. Основними цілями Міністерства освіти США визначено такі: «посилувати зобов'язання щодо забезпечення доступу до рівних освітніх можливостей для кожної людини; здійснювати заходи щодо покращення якості освіти; заохочувати залучення громадськості, батьків та студентів до федеральних освітніх програм; сприяти підвищенню якості освіти через дослідження, оцінювання та обмін інформацією; покращити координацію федеральних освітніх програм; покращити управління та ефективність федеральних освітніх заходів щодо витрачання коштів федерального бюджету; підвищити підзвітність закладів освіти, які забезпечують навчання за відповідними федеральними освітніми програмами, перед Президентом, Конгресом та громадськістю» [2]. До основних функцій і видів діяльності Міністерства освіти США, зокрема, відносять те, що цей орган:

– визначає політику щодо фінансування системи освіти за рахунок федерального бюджету, адмініструє розподіл цих коштів і контролює їх використання. Фінансування освіти федеральними фондами відбувається за такими алгоритмами: встановленої формули, визначення конкуренції, фінансової потреби. Фінансування закладів освіти відповідно до формульного підходу: навчальні установи отримують федеральне фінансування за програмою, що потребує визначення кількості студентів, які обираються у разі відповідності певним критеріям у конкретному штаті. Фінансування за конкурентним підходом передбачає, що федеральне фінансування отримують установи, які досягли найкращих результатів освітньої діяльності у відповідному штаті. Застосовуючи фінансування, що ґрунтується на забезпеченні фінансових потреб, студенти закладів вищої освіти, які подали заявки на отримання грантів, кредитів та стипендій, повинні довести власну сімейну фінансову потребу відповідно до встановлених базових принципів і критеріїв.

– збирає дані і контролює дослідження у галузі освіти, подає інформацію до Конгресу та оприлюднює її для широкого загалу громадськості. Відомство контролює та слідкує за додержанням багатьох аспектів освіти, зокрема воно збирає дані про основні тенденції освітньої сфери; накопичує інформацію для визначення найкращих світових практик тощо. Відповідні дослідження проводять як співробітники міністерства, так і підрядники та отримувачі грантів. Результати досліджень і статистичні дані



поширюються серед широкого загалу громадськості.

– виявляє основні проблеми в освіті та привертає до них увагу всіх громадян Америки. Міністерство надає рекомендації щодо реформування в системі освіти та проводить значну роботу, починаючи від підготовки законодавчих ініціатив до Конгресу і завершуючи рішеннями про пріоритети досліджень у галузі освіти. Важливою у формуванні та реалізації освітньої політики є тісна співпраця з різними консультативними групами та організаціями, персональний склад яких формується з представників усіх верств суспільства, які мають інтерес та досвід у сфері освіти і надають ідеї щодо розроблення ключових стратегій та реалізації освітніх програм. За підтримки Міністерства проводяться національні конференції, програми «Школи Блакитної стрічки», Президентських вчених, проходить відбір щодо стипендіатів Посольства вчителів, Програми студентських виставок, а також спеціальні заходи та церемонії для вшанування вчителів або студентів.

– контролює виконання федеральних законів, що забороняють дискримінацію в освітніх програмах і діяльності освітніх закладів, що фінансуються з федерального бюджету, забезпечує рівний доступ до освіти для кожного. Міністерство контролює додержання п'яти положень щодо громадянських прав для забезпечення рівних можливостей для навчання всіх студентів, незалежно від раси, кольору, національного походження, статі, інвалідності та віку. Ці закони поширюються на всі державні освітні установи, системи початкової та середньої школи, коледжі та університети, професійні школи, приватні школи, державні установи професійної реабілітації, бібліотеки та музеї, а також інші установи, які отримують кошти через Міністерство освіти США з федерального бюджету [2].

Варто згадати й те, що не входить до сфери повноважень Міністерства освіти США, а це, зокрема, включає: «відомство не має права створювати школи та коледжі; розробляти навчальні програми; встановлювати вимоги щодо зарахування та закінчення навчання; визначати державні стандарти освіти; розробляти та запроваджувати тестування для визначення відповідності освітнім стандартам» [3]. Структура Міністерства освіти США має такий вигляд: Державний секретар з питань освіти, Заступник Державного секретаря, Управління головного юрисконсульта, Управління з цивільних прав, Управління зв'язку та

поширення інформації, Департамент з питань інформування громадськості, Управління планування, оцінювання та розроблення політики, Управління головного фінансового директора, Канцелярія головного інформаційного співробітника, Служба управління ризиками. Воно включає дев'ять програмних відділень:

– Інститут освітніх наук, який забезпечує національне лідерство в розширенні фундаментальних знань освіти, розробляє підстави та обґрунтування для змін в освітній політиці. Структурними складовими Інституту є: Національний центр досліджень освіти, Національний центр статистики освіти, Національний центр оцінювання освіти та регіональної допомоги і Національний центр досліджень спеціальної освіти.

– Офіс англійської мови. Основним його завданням є управління, координація та розробка рекомендацій щодо розроблення і підтримки високої якості навчальних програм, призначених для задоволення лінгвістичних і культурних освітніх потреб студентів.

– Управління початкової та середньої освіти. Воно здійснює управління, технічну та фінансову допомогу державним, місцевим органам освіти щодо підтримання та підвищення якості державної та приватної сфер щодо дошкільної, початкової і середньої освіти. Займається адмініструванням програм, які спрямовані на підвищення академічних можливостей найбільш вразливих дітей країни.

– Управління інноваціями здійснює управління та координацію програми щодо підтримки та впровадження інновацій, поширення інформації про найкращі практики цієї галузі.

– Управління післядипломної освіти відповідає за розроблення політики федеральної післяшкільної освіти і адміністрування програм, спрямованих на найважливіші національні потреби в підтримці розширення доступу до якісної освіти для всіх.

– Управління спеціальної освіти і реабілітаційних послуг координує програми щодо задоволення потреб дітей з обмеженими фізичними можливостями, підтримує дослідження для покращення життя людей з обмеженими фізичними можливостями незалежно від їхнього віку.

– Управління федеральної допомоги студентам координує діяльність та надає інформацію щодо отримання кредитів, грантів та коштів на навчання.

– Управління професійної освіти та освіти для дорослих координує програми та

заходи щодо навчання дорослих, підтримує їх у прагненні до вищої, професійної або технічної освіти та навчання протягом всього життя [4].

Докладніше розглянемо діяльність Інституту освітніх наук. Ця інституція проводить та підтримує науково обґрунтовані дослідження, включаючи фундаментальні та прикладні, статистичну діяльність, науково обґрунтовані оцінки; поширює результати досліджень у сфері освіти; сприяє використанню отриманих даних у науковій діяльності; зміцнює національний потенціал для проведення, розробки та поширення науково обґрунтованих досліджень у сфері освіти; сприяє координації, розробці та поширенню досліджень у галузі освіти в рамках Міністерства та Федерального уряду; сприяє використанню та застосуванню досліджень і розробок для вдосконалення практики в галузі освіти. Включає в себе такі структурні одиниці: Офіс директора; Національний центр досліджень освіти (National Center for Education Research, NCER); Національний центр статистики освіти (National Center for Education Statistics, NCES); Національний центр оцінювання освіти та регіональної допомоги (National Center for Education Evaluation and Regional Assistance, NCEE); Національна рада з питань освіти (National Board of Education Sciences) [5].

До основних завдань Національного центру досліджень освіти (National Center for Education Research, NCER) відносять: «запроваджувати постійні дослідження щодо вирішення проблем освіти, забезпечення її високої якості, покращувати навчання та навчальні досягнення студентів, покращувати доступ і можливості для вищої освіти; сприяти використанню науковообґрунтованих результатів досліджень для удосконалення освітньої політики; сприяти підвищенню якості освіти, використовуючи результати досліджень для програм змін; сприяти досягненню науковообґрунтованих результатів досліджень, які є основою для удосконалення академічної підготовки та навчання протягом усього життя» [6].

Національний центр досліджень освіти складається з двох підрозділів – відділу викладання та навчання (здійснює довгострокові дослідницькі програми, пов'язані з викладанням і навчанням) і відділу політики та системи (здійснює довгострокові дослідницькі програми, зумовлені освітньою політикою та системою освіти).

Національний центр статистики освіти (National Center for Education Statistics, NCES) є базовим федеральним органом для збору та

аналізу даних, пов'язаних з освітою в США та інших країнах. Основна діяльність цього центру спрямована на: «надання статистичних даних у сфері освіти; забезпечення надійних, повних та точних показників освітньої політики та виявлення основних тенденцій у галузі; надання доступу до отриманих даних та звітів за результатами своєї діяльності» [7].

До складу Центру входять Управління Уповноваженого з питань освіти та чотири відділи: Відділ раннього дитинства, Відділ міжнародних та міжсекторних досліджень, Відділ оцінювання, Відділ початкових/середніх та бібліотечних досліджень, Відділ післядипломної статистики. Відділи раннього дитинства, міжнародних та міжсекторних досліджень (Early Childhood, International, and Crosscutting Studies Division, ECICSD) проводять дослідження та підготовку звітів, що стосуються всіх рівнів освіти – від раннього дитинства до навчання протягом усього життя, а також щодо відносин з ключовими міжвідомчими групами. Відділ оцінювання (Assessment Division, AD) розробляє, реалізує та звітує про Національну оцінку прогресу в галузі освіти на національному та державному рівнях, збирає, аналізує та синтезує якісні та кількісні дані про американську освіту та пов'язані з нею політичні та інші внутрішні й зовнішні фактори. Відділ початкових/середніх та бібліотечних досліджень (Elementary/Secondary and Libraries Studies Division) є головним джерелом інформації федерального рівня, що збирає статистичні дані про державні та приватні початкові та середні школи, студентів, викладачів, адміністраторів, шкільних фінансів та шкільних округів у Сполучених Штатах. Вона також збирає дані про публічні, державні та академічні бібліотеки, освітні досягнення, студентські обмеження, досягнення, продуктивність, розміщення та інші результати для висвітлення поточних та нових політичних питань, що є підставою для надання допомоги федеральним, державним та місцевим викладачам. Відділ післядипломної статистики (Postsecondary Statistics Division, PSD) здійснює нагляд за «плануванням, проектуванням, операціями, статистичним аналізом, звітністю та розповсюдженням інформації для післядипломних досліджень; гарантує збереження статистичної якості та конфіденційності; підтримує зв'язки з посадовими особами відомств, федеральними агентствами, державними та недержавними закладами вищої освіти та аспірантами» [7]. Відділ також є основним джерелом інформації федерального рівня щодо вищої освіти у

Сполучених Штатах і збирає статистичні дані про кількість студентів, викладачів і співробітників, завершення навчання і досягнення, а також фінанси в навчальних закладах. Він збирає статистичні дані про фінансову допомогу студентам, їх наполегливість, прогрес і ступінь здобуття вищої освіти, а також оперує статистичними даними щодо результативності ринку праці для студентів і випускників закладів вищої освіти.

До основних завдань Національного центру оцінювання освіти та регіональної допомоги (National Center for Education Evaluation and Regional Assistance, NCEE) можна віднести: «оцінювання федеральних освітніх програм та визначення їхньої впливовості; широке розповсюдження результатів оцінювання, досліджень та розроблених програм; надання технічної допомоги; заохочення щодо використання науковообґрунтованих досліджень та оцінювання освіти у США» [7]. Національний центр оцінювання освіти та регіональної допомоги складається з двох підрозділів – відділу оцінювання та відділу використання знань. Відділ оцінювання відповідає за оцінювальну діяльність центру, адже основними видами його діяльності є оцінювання викладання та навчання; політики та систем освіти. Відділ використання знань відповідає за розповсюдження інформації та технічну допомогу у Національній бібліотеці освіти та Інформаційному центрі освітніх ресурсів [8].

Основним завданням Національного центру досліджень спеціальної освіти (The National Center for Special Education Research) є дослідження, що стосуються дітей раннього віку та осіб з обмеженими фізичними можливостями [9].

Національна рада з питань освіти (The National Board for Education Sciences) визначає та затверджує загальні напрями досліджень; виконує координуючу роль між усіма структурними підрозділами Інституту освітніх наук [10].

Провівши аналіз, можемо стверджувати, що діяльність держави у північноамериканському просторі вищої освіти полягає у розробленні державної політики в освітній галузі та здійсненні контролю щодо її реалізації. Також держава здійснює контроль щодо забезпечення конституційних прав в освітній галузі та недопущення дискримінації у всіх її проявах. Варто зазначити, що університетська автономія, відсутність адміністративної підзвітності та використання обов'язкових методичних інструкцій, активна співпраця з громадськими та

професійними об'єднаннями призводять до створення ефективних освітніх ініціатив, підвищення професійних знань студентів та рівень конкурентоздатності самих університетів, і, як наслідок, усієї системи освіти.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** Отже, ключова особливість державного управління вищою освітою у США полягає в тому, що діяльність держави в цих країнах полягає в розробленні державної політики в освітній галузі та здійсненні контролю щодо її реалізації. Та спостерігаються *тенденція* щодо децентралізації – розвиток і посилення законодавчого захисту академічних свобод університетів; автономізація – підвищення інституційної незалежності від державного й іншого зовнішнього впливу; удосконалення і поширення моделі інклюзивного (спільного) урядування, залученість студентства до процесів урядування – розширення участі студентів у прийнятті рішень; унормування підходів до академічної етики та доброчесності – стійке безумовне забезпечення академічної відповідальності та дотримання академічної етики. Удосконалення державної політики в галузі управління вищою освітою в умовах розвитку ринку вищої освіти має бути спрямоване на кардинальне оновлення змісту вищої освіти за рахунок підвищення його якості з урахуванням сучасних потреб національного та світового ринків праці; формування принципово нових економічних відносин у галузі вищої освіти в умовах фінансової автономії закладу; підвищення прозорості та підзвітності фінансової діяльності закладів вищої освіти, що дозволить підвищити інвестиційну привабливість, збільшити позабюджетні надходження, підвищити ефективність їх використання.

Предметом подальших досліджень є питання дослідження модернізації державного управління у галузі вищої освіти відповідно до сучасних викликів.

#### Список використаних джерел

1. Воробйова О. П. Міжнародний досвід підготовки експертів у сфері забезпечення якості вищої освіти. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології. Науковий журнал*. 2017. Вип. 4. С. 236–249.
2. U.S. Department of Education. URL: [https://www2.ed.gov/about/overview/focus/what\\_pg2.html](https://www2.ed.gov/about/overview/focus/what_pg2.html) (дата звернення 21.10.2021).
3. What Is Not Part of the Department of Education's Role? URL:

[https://www2.ed.gov/about/overview/focus/what\\_pg3.html](https://www2.ed.gov/about/overview/focus/what_pg3.html) (дата звернення 21.10.2021).

4. An Overview of the U.S. Department of Education. URL:

[https://www2.ed.gov/about/overview/focus/what\\_pg4.html#howis](https://www2.ed.gov/about/overview/focus/what_pg4.html#howis) (дата звернення 21.10.2021).

5. US Department of Education Principal Office Functional Statements. URL:

[https://www2.ed.gov/about/offices/list/om/fs\\_po/ies/home.html](https://www2.ed.gov/about/offices/list/om/fs_po/ies/home.html) (дата звернення 21.10.2021).

6. National Center for Education Research. URL: <https://ies.ed.gov/ncer/> (дата звернення 21.10.2021).

7. National Center For Education Statistics. URL:

[https://www2.ed.gov/about/offices/list/om/fs\\_po/ies/nces.html](https://www2.ed.gov/about/offices/list/om/fs_po/ies/nces.html) (дата звернення 21.10.2021).

8. National Center for Education Evaluation and Regional Assistance. URL:

[https://www2.ed.gov/about/offices/list/om/fs\\_po/ies/ncesera.html](https://www2.ed.gov/about/offices/list/om/fs_po/ies/ncesera.html) (дата звернення 21.10.2021).

9. National Center for Special Education Research. URL:

[https://www2.ed.gov/about/offices/list/om/fs\\_po/ies/ncser.html](https://www2.ed.gov/about/offices/list/om/fs_po/ies/ncser.html) (дата звернення 21.10.2021).

10. National Board for Education Sciences. URL:

[https://www2.ed.gov/about/offices/list/om/fs\\_po/ies/nbes.html](https://www2.ed.gov/about/offices/list/om/fs_po/ies/nbes.html) (дата звернення 21.10.2021).

### References

1. Vorobiova, O. P. (2017). Mizhnarodnyi dosvid pidgotovky ekspertiv u sferi zabezpechennia yakosti vyshchoi osvity [International experience in training experts in the field of quality assurance in higher education]. *Pedahohichni nauky: teoriia, istoriia, innovatsiini tekhnolohii*. Naukovyi zhurnal, 4 (68), 236–249. (ukr).

2. U.S. Department of Education. URL: [https://www2.ed.gov/about/overview/focus/what\\_pg2.html](https://www2.ed.gov/about/overview/focus/what_pg2.html) (дата звернення 21.10.2021).

3. What Is Not Part of the Department of Education's Role? URL:

[https://www2.ed.gov/about/overview/focus/what\\_pg3.html](https://www2.ed.gov/about/overview/focus/what_pg3.html) (дата звернення 21.10.2021).

4. An Overview of the U.S. Department of Education. URL:

[https://www2.ed.gov/about/overview/focus/what\\_pg4.html#howis](https://www2.ed.gov/about/overview/focus/what_pg4.html#howis) (дата звернення 21.10.2021).

5. US Department of Education Principal Office Functional Statements. URL:

[https://www2.ed.gov/about/offices/list/om/fs\\_po/ies/home.html](https://www2.ed.gov/about/offices/list/om/fs_po/ies/home.html) (дата звернення 21.10.2021).

6. National Center for Education Research. URL: <https://ies.ed.gov/ncer/> (дата звернення 21.10.2021).

7. National Center For Education Statistics. URL:

[https://www2.ed.gov/about/offices/list/om/fs\\_po/ies/nces.html](https://www2.ed.gov/about/offices/list/om/fs_po/ies/nces.html) (дата звернення 21.10.2021).

8. National Center for Education Evaluation and Regional Assistance. URL:

[https://www2.ed.gov/about/offices/list/om/fs\\_po/ies/ncesera.html](https://www2.ed.gov/about/offices/list/om/fs_po/ies/ncesera.html) (дата звернення 21.10.2021).

9. National Center for Special Education Research. URL:

[https://www2.ed.gov/about/offices/list/om/fs\\_po/ies/ncser.html](https://www2.ed.gov/about/offices/list/om/fs_po/ies/ncser.html) (дата звернення 21.10.2021).

10. National Board for Education Sciences. URL:

[https://www2.ed.gov/about/offices/list/om/fs\\_po/ies/nbes.html](https://www2.ed.gov/about/offices/list/om/fs_po/ies/nbes.html) (дата звернення 21.10.2021).



**СОКІЛ О.Г.,**

*д.е.н., професор кафедри фінансів, обліку і оподаткування Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного*

**O. SOKIL,**

*Doctor of Economics, professor of the Department of Finance, Accounting and Taxation Tavriyskyi State Agrotechnological University named after Dmytro Motorny*

## **СТРАТЕГІЇ НАЙМУ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ**

## **RECRUITMENT STRATEGIES IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**

---

Стратегія найму працівників є важливим аспектом управління людськими ресурсами, який повинен мати відповідну організацію. Але стратегія найму задля досягнення бажаних цілей організації була применшена проти її важливості. Коли стратегії найму скомпрометовані, це негативно позначається на розвитку організації. Дотримання стандартних стратегій найму означає створення проблем, несподіваної нестачі робочої сили, втрат, блокувань у потоці просування по службі та непотрібних звільнень. Тим не менш, у статті критично розглядається важливість стратегій найму, що відповідають потребам забезпечення кваліфікованих співробітників як основні будівельні блоки організації. У статті використовувалася різні види дослідницької методології та літературні джерела. У статті проаналізовано елементи та характеристики планування людських ресурсів. Досліджена інформація, необхідна для стратегій найму. Проаналізовані переваги та недоліки внутрішнього та зовнішнього набору персоналу.

**Ключові слова:** управління людськими ресурсами, стратегії найму, організація, людські ресурси.

The recruitment strategy is an important aspect of human resource management that an organization must have. But the hiring strategy to achieve the organization's desired goals has been downplayed against its importance. When hiring strategies are compromised, it negatively affects the development of the organization. Following standard hiring strategies means creating problems, unexpected workforce shortages, wastage, blockages in the flow of promotions, and unnecessary layoffs. However, the article critically examines the importance of hiring strategies that meet the needs of providing qualified employees as the basic building blocks of an organization. The article used various types of research methodology and literary sources. The article analyzes the elements and characteristics of human resource planning, including: establishing and recognizing future job requirements, developing the existing workforce, ensuring the efficient use of the workforce, identifying the source of the right type of workforce, identifying deficiencies in terms of quality and specification, identifying the deficiencies of the point quantity view. Researched information needed for hiring strategies. The advantages and disadvantages of internal and external personnel are analyzed. The article provides incentives for applying for a job: announcement, selection, interview, interview.

The objectives of human resource planning cannot be overstated. Human resources and personnel planning are the main goal of the organization. It contributes to the effectiveness of the organization in using human talents for the benefit of the individual employee and the organization. This contributes to a better/greater understanding of the importance of human resource planning. Human resource planning aims to identify the competencies, talents and skill gaps of employees in their future roles and responsibilities. It prepares people for various roles, jobs and tasks assigned to them. Essentially, human resource planning enables and enhances organizational planning, recruitment strategies, and development, among other goals

**Keywords:** human resource management, recruitment strategy, organization, human resources.

---

**Постановка проблеми.** Управління людськими ресурсами дає розуміння того, як організації можуть отримати стійку конкурентну перевагу за допомогою персоналу. Ефективне управління людськими ресурсами розвиває гнучку та кваліфіковану робочу силу, необхідну організації для ефективної конкуренції. Однак однією з основних функцій управління людськими ресурсами в організації є ефективне та дієве управління персоналом, що потребує широкого процесу, відомого як планування людських ресурсів. Це є однією з основних стратегій, яка покращить і підвищить продуктивність праці, що досягається шляхом усунення недоліків та запобігання їх виникненню. Управління людськими ресурсами допомагає організації ефективно використовувати здібності, які допоможуть інтегрувати персонал, і організаційну мету. Отже, це зведе до мінімуму деякі проблеми, пов'язані з низькою продуктивністю, прогулами та плинністю кадрів.

Процес планування управління людськими ресурсами включає в себе «аналіз рівня навичок в організації (інвентаризація навичок), аналіз поточних та очікуваних вакансій у зв'язку з виходом на пенсію, звільненнями, переказами, просуванням по службі, лікарняними листами, відпусткою або з інших причин та аналіз поточних та очікуваних розширень» [1; 2].

Це також вказує на те, що всередині відділу управління людськими ресурсами є плани щодо навчання та розвитку співробітників, реклами вакансій, набору та найму нових людей. Сьогодні менеджери з персоналу відіграють активну роль у стратегічному плануванні та прийнятті рішень у своїх організаціях [3; 4]. Пряме вирішення завдань та ефективне використання людських ресурсів мають вирішальне значення для успіху будь-якої організації. Випереджальне планування управління людськими ресурсами має адекватно реагувати на швидкі зміни у суспільстві та має виходити за рамки прогнозування у всіх аспектах управління персоналом.

Тому в цій статті ми почнемо з концептуального визначення управління людськими ресурсами (HRM) та його спрямованості на розвиток гнучкої та кваліфікованої робочої сили, необхідної для ефективної конкуренції. Під час визначення порядку денного людських ресурсів ми критично розглянули концепцію прогнозування людських ресурсів. Ми виявили, що організаціям необхідно робити прогнози на майбутнє, щоб задовольнити потреби своїх організацій людських ресурсів для сьогоднішніх глобальних економічних змагань.

Тим не менш, ми обговоримо процеси

задоволення потреб у робочій силі через стратегію найму та відбору. Це необхідно, оскільки якість роботи залежить від здібностей людей, які виконують цю роботу [5]. В епоху глобалізації якість виконаної роботи залежить від наявності в організації кваліфікованого, відданого своїй справі та вмілого персоналу. Питання стратегії найму є ключовим чинником успіху організації.

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

Людські ресурси, насамперед, необхідно розглядати з позиції наявних та відсутніх людей. Наявні людські ресурси – це живі люди, а відсутні людські ресурси – це очікувані майбутні покоління людей та померлі люди [6], і це поєднується з іншими ресурсами, такими як гроші, матеріали та інформація. З цього погляду такі терміни, як «людський капітал» та «інтелектуальні активи» мають спільну ідею, яка впливає на те, як працює організація.

Згідно з Швець Д.С. [7], соціальне управління, як особливий вид управління, являє собою вплив одних суб'єктів на інших з метою упорядкування соціально важливих процесів, забезпечення стійкого розвитку соціальних систем. Соціальна сутність має на увазі, що організації складаються з людей, і людина є основним будівельним блоком організацій, що відрізняє їхню відмінність від інших типів систем. Цілеспрямованість наголошує, що організації існують для певної мети, для досягнення якої вони створені. Свідомо структурована система діяльності означає, що організації навмисно поділяються на окремі набори видів діяльності. Ці види діяльності використовують знання, навички та технології, необхідні для виконання роботи. Зв'язок із зовнішнім середовищем включає взаємодію з покупцями, постачальниками, конкурентами, державою та інші елементами зовнішнього середовища.

Організації складаються з людей, оскільки, кожна успішна організація має об'єднувати різних людей задля досягнення спільної мети. Щоб організація досягла своїх цілей за допомогою людей як основних будівельних блоків, вони мають бути найняті, організовані, мотивовані та винагороджені системою управління людськими ресурсами (HRM), яка є її сутністю. І тому управління людськими ресурсами стало процесом управління людськими талантами задля досягнення цілей організації [8; 9]. З погляду управління, системи управління персоналом підтримують і мають сенс із погляду стратегічних цілей організації. На підставі цього припущення, HRM переводить бізнес-стратегію організації в

дієву політику та практику роботи з персоналом [10].

Управління людськими ресурсами (HRM) нині сприймається як розширення традиційних вимог щодо ефективного управління персоналом. Він керує «розумінням людської поведінки та вмінням застосовувати це розуміння» [11; 12], що по суті потрібно організації. Також потрібні знання та розуміння різних функцій персоналу, що виконуються при управлінні людськими ресурсами, а також здатність виконувати ці функції відповідно до цілей організації. Як це практикується сьогодні, HRM передбачає та визнає динамічну взаємодію функцій персоналу один з одним та з цілями організації.

Що найважливіше, він визнає планування людських ресурсів, яке має бути тісно скоординовано зі стратегічними та пов'язаними з ними функціями планування організації. HRM має більше брати участь у розробці, а не лише у виконанні стратегічного плану організації. Це має забезпечити «необхідність підтримки корпоративної продуктивності та зусиль щодо підвищення продуктивності» [13]. В результаті зусилля в галузі управління людськими ресурсами спрямовані на забезпечення більшої підтримки для досягнення цілей організації, чи то прибуткової, некомерційної чи державної організації.

Тим не менш, HRM має поточні проблеми, такі як проблеми, які включають проблеми в управлінні різноманітною групою працівників з різними поглядами, цінностями та робочою поведінкою, управління для висококласного виконавця (TQM); згуртування колективу та реагування на потреби сімей робітників. Крім того, виникають проблеми з компенсацією працівникам, трудовими відносинами та колективними переговорами. Ці проблеми, що виникають в умовах зростання глобальної конкуренції, є основними обов'язками HRM [14]. Ділові, соціально-політичні та економічні чинники, що розвиваються, «формують зміни в галузі людських ресурсів, вимагаючи, щоб підготовка до змін була безперервним процесом» [15; 16].

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження основних принципів та етапів стратегії найму в управлінні людськими ресурсами організації.

**Виклад основного матеріалу.** Управління людськими ресурсами створює функціональне та практичне розуміння програм людських ресурсів і впливає на всіх працівників, організацію, громаду та зовнішнє оточення [17; 18]. Серед основних завдань HRM, які впливають із стратегій підбору

персоналу, є аналіз роботи та планування людських ресурсів. Це тому, що вони стурбовані визначенням завдань і кадрових ресурсів. У цьому сенсі аналіз роботи стає процесом визначення завдань для отримання робочої сили, яка буде складати роботу. Процедура використовується для отримання розуміння, знань, умінь і навичок, необхідних працівнику для успішного виконання роботи. З аналізу роботи можна підготувати опис роботи та специфікацію роботи. Посадова інструкція - це письмове викладення того, що посадова особа робить, у той час як специфікація посади є заявою про кваліфікацію, необхідну для роботи.

Планування людських ресурсів стало найважливішою і основною функцією управління людськими ресурсами, як такий розглядається як процес вибору організаційних цілей і вжиття заходів для досягнення цих цілей [19]. Планування має бути реалістичним і працездатним. Планування людських ресурсів (або планування робочої сили) дуже важливе в тому сенсі, що компанії повинні наймати правильних людей для досягнення своїх цілей і завдань. Це проактивний, а не реактивний підхід, який гарантує, що організація реагує на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Це тип системного підходу для досягнення оптимального використання робочої сили.

Планування людських ресурсів просто обговорює процес узгодження майбутніх організаційних вимог з наданням належним чином кваліфікованого, відданого справі та досвідченого персоналу в потрібному місці в потрібний час [20]. Крім того, планування людських ресурсів в основному передбачає:

- Безперервний процес прогнозування майбутніх потреб організації у робочій силі.
- Визначення типу та якості робочої сили, необхідної для досягнення цілей організації.
- Оцінку необхідного поєднання досвіду, знань та навичок.
- Послідовність кроків, щоб доставити потрібну кількість потрібних людей у потрібне місце у потрібний час.

Планування людських ресурсів перетворилося на процес, за допомогою якого організації визначають кадрову підтримку, яка їм буде потрібна для задоволення потреб бізнесу та вимог клієнтів. Він також включає аналіз рівня кваліфікації, поточних та очікуваних вакансій, а також плани з догляду за вакансіями шляхом найму нових людей та навчання/розвитку. Це допомагає організації ефективно використати таланти, що допоможе інтегрувати як

індивідуальні, так і організаційні цілі. Робоча сила – це актив, який згодом оцінюється та зростає [21].

Згідно з наведеним вище визначенням, планування людських ресурсів складається з наступних елементів:

- Встановлення та визнання майбутніх вимог до роботи.

- Розвиток наявної робочої сили.

- Забезпечення ефективного використання робочої сили.

- Визначення джерела потрібного типу робочої сили

- Виявлення недоліків з погляду якості та специфікації.

- Визначення недоліків із погляду кількості.

Кауфманн Скотт [21] далі перерахував характеристики планування людських ресурсів, які включають таке:

- Майбутні потреби в робочій силі в організації визначають розмір та склад ресурсів для майбутніх цілей.

- Безперервний процес: враховує змінні фактори, постійно переглядається та оновлюється.

- Оптимальне використання людських ресурсів: як продуктивно використовують співробітники.

- Визначення попиту та пропозиції: створює відповідність між попитом та пропозицією, яка оцінює оптимальний рівень робочої сили.

- Вплив довкілля: повиненно оновлюватись відповідно до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі.

- Належить до корпоративного планування: невід'ємна частина загального корпоративного плану організації. Вона може бути сформульована на стратегічному, тактичному та професійному рівнях.

- Частина системи управління людськими ресурсами: компонент або елемент управління людськими ресурсами, пов'язаний із придбанням та оцінкою робочої сили. Він є основою для ефективного управління людськими ресурсами.

Не можна переоцінити цілі планування людських ресурсів. Людські ресурси та кадрове планування становлять головну мету організації. Це сприяє ефективності організації у використанні людських талантів на користь окремого співробітника та організації. Це сприяє кращому/більшому розумінню важливості планування людських ресурсів. Планування

людських ресурсів спрямоване на те, щоб привернути увагу до компетенцій, талантів та прогалин у навичках співробітників у майбутніх ролях та завданнях, покладених на них. Він готує людей до виконання різних ролей, робіт та завдань, покладених на них. По суті, планування людських ресурсів дозволяє та покращує організаційне планування, стратегії найму та розвиток, серед інших цілей.

Без сумніву, одним із основних напрямків управління людськими ресурсами в організації є планування та забезпечення ефективної та динамічної робочої сили. Це робиться для того, щоб уникнути проблем із несподіваною нестачею робочої сили, втратами, блокуванням потоку просування по службі та непотрібним звільненням. Відділ кадрів «необхідно прогнозувати потреби у людських ресурсах» [21]. Прогноз має стосуватися внутрішніх та зовнішніх стратегій найму, що передбачає доступність людських ресурсів у майбутньому, що дозволить організації функціонувати та підвищувати продуктивність. Тут слід ретельно планувати та прогнозувати робочу силу як основний будівельний блок будь-якої організації.

Щоб відділ кадрів правильно прогнозував потребу у кадрах, він має бути добре поінформований про потреби у персоналі в організації і розробляти стратегії найму. Інформація, необхідна для стратегій найму, залежить від:

- Історичні дані. Історичні дані надають дані про найм організації в минулому і про те, як це вплинуло на справжню та майбутню модель управління організацією.

- Аналіз тенденцій: інформаційні співвідношення між прямими (виробничими) працівниками та непрямими (допоміжними) працівниками, а також прогнозування майбутніх співвідношень з урахуванням змін у організаційних методах.

- Плинність робочої сили: чому працівники залишають організацію?

- Демографічні зміни: це стосується вікової структури працюючого населення, рівня міграції, зростання безробіття та мобільності робочої сили. Крім того, включає географічну мобільність, яка ставить під загрозу національну та міжнародну.

- Прогноз технологічних інновацій: Прогноз стратегій найму має враховувати нові технології, наприклад; комунікаційні технології, експлуатація та технічне обслуговування складного/зносостійкого технологічного обладнання.

Щоб стратегії найму були ефективними,



прогноз має бути на найближчу та довгострокову перспективу, внутрішній та зовнішній найм, який вимагає скорочення та перерозподілу робочої сили, розвитку, навчання та перепідготовки робочої сили в організації, управління кар'єрою та службовою атестацією. Придбання та утримання якісних співробітників є одним із основних завдань, з якими стикається відділ кадрів для розширення можливостей та потенціалу людських ресурсів в організації. Кадровий процес, що передбачає призначення необхідних людей на потрібні посади у потрібний час, також є найважливішим завданням для будь-якої організації.

Таким чином, стратегію найму можна назвати планом управління людськими ресурсами, який призначений для досягнення мети організації. Це робиться задля досягнення корпоративної переваги з метою довгострокового успішного ведення бізнесу.

При прийомі на роботу в організацію необхідно виявити, що якість виконуваної роботи може бути настільки високим, наскільки високі можливості людей, її виконують. Два початкових етапи кадрового діловодства в організації – набір та відбір. Щоразу, коли в організації з'являється вакансія, її зазвичай заповнюють. Щоб зробити кандидатів доступними для заповнення цих вакансій, існує процедура відбору та працевлаштування на відповідну роботу, яка підпадає під дію набору. Під вербуванням можна розуміти процес вибору людей на неоплачувану роботу. Під набором розуміється загальний процес залучення, складання короткого списку, відбору та призначення кандидатів на посади в організації.

З цієї точки зору найм стає процесом пошуку та найму найбільш кваліфікованих кандидатів (всередині та за межами організації) на вакансію своєчасним та економічно ефективним способом. Процес найму включає аналіз вимог до роботи, залучення співробітників до перевірки цієї роботи і відбір кандидатів, які наймають нового співробітника в організацію. В управлінні людськими ресурсами набір розглядається як процес пошуку та найму найкращих та найбільш кваліфікованих кандидатів на вакансію своєчасним та економічним чином.

Його також можна визначити як «процес пошуку потенційних співробітників та стимулювання та заохочення претендентів до подачі заявок на роботу в організації» [22]. Це один із цілих процесів з повним циклом, який починається з виявлення потреб організації щодо роботи та закінчується введенням працівника в

організацію. В ідеалі процес найму гарантує, що на кожну вакансію, доступну в організації, буде достатньо кваліфікованих кандидатів.

Однак процес найму складається з таких дій, як аналіз вимог конкретної роботи; перевірка претендентів та відбір серед них, прийом на роботу обраних кандидатів як нових співробітників організації та їх інтеграція до структури. Очевидно, що основна причина, через яку здійснюється процес найму, полягає в тому, щоб знайти людей, які підходять для посади в організації та які допоможуть керівництву в досягненні організаційних цілей.

За словами Мартіна С. [22], є ще три причини, з яких процес найму є стратегічним і важливим, наприклад:

- Забезпечити належну відповідність наборів навичок організаційним цілям.
- Забезпечити ефективний та дієвий набір.
- Забезпечення дотримання норм та законів.

У стратегіях наймання необхідно враховувати деякі моменти. Зусилля щодо підбору персоналу повинні мати сенс із погляду стратегічних планів організації. Слід зазначити, що деякі методи найму краще за інших, залежно від типу роботи, на яку ви набираєте. Рекрутинг значною мірою залежить від питань та політики, не пов'язаних із набором персоналу. Хороший рекрутинг завжди потребує одночасної попередньої перевірки працівників. Імідж організації впливає на результати найму, і ми повинні знати особливості вашого трудового законодавства.

При прийомі на роботу необхідно враховувати такі фактори:

- Освіта: це основна кваліфікація як основа прийому на роботу.
- Швидкість зростання організації: організація, що швидко зростає, час від часу набирає нових співробітників.
- Умови роботи в організації: потенційні кандидати в першу чергу беруть до уваги, чи організація забезпечує хороші умови праці/робочого середовища, розширений соціальний пакет, схему медичного страхування та загальний добробут своїх співробітників.
- Структура заробітної плати організації: економічні вигоди організації мають сильне переконання/вплив на кандидатів. Кожен співробітник працює за гроші та хороші економічні умови, оскільки такі кандидати, швидше за все, надсилатимуть своє резюме в організацію, які добре платять.
- Поточні умови працевлаштування в

економіці: Організація, що працює в країні з добре розвинутою економікою, приверне більше кандидатів, ніж організація, що працює в країні із слаборозвинутою економікою.

- Розмір організації: велика організація неминуче потребує високого попиту на нових співробітників, тому що структура вимагатиме більше робочої сили. У той час як малому і підприємству-початківцю знадобиться ошадливий персонал.

Пошук відповідних кандидатів та інформування їх про вакансії в організації – найважливіший аспект процесу найму. Кандидати можуть бути доступні як всередині організації, так і за її межами. По суті, у будь-якій організації є два джерела найму: внутрішні та зовнішні джерела найму.

Внутрішнє джерело набору персоналу – це аспект найму, який дозволяє організації використовувати наявні в неї людські ресурси при задоволенні своїх потреб у робочій силі. Можливості для нових співробітників можуть знадобитися через вакансії внаслідок звільнень, переміщення, просування по службі, звільнень, виходу на пенсію, скорочення штатів та звільнення. Ці вакансії, створені всередині організації, може бути заповнені всередині організації співробітниками, які працюють у системі.

Переваги внутрішнього підбору персоналу:

- Це підвищує моральний дух працівника. Як правило, кожен співробітник очікує просування на вищу посаду, яка має більш високий статус та зарплату (якщо працівники виконують необхідну вимогу).

- Продовжувати будівництво/саморозвиток: це дозволяє співробітникам залишатися та будувати кар'єру в організації, а також спонукає співробітників бути лояльними. Це заохочує саморозвиток серед співробітників, оскільки вони можуть дивитися вперед і будувати своє майбутнє, щоб обіймати вищі посади.

- Це заощаджує витрати: економиться величезна сума грошей, яка має бути використана в процесі найму від оголошення до відбору та співбесіди. Хороший рекрутинг коштує дорого, а внутрішній рекрутинг зводить його до мінімуму.

- Внутрішній набір є мотиваційною силою для співробітників. Їх заохочують робити більше, знаючи, що їхні зусилля та внесок будуть відзначені та оцінені.

Недоліки внутрішнього підбору персоналу:

- Виникненню нових ідей перешкоджають: внутрішній набір не створює місця для нових ідей, оскільки нові люди можуть бути з кращими ідеями

за межами організації, які не допускаються до системи.

- Стаж роботи та положення про вакансії стануть визначальними факторами просування по службі. Двері організації зачинені для компетентного персоналу поза організацією.

Зовнішнє джерело найму передбачає набір компетентних співробітників ззовні організації. Це створює простір для чесної гри та шанси для всіх, хто відповідає критеріям для роботи, щоб конкурувати.

Переваги зовнішнього найму:

- знищує посередність, впливає нову «кров» до організаційної системи, генерує нові ідеї та інновації в системі.

- нові надходження стимулюють здорову конкуренцію у створенні.

- економіка навчання та розвитку; нові співробітники повинні пройти певний рівень навчання та розвитку в організації, з якої вони прийшли.

Недоліки зовнішнього найму:

- Проблема адаптації: новим співробітникам потрібен час, щоб пристосуватися до нової організації, середовища та культури.

- Маніпулювання: співробітники, найняті з боку, неправомірно зазнають зовнішнього маніпулювання. Це стає питанням «кого ви знаєте». Попередні фактори, які очікуються від нових співробітників, такі як навички, знання, досвід та компетентність, опиняються під загрозою. Неправомірний вплив ззовні з боку тих, хто пов'язаний з керівництвом організації, як правило, зводить нанівець всю суть вербування.

Тим не менш, процеси найму включають всі дії, необхідні для залучення кандидатів потрібного рівня, стимулювання їх інтересу і заохочення подачі заявок на роботу. Це може мати форму:

Оголошення: реклама є основним засобом у процесі найму. Це можна зробити через наступні канали – друковані ЗМІ (газети, журнали тощо), радіо та телебачення. Крім того, соціальні мережі, університети, політехнічні інститути, коледжі тощо. Іншими є агентства з працевлаштування, працівники організації, консалтингові фірми, професійні консультанти та консультанти з підбору персоналу, соціальні організації, такі як спілки, церкви, асоціації та клуби. Крім того, родичі та друзі організації – як колишні, так і нинішні співробітники – можуть стати каналом для процесу найму.

Вітбір: процес відбору починається із складання короткого списку. Розміщуючи специфікацію роботи та основну специфікацію

поруч, ми відокремлюємо найкращих (зерна від полови) від хороших кандидатів.

Інтерв'ю: Як правило, інтерв'ю можна розглядати як бесіду з метою, метою якої може бути отримання інформації, надання інформації та ознайомлення з людиною. Проте співбесіду можна визначити як метод відбору, що дозволяє роботодавцю побачити людину загалом і безпосередньо оцінити її та її поведінку. Інтерв'ю використовуються для оцінки нематеріальних факторів, таких як мотивація та ентузіазм, які не можуть бути відображені у формі заявки.

**Висновки.** Управління людськими ресурсами в основному фокусується на розвитку високопродуктивних систем роботи в організації. Результати приносять користь організації, працівникові та суспільству загалом. Щоб створити високопродуктивну систему роботи, відділ кадрів повинен використовувати стратегії найму, щоб призначити потрібних людей потрібні посади у потрібний час. Це те, що сприятиме ефективності у будь-якій організації. Процес найму, безперечно, стимулює кваліфікованих кандидатів та спонукає їх подавати заявки на роботу. Таким чином, прогнозування потреб у людських ресурсах має життєво важливе значення, оскільки це допоможе організації визначити, з якого джерела набирати працівників для заповнення наявних вакансій. Існує два джерела, це зовнішнє, яке знаходиться поза організацією, та внутрішнє, яке знаходиться всередині організації. Якщо набір здійснюється ззовні, процеси реклами, тестування, співбесіди тощо стають дуже важливим чинником для ефективного відбору кваліфікованого потенційного персоналу.

#### Список використаних джерел

1. Мітін, Ю. Ергономічні аспекти і ресурси навігаційного містка та їх вплив на безпеку судноплавства. *Grail of Science*. 2022. № 12-13. С. 332–338. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.29.04.2022.056>.

2. Азарова А., Мороз О., Лесько О., Романець О. Управління персоналом. Вінниця: ВНТУ. 2014. [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://publish.vntu.edu.ua/txt/60-l-l.pdf>.

3. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія /Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. Донецьк: Дон НУЕТ, 2010. 238 с.

4. Зайченко О., Кузнецова В. Управління людськими ресурсами. Івано-Франківськ: Лілея НВ. 2015. [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki>

[pracevlasht/uprav\\_1\\_resurs.pdf](http://pracevlasht/uprav_1_resurs.pdf).

5. Schuler, R.S. Strategic human resources management: linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*. 1992. № 21(1), С. 19-26.

6. Sardak, S. Evolution of views on the content and the role of human resources in society development. *Actual Problems of Economics*. 2012. № 12(138). С. 132-139.

7. Швець Д.Є. Організаційна сутність соціального управління як суспільного феномену. *Вісник НТУУ "КПІ". Політологія. Соціологія. Право: збірник наукових праць*. 2011. № 1 (9). С. 93–98.

8. Connelly C.E., Fieseler C., Černe M., Giessner S.R., Wong S.I. (2020). Working in the digitised economy: HRM theory & practice. *Human Resource Management Review*, 31(1). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100762>

9. Михайлова Л. Управління персоналом. Київ: Центр учбової літератури. 2007. 248 с.

10. Duggan J., Sherman U., Carbery R., & McDonnell A. Algorithmic management and app-work in the gig economy: A research agenda for employment relations and HRM. *Human Resource Management Journal*. 2020. № 30(1). С. 114–132. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12258>

11. Петрова І. Стратегічне управління людськими ресурсами. Київ: КНЕУ. 2013. 472 с.

12. Manoharan T.R., Muralidharan C., & Deshmukh S.G. An integrated fuzzy multi-attribute decision-making model for employees' performance appraisal. *The International Journal of Human Resource Management*. 2011. № 22(3) С. 722–745. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.543763>.

13. McColl R., & Michelotti M. Sorry, could you repeat the question? Exploring video-interview recruitment practice in HRM. *Human Resource Management Journal*. 2019. № 29(4). С. 637–656. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12249>.

14. Prikshat V., Malik A., Budhwar P. AI-augmented HRM: Antecedents, assimilation and multilevel consequences. *Human Resource Management Review*. 2021. 100860. ahead-of-print.

15. Sitzmann T., Weinhardt J.M. Approaching evaluation from a multilevel perspective: A comprehensive analysis of the indicators of training effectiveness. *Human Resource Management Review*. 2019. № 29(2). С. 253–269. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.04.001>.

16. Kulyniak I.Ya., Dziurakh Yu.M. Trends and prospects of financial leasing market development in Ukraine. *Visnik social'no-ekonomichnih doslidzen'*. 2019. No. 1 (69), p. 48–57. DOI: 10.33987/vsed.1(69).2019.48–57.



17. Cherep A., Voronkova V., Cherep O. Humanocracy as a factor of improving human resources management in organizations. Humanities studies: collection of scientific papers / Ed. V. Voronkova. Zaporozhzhia : Publishing house "Helvetica", 2022. 10 (87). P. 134–141. doi: <https://doi.org/10.26661/hst-2022-10-87-16>.

18. Сокіл О.Г., Звездов Д., Ваша Л. Перспектива глобалізації та капіталізації сільського господарства Європи в постковідний період. Облік і фінанси, № 3(93), 2021, с. 90-96. DOI [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-3\(93\)-90-96](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-3(93)-90-96).

19. Стивен Пінкер. Просвітництво сьогодні. Аргументи на користь розуму, науки та прогресу / пер. з англ. Олена Любенко. Київ : Наш формат, 2019. С. 20.

20. Воронкова В.Г., Нікітенко В.О., Череп А.В., & Череп О.Г. Європейська гуманістична візія в управлінні людським розвитком як основа досягнення прогресу. Modern trends in science and practice. Volume 1 : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2021. P. 24–30.

21. Скотт К. За межами потреб (Новий погляд на самореалізацію) / пер. з англ. Анна Марковська. Київ : Лабораторія, 2021. 400 с.

22. Martin C. What is recruiting? Definition, retirement process, best practices. 2015. Retrieved from: <https://www.cloresism.com/what-is-recruitment>.

### References

1. Mitin, Yu. (2022), Ergonomic aspects and resources of the navigation bridge and their influence on the safety of navigation. *Grail of Science*. 12-13. P. 332–338. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.29.04.2022.056>.

2. Azarova A., Moroz O., Lesko O., Romanets O. (2014), *Personnel management*. Vinnytsia: VNTU. [Electronic resource] Access mode: <http://publish.vntu.edu.ua/txt/60-l-l.pdf>.

3. Balabanova L.V. (2010), *Strategic personnel management of an enterprise in the conditions of a market economy: a monograph* / L.V. Balabanova, O.V. Stelmashenko. Donetsk: Don NUET. 238 p.

4. Zaichenko O., Kuznetsova V. (2015), *Management of human resources*. Ivano-Frankivsk: Lileya NV. [Electronic resource] Access mode: [http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki-pracevlasht/uprav\\_1\\_resurs.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki-pracevlasht/uprav_1_resurs.pdf).

5. Schuler, R.S. (1992), Strategic human resources management: linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational*

*Dynamics*, 21(1), с. 19-26.

6. Sardak, S. (2012), Evolution of views on the content and the role of human resources in society development. *Actual Problems of Economics*, 12(138), 132-139.

7. Shvets D.E. (2011), The organizational essence of social management as a social phenomenon. *Bulletin of NTUU "KPI". Politology. Sociology. Law: a collection of scientific works*. 1 (9). 93–98.

8. Connelly, C.E., Fieseler, C., Černe, M., Giessner, S. R., & Wong, S.I. (2020), Working in the digitised economy: HRM theory & practice. *Human Resource Management Review*, 31(1). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100762>.

9. Mykhaylova L. (2007), *Personnel management*. Kyiv: Center for Educational Literature. 248 p.

10. Duggan, J., Sherman, U., Carbery, R., & McDonnell, A. (2020), Algorithmic management and app-work in the gig economy: A research agenda for employment relations and HRM. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 114–132. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12258>

11. Petrova I. (2013), *Strategic management of human resources*. Kyiv: KNEU. 472 p.

12. Manoharan, T.R., Muralidharan, C., & Deshmukh, S.G. (2011), An integrated fuzzy multi-attribute decision-making model for employees' performance appraisal. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(3), 722–745. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.543763>.

13. McColl, R., & Michelotti, M. (2019), Sorry, could you repeat the question? Exploring video-interview recruitment practice in HRM. *Human Resource Management Journal*, 29(4), 637–656. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12249>.

14. Prikshat, V., Malik, A., & Budhwar, P. (2021), AI-augmented HRM: Antecedents, assimilation and multilevel consequences. *Human Resource Management Review*, 100860. ahead-of-print.

15. Sitzmann, T., & Weinhardt, J. M. (2019), Approaching evaluation from a multilevel perspective: A comprehensive analysis of the indicators of training effectiveness. *Human Resource Management Review*, 29(2), 253–269. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.04.001>.

16. Kulyniak, I. Ya., Dziurakh, Yu. M. (2019), Trends and prospects of financial leasing market development in Ukraine. *Visnik social'no-ekonomichnih doslidzen'*, No. 1 (69), p. 48–57. DOI: 10.33987/vsed.1(69).2019.48–57.

17. Cherep A., Voronkova V., Cherep O. (2022), Humanocracy as a factor of improving human



resources management in organizations. *Humanities studies: collection of scientific papers* / Ed. V. Voronkova. Zaporozhzhia: Publishing house "Helvetica", 10 (87). 134–141. doi: <https://doi.org/10.26661/hst-2022-10-87-16>.

18. Sokil O.G., Zvezdov D., Vasha L. (2021), The prospect of globalization and capitalization of European agriculture in the post-war period. *Oblik I Financi*, 3(93), 90-96. DOI [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-3\(93\)-90-96](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-3(93)-90-96)

19. Stiven Pinker (2019), *Prosvitnytstvo sohodni. Arhumenty na koryst rozumu, nauky ta prohresu* / per. z anhl. Olena Liubenko. Kyiv : Nash format. 20.

20. Voronkova V.H., Nikitenko V.O., Cherep A.V., & Cherep O.H. (2021), The European

humanistic vision in the management of human development as a basis for achieving progress. Modern trends in science and practice. Volume 1: collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California: GS Publishing Services. 24–30.

21. Skott K. (2021), Beyond the needs (A new look at self-realization) / trans. from English Anna Markovska. Kyiv: Laboratoriia. 400.

22. Martin C. (2015), What is recruiting? Definition, retirement process, best practices. Retrieved from: <https://www.cloresism.com/what-is-recruitment>.

**ЕКОНОМІКА ТА ДЕРЖАВА**  
**СЕРІЯ: ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ**

*Науково-практичний журнал*

Комп'ютерний набір та макетування  
Технічний редактор

Г. П. Плисенко  
В. А. Дон

*Свідоцтво про державну реєстрацію  
друкованого засобу масової інформації  
КВ № 22856-12756 Р від 03.07.2017*

*Підписано до друку 25.06.2021. Формат 60x84 1/8.  
Ум. друк. арк. 8,4.*

*Адреса редакції та видавця:  
03038, Київ, вул. Нововокзальна, 17  
E-mail: ipk.ed.journal@gmail.com*

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру видавців,  
виготовлювачів і розповсюджувачів  
видавничої продукції ДК № 3457 від 08.04.2009*

**ФАХОВИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ЕКОНОМІКА ТА ДЕРЖАВА»  
(СЕРІЯ: ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ)**

Журнал «Економіка та держава» Інституту підготовки кадрів державної служби зайнятості України (серія: державне управління) – рецензований науковий журнал з відкритим доступом, призначений для публікації оригінальних, новітніх та високоякісних наукових статей. Журнал визнаний ВАК України фаховим з наук державного управління.

**Тематична спрямованість журналу «Економіка та держава» (серія: державне управління):**

- Теорія та історія державного управління;
- Механізми державного управління;
- Регіональне управління та місцеве самоврядування;
- Державне управління у сфері державної безпеки та охорони громадського порядку;
- Забезпечення розвитку науково-технічного потенціалу у галузі державного управління.

Видання орієнтоване на науковців, викладачів, аспірантів, студентів, а також науково-практичних працівників і фахівців.

**Інформація про видання**

Засновники: Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України, ТОВ «РЕДАКЦІЯ ЖУРНАЛУ «ЕКОНОМА ТА ДЕРЖАВА».

Рік заснування – 2017.

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого ЗМІ: серія КВ №22856-12756Р від 03.07.2017 р.

**Фахова реєстрація:** журнал включений до Переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора та кандидата наук: Наказ МОН України від 24.09.2020 № 1188 (додаток 5). Категорія Б. Державне управління. Спеціальність: 281.

З 2019 року кожному опублікованому матеріалу присвоюється міжнародний цифровий ідентифікатор DOI (Digital Object Identifier):

DOI журналу – DOI: 10.46922/2306-6806

DOI випуску – DOI: 10.30857/2413-0117.%YEAR.%Issue

DOI статті – DOI: 10.30857/2413-0117.%YEAR.%Issue.%N,

де %YEAR – рік видання випуску; %Issue – номер випуску; %N – порядковий номер статті за змістом випуску.

Періодичність виходу: 4 рази на рік.

Мови видання: українська, англійська, польська, французька, німецька.

## ЗАГАЛЬНІ ВИМОГИ ЩОДО ПОДАННЯ РУКОПISУ СТАТЕЙ: «Економіка та держава» (серія: державне управління)

Редакційна колегія журналу «Економіка та держава» (серія: державне управління) приймає до розгляду наукові статті авторів за матеріалами досліджень і науково-технічних розробок. Подані статті розглядаються редакційною колегією журналу, і після отримання позитивної рецензії приймаються до публікації.

### Правила подання рукописів статей

Для публікації автори подають в редакцію журналу **ipk.ed.journal@gmail.com**:

1. **Електронний варіант статті** з анотаціями українською та англійською мовами, які розміщуються після тексту статті. Файл статті повинен мати таку назву: П.І.Б. (автора статті).

2. **Електронний файл інформації про автора** (-ів) подається українською та англійською мовами. Файл інформації повинен мати таку назву: П.І.Б. (автора статті).

3. **Оригінал платіжного документу**, який засвідчує оплату за публікацію. Оплата здійснюється після рецензування та прийняття статті до друку.

### Алгоритм оформлення авторських даних:

|  | Англійською мовою | Українською мовою |
|--|-------------------|-------------------|
| Прізвище Ім'я По-батькові  |                   |                   |
| Посада кафедра назва вищого навчального закладу, місто, вчене звання, вчена ступінь    |                   |                   |
| ID (у системі наукової ідентифікації)  |                   |                   |
| ORCID ( <a href="http://orcid.org/">http://orcid.org/</a> )                            |                   |                   |
| ResearcherID ( <a href="http://www.researcherid.com">http://www.researcherid.com</a> ) |                   |                   |
| Домашня адреса (індекс, область, місто, вулиця, будинок, квартира)                     |                   |                   |
| Телефон (мобільний)  |                   |                   |
| E-mail   |                   |                   |
| Наукові інтереси   |                   |                   |
| Фото авторів   |                   |                   |

### Вимоги до структури та оформлення матеріалів:

- прізвище, ім'я та по-батькові автора (співавторів) – повністю, без скорочень, вчене звання, вчена ступінь, точна назва посади та місця роботи (повна назва кафедри або іншого структурного підрозділу, без абревіатур), робоча та домашня поштові адреси з індексами, електронна адреса (дуже бажано особиста, а не кафедральна), робочий, домашній та мобільний номери телефонів, основні наукові інтереси;

- анотація двома мовами (укр., англ.); ключові слова (словосполучення) – теж двома мовами, 5-8 позицій (не з назви);

**Структура анотацій** (не менше 1800 знаків), що складаються з наступних розділів:

**Вступ і мета дослідження:** слід чітко описати логічне обґрунтування для проведення дослідження, виходячи з попередніх робіт по відношенню до досліджуваної. Цей розділ повинен закінчуватися твердженням конкретного питання, що вирішується або висунутою гіпотезою.

Далі слід вказати мету дослідження.



**Методи дослідження:** слід перерахувати використовувані методи, не вдаючись у великі методичні подробиці і позначити найбільш важливі результати.

**Результати:** слід перерахувати основні результати без вступу. У дужках слід додавати тільки основні статистичні дані. Не потрібно приводити **висновки**.

**Висновки:** необхідно надати ключові висновки якомога чіткіше. Можна включати короткий, більш загальне тлумачення результатів та / або конкретні рекомендації для подальших досліджень.

▪ структура тексту статті: **постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями; аналіз останніх публікацій по проблемі; невирішені частини дослідження, мета дослідження, виклад основних результатів та їх обґрунтування; висновки та перспективи подальших досліджень;**

▪ всі структурні розділи по тексту мають бути виділені жирним шрифтом;  
▪ всі статистичні дані мають бути підкріплені посиланнями на джерела;  
▪ всі цитати мають закінчуватися посиланнями на джерела;  
▪ посилання на підручники та науково-популярну літературу є небажаними;  
▪ посилання на власні публікації є не бажаними і допускаються лише в разі нагальної потреби;

▪ якщо в огляді літератури або далі по тексту Ви посилаєтесь на прізвище вченого – його публікація має бути у загальному списку літератури після статті;

▪ вторинне цитування не дозволяється! Якщо Ви цитуєте Адама Сміта – то посилання має бути саме на Сміта, а не на автора, який читав Сміта;

▪ інтервал – 1,5; шрифт – 14 пт. Поля – по 2 см з кожного боку. Лише Microsoft Word, doc, docx. Шрифт – Times New Roman. Всі нетекстові об'єкти мають бути побудовані із застосування засобів Microsoft Word (Microsoft Excel Chart, Microsoft Equation тощо). При побудові графіків майте на увазі, що журнал є чорно-білим;

▪ у формулах – лише найрозповсюдженіші символи із стандартного набору;

▪ таблиці мають бути пронумеровані, кожна повинна мати назву;

▪ всі рисунки та графіки мають бути пронумеровані та мати назву;

список джерел – не менше 6 позицій, мовами оригіналу, оформляється згідно з ДСТУ 8302:2015. У тексті рукопису посилання на літературу ставляться в квадратні дужки.

Окремо подається **References** списку літератури оформленого за вимогами:

транслітерація с укр — <http://www.slovnyk.ua/services/translit.php>

транслітерація с рус — <http://www.fotosav.ru/services/transliteration.aspx>

Редакція лишає за собою право на незначне редагування та скорочення, зберігаючи при тому головні висновки та авторську стилістику.

**СТАТТІ, ОФОРМЛЕНІ БЕЗ ДОТРИМАННЯ ЗАЗНАЧЕНИХ ВИМОГ,  
РОЗГЛЯДАТИСЯ НЕ БУДУТЬ !**

Остаточний висновок щодо публікації схвалює редакційна колегія журналу та повідомляє автора (-ів) телефонним дзвінком або повідомленням по електронній пошті.