

ІНСТИТУТ ПІДГОТОВКИ КАДРІВ  
ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ЗАЙНЯТОСТІ УКРАЇНИ

УКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ РАЙОННИХ ТА ОБЛАСНИХ РАД

ВСЕУКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ СІЛЬСЬКИХ ТА СЕЛИЩНИХ РАД

---

# ФОРУМ ПРЯМОЇ ДЕМОКРАТІЇ

Матеріали тез та доповідей  
III Всеукраїнської науково-практичної конференції  
за міжнародної участі

7 грудня 2020 року

Київ-2020

***Редакційна колегія:***

**Войтович Р. В.**, доктор наук з державного управління, професор, ректорка Інституту підготовки кадрів державної служби зайнятості України.

**Ворона П. В.**, доктор наук з державного управління, доцент, перший проректор Інституту підготовки кадрів державної служби зайнятості України.

**Дмитренко Г. В.**, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Інституту підготовки кадрів державної служби зайнятості України.

**Пріб Г. А.**, доктор медичних наук, професор, завідувач кафедри психології Інституту підготовки кадрів державної служби зайнятості України.

**Лахижа М. І.**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Інституту підготовки кадрів державної служби зайнятості України.

**Пахомова М. В.**, кандидат наук з державного управління, завідувач науково-дослідної частини підготовки наукових кадрів вищої кваліфікації.

*Рекомендовано до друку вченою радою Інституту підготовки кадрів державної служби зайнятості України. Протокол № 10 (162) від 23 грудня 2020 року.*

Форум прямої демократії. Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародної участі. 7 грудня 2020 року / За заг. ред. Войтович Р. В., Ворони П. В., Лахижі М. І. Київ, ІПК ДСЗУ, 2020. 265 с.

У збірнику представлені матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародної участі, яка відбулася за активної участі вчених та практиків-державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, працівники державної служби зайнятості України, депутати місцевих рад, представники громад, представники громадських організацій учасників АТО (ООС) та волонтери, викладачі вищих навчальних закладів, аспіранти, докторанти, здобувачі наукових ступенів та інші зацікавлені особи

Предметом обговорення на засіданнях конференції стали: розвиток сучасних форм прямої демократії в територіальних громадах; роль та завдання професійної діяльності службовців органів місцевого самоврядування для розвитку прямої демократії; проблематика ефективності виборчих механізмів в Україні; проектний та програмно-цільовий підхід у діяльності територіальних громад; інноваційні форми надання соціальних послуг у територіальних громадах; модернізація загальнонаціональної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, в умовах реформи децентралізації публічної влади; добровольчий рух та волонтерство як форма безпосередньої участі у захисті суверенітету України.

Збірник буде корисним для науковців та практиків, що пов'язані з публічним управлінням та адмініструванням. Матеріали публікуються в авторській редакції. За їх достовірність відповідають автори.

## Відбувся Третій Форум прямої демократії

7 грудня 2020 року в Інституті підготовки кадрів державної служби зайнятості України відбулася вже традиційна III –я Всеукраїнська науково-практична конференція за міжнародної участі «**Форум прямої демократії**». Основні обговорення та дискусії відбулись за наступними напрямками:

- розвиток сучасних форм прямої демократії в територіальних громадах;
- роль та завдання професійної діяльності службовців органів місцевого самоврядування для розвитку прямої демократії;
- проблематика ефективності виборчих механізмів в Україні;
- проектний та програмно-цільовий підхід у діяльності територіальних громад;
- інноваційні форми надання соціальних послуг у територіальних громадах;
- модернізація загальнонаціональної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, в умовах реформи децентралізації публічної влади;
- добровольчий рух та волонтерство як форма безпосередньої участі у захисті суверенітету України.

До участі у конференції були запрошені науковці, державні службовці, посадові особи органів місцевого самоврядування, працівники державної служби зайнятості України, депутати місцевих рад, представники громад, представники громадських організацій учасників АТО (ООС) та волонтери, викладачі вищих навчальних закладів, аспіранти, докторанти, здобувачі наукових ступенів, магістранти. Для роботи у Форумі заявилося 75 учасників, що надіслали свої тези та доповіді, а 18 з них мали можливість виступити як очно так і через платформу ZOOM.

Відкрила Форум Ректорка Інституту підготовки кадрів державної служби зайнятості України, доктор наук з державного управління, професор **Радмила Войтович**, передав вітання учасникам Форуму голова Секретаріату Асоціації районних та обласних рад, кандидат наук з державного управління **Андрійчук Юрій**, голова ГО Всеукраїнської громадська організація «Спілки офіцерів України», полковник **Олександр Сацько**. Виступили з доповідями перший заступник керівника виконавчої дирекції Всеукраїнської асоціації сільських та селищних рад **Іван Фурсенко**, голова виконкому політичної партії УДАР В. Кличка (у м. Київ), кандидат технічних наук, депутат Київської міської ради VII скл. **Юрій Крикунов**.

Модератором Форуму виступив доктор наук з державного управління, доцент, перший проректор ІПК ДСЗУ, депутат Полтавської обласної ради IV-VII скликань **Петро Ворона**.

Серед учасників Форуму відомі науковці та практики – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування ІПК ДСЗУ **Геннадій Дмитренко**; директор Інституту вищих керівних кадрів НАДУ при Президентові України, заслужений діяч науки і техніки України, доктор наук з державного управління **Андрій Семенченко**; доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри регіонального розвитку та місцевого самоврядування ХарРІ НАДУ при Президентові України, **Юрій Куц**; доктор наук з державного управління, професор, заслужений працівник освіти України **Олександр Радченко**; доктор наук з державного управління, професор ПУЕТ **Ігор Козюра**; кандидат наук з державного управління, директор Регіонального центру з надання безоплатної вторинної правової допомоги у Полтавській області **Олександр Черчатий**; доктор наук з державного управління, професор, доктор медичних наук, професор, завідувач кафедри психології ІПК ДСЗУ **Гліб Пріб**; доктор наук з державного управління, професор, президент ГО «Академія публічного управління» **В'ячеслав Писаренко**; доктор економічних наук, завідувачка кафедри теоретичної та прикладної економіки ІПК ДСЗУ **Світлана Калініна**; доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри публічного управління та адміністрування ІПК ДСЗУ **Клавдія Дубич**; доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування ІПК ДСЗУ **Микола Лахижа**; полковник, к. ю. н., доцент кафедри публічного управління та адміністрування ІПК ДСЗУ **Леонід Бобрицький**; кандидат наук з державного управління, докторант ІПК ДСЗУ **Олександр Боков**. Активну участь у обговорювали проблематику конференції начальник відділу фізичного виховання і спорту ССО ЗСУ **Віталій Кривошей**; начальник факультету розвідки Військової академії (м. Одеса) **Юрій Гикало**, депутат Кропивницької міської ради **Руслан Фросиняк** та інші учасники.

Співорганізаторами Форуму виступили Українська соціація районних та обласних рад, Всеукраїнська асоціації сільських та селищних рад.

## **ПЛЕНАРНЕ ЗАСІДАННЯ**

**ВОЙТОВИЧ Радмила,**

*доктор наук з державного управління, професор, ректор ІПК ДСЗУ*

### **ЕФЕКТИВНІСТЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ПОШУКУ НОВОЇ МОДЕЛІ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ УКРАЇНИ В ДОБУ ПОСТМОДЕРНУ**

Не залежно від зміни політичних еліт та здійснюваного ними стратегічного курсу протягом останніх десяти років амбіційним завданням є виведення України до двадцятки світових лідерів. Однак, це завдання не завжди синхронізується із національною самосвідомістю українського народу, який і досі не відчуває свою геостратегічну роль в світовій історії. Достатньо сталими сьогодні є стереотипи, які заважають Україні сприймати себе як самостійного гравця у світовому просторі. Україна на пострадянському просторі утримує позиції найбільш геополітично відкритої держави, яка володіє високим потенціалом інтеграції із глобальним світом, однак адекватних ресурсів для захисту її національних інтересів не сформовано. Саме тому, принциповим питанням для України сьогодні є не лише формальне намагання увійти до двадцятки найбільш розвинених держав, але й набудувати власний потенціал, який би дозволив їй впливати на світову політику та визначати новий міжнародний порядок у XXI столітті.

Основним принципом зовнішньої політики України має стати реалізація прагматичної політики, яка б в першу чергу, виходила із реалізації власних національних інтересів. Тому більш наступальна позиція України також може бути виправданою, якщо навіть вона намагатиметься використовувати глобальний світ на користь реалізації своїх власних інтересів. Будь-яка країна в сучасному світі, яка турбується про свою безпеку, не прив'язується до одного джерела її реалізації. Тому сучасний підхід до формування державної політики України повинен включати багатовекторність, передбачуваність та національний прагматизм, що забезпечить їй перехід на новий модернізаційно-інноваційний тип розвитку. Це, певною мірою протистоятиме «розмиванню» національного суверенітету, зберегти який у сучасному світі можуть лише ті держави, які здатні перетворити культуру, науку та освіту на стратегічний ресурс свого розвитку. Україна має зробити сьогодні амбітну заявку на свою власну роль лідера в глобальному світі з новими геополітичними інтересами, навіть в умовах порушень умов Будапештського меморандуму, і втрати підтримки з боку країн гарантів.

Принципової необхідності набуває розробка державної глобалізаційної політики, яка б враховувала співвідношення геостратегічних сил на глобальному просторі і чітко визначала місце та роль України в ньому. Глобалізаційна політика України має бути спрямована переважно на реалізацію національних інтересів не шляхом прилаштування до потреб загальнопланетарної системи розвитку, а завдяки можливості задекларувати і відстояти свою власну національно-регламентовану позицію у глобальному світі.

Вступ України у відповідні міжнародні організації не вирішить проблеми національної політики. Такі глобальні структури як ЄС, ООН, НАТО стають стратегічними інститутами унікальної легітимності як внутрішньої, так і зовнішньої політики України. Саме тому для України принципово важливим є чітке розуміння понять стратегічні відносини та стратегічне партнерство, що базувалося б на визнанні спільних цінностей, принципах двосторонньої підтримки, прагматизму, реалізації масштабних міждержавних проєктів.

Виходячи із цього, стратегічної ваги набуває формування ефективної системи національної безпеки України. Потребує реформування її інституційного забезпечення, особливо Рада національної безпеки і оборони, як органу, який має бути сформований із авторитетних представників певної професійної сфери та громадянського суспільства і який би пропонував для керівництва країни аналітику стосовно найбільш актуальних для неї загроз. Це має стати принципово новим інструментом, ефективної політики, який би модерував діалог між відповідними гілками влади та громадянським суспільством. Такий діалог має базуватись виключно на антропоцентричному принципі – відповідно до якого головною цінністю держави завжди має бути людина.

Зовнішня політика сучасної України у повному обсязі відповідає викликам часу. Все частіше перед Україною постає питання ресурсного забезпечення ефективного управління в умовах нових геополітичних викликів. Виходячи із того, що розвиток системи управління України не укладається у довгострокові стратегіми сьогодні існує своєрідний стратегічний запит на нові моделі політичної, економічної, соціальної та гуманітарної культури управління. Принциповим питанням є посилення державності в умовах можливої її втрати. Протягом останніх років в Україні суттєвою мірою була посилена роль держави як фундатора масштабних проєктів-мультиплікаторів на регіональному рівні, в той же час небезпечним резервом для нестабільності сьогодні залишається слабкість політичних партій та нерозвиненість інститутів громадянського суспільства.

Україні сьогодні не потрібні стосунки з державами «опікунами», оскільки вона самостійно може визначитись із своїми геополітичними амбіціями, а для цього їй не обов'язково очікувати на цілісну концепцію ставлення до неї з боку глобальних гравців. Країна, яка сподівається, що для захисту її національних інтересів ті чи інші глобальні суб'єкти, нададуть відповідну допомогу, запровадять відповідні санкції, чи здійснюватимуть дипломатичний тиск на її геополітичних опонентів не здатна виробити власний цивілізаційний вектор. ЄС, США, Китай і так далі... будують світ під себе, а тому Україна, яка не прийматиме активної участі у його розбудові ментально й політично з нього випаде.

Саме тому важливим питанням сьогодні для України у контексті пошуку нової моделі ефективного управління є накопичення потенціалу сильної держави. Під нею у даному відношенні варто розуміти не лише інституційну структуру, яка забезпечує ефективність функціонування державного управління, а інститут, який забезпечує безпеку громадян. Відтак, зробити державу сильною можливо лише шляхом посилення їх дієздатності, що б вона ефективніше працювала на інтереси всього суспільства. Використовуючи

формулу *Томаса Пейна* для побудови концепції сильної держави, яка визначає потенціал її глобального лідерства, її стратегічну мету він вбачав у захисті прав людини що передбачало недопустимість війни сучасними державами. Виходячи із цього у сучасному світі має бути віднайдений «інший спосіб розв'язання суперечок, які виникають між сусідніми державами», щоб їх уникнути держави мають бути достатньо освідченими, а для цього необхідно культивувати принцип взаєморозуміння між ними. Відтак, постає питання про утвердження мерітократичних принципів в системі забезпечення ефективності державного управління. Можливість країни стати глобальним лідером детерміновано визначається якістю її людського потенціалу, рівнем освіти, науки, технологій.

З метою забезпечення глобального лідерства держави та ефективності функціонування її управлінської вертикалі необхідно сформувати загальнонаціональну ціннісну матрицю, яка б дозволила чітко артикулювати систему національних інтересів в межах відповідного інтегративного об'єднання. Це дозволить сформувати нову ціннісну парадигму гуманітарного розвитку України, яка обертається виключно навколо інтересів людини. Відтак, такий контекст вирішення проблеми переводить його у площину забезпечення глобального виживання держави, а не утвердження глобального лідерства держави, як стратегічного імперативу суспільного розвитку. Саме тому високий рівень ціннісної невизначеності, який позначається на життєдіяльності сучасної людини і породив кризу глобального лідерства серед сучасних держав. Враховуючи те, що глобальні проблеми розвитку сучасного світу не можуть бути розв'язані зусиллями однієї національної держави, це не ставить питання перед Україною щодо колективного лідерства, що позбавить її можливості для відстоювання власної геополітичної ідентичності. Україна сьогодні повинна віднайти національно регламентовану формулу геополітичної ідентичності, яка оберталася б навколо реалізації власних національних інтересів, і декларувала бажання відстоювання їх в межах глобального світу.

Одним із інституційних засобів забезпечення глобального лідерства України, ефективності реалізації її соціально-економічних стратегій, забезпечення конкурентоздатності у глобальному світі є наука. Системна криза 90-х років негативно позначилась на її розвитку, що в кінцевому результаті спровокувало абсолютну відчуженість держави від реалізації інноваційних результатів отриманих науковим середовищем, різні форми міграції - відтоку висококваліфікованих кадрів за межі держави та переходу їх у інші сфери суспільної практики суттєво послабило інтелектуальний та науково-технологічний потенціал України. Така достатньо слабка роль вітчизняної науки радикально послабила потенціал держави, спровокувавши стагнацію її соціально-інноваційного розвитку, унеможливила ефективність її системи управління. З огляду на це, варто модернізувати державну політику України спрямувавши її на розвиток науки, як фундаментального інструменту посилення інтелектуального та науково-технологічного потенціалу держави.

Держава може стати сильним у функціональному відношенні інститутом та наростити відповідний геополітичний потенціал, якщо вона має ефективну систему артикулювання національних інтересів та технологію їх реалізації, яка забезпечується діяльністю спеціальних служб. Україна є унікальною державою,

де майже кожен лідер, який приходив до влади намагався перекроїти спеціальні служби за власними лекалами, демократизувати та публізувати їх діяльність. Не розуміючи при цьому методологію специфіки діяльності спеціальних служб, лідери країни намагались покласти на них повноваження, які з точки зору технології ефективності державного управління не були достатньо результативними. Важливим фактом є також і те, що у більшості країн світу при зміні політичних еліт, спеціальні служби зазнають найменшої модернізації зберігаючи при цьому лише первинні сервісні функції – захисту інтересів особи та держави. Реформи у спеціальних службах мають проводитись достатньо обережно, тактично, послідовно та патетично виважено, аби не допустити відповідних функціональних перекосів у системі державного управління, адже це може приводити до появи негативних геополітичних сентенцій, які дестабілюють ефективність управління.

Світовий досвід ефективності спеціальних служб, засвідчує достатньо високий рівень їх функціональної закритості (Англія, США), однак від цього вони не втрачають своєї статусності у процесах формування та реалізації державної політики. Варто також відзначити, що втрата стратегічної ролі спеціальних служб у процесах формування та реалізації державної політики також може становити відповідні виклики для функціонування національної системи державного управління України. Держава послаблює свій внутрішній потенціал, втрачаючи належний супротив геополітичним викликам, якщо вона не має ефективної системи національної безпеки. Тому, в сучасних умовах суспільного розвитку, особливо в умовах протистояння зовнішньої агресії в Україні має бути створено ефективну систему національної безпеки, політично незаангажовану, професійну, базовану на національних інтересах і функціонально здатну протистояти відповідним геополітичним викликам.

Таким чином, здійснений нами теоретико-методологічний аналіз ефективного управління, дозволив ідентифікувати основні параметри, які забезпечують формування потенціалу України як самостійного геополітичного гравця з відповідним рівнем ідентичності. Принципової необхідності набуває розробка державної глобалізаційної політики, яка б враховувала співвідношення геостратегічних сил на глобальному просторі і чітко визначала місце та роль України в ньому. Глобалізаційна політика України має бути спрямована переважно на реалізацію національних інтересів не шляхом прилаштування до потреб загальнопланетарної системи розвитку, а завдяки можливості задекларувати і відстояти свою власну національно-регламентовану позицію у глобальному світі.

*Список використаних джерел:*

1. Гегель Г.В.Ф. Философия права. М., 2013. 559 с.
2. Global Trends 2015: A Dialogue About the Future with Nongovernment Experts (NIC 2000-02, December 2014).



## **ВПЛИВ ДЕМОКРАТИЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В СРСР У КІНЦІ 80 рр. ХХ ст. НА РОЗПАД РАДЯНСЬКОЇ ІМПЕРІЇ ТА ВІДНОВЛЕННЯ ДЕРЖАВНОСТІ УКРАЇНИ**

У 1950 – 70-х роках у Радянському Союзі виникло примітне явище, коли політику уряду стала відкрито критикувати невелика, але дедалі більша кількість людей, яких звичайно називали дисидентами і які вимагали ширших громадянських, політичних, релігійних та національних прав. Дисидентство великою мірою виросло з деєсталінізації, з послаблення «паралічу страху», що було зроблено Хрущовим. Але обмежені викриття страхітливих злочинів сталінської доби викликали розчарування та скептицизм відносно й інших сторін режиму. Тому спроба *Леоніда Брежнєва* обмежити лібералізацію викликала протести й опозицію, особливо серед наукової та творчої інтелігенції [1-4, 7-8]. Помітний вплив на формування інакодумства справляли зовнішні фактори. Передусім це стосується антикомуністичних виступів у країнах «соціалістичного табору», зокрема 1956 р. в Угорщині, потім Польщі, НДР, Чехословаччині, розгортання світового правозахисного руху, стимульованого прийнятою ООН у 1948 та розповсюдженою в Україні з 1963 року «Загальною декларацією прав людини» (СРСР не голосував за неї) [1].

Дисидентський рух плинув у СРСР трьома потоками, що часто зливалися. Завдяки легшому доступу до західних журналістів найвідомішим був московський правозахисний, або демократичний рух, що переважно складався з представників інтелігенції, серед провідників якої були такі світочі, як письменник *Олександр Солженіцин* та фізик-ядерник *Андрій Сахаров*. Іншою формою «антигромадської поведінки» був релігійний активізм [1].

В Україні, як і в інших пострадянських республіках, дисидентство викристалізувалося у змаганнях за національні й громадянські права, а також за релігійну свободу. Серед західних аналітиків українського дисидентського руху існує розбіжність щодо умов, котрі спонукали українців до відкритого протесту. *Олександр Мотиль* доводить, що до зародження дисидентства в Україні, як і в Радянському Союзі взагалі, спричинився насамперед політичний курс радянського керівництва, особливо хрущовська «відлига» й намагання Брежнєва покласти їй край [3]. Відверто проукраїнська лінія *Петра Шелеста*, поза всяким сумнівом, давала українській інтелігенції додаткову спонуку висловлювати невдоволення Москвою. *Всеволод Ісаєв та Богдан Кравченко* підкреслюють, що дисидентство було тісно пов'язане насамперед із соціально-економічною напруженістю [2]. З огляду на організований Москвою величезний наплив в Україну росіян, вони вважають, що конкуренція за вигідну роботу між привілейованими російськими прибульцями та амбіційними українцями часто схилила останніх до підтримки вимог дисидентів надати Україні більшої самостійності.

На початку 1980-х рр. в Україні інтелігентський дисидентський рух було практично розгромлено. Незважаючи на всю відвагу, натхненність та ідеалізм дисидентів і на одіозну поведінку їхніх гонителів, цей рух не став масовим в Україні. Однією з причин цього стало те, що, крім засудження режиму й вимог дотримуватися законів, дисиденти не сформулювали виразної політичної програми. Питання, які вони порушували, не були проблемами щоденного життя, що хвилюють більшість населення. Але вирішальною причиною невдачі дисидентського руху була природа системи, що протистояла йому. На дисидентів ополчилися всі потужні сили радянської системи й особливо «могутній КДБ» [4].

Володіючи монополією на засоби комунікації, режим всіляко перешкоджав поширенню інформації про дисидентів серед громадськості. Коли ж якась інформація все ж з'являлася, то вона звичайно була спотвореною й змальовувала дисидентів у негативному світлі. Але на відміну від сталінських часів таємна поліція вже не виявляла такого фанатизму й не знищувала дійсних і потенційних супротивників. Тепер вона намагалася ізолювати дисидентів від суспільства й застосовуючи до них методи дедалі більшого тиску, змусити їх покаятися або замовкнути. Тим, хто критикував режим, відмовляли в робочих місцях, у можливості здобуття освіти їхнім дітям й навіть у даху над головою. Найвпертіших засуджували до тривалих термінів ув'язнення (*В'ячеслав Чорновіл, брати Горині, Василь Стус, Левко Лук'яненко, Степан Хмара та ін.*) або запроторювали до психіатричних лікарень, де їм давали препарати, що руйнують людську особистість. Знищуючи кількох, КДБ успішно вдавалося залякати багатьох [1-4].

У своїй діяльності в Україні таємна поліція була не такою обмеженою, як у Москві. Ізольовані від столичних західних журналістів, українські дисиденти не мали захисту так званої «парасолі гласності», як їхні видатні російські та єврейські колеги. Та й проблема національних прав українців не викликала на Заході великого інтересу. Тим часом, побоюючись українського націоналізму, режим проводив в Україні особливо жорстокі репресії. Ось чому київський КДБ мав репутацію найбрутальнішого в СРСР, ось звідки непропорційно велике число саме українських репресованих [1].

Але із березня 1985 року, з приходом на посаду генерального секретаря КПРС *Михайла Горбачова*, в СРСР розпочався період, який прийнято називати «перебудовою». За задумом реформаторського крила радянського керівництва СРСР та КПРС (його репрезентували насамперед *М. Горбачов, О. Яковлев, Е. Шеварднадзе*) «перебудова» мала торкатися всіх сфер життя суспільства: економічної, політичної, ідеологічної, культурної, духовної. Тому на квітневому (1985 р.) пленумі ЦК КПРС було проголошено курс на прискорення соціально-економічного розвитку СРСР (реформа *А. Аганбегяна*). Його основні положення мали на меті: подолати значне зниження темпів економічного росту, відставання вітчизняного машинобудування як базової галузі економіки на основі широкого впровадження НТР, виробити новий господарчий механізм,

розвивати матеріальні стимули виробництва, удосконалювати структуру управління господарством [6].

Але «прискорювати» економіку й «перебудувати» суспільство одночасно було важко. До січня 1987 р. стало очевидним, що в економіці країни мають місце не окремі недоліки, а вже склався механізм гальмування, коріння якого сягає самої економічної системи – «прискорення». Згодом *М. Рижков та Л. Абалкін* (1987-1989 рр.) запропонували підприємствам самостійність, переведення на самоокупність й самофінансування. Заробітну платню теж мали пов'язувати із результатами господарчої діяльності. Але незважаючи на прийняття закону «Про індивідуальну трудову діяльність», на шляху товаровиробників залишалось безліч перепон. Кооперативи та «індивідуали» наприкінці 80-х рр. становили лише 1,1% підприємств країни. Спроби перетворень не були підкріплені продуманою грошовою, кредитною, фінансовою політикою, що призвело до сплеску інфляції 1988 р. Проведення авантюрної та безграмотної антиалкогольної кампанії знищило 265 тис. га виноградників і вивело з товарообігу 89 млрд. крб. Із магазинів хутко зникали товари першої необхідності, почала вводитися вже забута карткова система. Реформа була приречена на провал [5, с. 98-100].

Тому було здійснено вже третю спробу економічних реформ – перехід до регульованої ринкової економіки (1990-1991 рр.). Сутністю реформи було запровадження під контролем держави ринкових механізмів. Гострі дискусії велися про темпи й методи переходу до ринкових відносин. Програма уряду передбачала поступовий планомірний перехід, а висунута альтернативна програма С. Шаталіна – Г. Явлінського «500 днів» передбачала динамічні темпи переходу до ринку і злам командно-адміністративної системи, можливість відродження приватної власності. Але, нова програма також виявилась нежиттєздатною. Проіснувавши декілька місяців, вона зазнала краху [5, с. 96-103].

Термін «гласність» виник у Союзі в роки «перебудови» та увійшов до іноземних мов без перекладу. Фактично він означав можливість отримання правдивої інформації про діяльність державних і партійних органів, можливість говорити правду не боячись наслідків, можливість дізнатися про нещодавнє минуле свого народу. Особливого поширення «гласність» набула після ХІХ конференції КПРС (червень 1988 р.), яка прийняла спеціальну резолюцію «Про гласність».

Величезна роль у цьому процесі належала ЗМІ. Союзні, а за ними й республіканські періодичні видання у 1987-1988 рр. розпочали публікацію матеріалів, раніше недоступних широкому загалу. Передусім це стосувалося «білих плям» вітчизняної історії, матеріалів про масові репресії 30 – 50-х рр., голодомори, антинародну політику держави. Одним із заспівувачів у цьому процесі був журнал «Вогник», головним редактором якого в часи «перебудови» став український письменник *Віталій Коротич*. У журналах «Новий світ», «Сучасник», «Москва» друкувалися раніше заборонені твори письменників-дисидентів, у тому числі й українських, мемуари жертв репресій та інші

документальні матеріали [1]. Штучні бар'єри, для засобів масової інформації було знято, ідеологічну опіку над ними послаблено. У законі СРСР «Про пресу», прийнятому 1 серпня 1990 року [6], декларувалися свобода преси і недопущення цензури. Перемога нового політичного мислення у зовнішній політиці СРСР, реальні кроки щодо її реалізації ознаменували на початку 90-х рр. завершення періоду «холодної війни» між Заходом і Сходом, періоду розколу та конфронтації. Радянський Союз ставав більш відкритою країною для світового співтовариства. Але без лібералізації суспільного та культурного життя, без глибоких політичних реформ подальший розвиток «перебудови» був неможливим. Основними цілями політичної реформи були:

а) відновлення ролі рад народних депутатів як органів влади і повернення громадським організаціям соціальної активності;

б) здійснення перерозподілу влади із збереженням керівної ролі КПРС.

Перший етап реформи припав на червень 1988 – червень 1989 р. Його змістом було: прийняття нового виборчого закону, за яким вибори мали проводитися на альтернативній основі; проведення виборчої кампанії делегатів на 1-й з'їзд народних депутатів СРСР; проведення самого з'їзду; створення постійно діючого законодавчого органу – ВР СРСР і контрольного органу законності в країні – Комітету конституційного нагляду. 25 травня – 9 червня 1989 р. у Москві зібрався 1-й з'їзд народних депутатів СРСР. У його роботі взяли участь 2250 депутатів. Більшість із них уже обиралася на альтернативній основі, проте були народні депутати і від громадських організацій, у тому числі 100 осіб обрано від КПРС. З'їзд прийняв постанову «Про основні напрямки внутрішньої та зовнішньої політики СРСР».

Другий етап політичної реформи – 1989-1991 рр. Гостра політична боротьба точилася на 2-му з'їзді народних депутатів СРСР (12-24 грудня 1989 р.). З'їзд прийняв постанови про посилення боротьби проти організованої злочинності, про правову й політичну оцінку радянсько-німецького договору про ненапад 1939 р., про політичну оцінку рішення про введення військ до Афганістану. Вибори 1990 р. ознаменували значну перемогу, демократичних, перебудовчих сил. Ради двох найбільших міст країни – Москви і Ленінграда очолили Г. Попов і А. Собчак - доктори наук, усенародно відомі політики, прихильники кардинальних реформ. А на I-му з'їзді народних депутатів РРФСР (16 травня – 12 червня 1990 р.) головою Верховної Ради РСФСР було обрано Бориса Єльцина [1].

На другому етапі реформи значно активізується національно-визвольний рух. За умов демократичних виборів і ослаблення ідеологічного диктату у Верховних Радах Литви, Латвії, Естонії більшість голосів одержали рухи, які виступали за національну незалежність і вихід зі складу СРСР. Протягом весни – літа 1990 р. Литва, Латвія, Естонія, РРФСР, Україна й інші радянські республіки прийняли декларації про державний суверенітет. М. Горбачов іронічно назвав цей процес «парадом суверенітетів» (таблиця 1).

На жаль, ще одним аспектом процесів «перебудови» стало наростання національної нетерпимості, що вилилось у сутички в Нагірному Карабаху,

Сумгаїті, Фергані, які супроводжувалися людськими жертвами. Поступово зав'язувався «гордіїв вузол» міжнаціональних конфліктів на території СРСР.

*Таблиця 1*  
«Парад суверенітетів» республік колишнього СРСР\*

| <i>№ з/п</i> | <i>Республіки в складі СРСР</i> | <i>Проголошення суверенітету</i> | <i>Проголошення незалежності</i> | <i>Незалежність де-юре</i> |
|--------------|---------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------|
| 1            | Естонська РСР                   | 16 листопада 1988 року           | 20 серпня 1991 року              | 6 вересня 1991 року        |
| 2            | Латвійська РСР                  | 28 липня 1989 року               | 21 серпня 1991 року              | 6 вересня 1991 року        |
| 3            | Литовська РСР                   | 18 квітня 1989 року              | 11 березня 1990 року             | 6 вересня 1991 року        |
| 4            | Грузинська РСР                  | 26 травня 1990 року              | 9 квітня 1991 року               | 26 грудня 1991 року        |
| 5            | Російська РФСР                  | 12 червня 1990 року              | –                                | 26 грудня 1991 року        |
| 6            | Молдавська РСР                  | 23 червня 1990 року              | 27 серпня 1991 року              | 26 грудня 1991 року        |
| 7            | Українська РСР                  | 16 липня 1990 року               | 24 серпня 1991 року              | 26 грудня 1991 року        |
| 8            | Білоруська РСР                  | 27 липня 1990 року               | –                                | 26 грудня 1991 року        |
| 9            | Туркменська РСР                 | 22 серпня 1990 року              | 27 жовтня 1991 року              | 26 грудня 1991 року        |
| 10           | Вірменська РСР                  | 24 серпня 1990 року              | 23 вересня 1991 року             | 26 грудня 1991 року        |
| 11           | Таджицька РСР                   | 24 серпня 1990 року              | 9 вересня 1991 року              | 26 грудня 1991 року        |
| 12           | Киргизська РСР                  | 15 грудня 1990 року              | 31 серпня 1991 року              | 26 грудня 1991 року        |
| 13           | Казахская РСР                   | 25 жовтня 1991 року              | 16 грудня 1991 року              | 26 грудня 1991 року        |
| 14           | Узбецька РСР                    | 20 червня 1991 року              | 31 серпня 1991 року              | 26 грудня 1991 року        |
| 15           | Азербайджанська РСР             | 23 вересня 1989 року             | 30 серпня 1991 року              | 26 грудня 1991 року        |

\*Джерело [5, с. 102-103].

Тоталітарний режим рішуче виступив проти прагнення республік Балтії до незалежності. Мирні виступи мешканців Вільнюса і Риги на початку 1999 року було жорстоко придушено десантними військами, жертвами стали мирні люди.

В СРСР розпочинався «новоогарьовський процес» – переговори керівників 9 республік (Росії, України, Білорусі, Казахстану, Узбекистану, Туркменістану, Киргизстану, Таджикистану, Азербайджану) із президентом СРСР. «Заява 9+1». підписана 23 квітня 1991 року, декларувала принципи нового союзного договору і знаменувала початок третього етапу політичної реформи. 24 липня 1991 р. М. Горбачов заявив, що роботу над союзним договором закінчено. Республікам передбачалося надати додаткові повноваження, більшість центральних структур втрачали владу з укладенням нового договору [5, с. 103].

За день до підписання договору, ранком 19 серпня 1991 року ТАРС передав інформацію про створення Державного комітету з надзвичайного становища (ДКНС), до складу якого увійшли 8 осіб – *Янаєв Г. І., Павлов В. С., Пуго Б. К., Крючков В. О., Язов Д. Т., Стародубцев В. О., Бакланов О. Д., Тизяков О. І.* В оголошеній заяві ДКНС було сказано, що президент СРСР не може виконувати своїх обов'язків за станом здоров'я і тому вся повнота влади переходить до ДКНС, що означало державний переворот. Було оголошено програму першочергових заходів щодо відновлення правопорядку в країні. Вона передбачала надзвичайний стан упродовж 6 місяців. У Москву було введено військові частини. Але з перших годин перевороту активний опір ДКНС чинили Президент Росії Борис Єльцин, обраний на цю посаду 12 червня 1991 року, передова частина населення Москви та найбільших промислових центрів (Ленінграда та ін.). Введені до столиці війська також не виступили проти мирного населення, яке стало на захист штабу демократичних сил – будинку парламенту Росії («Білого дому»). Активний протест із боку міжнародного товариства, міжнародна ізоляція ДКНС сприяли провалу державного перевороту і перемозі сил демократії в СРСР [5, с. 104].

Після провалу путчу – із 23 серпня по 1 вересня 1991 року проголосили свою незалежність Естонія, Латвія, Україна, Молдавія, Азербайджан, Узбекистан, Киргизстан (таблиця 1). «Новоогарьовський процес» було зірвано. 1 грудня 1991 р. в Україні відбувся референдум, на якому громадяни майже одностайно (91% голосуючих) висловилися за незалежність республіки. Обраний президентом *Леонід Кравчук* витлумачив результати референдуму як мандат на неприєднання України до нового союзного договору [7]. Україна втратила шанс динамічного демократичного розвитку не обравши на посаду Президента дисидента *В'ячеслава Чорновола*.

Але «парад суверенітетів» та проголошення – відновлення державної незалежності республік колишнього СРСР не виник на «голому місці» «як манна небесна» – він був наслідком діяльності «шестидесятників», «дисидентів», вільних і творчих людей, що пам'ятали свою історію і коріння. А процеси «перебудови» та «гласності» прискорили і активізували діяльність національних опозиційних рухів, що були спрямовані на відродження самостійності держав, що були республіками СРСР, а згодом ці «рухи» та «фронти» дали поштовх у розвитку нових політичних партій демократичного

спрямування та виштовхнули зі свого середовища нові національні еліти, багато хто з них до цього часу відіграє помітну роль у їх історії.

*Список використаних джерел:*

1. Алексеева Л. История инакомыслия в СССР / Л. Алексеева. Вильнюс-Москва: Весть, 1992. 354 с.
2. Данилюк Ю. Опозиція в Україні (друга половина 50-х – 80-ті рр. ХХ ст.) / Ю. Данилюк, О. Бажан. К.: Рідний край, 2000. 616 с.
3. Зайцев Ю. Диссидентство в Україні: Опозиційний рух 70-х – початку 80-х років / Ю. Зайцев. «Український ліс». 1994. № 1 – 4.
4. Касьянов Г. Незгодні: українська інтелігенція в русі опору 1960 – 1980-х років / Г. Касьянов. К.: Либідь, 1995. 224 с.
5. Місцева влада в країнах пострадянського простору: Монографія / П. В. Ворона, В. А. Гошовська, І. П. Лопушинський, Т. О. Шаравара [та ін.] / За заг. ред. д. держ. упр. П. В. Ворони. Полтава: ПП Шевченко, 2016. 528 с.
6. Про прессу та інші засоби масової інформації. Закон СРСР від 12 червня 1990 року. Сайт ВРУ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v1552400-90#Text>.
7. Русначенко А. Національно-визвольний рух в Україні: середина 1950-х – початок 1990-х років / А. Русначенко. К.: Видавництво імені Олени Теліги, 1998. 720 с.
8. Хобсбаум Е. Вік крайнощів: Короткий двадцятий вік (1914-1991). М.: Видавництво незалежна газета, 2004. 632 с. (Історія великих цивілізацій).

**ЛАХИЖА Микола,**

*доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування ІПКДСЗУ*

**ЧЕРЧАТИЙ Олександр,**

*кандидат наук з державного управління, директор Регіонального центру з надання безоплатної вторинної правової допомоги у Полтавській області*

## **ПРОФЕСІОНАЛІЗМ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ФАКТОР ОПТИМІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ АДМІНІСТРАЦІЇ**

Професіоналізація стає запорукою успішності діяльності публічної адміністрації в складних умовах трансформації суспільства. Тому формування та розвиток дієвого кадрового потенціалу є актуальним завданням.

Аналіз теоретичних напрацювань з питань формування та реалізації державної кадрової політики в Україні, авторами яких є О. Антонова, О. Воронько, Н. Гончарук, Н. Драгомирецька, С. Дубенко, В. Князев, В. Куйбіда, В. Луговий, В. Майборода, В. Мартиненко, Т. Мотренко, В. Олуйко, Л. Проко-

пенко, С.Серьогін, В.Цветков та багато інших вітчизняних вчених, свідчить про зростання уваги до проблематики публічної служби.

У дослідженнях проводиться думка про необхідність для формування дієвої кадрової політики не лише аналізувати сучасні проблеми, а й розуміти їх культурні передумови, усвідомлювати адміністративні традиції, а також вивчати та використовувати іноземний досвід.

Слід відзначити, що у радянські часи склалася досить продумана система кадрової роботи, перевагами якої були вивчення кадрів, їх випробування, врахування ділових якостей, наступність у керівництві тощо. Основним недоліком радянської системи роботи з кадрами була її заполітизованість. Політичні переконання часто ставилися вище за професійні якості, що спричиняло викривлення у кадровій політиці.

На даний час в Україні суттєвими проблемами залишаються нестабільне або застаріле правове регулювання роботи з кадрами, низька інституційна спроможність державної служби, низька ефективність управління персоналом. Яскравим прикладом нестабільності законодавства є новий Закон України «Про державну службу», зміни до якого вносилися щороку ( 2016 – 2, 2017 – 5, 2018 – 3, 2019 – 4, 2020 – 5). Особливо принципові зміни внесено Законом України від 19 вересня 2019 року N 117-IX. Ще більше змін вносилося в Закон України «Про запобігання корупції» ( 2015 – 9, 2016 – 7, 2017 – 5, 2018 – 2, 2019 – 5, 2020 – 8). Суттєвим є вплив рішень Конституційного Суду України, останні з яких обґрунтовано викликали критику громадськості.

Головним суб'єктом державної кадрової політики є держава, яка отримує від народу певні повноваження для цього і реалізує їх через свої органи та їх кадрові служби. Проте значну роль у реалізації державної кадрової політики на сучасному етапі розвитку суспільства відіграють політичні партії, громадські організації тощо. З одного боку – це об'єктивний процес зростання впливу на державу громадянського суспільства, з іншого – спостерігається надмірна за політизованість вирішення кадрових проблем, що особливо помітно під час зміни політичної влади. Тому важливими є зауваження українських вчених та практиків щодо необхідності зменшення політичної залежності кадрів, що повинно сприяти стабільності державної служби та служби в органах місцевого самоврядування та полегшити вирішення стратегічних завдань суспільства. Відсутність на даний час чіткого розмежування політичних та адміністративних посад призводить до політизації державної служби, залежності державних службовців від політиків, а значить – є однією з причин їх неправових дій.

Іншим фактором непрофесіоналізму на державній службі є неprestижність та непривабливість державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, викликана розбіжністю між високою відповідальністю та інтенсивністю праці і рівнем її оплати. Супутніми факторами є невідповідність системи підготовки та перепідготовки кадрів потребам сучасності, недовірність кадрового резерву в органах місцевого самоврядування, недосконалість системи добору кадрів тощо. Відміна



кадрового резерву згідно діючого ЗУ «Про державну службу», на нашу думку, лише погіршила ситуацію.

Говорячи про професіоналізм кадрів публічної служби як фактор оптимізації їх діяльності, слід пам'ятати, що мова йде про роботу із державними службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування. Ми приєднуємося до точки зору щодо необхідності уніфікації законодавства про державну службу та службу в органах місцевого самоврядування, яка неодноразово піднімалася практиками та вченими під час обговорення проєктів Закону України «Про державну службу (нова редакція)». Перетворення державного управління та місцевого самоврядування у публічну адміністрацію неминуче має привести до формування публічної чи цивільної служби, що відзначалося ще на початку 2000-х років [1, с. 567]. Ми дотримуємося думки, що спільність проблем, які існують, вимагає вироблення концепції збалансованого підходу, необхідності напрацювань на перспективу з метою формування публічної служби, полегшення ротації кадрів та їх підготовки. Такий підхід вмотивовується і спільними завданнями, які стоять перед органами публічної адміністрації – удосконалення надання послуг населенню. Це передбачає створення та розвиток системи якісного набору, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів.

Ця теза потребує особливої уваги, надто зважаючи на поширене твердження про необхідність залучення на державну службу справжніх професіоналів. Очевидно, що мова може йти про професійну підготовку в певній галузі, яка повинна доповнюватися розвитком знань, вмінь та навичок під час професійної діяльності.

На жаль, у новому Законі України «Про державну службу» не враховано пропозиції щодо обов'язковості спеціальної освіти з публічного управління для зайняття керівних адміністративних посад. Очевидно, що наслідком цього є нестабільність та руйнування діючої системи, прикладом чого є Указ Президента України від 5.11.2020 року №487/2020 «Про впорядкування використання об'єктів державної власності, що перебувають в управлінні Державного управління справами», який на сайті Президента оцінено як такий, що «відкриває нові можливості для освіти державних службовців» [2 ]

На наш погляд, основними напрямками реформування мають бути:

- удосконалення методики визначення потреби у підготовці та перепідготовці кадрів;
- створення конкурентного середовища на ринку надання освітніх послуг з публічного управління;
- впровадження нових методів навчання, спрямованість його на формування вмінь та навичок;
- забезпечення випускників магістратур робочим місцем;
- інтегрування у систему професійного навчання держслужбовців наукових та публічних заходів (науково-практичні конференції, семінари, наради, круглі столи, громадські слухання тощо);

- встановлення конкретних мінімальних вимог компетенції на конкретному робочому місці.

Реалізація цих напрямів потребує удосконалення нормативно-правової бази щодо професійного навчання працівників органів влади, підтримки мережі навчальних закладів, які б могли запропонувати потенційному слухачеві альтернативні варіанти підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців; посилення взаємної відповідальності працівника та керівника органу влади з питань навчання та працевлаштування тощо при збереженні та посиленні ролі НАДУ при Президентові України як наукового, навчального та методичного центру.

Аналіз літератури з даного питання свідчить, що у розвинених державах світу є описи компетенцій службовців, як стандарти їх діяльності на робочому місці. Робота в даному напрямі проводиться і у колишніх соціалістичних країнах, в т.ч. і в Україні. Вона спрямована на забезпечення базових вимог до посад, вироблення методики оцінки державних службовців тощо.

Фактори підвищення ефективності роботи державних службовців аналізують Н.Гончарук, Т.Пахомова, Б.Савченко, В. Шамахова та інші українські автори. Ще у 2006-2007 роках ними проведено анкетування державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування Луганської, Полтавської, Сумської та Харківської областей, які підвищували кваліфікацію у ХарРІДУ НАДУ при Президентові України [3]. Правильність висновків перевірена нами при анкетуванні у 2007-2010 роках державних службовців V-VII категорій та посадових осіб місцевого самоврядування Полтавської області, а отримані тоді результати залишаються актуальними й сьогодні.

Результати дослідження показали необхідність формування вищого рівня відповідальності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, проведення роботи щодо усвідомлення ними суспільної та державної важливості їх діяльності.

Нам здається важливим відновлення Всеукраїнських конкурсів «Кращий державний службовець» та «Краща адміністрація», проведення яких стимулювало їх діяльність та сприяло прозорості і відкритості державної служби.

Суттєвим і нагальним залишається питання мотивації публічних службовців. Прикладом для наслідування в питанні стимулювання діяльності державних службовців шляхом встановлення ефективної системи оплати їх праці може бути Японія, де поєднано уявлення про ієрархію та гармонію. На думку експертів, у Японії створено умови, щоб державні службовці пишалися своїм становищем і побоювалися зловживати ним, що є суттєвим з точки зору протидії корупції [3, с. 205-206].

Аналіз свідчить, що проблема мотивації праці державних службовців є загальною і проявляється не лише у країнах, що знаходяться на етапі становлення, а і у країнах розвинутої демократії. Проте у посткомуністичних державах ця проблема особливо відчутна.

Отже, сьогодні можна говорити про кризу української публічної служби та необхідність вжиття низки заходів для її стабілізації. Важливу роль при цьому мають належним чином унормовані система добору на державну службу та службу в органах місцевого самоврядування, продумана система оцінювання, відбір до кадрового резерву, мотивація та забезпечення якісної підготовки кадрів і підвищення їх кваліфікації тощо.

#### *Список використаних джерел*

1. Адміністративне право України. Академічний курс: Підручник: у 2 т. Т.2. К.: Юридична думка, 2006. 617 с.
2. Президент підписав указ, який відкриває нові можливості для освіти державних службовців. Президент України. Офіційне інтернет-представництво. 5.11.2020. URL: <https://www.president.gov.ua/news/prezident-pidpisav-ukaz-yakij-vidkrivaye-novi-mozhливosti-dl-64977>.
3. Савченко Б., Боковикова Ю. Фактори підвищення ефективності роботи державних службовців/ Б.Савченко, Ю. Боковикова// Збірник наукових праць НАДУ при Президентові України. Вип. 2/2008. К.: 2008. с. 32-40

**НОВАК-КАЛЯЄВА Лариса,**

*доктор наук державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування ІПКДСЗУ*

### **ДЕЯКІ АСПЕКТИ СУСПІЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ, ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА ДЕМОКРАТІЇ В СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРАКТИКАХ**

Становлення нових форм взаємодії органів публічного управління різного рівня відбувається на фоні співробітництва наднаціональних та національних органів влади, що «розмиває» ієрархічні відносини субординації в національних межах. Проблеми дублювання та невизначеності повноважень та обсягу компетенцій характерні для національного рівня в європейських країнах, які перманентно перебувають в стані адміністративно-територіальної реформи, ще від початку 1980-х рр., поетапно перебудовуючи свої системи управління відповідно до запитів населення на ефективну та професійну владу. Така ситуація певним чином знижує ефективність місцевої влади.

Self-organising network - «управління без уряду» від початку XXI ст. було характерне для користувачів мережі інтернет, радіо- та мобільним зв'язком. В подальшому, мережна взаємодія в рамках неоінституціоналізму запропонувала різнопрофільні мережні структури, в межах яких також виробляються певні ресурси, зокрема, інформація та інші, на основі особистих і неформальних контактів. Саме зв'язки трактуються нині як цінний ресурс в реальному світі, попри їх неоднозначний вплив на ефективність ринків та управлінських процесів.

Урядовці перебувають в оточенні конкретних людей та діють під їх різнорідними впливами, зокрема, при ухваленні рішень та формуванні політики. Видача субсидій, грантів, проведення тендерів, навіть черговість у наданні послуг можуть бути умотивовані не тільки і не стільки державними інтересами, скільки особистими уподобаннями, політичними позиціями та дружніми стосунками, тобто здійснюватись не без упередженості. Попри значну автономність від держави, мережі можуть бути керованими чиновниками чи політичними лідерами. Мережі здатні бути альтернативою ринковому механізму та державній ієрархії, зокрема, і уособлені, такі як еліти, діаспора, корпоративні, професійні групи тощо. Водночас, це неоднозначні перспективи, адже в умовах європейської інтеграції мережеве управління стає реальністю, що передбачає збільшення, як централізованого регулювання, так і залучення все більшої кількості національних суб'єктів. Останні в системі мережевого управління втрачають частину легітимності на користь центральної адміністрації. Тобто, мережеве управління, своєю чергою, створює нові проблеми легітимності. Чи можуть неформальні мережі вважатися задовільними заміниками демократичної підзвітності представників, право на владу (мандат) яких випливає, безпосередньо чи опосередковано, від загальних виборів на основі формальної рівності всіх громадян – це питання, що обговорюється науковою громадськістю дуже активно ще від початку XXI століття [4].

Основною проблемою “управління без уряду” є дефіцит підзвітності, тобто той факт, що “більшість колективів у глобалізованому просторі не несуть відповідальності за свої дії” [3], незалежно від того, чи вони є неурядовими організаціями, експертними колективами чи міжнародними організаціями. У міжнародному праві набирає значущість “демократична дисципліна права”, що акцентує вихід за межі, наприклад, системи договорів про права людини. На цьому фоні виникають сумнів наслідки для відносин між демократичним урядом, відповідальністю посадових осіб, що діють на власний розсуд згідно з особистими переконаннями та розумінням “добра і зла” та міжнародним правом. У такий спосіб проблемною стає репрезентативність демократії порівняно з бюрократією, оскільки змінюється і пріоритетність діяльності, і вимоги підзвітності перед громадянами. Проблема демократичної підзвітності існує зокрема тому, що обрані посадові особи втрачають свої владні повноваження по відношенню до публічних бюрократій та окремих керівників, а можливості підтримувати громадський контроль практично звужуються чи нівелюються. Приватизація та делегування “незалежних” регуляторних органів зменшує можливості громадян контролювати ці установи через представницьку демократію. Узагальнюючи результати такої ситуації, Р.Барнс (2000) визначив її як “вигнання держави”, адже передача державних послуг агентствам, водночас, фрагментує уряд і розмиває розуміння відповідальності. Прозорість прийняття політичних рішень обумовлює можливість визначити локацію джерела, тобто визначити, де приймаються рішення та хто несе за них безпосередню відповідальність. Отже, юридична визначеність, рівність перед

законом і захист юридичних інтересів можуть бути під загрозою внаслідок втрати довіри чи функції, коли, в світлі інформаційної та комунікаційної технологічної революції, йдеться про такі інститути представництва як парламенти та політичні партії [1].

Залучення нових комбінацій соціальної, економічної та політичної взаємодії, які можуть відрізняються від громадянського суспільства, ринку і держави, викликає в сучасному суспільстві напруженість в межах інтерактивного управління. Зокрема, дорадчий або дискурсивний аналіз політики на основі нової комунікативної політики допомагає членам суспільства (особам, групам, формалізованим і неформалізованим структурам) заявити про свої проблеми та брати участь у їх вирішенні (відповідно до владної реакції).

У той же час, на фоні популізму, що упродовж останніх десятиліть характеризує стан окремих політичних систем практично на всіх рівнях управління, відбувається дестабілізація суспільного порядку та демократії, що значною мірою взаємодіють та обумовлюють взаємовідносини між державою, ринком та громадянським суспільством. Відбувається активна персоналізація політики та зміщення влади в політичних партіях на користь професійних лідерів, обмежуючи впливи рядового складу партії [2]; відбувається зміна джерела політики від законодавчої влади до виконавчої, а в окремих випадках до президентської. Як наслідок прогресує маргіналізація парламентських установ та технократизація процесів вироблення політики. У країнах демократичного транзиту, як правило, маніпуляція судовою владою використовується як інструмент політичної конкуренції та впливу на формування політики. Дестабілізуючі тенденції, пов'язані з процесами, що існують у відносинах між державою та ринком характеризуються посиленням галузевого саморегулювання, упровадженням комерційної (корпоративної) логіки в управлінські процеси, а також персоналізацією та драматизацією політики, коли державні завдання та функції реалізуються на засадах дерегуляції (лібералізації) та аутсорсінгу (приватизації), коли поза ефективним демократичним контролем опиняються сфери регулювання та ринкової конкуренції. Як наслідок знижується рівень довіри до влади, збільшується кількість громадян, які нехтують своїми обов'язками як виборців, або визначають свої позиції на виборах емоційно, "від противного" чи байдуже та "за винагороду". Відбувається занепад колективних ідентичностей та свідомої індивідуалізації. Занепадає також ідеологічна ідентифікація партій, програми підміняються гаслами, дистанція між політиками збільшується, а радикалізація аргументів зводить до мінімуму можливість коаліції на програмних засадах. Посилення прямих консультацій з громадянами у формі референдумів свідчить про небажання політичного керівництва брати на себе всю повноту відповідальності за власні дії.

Результати Всесвітнього опитування цінностей [5], аргументують висновок про те, що довіра до уряду переважно залежить від наявності у нього ключових активів, серед найважливіших з яких: безпека, охорона здоров'я, освіта, житло, транспорт, електроенергія, управління інфраструктурою та

інвестиціями, які приватний сектор не готовий фінансувати, та адекватне регулювання соціально-економічної діяльності. Спільне протистояння загрозам та подолання наслідків пандемії COVID-19 актуалізувало запит населення європейських країн та більшості національних урядів на галузеву централізацію у кризових умовах. Необхідність координувати спільні зусилля на основі усєї повноти картини та можливості оперативно виробляти та ефективно впроваджувати управлінські рішення в інтересах суспільства стали викликом для європейської спільноти та її керівництва.

#### *Список використаних джерел*

1. Barnes, R.A. (2000) 'Democratic Governance and International Law, edited by Gregory H. Fox and Brad R. Roth', *Indiana Journal of Global Legal Studies*: 8 (1), 15. [Online], Available at: <https://www.repository.law.indiana.edu/ijgls/vol8/iss1/15>.
2. Gotta M. (2000) On the relationship between party and government in J. Blondel and M. Cotta, *The Nature of Party Government*, London: Macmillan, 2000
3. Hooghe L., and Marks G. (2002) 'Types of multi-level governance'. *Les Cahiers européens de Sciences Po, n 03, Paris: Centre d'études européennes at Sciences Po.*, 3 [Online], [Retrieved July 20, 2020:], <https://www.researchgate.net/publication/48854082>
4. Novak-Kalyayeva L., Czerw, J. "Regularities and specific of modern governance development under the influence of information technology and sociopolitical transformations" Proceedings of the 36th International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2020 - A 2025 Vision to Sustain Economic Development during Global Challenges. 2020 ISBN: 978-0-9998551-5-7.
5. World Values Survey (2015) [Online], Available at: <https://www.Worldvaluessurvey.org/WVSNews>.

**ПАЛЬОХА Віталіна**

*кандидат наук з державного управління, керівник проектів та програм БО «БФ «Центр реадaptaції та реабілітації «ЯРМІЗ»*

### **РОЛЬ ГРОМАДСЬКОГО СЕКТОРУ У РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СПРАВАХ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ НА СХОДІ УКРАЇНИ: ПРИКЛАД УСПІШНОГО КЕЙСУ ЦЕНТРУ РЕАДАПТАЦІЇ ТА РЕАБІЛІТАЦІЇ «ЯРМІЗ»**

Війна на Сході України триває сьомий рік, і до вирішення цієї головної проблеми вже додалися проблеми подолання її наслідків. Ефективне вирішення нових, невідомих раніше ситуацій – неабиякий виклик як для органів державної влади, так і для громадського сектору. Результати міжнародних досліджень у країнах, де відбувалася війна, показують, що поширеність посттравматичного

стресового розладу (далі – ПТСР) серед осіб, які перебували в зоні бойових дій (як військових, так і мирних жителів), зростає вдвічі і сягає 15 - 20 %. При цьому, як свідчать дослідження, частина осіб, які пережили психотравмуючу подію, не мають жодних проблем із психічним здоров'ям, а частина має віддалені наслідки [2]. Тож в першу чергу потрібно акцентувати на тому, що ветеранська спільнота – не може сприйматися як гомогенна група, і це стосується не тільки статі, віку, регіону, політичних поглядів чи юридичного статусу, а й самоідентифікації. Дослідження фокус груп показують наявність кількох різних категорій ветеранів та ветеранок. Ми виділили наступні:

ті, хто пішли на війну через власні переконання та принципи, організувавшись у добровольчі підрозділи (група добровольців, яка зазнала найбільшого розчарування);

мобілізовані під час шести хвиль мобілізації до лав Збройних сил України за власними переконаннями;

мобілізовані до лав Збройних сил України примусово;

військовослужбовці строкової служби, які задля скорочення терміну підписали контракт «до закінчення особливого періоду»;

кадрові військові відповідно до роду військ (не треба відкидати той факт, що частина військових звільнилися «за станом здоров'я» та поновилися після 2017 року);

ті, хто пішли на війну за індивідуальними життєвими обставинами (наприклад жінки, які пішли на війну за чоловіками; діти щоб помститися за своїх батьків тощо);

ті, які з 2017-2018 рр. записалися на контракт заради відрядження в зону ООС, отримання статусу учасника бойових дій та державної грошової допомоги. За цією категорією УБД самі ветерани 2014- 2020 рр. не визнають права на приєднання до своєї спільноти [1].

Звісно такий розподіл не є вичерпним. Проте навіть він демонструє різну мотивацію участі у військових діях, а отже і різні наслідки для їх ментального здоров'я. Це є однією із причин, чому держава ніколи не буде найефективнішим механізмом або суб'єктом реабілітації та реадптації. Реабілітація - це завжди персональне та емоційне. Держава – це сукупність механізмів та ресурсів, це масштабність та загальнодоступність, але ніколи не індивідуальний підхід.

Так, до досягнень останніх років у сфері державного регулювання соціального захисту учасників АТО та членів їхніх сімей, можна віднести: створення та функціонування Міністерства у справах ветеранів України; запровадження посади «Уповноважений Президента України з питань реабілітації учасників бойових дій»; врегулювання статусу добровольців, прийняття урядом Державної програми з фізичної, медичної, психологічної реабілітації і соціальної та професійної реадптації учасників АТО [4].

Що стосується механізмів реалізації, то до сих пір, державні органи, відповідальні за реалізацію політики, пов'язаної з реінтеграцією, не мають спільного розуміння того, хто за що відповідає, і, в умовах жорсткого

фінансування, скоріше конкурують чим співпрацюють. Розрив між політикою та практикою спостерігається і на рівні регіонів. І хоча в більшості областей затверджені окремі програми соціального захисту виключно для ветеранів АТО/ООС та членів їх родин, спостерігається відсутність будь-якої залежності між розміром бюджету, кількістю учасників АТО, які проживають в області та напрямками програм. До того ж наявність програми – не є гарантією наявності коштів, а може бути лише формальним кроком [3].

Додаткова роль у досягненні національних цілей у цих питаннях покладена на громадянське суспільство та міжнародних партнерів. В Україні існує більше 1000 ветеранських організацій та об'єднань, які успішно працюють на державному та регіональному рівнях. Їх команди беруть на себе відповідальність та вирішують різноманітні проблеми ветеранської спільноти, в тому числі і в партнерстві з державними інституціями.

Грунтуючись на визнаній державою потреби у розробці ефективної моделі реадaptaції ветеранської спільноти, спрямованої на стимулювання їх можливостей та активної життєвої позиції та приймаючи до уваги методичні рекомендації профільного міністерства щодо створення та діяльності ветеранських просторів, був створений Центр реадaptaції та реабілітації «ЯРМІЗ» (далі – Центр ЯРМІЗ) [4,5,6].

Окрім національно визнаних потреб, таких як: просування принципів підвищення спроможностей; стимулювання самозабезпечення, економічної та соціальної незалежності [4,5,6], у концепції Центру покладено потребу «якості життя», як інтегральну оцінку ефективності реабілітації. Міжнародно визнаними параметрами «якості життя» є [2]:

- фізичні: енергійність, втома, фізичний дискомфорт, сон, відпочинок;
- психологічні: самооцінка, концентрація, позитивні емоції, негативні переживання, мислення; - ступінь незалежності: повсякденна активність, працездатність, залежність від ліків і лікування;
- життя в суспільстві: повсякденна активність, соціальні зв'язки, дружні зв'язки, суспільна значимість, професіоналізм;
- довкілля: житло та побут, безпека, дозвілля, доступність інформації, екологія (клімат, забруднення, густозаселеність);
- духовність і особистісні переконання

Центр ЯРМІЗ відповідно працює за п'ятьма напрямками благополуччя ветеранів: фізичного, психологічного, економічного, соціального та духовного. Така мультинаправленість, мультидисциплінарність та мультиагентність забезпечує максимальну компактність ресурсів та можливостей, релевантність попиту і пропозиції та високу ефективність вирішення поставлених завдань. Попри те, що ветеран знаходиться у центрі діяльності, він не розглядається як ізольована особа. Кожен ветеран є частиною соціального середовища або групи, де найголовнішу роль все ж займає сім'я, яка може стимулювати його як до конструктивних так і деструктивних дій. Саме тому, особлива увага Центру зосереджена на сім'ї ветерана та спільних сімейних заходах, а при формуванні розкладу враховується фактор гендерної чутливості та робочого часу.



Напрямок **фізичного благополуччя** Центру ЯРМІЗ охоплює спортивний простір (залу бойових мистецтв, простір для відпрацювання ударних технік, зону боксу, вільні ваги, кардіозону та силові тренажери); танцювальну студію (аргентинське танго, фламенко, бразильський зук); йогу та дихальні практики; сеанси масажу; виїзні спортивні активності; жонглювання. **Психологічне благополуччя** досягається шляхом: - індивідуальних психологічних консультацій; - групової терапії, в тому числі онлайн; - формату «рівний рівному»; - послуг емоційного розвантаження та активного слухання – «Міністерство Спокою» (в тому числі за телефоном цілодобово); мистецьких заходів від партнера «ArtRehab»; онлайн-проект «Військовий психолог простими словами»; практикується освіта та просвіта фахівців в рамках проекту «Всеукраїнська школа «ЯРМІЗ» підвищення кваліфікації психологів у напрямку кризової психології». Діяльність Центру ЯРМІЗ у напрямку досягнення **економічного благополуччя**, як основоположного для розвитку суспільства, полягає у наданні комплексу послуг спрямованих на покращення економічної спроможності, професійної незалежності та фінансової грамотності, з метою покращення економічної свідомості громадян, їх матеріальної зацікавленості у результатах своєї діяльності та розвитку творчих здібностей. Особлива увага акцентується на: профорієнтації; підприємництві; фінансовій грамотності та цифровізації. Досягнення **соціального благополуччя**, стосується взаємовідносин між різними соціальними групами щодо соціальних умов життя і діяльності, задоволення соціальних потреб, адвокації прав та інтересів ветеранської спільноти. Система заходів у цьому напрямку спрямована на формування громадської активності та відповідальності, цілеспрямованості, здатності впливати на рішення місцевої/регіональної/державної влади (тренінги з розвитку лідерських якостей та громадянських компетентностей).

Сфера культури є найчутливішим показником реалізації прав людини, зокрема таких, як право на ідентичність, національну пам'ять, почуття власної гідності та соціальної злагоди. Саме культура, що заохочує до найрізноманітніших форм творчого самовираження і водночас вивчення та оновлення традицій, сприяє розвитку творчої економіки, інноваційної політики та активній участі громадськості в побудові сучасної та демократичної держави. Діяльність Центру ЯРМІЗ у напрямку **духовного благополуччя** стосується відносин людей з приводу їх духовних цінностей, моральних норм поведінки, культури, захисту навколишнього середовища, екологічної відповідальності (патріотичне виховання та етнонаціональне просвітництво; організація показів патріотичних фільмів, проведення творчих вечорів та культурницьких ініціатив із запрошенням митців)

Життєвоважливою умовою системи реадaptaції та реабілітації ветеранів України – є професійні, безперервні, максимально комфортні мережі підтримки. Наявні приклади існування ветеранських просторів вже показали свою затребуваність та ефективність у роботі з ветеранами. Наступним завданням є створення об'єднуючих платформ для збору, розробки та

поширення найкращих практик у сфері здоров'я, реабілітації та благополуччя постраждалих від військового конфлікту на Сході України.

*Список використаних джерел:*

1. Дослідження щодо статусу жінокветеранок та сервісів, що їм надаються. Фінальний звіт. Березень 2020. URL: <https://bezbroni.net/uploads/files/paper/1/%.pdf>.

2. Кокур О.М., Агаєв Н.А., Пішко І.О., Лозінська Н.С., Остапчук В.В. Психологічна робота з військовослужбовцями - учасниками АТО на етапі відновлення: Методичний посібник. – К.: НДЦ ГП ЗСУ, 2017. – 282 с

3. Моніторинг обласних бюджетних програм соціального захисту ветеранів АТО/ООС та членів їх сімей. URL: [https://bezbroni.net/uploads/files/paper/9/Budj\\_rpgrams.pdf](https://bezbroni.net/uploads/files/paper/9/Budj_rpgrams.pdf)

4. Про затвердження Державної цільової програми з медичної, фізичної реабілітації та психосоціальної реабілітації постраждалих учасників Революції Гідності, учасників антитерористичної операції та осіб, які брали участь у здійсненні заходів із забезпечення національної безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії Російської Федерації в Донецькій та Луганській областях, забезпеченні їх здійснення, на період до 2023 року URL: Постанова Кабінету міністрів України від 5 грудня 2018 р. № 1021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1021-2018-%D0%BF#Text>.

5. Про затвердження методичних рекомендацій щодо створення та діяльності ветеранських просторів URL: - Наказ Міністерства у справах ветеранів, тимчасово окупованих територій та внутрішньо переміщених осіб України від 13 січня 2020 року №8. URL: <https://mva.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/%.pdf>.

6. Про схвалення Концепції Державної цільової програми з фізичної, медичної, психологічної реабілітації і соціальної та професійної реабілітації учасників антитерористичної операції на період до 2022 року. Розпорядження Кабінету міністрів України від 12 липня 2017 р. № 475-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/250138251>.

## **СЕКЦІЙНІ ЗАСІДАННЯ**

**ANDOROWA Kremena,**

*PhD, Assoc. prof.*

*Varna Free University "Chernorizets Hrabar",*

*Varna, Bulgaria*

### **A NEW VISION OF EUROPEAN REGIONAL POLICY**

The pursuit of balanced sustainable development focuses efforts in the implemented regional policies to make the regions key places for innovation and competitiveness in the globalized network economy. Building competitive advantages and stimulating high levels of economic growth is a complex process of long-term nature. In a regional context, this process includes the efficient use of local resources and potential, attracting investment, promoting public-private partnerships, seeking new business models for knowledge transfer and innovation, using modern technologies to increase productivity, developing competitive innovative products with higher added value and introduction of new organizational methods. With the establishment of regional business and innovation structures, conditions and opportunities are created for the development of new jobs, generating income, and hence raising the standard of living in the individual regions. [2]

The priorities of the Multiannual Financial Framework (MFF) for the years 2021-2027, according to the European Commission (EC), are: united market, innovation, digital economy, cohesion and values, natural resources and the environment, migration and border management, security and defense, and bringing together neighboring regions and the world, and European public administration. For the forthcoming programming period 2021-2027, the European Commission is proposing a Regulation on generally applicable rules and provisions, expressed in common rules, the same for all the seven EU funds. These are envisaged to be: European Regional Development Fund (ERDF), Cohesion Fund (CF), European Social Fund (ESF), European Maritime and Fisheries Fund (EMFF), Asylum, Migration and Integration Fund (FUMI) - new, The Internal Security Fund (FSF) and the Border and Visa Management Instrument. [1].

Cohesion policy provides for continued investment in all regions, maintaining the three categories (less developed regions, transition regions, more developed regions). The distribution of funds is still largely based on GDP per capita, adding new criteria related to youth unemployment, low levels of education, climate change, reception and integration of migrants, and more. It should be noted here that global processes take place with different content and effects in different regions and spheres of public life. In order to better capture the real situation on the ground, it is envisaged that the outermost regions will continue to benefit from EU special support. Cohesion policy has a role to support local development strategies and empower local authorities to manage funds. The urban dimension of cohesion policy

is also being strengthened, with 6% of European Regional Development Fund (ERDF) assistance being set aside for sustainable urban development, for creating a new program for building networks and capacity of city authorities - the European Urban Initiative. [4 ]

For businesses and entrepreneurs benefiting from EU support, the new financial framework offers less bureaucracy and simpler ways to claim payments, using simplified cost options. 80 simplification measures are envisaged in cohesion policy for the period 2021-2027. [7] In order to facilitate synergies, a single regulatory framework is being prepared covering the seven EU funds, which are implemented in cooperation with the Member States ("shared management"). ). The Commission is also proposing lighter checks for programs with good results, relying more and more on national systems and extending the principle of "single audit" to avoid duplication of checks.

The new framework combines the necessary stability in investment planning with an appropriate level of budgetary flexibility to deal with unforeseen events. The mid-term review determines the need for changes in the programs for the last two years of the funding period based on emerging priorities, the implementation of the programs and the most up-to-date country-specific recommendations. Within the programs, transfers of funds will be possible in certain limits without the need for explicit formal approval by the Commission. A specific provision facilitates the immediate mobilization of EU funding in the event of natural disasters. [3]

Strengthening the link with the European Semester and the Union's economic governance envisages continuing reforms of cohesion policy to create an investment-friendly environment in which businesses can develop successfully by ensuring complementarity and coordination with the new, improved Support Program. of structural reforms. The aim of the Structural Reform Support Programme (SRSP) is to assist Member States in carrying out structural reforms and has an initial budget of € 142.8 million. [5] The country-specific recommendations made in the context of the European Semester will be taken into account twice during the budget period, initially for the development of cohesion policy programs and during the mid-term review. In order to continue to improve the conditions for growth and job creation, favorable conditions are envisaged to remove barriers to investment. Their implementation is monitored throughout the entire financial period. [6]

The new policy also envisages improving the rules for achieving better results from EC investments. All programs provide a framework for implementation with quantifiable objectives. The new framework introduces an annual performance review in the form of a political dialogue between the program authorities and the Commission. The assessment of the effectiveness of the programs will also take place during the mid-term review, when Member States report all implementation data every two months, and the platform for freely available data on regional cohesion will be updated automatically so that citizens can monitor the progress made. [3]

Regional policy after 2020 is aimed at continuing the course of enhanced use of EU financial instruments. However, the planned grant is insufficient to address the

significant shortfall in investment, which can be effectively complemented by financial instruments having lever effect, and are closer to the market. Regions need to develop capacity to meet effectively the challenges of both innovation and sustainability, and in most cases, combining efforts in different areas is an opportunity to build collective capacity and increase the competitiveness of regions.

*Bibliography / Reference:*

1. Моллов, Б. Бъдеще на Кохезионната политика на Европейския съюз след 2020. Ст. Загора. 11.10.2018. <https://stzagora.net/2018/10/15/> (достъпно на 02.10.2020 г.)
2. Национална стратегическа референтна рамка. [http://www.europe.bg/upload/docs/NSRR\\_protokol52.pdf](http://www.europe.bg/upload/docs/NSRR_protokol52.pdf) (достъпно на 02.10.2020 г.)
3. Нова политика на сближаване [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/bg/2021\\_2027](https://ec.europa.eu/regional_policy/bg/2021_2027) (достъпно на 03.10.2020 г.)
4. Политика за сближаване след 2020. [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/bg/2021\\_2027/#2](https://ec.europa.eu/regional_policy/bg/2021_2027/#2) (достъпно на 05.10.2020г.)
5. Програмата за подкрепа на структурните реформи (ППСР) [https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/funding-opportunities/funding-programmes/overview-funding-programmes/structural-reform-support-programme-srsp\\_bg](https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/funding-opportunities/funding-programmes/overview-funding-programmes/structural-reform-support-programme-srsp_bg) (достъпно на 02.10.2020 г.)
6. Регионално развитие и сближаване след 2020 г. – новата рамка накратко. [https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/budget-may2018-new-framework-glance\\_bg\\_3.pdf](https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/budget-may2018-new-framework-glance_bg_3.pdf) (достъпно на 02.10.2020 г.)
7. Ръководство относно мерките за опростяване [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/factsheet/new\\_cp/simplification\\_handbook\\_bg.pdf](https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/factsheet/new_cp/simplification_handbook_bg.pdf) (достъпно на 05.10.2020 г.)

**BANKOVA Ivanka,**

*PhD, Assoc. prof.*

*Varna Free University "Chernorizets Hrabar",*

*Varna, Bulgaria*

## **OPPORTUNITIES FOR MEASURING REGIONAL COMPETITIVENESS**

The competitiveness of regions is difficult to define, even more difficult to measure. The fact is that the regional conditions concerning physical and social infrastructure, the capacity of the labor force, the efficiency of the public institutions, etc. reflect on the success of every business, every activity and initiative. Improving these conditions should be the result of specific actions related to the development of scientific and technological activities in the region, development of educational infrastructure, small and medium enterprises, entrepreneurship, attracting foreign investment, human capital development, institutional development. and social capital, etc.

Regional competitiveness is influenced by almost all aspects of public life, from the volume of foreign investment and the state of road infrastructure, to the education system, culture and moral values of employees and employers. A challenge to improve competitiveness is the need to introduce specialized policies in different sectors, which are both tailored to each other and complement each other in order to achieve an overall positive effect. [2] Regional competitiveness can be defined as "the ability of a regional economy to optimize its local assets in order to compete and prosper in national and global markets and to adapt to the changes in those markets." [7]

The competitiveness of the regions is complex; therefore, it is necessary to consider regional competitiveness in its main aspects - economic, social, environmental and cultural. In order to make a region an attractive place to live, invest and do business, these components need to be developed in a balanced way. If one of them dominates, the balance is disturbed, which in turn reflects on the attractiveness of the region. Synchronization in the development of the economic, social and environmental aspects is essential and without it, a region would not be able to build a competitive advantage. Achieving regional competitiveness is possible through joint efforts and actions taken for balanced territorial development, i.e. finding the "golden point of intersection", the place where the interests of economic agents and regions coincide to the highest degree. [6]

An opportunity to measure regional competitiveness is the Regional Competitiveness Index (RCI), which was first issued in 2010 and is published every three years by the European Commission, enabling regions to monitor and assess their development over time and to compare with other regions. The index is the first measure to provide a European perspective on the competitiveness of regions in the European Union (EU). It is based on the World Competitiveness Index of the World Economic Forum (GCI-WEF). [5] The RCI index is a synthetic index that is composed of various components, some of which are also synthetic. The selected indicators are grouped into a total of 11 pillars and affect extremely diverse categories - starting with the quality of regulations, protection of intellectual property and the rule of law, going through government bond yields, infant mortality and the number of international flights to youth unemployment, the number of patents and scientific publications in the country.

The indicators are classified into three groups: key indicators, efficiency and innovation. The group of key indicators includes five categories: institutions; macroeconomic stability; infrastructure; health and basic education, these categories are the main key drivers for any economy. When measuring the competitiveness of a particular region, it is appropriate to study and analyze the sub-indices and their components, as their parameters make it possible to identify the real problems specific to each region. [3] In addition, some components are not equally relevant for different countries and regions. For example, countries with a predominance of road transport are expected to perform poorly in railway-related components but may still have a well-developed transport network. [4] The index ranks EU regions according to their ability to offer attractive and sustainable environment for the enterprises and

the local population. Bulgarian regions perform well in the category of macroeconomic stability, but in general, for other indicators the result is around or below the average for the 15 regions that have the closest GDP per capita. [1]

The RCI index applies a special system for weighing the data, which does not allow direct comparison of the final results. The main criterion for weighing the different groups of indicators is the economic development of the regions, on the basis of which five groups are determined. Among those with low economic development, the indicators concerning the quality of the institutional environment, infrastructure, basic education, healthcare and macroeconomic stability have the greatest weight; on the contrary, in highly developed countries, the complexity of business processes, innovation and technical training are of greater importance. In separate groups of indicators, there may be twice the difference in the weight of the components, which is a disadvantage of the RCI, as the applied system may not highlight the positive aspects of some regions, as it is possible that the measures applied there are not appropriately selected and highlight the weaknesses rather than the successes of the research region.

Some elements of the index use different levels of analysis - while most of them are at the regional level, some refer to countries as a whole, which does not allow the derivation of potentially important differences. [4] This is especially true for regions with weak economic development, as indicators relating to the institutional environment and macroeconomic development are only available at country level (as information sources for them are not local statistical authorities and Eurostat, which keep regional statistics. on many of the indicators, and organizations such as the World Bank and the World Economic Forum, which are more often limited to the state level). The review of some of the features of the RCI shows some problems and dangers in the mechanical citation of conclusions from reports measuring competitiveness according to the presented criteria, and may lead to incomplete understanding of the real message of the indicators. When measuring regional competitiveness, in addition to the statistical measures of the RCI index, useful information can be obtained from the official analyzes of the indicators, as well as from the methodological notes to them.

Today, regional and local perspectives are becoming more important than ever in promoting sustainable growth. Firstly, the regions call on local innovation systems and have the capacity to mobilize economic players in the name of a shared goal. Secondly, they are well positioned and developed through an understanding of local assets and environmental challenges. There is no one-size-fits-all recipe for developing and implementing strategies that combine sustainable and smart growth and ensure high competitiveness, and the opportunity for each region to benefit from the support and investment provided by the EU Structural Funds.

#### *Bibliography:*

1. Българските региони са сред най-неконкурентните в ЕС. 27.02.2017 [https://www.capital.bg/politika\\_i\\_ikonomika/bulgaria/2017/02/27/2925960\\_bulgarskite\\_regioni\\_sa\\_sred\\_nai-nekonkurentnite\\_v\\_es/](https://www.capital.bg/politika_i_ikonomika/bulgaria/2017/02/27/2925960_bulgarskite_regioni_sa_sred_nai-nekonkurentnite_v_es/) (достъпно на 25.10.2020)

2. Георгиева, Т., Л. Цоцорков, Т. Галев, Н. Ганчева, Р. Стефанов, М. Цанов. Анализ на конкурентоспособността на българската икономика. Център за изследване на демокрацията. София. 2014.

3. Класификация на показателите за конкурентоспособност [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-17-333\\_bg.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-17-333_bg.htm) (достъпно на 21.10.2020)

4. Николов, А. Европейски индекс за конкурентоспособността – инструкции за употреба. 02.03.2017 <https://ime.bg/bg/articles/evropeiski-indeks-na-konkurentosposobnostta-instrukcii-za-upotreba/#ixzz5pBmV9MT9> (достъпно на 23.10.2020)

5. Световен индекс за конкурентоспособност на Световния икономически форум (GCI-WEF). [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-17-333\\_bg.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-17-333_bg.htm) (достъпно на 21.10.2020)

6. Тонкова, С. Конкурентоспособност на регионите в контекста на регионалното планиране. Научен алманах на ВСУ „Ч. Храбър”, серия „Икономика и стопанско управление”, кн.8. Варна. 2011.

7. Martin, Ronald L. A Study on the Factors of Regional Competitiveness. A draft final report for The European Commission Directorate-General Regional Policy, University of Cambridge, p. 2-3, [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/studies/pdf/3cr/competitiveness.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/3cr/competitiveness.pdf) (достъпно на 23.10.2020)

**БАБЕНКО Оксана,**

*кандидат педагогичних наук, директор Слов'янського педагогічного ліцею  
Слов'янської міської ради Донецької області, доцент кафедри  
менеджменту ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет»*

## **ДО ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОГО АУДИТУ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ (ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ)**

На сучасному етапі впровадження освітніх реформ особливої актуальності набуває поняття «інституційний аудит закладів загальної середньої освіти» – новий формат співпраці між школами та державою, фактор демократизації й забезпечення якості освіти в цілому. У Законі України «Про освіту» [4] інституційний аудит визначено як важливий чинник зовнішнього забезпечення якості освіти, комплексну зовнішню перевірку та оцінювання освітніх і управлінських процесів закладу освіти, що забезпечує його ефективну роботу та сталий розвиток.

У контексті активізації дискусії про ефективність системи аудиту в освіті й запровадження його як форми державного контролю актуальними є дослідження Й. Даньківа, М. Лучка, М. Остап'юка, В. Немченка, О. Редька, В. Андрєєва, О.Петрик [3], І.Погрібного, де вченими розглянуто сучасні підходи до здійснення економічного аудиту з використанням світового і європейського досвіду, проте на сьогодні не розробленою залишається



проблема освітнього аудиту; аналіз теоретичного і практичного аспектів досліджуваної проблеми дає змогу констатувати відсутність розгляду питання організації системи внутрішнього аудиту закладів загальної середньої освіти (далі ЗЗСО); невизначеність меж повноважень органів громадського самоврядування, у тому числі учнівського, у проведенні інституційного аудиту ЗЗСО. Тож виникає необхідність розгляду зазначених питань у межах теорії й практики інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти.

Визначення дефініції «інституційний аудит закладів загальної середньої освіти» у науковій літературі на сьогодні відсутнє, тож покликаємося на визначення цього поняття, подане в чинних освітніх документах: *інституційний аудит – це комплексна зовнішня перевірка та оцінювання освітніх і управлінських процесів закладу освіти (крім закладів вищої освіти), які забезпечують його ефективну роботу та сталий розвиток* [4].

Інституційний аудит покликаний зруйнувати усталені стереотипи про те, що державні органи лише контролюють та карають. Адже однією з його цілей є конструктивна співпраця й постійна комунікація держави зі школами, надання допомоги та рекомендацій щодо розбудови й покращення якості освіти, що й відрізняє таку форму перевірки від колишньої атестації закладів освіти як основної форми державного контролю минулих років, спрямованої на визначення ефективності роботи школи відповідно до державних стандартів.

Метою проведення інституційного аудиту є оцінювання якості освітньої діяльності закладу освіти та вироблення рекомендацій щодо підвищення якості, удосконалення внутрішньої системи забезпечення якості освіти, приведення освітнього й управлінського процесів у відповідність із вимогами законодавства та ліцензійними умовами.

Актуальним є зауваження Закону України «Про освіту» щодо *визначної ролі органів громадського самоврядування* в колективному розв'язанні питань організації та забезпеченні освітнього процесу в закладі освіти, захисті прав та інтересів учасників освітнього процесу, організації дозвілля та оздоровлення, громадському нагляді (контролі) та в управлінні закладом освіти в межах повноважень, визначених законом та установчими документами закладу освіти [4].

Статтею 28 Закону передбачене *право органів громадського самоврядування здобувачів освіти* брати участь у забезпеченні освітнього процесу й громадському контролі за дотриманням запланованого розвитку в закладі освіти [4].

Наказом Міністерства освіти і науки України від 09 січня 2019 року № 17 [2] затверджено Порядок проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти, де визначено механізм його проведення в ЗЗСО відповідно до Законів України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності». Зокрема, у документі визначено напрями оцінювання освітніх і управлінських процесів закладу освіти та внутрішньої системи забезпечення якості освіти:

– *освітнє середовище закладу освіти* (забезпечення комфортних і безпечних умов навчання та праці; створення освітнього середовища, вільного від будь-яких форм насильства та дискримінації; формування інклюзивного, розвивального та мотивуючого до навчання освітнього простору);

– *система оцінювання здобувачів освіти* (наявність відкритої, прозорої і зрозумілої для здобувачів освіти системи оцінювання їх навчальних досягнень; застосування внутрішнього моніторингу, що передбачає систематичне відстеження та коригування результатів навчання кожного здобувача освіти; спрямованість системи оцінювання на формування в здобувачів освіти відповідальності за результати свого навчання, здатності до самооцінювання);

– *педагогічна діяльність педагогічних працівників закладу освіти* (ефективність планування педагогічними працівниками своєї діяльності, використання сучасних освітніх підходів до організації освітнього процесу з метою формування ключових компетентностей здобувачів освіти; постійне підвищення рівня професійної компетентності та майстерності педагогічних працівників; налагодження співпраці зі здобувачами освіти, їх батьками чи іншими законними представниками, працівниками закладу освіти; організація педагогічної діяльності та навчання здобувачів освіти на засадах академічної доброчесності);

– *управлінські процеси закладу освіти* (наявність стратегії та системи планування діяльності закладу, моніторинг виконання поставлених цілей і завдань; формування відносин довіри, прозорості, дотримання етичних норм; ефективність кадрової політики та забезпечення можливостей для професійного розвитку педагогічних працівників; організація освітнього процесу на засадах людиноцентризму, прийняття управлінських рішень на основі конструктивної співпраці учасників освітнього процесу, взаємодії закладу освіти з місцевою громадою; формування та забезпечення реалізації політики академічної доброчесності).

Для проведення інституційного аудиту в закладі освіти Державна служба якості освіти України, її територіальний орган створюють експертну групу. Документом передбачено залучення до інституційного аудиту представників громадськості [2], проте на сьогодні в документі не визначено межі повноважень органів громадського самоврядування в проведенні інституційного аудиту ЗЗСО.

На нашу думку, залучення громадськості й учнівської спільноти до оцінювання діяльності закладів загальної середньої освіти за окремими напрямками необхідне й нагальне.

Розглянемо, зокрема, *напрямок створення освітнього середовища, вільного від будь-яких форм насильства та дискримінації*:

У Додатку до Порядку проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти відповідно до пункту 6 (створення освітнього середовища, вільного від будь-яких форм насильства та дискримінації)

визначено такі критерії оцінювання освітніх і управлінських процесів закладу освіти та внутрішньої системи забезпечення якості освіти [1]:

1. Заклад освіти планує та реалізує діяльність щодо запобігання будь-яким проявам дискримінації, булінгу в закладі.

2. Правила поведінки учасників освітнього процесу в закладі освіти забезпечують дотримання етичних норм, повагу до гідності, прав і свобод людини.

3. Керівник та заступники керівника (далі – керівництво) закладу освіти, педагогічні працівники протидіють булінгу, іншому насильству, дотримуються порядку реагування на їх прояви.

На нашу думку, об'єктивне оцінювання означених критеріїв можливе лише за умови активного залучення органів учнівського самоврядування, системності такої діяльності, деталізації й розширення критеріїв у Порядку проведення інституційного аудиту ЗЗСО, розробки інструментарію оцінювання показників діяльності закладів загальної середньої освіти, що зумовлює

- подальший перегляд інших освітніх документів, програм з метою чіткого визначення критеріїв оцінювання параметру «створення освітнього середовища, вільного від будь-яких форм насильства та дискримінації»,
- подальший розгляд проблеми визначення місця і ролі органів громадського самоврядування, у тому числі учнівського самоврядування ЗЗСО, у проведенні інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти.

#### *Список використаних джерел*

1. Додаток до Порядку проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти (пункт б) Критерії оцінювання освітніх і управлінських процесів закладів освіти та внутрішньої системи забезпечення якості освіти. URL: <https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2019/04/nakaz-audit-stranytsy-10-14.pdf> (дата звернення 09.04.2020).

2. Наказ Міністерства освіти і науки України «Про затвердження Порядку проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти від 09.01.2019 № з0250-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0250-19> (дата звернення 09.04.2020).

3. Петрик О.А. Стан та перспективи розвитку аудиту в Україні: методологічні та організаційні аспекти: автореф. дис. ... д-ра економічних наук: 08.06.04 / Київ, 2004. 27 с.

4. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII Дата оновлення 16.01.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення 09.04.2020).

## **ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЧАСУ ВІДПОЧИНКУ ПРАЦІВНИКІВ**

В умовах формування в Україні правової держави, роль і значення правового регулювання суспільних відносин набуває особливої актуальності. Основним законодавчим актом, призначеним для такого регулювання є Конституція України. Саме вона, зокрема, закріплює основний перелік прав та свобод людини і громадянина. Одному з таких прав, а саме праву на відпочинок, і присвячена дана робота.

Право на відпочинок відноситься до основних прав людини. Норми ст. 24 Загальної декларації прав людини закріплює, що кожна людина має право на відпочинок і дозвілля, включаючи право на розумне обмеження робочого дня і на оплачувану періодичну відпустку. Конституція України також закріплює в якості одного з основних соціальних прав людини і громадянина право на відпочинок. Незважаючи на це, на практиці саме право людини на відпочинок порушується досить часто. Саме тому, метою даної роботи є вивчення та узагальнення діючих в українському законодавстві правових норм, які безпосередньо чи опосередковано стосуються регулюванню часу відпочинку, а також міжнародних стандартів у цій сфері та зарубіжного досвіду.

Конституція України у ст. 45, забезпечує гарантії усім громадянам, які працюють, відповідне право на відпочинок, яке забезпечується наданням днів щотижневого відпочинку, окрім того скороченої тривалості роботи у нічний час, визначення скороченого робочого дня відносно певних професій і виробництва та оплачуваної щорічної відпустки, [1]. В аспекті забезпечення права на відпочинок важливе значення має і ст. 3 Основного Закону, яка встановлює положення відносно яких людина, її здоров'я та життя на теренах нашої держави є основоположними цінностями, адже як справедливо зауважує С.М. Черноус, відпочинок – це те, що забезпечує існування людини як біологічної істоти і не тільки – її здоров'я. Відповідно до Статуту Всесвітньої організації охорони здоров'я, саме здоров'я виступає станом належного душевного, фізичного і соціального благополуччя, а не тільки відсутністю хвороби і фізичних дефектів, таким чином, відпочинок потрібен не тільки для підтримки, відновлення фізичного стану здоров'я, а й душевного та соціального [2, с. 135].

Відповідно до ч. 2 ст. 45 Конституції України, мінімальна тривалість відпочинку та оплачуваної щорічної відпустки, максимальна тривалість робочого часу, вихідні та святкові дні, а також інші умови здійснення вказаного права встановлюються законом [1]. Отже, дослідження часу відпочинку як категорії трудового права, його видів та особливостей реалізації права на відпочинок зумовлює необхідність аналізу системи нормативно-правових актів

у відповідній сфері. При цьому, оскільки ст. 8<sup>1</sup> Кодексу законів про працю від 10.12.71 р. встановлює пріоритет норм міжнародного законодавства над нормами національного [3].

Законодавство про працю України не дає визначення часу відпочинку. Існує тільки нормативне визначення часу відпочинку стосовно окремих категорій працівників, наприклад, в затверджених наказом Міністерства транспорту України № 219 від 02.04.2002 р. «Правилах визначення робочого часу та часу відпочинку екіпажів повітряних суден цивільної авіації України», та в затвердженому наказом Міністерства транспорту та зв'язку України № 340 від 07.06.2010 р. «Положенні про робочий час і час відпочинку водіїв колісних транспортних засобів», проте, вказані дефініції не можуть бути застосовані для трудового права. З огляду на це, для визначення сутності поняття «час відпочинку» звернемось до науки трудового права.

Перш, ніж перейти до аналізу підходів до розуміння часу відпочинку в доктрині трудового права, необхідно визначити сутність поняття «відпочинок». Так, нормативне визначення поняття «відпочинок» міститься у ст. 1 Закону України від 04.09.2008 р. «Про оздоровлення та відпочинок дітей», згідно з яким «відпочинок – комплекс спеціальних заходів соціального, виховного, медичного, гігієнічного, спортивного характеру, що забезпечують організацію дозвілля дітей, відновлення фізичних і психічних функцій дитячого організму, сприяють розвитку духовності та соціальної активності дітей...» [4]. Звичайно, вказана дефініція не може бути застосована безпосередньо до трудових відносин, проте, містить загальну спрямованість, сутність відпочинку: відновлення фізичних і психічних функцій організму.

З етимологічної точки зору, тлумачний словник слово «відпочинок» визначає як: 1) акумулювання сил після втоми припиненням дії, руху тощо; 2) час без праці і дозвілля; 3) коротку перерву під час праці, якоїсь дії; перепочинок; 4) зупинку в дорозі, щоб відпочити [5, с. 136]. При цьому, Т.І. Чавикіна слушно зазначає, що відпочинок – багатогранний соціально-економічний прояв, що визначає поєднання різних аспектів, що є предметом дослідження різних наук. Юридичному поняттю «право на відпочинок» в економіці відповідає поняття «вільний час» [6, с. 356].

Д.М. Ядранський, розглядаючи відпочинок з точки зору соціології, визначає відпочинок як створення передумови для якісної та повноцінної праці та одночасно елемент підготовки до трудового процесу (який витрачається працівником для розвитку трудового потенціалу). Автор констатує різноманітний характер ймовірного відпочинку, що може існувати в різних формах та відповідно до них представляти (не представляти) цінності для конкретного індивіда (за певних умов життя). Такими формами відпочинку може бути: і фізичний, і психологічний, і розумовий відпочинок. При цьому необхідно зазначити, що кожний вид трудової діяльності викликає втому, а відтак має компенсуватися адекватним для характеру втоми відпочинком [7, с. 114]. Схожу позицію наводить і С.Ф. Гуцу, на думку якої відпочинком у загальному розумінні є процес відновлення людиною свого фізичного та

емоційного стану. Відпочинок має різні прояви... У цьому і полягає головна проблема при визначенні змісту та регулюванні часу відпочинку: кожна людина використовує його по-своєму, керуючись власними потребами, інтересами, бажаннями, цілями [8, с. 16].

Отже, в аспекті трудових відносин, можна зробити висновок, що відпочинок направлений на відновлення працівником свого фізичного, психологічного, емоційного стану. І оскільки час, необхідний для цього, буде залежати від рівня втоми, відповідно, існують окремі різновиди часу відпочинку, що будуть виконувати таку мету: короткостроковий відпочинок в межах робочого дня, більш тривалий в межах робочого тижня і найбільшої тривалості в межах робочого року. Щодо тлумачення поняття «час відпочинку» як категорії трудового права, слід зазначити, що в доктрині існують різні позиції, які умовно ми можемо класифікувати на декілька груп, а саме;

1) як протилежна категорія до робочого часу. Так, В.В. Собченко вказує, що оскільки законодавець час відпочинку протиставляє робочому часу, тому весь проміжок часу, який працівника, який перебуває у трудових відносинах, проводить після робочого часу, визнається його часом відпочинку [9, с. 158];

2) як час, протягом якого працівник звільняється від виконання трудових обов'язків. Наприклад, Л.П. Грузінова та В.Г. Короткін розуміють вказане поняття як час, коли працівник вільний від виконання своїх трудових обов'язків відповідно до норм чинного законодавства і правил внутрішнього трудового розпорядку [10, с. 30];

3) як вільний від роботи час, який, при цьому, працівник може використовувати на власний розсуд. Наприклад, О.Д. Карпенко встановлює час відпочинку як частину календарного часу, коли працівник має право робити все що йому заманеться і не повинен здійснювати свої трудові обов'язки [11, с. 127];

4) наступний підхід схожий з попереднім, вчені розуміють час відпочинку як вільний від роботи час, який працівник може використовувати на власний розсуд, однак, вказують на нормативну основу його існування – встановлення такого часу законодавством (або колективним договором чи домовленістю сторін). Так, авторський колектив «Курсу порівняльного трудового права» за ред. А.Р. Мацюка встановлюють час відпочинку як визначений нормами чинного законодавства, коли не виконує трудової функції і має змогу робити усі дії на свій особистий розсуд [12, с. 583].

5) наступний підхід можна охарактеризувати як розуміння часу з також як вільного від роботи часу, однак з вказівкою на мету його встановлення. Так, на думку М.І. Гордієнко, під часом відпочинку необхідно розглядати визначений законодавством, колективним і трудовим договором відрізок часу, коли працівник звільняється від виконання своєї трудової функції та який він може використовувати для всебічного розвитку особистості, задоволення власних життєвих потреб та інтересів, покращення власного здоров'я, на власний розсуд для покращення своєї працездатності, народження й виховання дітей [13, с. 71]. Варто розглядати час відпочинку не лише у вузькому розумінні (яким вона

називає всі визначені вище підходи), однак і в широкому, – як визначено нормами Конституції України право усіх працівників, що регламентоване відповідними правовими актами України та міжнародними нормативно-правовими актами. При наданні дефініції поняттю «час відпочинку» через категорію час, на думку автора, відбувається тлумачення поняття через саме поняття. Але ж, час відпочинку – це не тільки певний проміжок, протягом якого людина може не виконувати свою соціальну функцію. Це, перш за все, право кожного працюючого, закріплене на конституційному рівні, регламентоване низкою законів та підзаконних актів та міжнародними актами [14, с. 149].

Необхідно зазначити, що ст. 2 Директиви № 2003/88/ЄЕС застосовує поняття «період відпочинку», а не «час відпочинку», який визначено як будь-який період, який не є робочим часом [15]. Шляхом порівняння та аналізу можна зробити висновок про те, що дефініція поняття «період» має більш конкретне значення. Використання поняття «період» замість – «час» є більш доречним, тому що реально відображає факти дійсності.

Т.І. Чавикіна важливою ознакою категорії «час відпочинку» визначає те, що встановлення регулювання відпочинку для працівників здійснюється певними нормами – використовуючи загальні норми трудового законодавства, локальні норми, які визначені роботодавцем на окремому підприємстві, установі, організації; вживаючи норми щодо часу відпочинку, які визначаються і закріплюються між роботодавцем та колективом працівників – у колективному договорі, а також за допомогою норм, установлених між конкретним працівником і роботодавцем у трудовому договорі [6, с. 361]. Також існує така ознака як нормативність часу відпочинку. Вказана ознака полягає в тому, що визначаються законом чи іншими нормативно-правовими актами види, тривалість, час, порядок та умови надання того чи іншого виду відпочинку..

Наступною ознакою часу відпочинку є обов'язки роботодавця, у тому числі такий обов'язок як забезпечити збереження за працівником на час його відпочинку робочого місця такого працівника. Вчені виділяють й таку ознаку як мета надання часу відпочинку: можливість використовувати працівником за власним бажанням і переконанням свій час відпочинку. Беручи до уваги те, що передбачено надання окремих видів відпочинку з урахуванням певної їх мети, то вкрай важко встановити всі можливі цілі на які може бути витрачено працівником наданий йому час відпочинку.

Ключовими особливостями категорії «час відпочинку» варто вважати наступні: відпочинок – це конституційне право кожної працюючої людини; суб'єктом права на відпочинок може бути кожен працюючий (робітник чи службовець); надання часу відпочинку, регламентується законодавством та внутрішнім трудовим розпорядком; час відпочинку – це окремий проміжок часу, коли працівник має право не виконувати свої трудові функції; це весь час, який знаходиться поза межами робочого часу; виражається в конкретних одиницях виміру; забезпечується встановленням норми тривалості робочого часу; надавати цей час є обов'язком роботодавця; надається з конкретною

метою; передбачена можливість за власним бажанням і на виконання власних цілей використовувати вказаний час.

На думку В.Д. Авескулова, ознаками поняття «час відпочинку» є наступні: вивільнення працівника в цей час від виконання трудових обов'язків є тимчасовим; у цей час працівник не зобов'язаний виконувати покладених на нього трудових функцій; час відпочинку має місце лише під час дії трудових правовідносин. По закінченню часу відпочинку роботодавець зобов'язаний надати йому його попереднє робоче місце; певний вид часу відпочинку та умови його надання повинні бути визначені нормами чинного законодавства, трудовим або колективним договором [16, с. 24].

М.І. Іншин вказує, що часу відпочинку притаманні наступні особливості: а) це важливе право працівника, яке виникає в нього коли виникають з роботодавцем трудові правовідносини; б) це проміжок часу, коли працівник здійснює активне відновлення сил [17, с. 312].

Отже, на основі аналізу наведених підходів до тлумачення поняття «час відпочинку» та його рис, основними ознаками поняття «час відпочинку», можна визначити:

- це час, коли працівник має право не виконувати трудові обов'язки, які встановлені його трудовою функцією;

- працівник може використовувати цей час на власний розсуд;

- час, встановлення якого завжди має нормативну основу: встановлюється законодавством або колективним договором, може бути уточнено за домовленістю сторін, зокрема, в трудовому договорі;

- метою встановлення цього часу є відновлення працездатності працівника, в тому числі його фізичного й психологічного стану, задоволення власних життєвих потреб, розвитку особистості тощо;

- надання часу відпочинку є обов'язком роботодавця;

- на цей час за працівником зберігається місце роботи.

Ще одне питання, яке потребує детального розгляду, – це аналіз підходів до вживання самого терміну «час відпочинку» в аспекті періоду, протягом якого працівник не виконує свою трудову функцію, адже щодо цього на сьогодні існують значні суперечності в доктрині трудового права.

Так, як зазначається в літературі, термін «час відпочинку», який закріплений в нормах чинного законодавства, за своїм значенням не відповідає фізіологічному поняттю «відпочинку», коли людина нічого не робить. Ми вважаємо, що час коли працівник не виконує свої трудові обов'язки необхідно розглядати як «неробочий час» або «вільний від роботи час». На жаль законодавчо вказані терміни не закріплені, і враховуючи це, варто вживати термін, який містять норми чинного законодавства, а саме «час відпочинку».

К.І. Дмитрієва вказує, історично склалося і закріпилася в нормах трудового права категорія «час відпочинку». Вказаний термін є похідним від закріпленого нормами ст. 45 Конституції України права усіх людей, які працюють, на відпочинок, що включено до переліку принципів правового регулювання



трудових відносин та є одним із основоположних прав людини у сфері праці [18, с. 131].

Більш переконливим вважаємо обґрунтування існування терміну «час відпочинку», наведеного В.Д. Авескуловим. Вчений справедливо зауважує, що основною причиною, яка спричинила використання вказаного терміну є те, що з початку існування інституту часу відпочинку, ті види відпочинку, які були законодавчо закріплені, трактували лице категорію «відпочинок». Досить пізніше було законодавчо закріплено поняття відпочинку, який за своїм значенням таким не визнається. Зокрема, це такі види відпусток як спортивні, творчі, соціальні, відпустки та інші види, але у назві статті лишилась їх стара назва. Беручи до уваги те, що норми трудового права під поняттям «відпочинок» виокремлюють відпочинок від власне трудової діяльності, а не відпочинок у загальному розумінні, науковець аргументовано зміни терміну «час відпочинку» на термін «позаробочий час» [19, с. 219].

Окремо варто акцентувати увагу на існуванні різниці між неробочим часом і часом відпочинку. Увесь час поза межами робочого є неробочим, його можна протиставляти робочому часу, оскільки він є протилежним поняттям за своєю природою. Але, не весь неробочий час варто розглядати як час відпочинку, а тільки той активний проміжок часу, коли працівник здійснює активні дії щодо поновлення власних трудових сил. Дійсно, якщо весь час працівника поділити лише на робочий і час відпочинку, за межами обох видів часу залишатимуться такі періоди, як, наприклад, час роботи у примирних органах членів примирних комісій і трудових арбітражів, час участі в колективних переговорах у ролі представників сторін тощо. Ці та інші проміжки часу однаково не можна віднести як до робочого часу, оскільки відсутні виконання трудової функції та організаційно-підготовчі дії, так і до часу відпочинку, оскільки працівник не може розпоряджатися цим часом на власний розсуд. Аналогічну позицію висловлює і С.Ф. Гуцу, вказуючи на існування випадків тимчасового звільнення працівника від трудових обов'язків (вільний від роботи час) для виконання ним конкретного завдання або реалізації певної мети, не пов'язаних з його трудовою функцією [8, с.15].

Першим спеціалістом, який запропонував замінити термін «час відпочинку» на «позаробочий час» був М.Ф. Наумов. Певний проміжок часу працівників, який є у працівника після закінчення робочого часу, включає і такі проміжки часу, які не встановлені для відпочинку (цільові відпустки, перерви для годування дитини тощо), що більш логічнішим називати «позаробочим часом» [19, с. 219].

Представники економічної науки час відпочинку визначають категорією «вільний час». Так, відповідно до енциклопедичного словника з економіки, час поділяється на робочий та позаробочий. Позаробочим часом визнається частина календарного фонду часу, що використовується працівником для відпочинку, підвищення культурного рівня, виховання дітей, поліпшення здоров'я, на розваги та самообслуговування. Вільний час визначається як частина позаробочого часу (в межах доби, тижня, року), що витрачається на активну

творчу чи суспільну діяльність, навчання, самоосвіту, виховання дітей, культурний розвиток, що має індивідуальний (читання книжок, газет) та публічний (відвідування театрів, музеїв) характер [20, с. 72].

В свою чергу, одним з різновидів позаробочого часу науковці визначають час відпочинку (однак, у вузькому значенні), що варто визнавати, встановлене нормами чинного законодавства, трудовим або колективним договором надання працівнику вільного від роботи часу, яке є йому необхідним для поновлення його працездатності і відпочинку. Варто сказати, що існує різниця між час відпочинку, як видом позаробочого часу, від часу відпочинку в сьогоденні розумінні, оскільки такі явища, як творча відпустка, відпустка для підготовки й участі у змаганнях тощо, належать до інших випадків вивільнення працівника від виконання трудових обов'язків. Працівник протягом часу відпочинку не повинен виконувати трудових обов'язків, однак, на цей період трудові правовідносини лише призупиняються, але не припиняються. Вказані правовідносини передбачають менший рівень насиченості: за працівником зберігається робоче місце і у більшості випадків з відповідною оплатою, однак працівник не має здійснювати свої трудових функції [16, с. 19].

Необхідність заміни поняття «час відпочинку» на «позаробочий час» відстоює й С.Ф. Гуцу, вказуючи, що «позаробочий час» є часом, до якого належать усі періоди звільнення працівника від виконання основних трудових обов'язків без розірвання з ним трудових відносин [8, с. 22].

Однак, є також науковці, які заперечують проаналізований підхід до необхідності заміни терміну «час відпочинку». Так, А.М. Лушніков і М.В. Лушнікова вважають, що вказане розуміння не в повній мірі юридично обґрунтоване, оскільки не всі періоди часу відпочинку мають бути об'єктом правового регулювання. Право повинно визначати лише мінімальні межі часу відпочинку й закріплювати певне чергування часу робочого й часу відпочинку. Так, науковці вважають, що юридично значення мають такі 2 періоди, як часу вивільнення від роботи, у порядку встановленому трудовим законодавством та часу. До того ж, час відпочинку використовується на власний розсуд, законодавство ж закріплює тільки види й мінімальні межі цього часу. Для інших періодів притаманними є наявність таких особливостей: такі періоди характеризуються цільовим характером, а також це виступає певними пільгами і гарантіями для відповідних працівників [21, с. 513].

Міжнародні трудові стандарти – головний результат міжнародно-правового регулювання праці, який являє собою регламентацію з допомогою домовленостей держав питань, пов'язаних із застосуванням найманої праці, покращення її умов, регулювання часу відпочинку, захисту інтересів працівників тощо. Зміст цих стандартів являє собою вираження досвіду багатьох країн. Міжнародно-правове регулювання часу відпочинку здійснюється актами Організації Об'єднаних Націй (далі - ООН), Міжнародної організації праці (далі - МОП), Ради Європи, Європейського Союзу (далі - ЄС) тощо. Значний вклад у розробку міжнародних стандартів у сфері праці

належить Організації Об'єднаних Націй. Нормативні акти ООН сформували пакет основних прав людини, які повинні містити законодавства всіх країн.

Серед цих прав значне місце займає комплекс трудових прав у сфері відпочинку, закріплених головним чином в двох актах: Загальній декларації прав людини (ст. 24) [23] і в Міжнародному пакті про економічні, соціальні і культурні права людини (ст. 7d). [23]. Право на відпочинок та дозвілля, включаючи право на розумне обмеження робочого дня, на оплачувану щорічну відпустку та на винагороду за святкові дні серед комплексу прав, закріплених в цих документах, посідають досить важливе місце.

Загальна декларація прав людини, схвалена резолюцією 217 А (III) Генеральної Асамблеї ООН 10.12.1948р., у ст. 24 проголошує право кожної людини на відпочинок і дозвілля, включаючи право на розумне обмеження робочого дня та на оплачувану періодичну відпустку [22]. Міжнародний пакт про економічні, соціальні та культурні права людини від 16.12.1966 р. (ратифікований Україною 12.12.1973 р.) встановлює право кожного на справедливі і сприятливі умови праці, включаючи, зокрема, відпочинок, дозвілля і розумне обмеження робочого часу та оплачувану періодичну відпустку так само, як і винагороду за святкові дні [23].

В рамках ООН приймаються основоположні документи, які регламентують ключові стандарти у сфері часу відпочинку. Водночас, основні міжнародно-правові акти, що безпосередньо врегульовують питання часу відпочинку, прийняті Міжнародною організацією праці. Як наголошено в літературі, нормотворча діяльність МОП полягає, головним чином, в прийнятті конвенцій та рекомендацій, міжнародні стандарти щотижневого відпочинку, загальні для всіх галузей економіки, відсутні, оскільки вони відрізняються в промисловості, на підприємствах торгівлі і в державних установах [24, с. 91].

У конвенціях та рекомендаціях МОП досить докладно врегульовано тільки один із видів часу відпочинку – відпустки. Що стосується інших видів часу відпочинку, то акти МОП містять фрагментарні положення, які, як правило, є спеціальними, тобто стосуються певних категорій працівників або окремих професій [25, с. 65]. До вказаних актів, зокрема, можна віднести: Конвенцію МОП № 153 від 06.06.1979 р. «Про тривалість робочого часу та періоди відпочинку на дорожньому транспорті» [26], Конвенцію МОП № 106 від 05.06.1957 р. «Про щотижневий відпочинок в торгівлі та установах» [27], Конвенцію МОП № 14 від 25.10.1921 р. «Про щотижневий відпочинок на промислових підприємствах» [28], де застосовуються такі поняття, як перерва («кожний водій, що працює за наймом, має право на перерву після безперервного періоду роботи тривалістю п'ять годин...»), щоденний відпочинок («щоденний відпочинок водіїв становить не менше десяти годин поспіль протягом будь-якого 24 годинного періоду, рахуючи від початку робочого дня»), щотижневий відпочинок (особи, до яких застосовується Конвенція, мають право на безперервний щотижневий відпочинок тривалістю не менше доби, в міру можливості щотижневий відпочинок повинен збігатися з

днем, визнаним днем відпочинку згідно з традиціями або звичаями країни або району, поважаючи традиції) [25, с. 65].

В Україні, як було зазначено вище, визнається пріоритет міжнародного права над національним, тому вітчизняне трудове законодавство повинно відображати міжнародні стандарти у сфері часу відпочинку. Водночас, особливості правового регулювання аналізованих відносин відображені в законах та підзаконних нормативно-правових актах, прийнятих Україною.

*Список використаних джерел:*

1. Конституція України // Відомості Верховної Ради. 1996. №30. ст.141.
2. Черноус С.М. Право на відпочинок у системі прав людини / С.М. Черноус // Право та інновації. 2016. № 4(16). С. 134-139.
3. Кодекс законів про працю від 10.12.71 р. // Відомості Верховної Ради УРСР. 1971. додаток до № 50. Ст. 375.
4. Про оздоровлення та відпочинок дітей: Закон України від 04.09.2008 // Відомості Верховної Ради України. 2008. № 45. Ст.313.
5. Новий тлумачний словник української мови: в 4 т. / уклад.: В.В. Яременко, О.М. Сліпушко. Київ, 1998-1999. Т. 3. 1999. 667 с.
6. Чавикіна Т.І. Поняття часу відпочинку працівників міліції / Т.І. Чавикіна // Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ. – 2011. – № 1. – С.358-363.
7. Ядранський Д.М. Соціологія вільного часу як складова соціології праці / Д.М. Ядранський // Грані. – 2010. – № 2 (70). – С. 114-119.
8. Гуцу С.Ф. Правове регулювання відпусток цільового призначення: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.05 «трудове право; право соціального забезпечення» / С.Ф. Гуцу. Харків, 2007. – 204 с.
9. Собченко В. В. Правове регулювання часу відпочинку / В.В. Собченко / Актуальні проблеми державного управління. 2013. № 2. С. 158-163.
10. Грузінова Л.П. Трудове право України: [навч. посібник для студ. вищ. навч. закл.] / Л.П. Грузінова, В.Г. Короткін. Київ, 2003. – 103 с.
11. Карпенко Д.О. Основи трудового права: [навч. посібник] / Д.О. Карпенко. – Київ. – 2003. – 656 с.
12. Курс порівняльного трудового права: підручник / Іншин М.І., Мацюк А.Р., Соцький А.М., Щербина В.І. / За ред.. акад.. А. Р. Мацюка. Харків, 2011. –980 с.
13. Гордієнко М.І. Поняття часу відпочинку працівників органів внутрішніх справ / М.І. Гордієнко // Право і безпека / за ред. О.М. Головка. Харків, 2004. – № 1. – Т. 3. – С. 69-72.
14. Кравців З.Я. Режим робочого часу: поняття та елементи / З.Я. Кравців // Порівняльно аналітичне право. – 2015. – № 2 – С. 148-150.
15. Про затвердження Списків виробництв, робіт, цехів, професій і посад, зайнятість працівників в яких дає право на щорічні додаткові відпустки за роботу із шкідливими і важкими умовами праці та за особливий характер

праці: Постанова Кабінету Міністрів України від 17.11.97 № 1290 // Офіційний вісник України. 1997. № 48. Ст.22.

16. Авескулов В.Д. Правове регулювання щорічних відпусток / В.Д. Авескулов : дис. канд. юрид. наук / 12.00.05 «трудове право; право соціального забезпечення». Харків, 2014. – 215 с.

17. Іншин М.І. Теоретико-правовий аналіз часу відпочинку працівників в Україні / М.І. Іншин // Актуальні проблеми держави і права. – 2015. – Вип. 75. – С. 309-313.

18. Дмитрієва К. Вчення про час відпочинку: концептуальні положення / К. Дмитрієва //Юридичний вісник. – 2013. – №2. – С.131-135.

19. Авескулов В.Д. Визначення позаробочого часу в трудовому праві / В.Д. Авескулов // Юридична осінь 2012 року : зб. тез доп. та наук. повідомл. учасн. всеукр. наук.-практ. конф. молодих учених та здобувачів (13.11.2012 р.) / Нац. ун-т «Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого». Харків, 2012. – С. 219-221.

20. Энциклопедический словарь по экономике / В.Г. Золотогоров. Минск, 1997. – 571 с.

21. Денисевич А.Ю. Основні проблеми законодавчого забезпечення права працівника на відпочинок / А. Ю.Денисевич // Митна справа. – 2014. – № 4(2). – С. 214-219.

22. Загальна декларація прав людини: Резолюція 217 А (III) Генеральної Асамблеї ООН від 10.12.1948 р. // Офіційний вісник України. – 2008. – № 93. – Ст.3103.

23. Міжнародний пакт про економічні, соціальні та культурні права людини від 16.12.1966 р. (ратифікований Україною 12.12.1973 р.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/995\\_042](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/995_042).

24. Гаращенко Л.П. Регулювання відпусток в конвенціях МОП та нормативних актах країн Європи // Право України. – 1999. – № 10. – С. 90-94.

25. Дмитрієва К.І. Міжнародно-правове регулювання часу відпочинку та відповідність йому актів трудового законодавства України / К.І. Дмитрієва // Вісник Одеського національного університету. Серія «Правознавство». – 2013. Том. 18. Вип. 1. С. 60-68.

26. Про тривалість робочого часу та періоди відпочинку на дорожньому транспорті: Конвенція МОП № 153 від 6 червня 1979 року // Конвенції та рекомендації, ухвалені МОП. 1965-1999. Женева, 1999. Т. 2. С. 1159-1164.

27. Про щотижневий відпочинок в торгівлі і установах: Конвенція МОП № 106 від 5.06.1957 р.//Конвенції та рекомендації, ухвалені Міжнародною організацією праці. Женева: Міжнародне бюро праці, 1999. Т. 1. С. 630-634.

28. Про застосування щотижневого відпочинку на промислових підприємствах: Конвенція МОП № 14 від 25.10.1921 р. // Конвенції та рекомендації, ухвалені МОП. 1919-1964. Женева, 1999. – Т. 1. – С. 64-66.

29. Маруня В.П. Ціна вільного часу (про соціально-економічну суть позаробочого часу) / В.П. Маруня. Київ, 1978. – 128 с.

**БЄЛЬСЬКА Тетяна,**  
*доктор наук з державного управління, доцент,  
завідувача кафедри менеджменту ІПКДСЗУ*

## **ГЛОБАЛЬНИЙ СВІТ ЯК ПРОСТІР ПЕРЕТИНУ ГЛОБАЛЬНИХ І ЛОКАЛЬНИХ КУЛЬТУР**

Глобальний світ є своєрідним простором перетину глобальних і локальних культур, інтересів та ініціатив. Глобальні тенденції впливають на локальний рівень, а локальні лідери використовують глобальну аудиторію. На думку Р. Робертсона, така тенденція є проявом процесу глокалізації – “взаємопроникнення глобального та локального”, що синтезує значення термінів “інтернаціональне”, “транснаціональне”, “трансрегіональне” та, “транскультурне” й фіксує взаємопроникнення, взаємовплив і взаємодоповнюваність глобальних і локальних тенденцій; це – рівень свідомості, для якого характерні водночас і обстоювання суспільними групами своєї самобутності (локальність), і прагнення до охоплення простору, до зміцнення зовнішніх зв’язків (глобальність) [1]. Усе ж більшість дослідників пов’язує широке впровадження поняття “глокалізація” з ім’ям британського професора Р. Робертсона.

Процеси глобалізації та локалізації перебувають у діалектичному поєднанні, що отримало назву процесу глокалізації: посилення процесу глобалізації викликає необхідність локальної специфіки, яка, впливаючи на процес глобалізації, трансформує його.

Хоча вчені згодні з робертсонівським трактуванням, що глокалізація постає як глобалізація локального й локалізація глобального, вони як по-різному визначають чинники єднання людей на локальному рівні й чинники впливу глобалізації на локальну єдність, так і по-різному уявляють процес глокалізації.

Так, М. Осійчук вважає глокалізацію чинником розвитку управління й стверджує, що глокалізація “наповнює новим змістом розмаїття форм державного управління і трансформує, змінює його ціннісні орієнтири з його неповторними переплетеннями регіональних (локальних) управлінських практик та організаційних культур” [2, с. 4].

О. Сушій пояснює глокалізацію через образ “центрифуги” як перетворення, “неповторні форми переплетення локальних культур та практик, які виникають унаслідок втягнення їх у великі глобальні потоки. Але взаємопроникнення глобальних та локальних тенденцій не тільки розширює та наповнює новим змістом різноманіття життєвих та комунікативних практик, але і трансформує, змінює системи ціннісних орієнтирів” [3, с. 5]. Це бачення логічно вписується в інформаційно-комунікаційні тенденції сучасного світу. “З появою інформаційних технологій людина дедалі більше почала відчувати себе не тільки громадянином країни, а і частиною більшого цілого – Світу. Розвиток технологій підвищив поінформованість, збільшив обсяг та масштаб

комунікацій, але і зменшив проміжок часу, потрібний для усвідомлення, переосмислення та адаптації безперервного потоку даних. Суспільна свідомість, що не встигає вчасно змінюватись, спрямована у бік локалізації, націоналізму та фундаменталізму, а індивідуальна свідомість, більш чутлива до сприйняття, переробки та використання інформації – у бік космополітичного світовідчуття” [3, с. 7]. А. Волинчук, навпаки, вважає, що в умовах глобалізації локальні культури та традиції наче знаходять “друге дихання”, однак це не означає “повне відновлення до первісного стану місцевих особливостей. Вона (глокалізація) виводить ці особливості за рамки національних кордонів безпосередньо в глобальний світ”, а в самому процесі глобалізації простежуються регіональні “мотиви” [4].

Д. Елін вважає, що процес глокалізації “ґрунтується на перерозподілі привілеїв і дискримінації, багатства й бідності, сили та безсилля, свободи та залежності” [5, с. 15]. М. Епштейн теж пов’язує поняття “глокалізація” з бізнесом, маркетингом в Японії. На його думку, “Принцип “дочакука” (dochakuka, від “dochaku” – “жити на власній землі”) традиційно застосовувався японцями в сільському господарстві й розумівся як пристосування господарських методів до місцевих умов. З 1980-х рр. він став позначати нову і досить успішну стратегію японського бізнесу – “глобальну локалізацію”, тобто пристосування глобальних цілей і перспектив ділової активності до місцевих умов” і сприяв японському економічному диву та перейшов у практику світового бізнесу [6]. Однак М. Епштейн не розглядає глокалізацію однобоко – лише через бізнес. Він бачить у глокалізації шлях доглобальної культури, в якій позначаються специфічні форми переплетення культур, традицій, ментальних характеристик і комунікативних практик, що з’являються в результаті включення регіональних особливостей у глобальні потоки. Складові цієї глобальної культури – нові комунікативні мережі (зокрема, Інтернет), вільний інформаційний обмін і потік капіталів, експансія міжнаціональних корпорацій, туризм тощо.

М. Шинкаровський виділяє три форми глокалізації, ґрунтуючись на тому, що глобальні тенденції, концентруючись у конкретних регіонах, привносять у цей розвиток свою специфіку, є об’єднавчим началом на локальному рівні й відмінні від нації та держави. “Перша, найпростіша форма такої співпраці – локальні прикордонні контакти. Друга – взаємодія між територіальними політичними утвореннями, наприклад націями-державами або адміністративно-територіальними одиницями окремих держав. Нарешті, третя, мережева форма, яка тільки формується в умовах глобалізації, передбачає взаємодію між акторами різних рівнів, минаючи територіальні розмежування” [7, с. 52]. Одним із способів реалізації цих тенденцій виступає транскордонне співробітництво, яке може набувати різних форм залежно від ступеня еволюційної зрілості організацій.

Не заперечуючи досягнення всіх попередніх авторів, висловимо думку про те, що об’єднавчим началом суспільства, як ми вже зазначали, є цінності,

складовою яких є бізнесові, державні, територіальні, релігійні, етнічні та культурні інтереси, інтереси територіальних громад.

*Список використаних джерел*

1. Робертсон Р. Глокалізація: часопростір і гомогенність-гетерогенність / Роланд Робертсон // Глобальні модерності / за ред. М. Фезерстоуна, С. Леша, Р. Робертсона. – 2008. – С. 48–72.
2. Осійчук М. С. Глокалізація як чинник модернізації державного управління [Електронний ресурс] / М. С. Осійчук // Державне управління: теорія та практика : [Електронне фахове видання]. – 2010. – № 2. – Режим доступу : <http://www.academy.gov.ua/ej/ej12/txts/10omsmdu.pdf>.
3. Суший О. В. Глокалізація, комунікація та перспективи управлінських стратегій [Електронний ресурс] / О. В. Суший // Державне управління: теорія та практика : [Електронне фахове видання]. – 2010. – № 1. – Режим доступу : <http://www.academy.gov.ua/ej/ej11/txts/10sovpus.pdf>.
4. Волынчук А. Б. Глокализация как предмет научного исследования [Електронний ресурс] // А. Б. Волынчук, Я. А. Фролова – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/9\\_EISN\\_2007/Economics/21363.doc.htm](http://www.rusnauka.com/9_EISN_2007/Economics/21363.doc.htm).
5. Елин Д. В. Противоречивость процесса глобализации: локализация и глокализация / Д. В. Елин // Общество: политика, экономика, право. – 2010. – № 1. – С. 14–17.
6. Эпштейн М. Глокальный [Електронний ресурс] / Михаил Эпштейн// Дар слова. Проективный словарь русского языка. – Вып. 23. – Режим доступу : [http://old.russ.ru/krug/20030421\\_dar-pr.html](http://old.russ.ru/krug/20030421_dar-pr.html).
7. Шинковский М. Ю. Глокализация как предмет научного исследования / М. Ю. Шинковский // Полития. – 2008. – №. 2. – С. 46–57.

**БЛОКІНЬ Микола,**  
*аспірант ІПК ДСЗУ*

**КОНТРОЛЬ І МОНІТОРИНГ ЯК ПОКАЗНИК ЕФЕКТИВНОСТІ  
УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКІВ МІСЦЕВИХ  
ДЕРЖАВНИХ АДМІНІСТРАЦІЙ  
(НА ПРИКЛАДІ ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛДЕРЖАДМІНІСТРАЦІЇ)**

Моніторинг і контроль на сучасному етапі розвитку державного управління виступає як інструмент вивчення ефективності управлінської діяльності керівників місцевих державних адміністрацій, в першу чергу, щодо забезпечення виконання актів і доручень Президента України, Кабінету Міністрів України та інших документів центральних органів виконавчої влади в рамках повноважень, покладених на місцеві державні адміністрації, виявлення проблемних питань розвитку регіонів та причин їх виникнення.



Здійснення в місцевих органах виконавчої влади контролю за виконанням актів та доручень Президента України, Кабінету Міністрів України, актів міністерств, інших центральних органів виконавчої влади, розпоряджень і доручень голів місцевих державних адміністрацій та реагування на запити і звернення народних депутатів України та депутатів місцевих рад, передбачає здійснення ряду завдань, серед яких основними є:

підготовка інформаційно-аналітичних та інших матеріалів з питань виконання документів та роботи з реагування на запити і звернення народних депутатів України та депутатів місцевих рад;

інформування голови місцевої державної адміністрації про стан виконання документів та роботи з реагування на запити і звернення народних депутатів України та депутатів місцевих рад структурними підрозділами облдержадміністрації, територіальними органами центральних органів виконавчої влади, райдержадміністраціями та органами місцевого самоврядування.

За підсумками 2019 року в Полтавській облдержадміністрації підготовлено звіт про стан виконання завдань, визначених законами України, постановами Верховної Ради України, актами і дорученнями Президента України і Кабінету Міністрів України, актами міністерств, інших центральних органів виконавчої влади, розпорядженнями та дорученнями голови облдержадміністрації.

Упродовж звітнього періоду в облдержадміністрації підлягало виконанню 3215 документів вищих органів влади, в тому числі 104 документа з Офісу Президента України, 112 звернень та 4 депутатських запити народних депутатів України, депутатів місцевих рад, 7 документів Верховної Ради України та інші.

Системно організована робота за дотриманням строків та організацією контролю за виконанням завдань у таких структурних підрозділах облдержадміністрації: Департаменті економічного розвитку, торгівлі та залучення інвестицій, Департаменті освіти і науки, Департаменті соціального захисту населення, Департаменті фінансів, Службі у справах дітей, Департаменті інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю, Департаменті агропромислового розвитку.

Серед територіальних підрозділів центральних органів виконавчої влади, до яких найбільше надходить контрольних документів та які на належному рівні забезпечують співпрацю з облдержадміністрацією і мають високий рівень виконавської дисципліни є: Головне управління Пенсійного фонду України в Полтавській області, Полтавський обласний центр зайнятості, Управління Державної міграційної служби України в Полтавській області, Головне управління статистики у Полтавській області, а також Полтавський обласний центр соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді.

Не в усіх структурних підрозділах облдержадміністрації системно організована робота з виконання завдань та дотримання строків виконання документів та, як наслідок, упродовж звітнього періоду з документів вищих органів влади та депутатських запитів і звернень, що підлягали виконанню, 5 виконано з порушенням строків виконання, що становить 0,1% від загальної кількості контрольних документів.

За підсумками розгляду стану виконавської дисципліни за 2019 рік, головою облдержадміністрації стан виконавської дисципліни та виконання контрольних документів враховується під час прийняття рішень про преміювання чи інше заохочення керівників структурних підрозділів обласної державної адміністрації, голів районних державних адміністрацій, а також їм наголошено:

звернути увагу на своєчасне та якісне виконання документів, вжиття відповідних заходів щодо недопущення порушень термінів їх виконання, а також на дотримання вимог щодо створення та відправлення електронних документів через СЕДО та СЕВОВВ;

рекомендовано звернути увагу на своєчасне та якісне виконання документів згідно з вимогами Регламенту та Інструкції з документування управлінської діяльності в Полтавській обласній державній адміністрації, аби в подальшому не допускати випадків несвоєчасного виконання документів або виконання не в повному обсязі завдань, визначених законами України, постановами Верховної Ради України, актами і дорученнями Президента України та Кабінету Міністрів України, актами міністерств, інших центральних органів виконавчої влади, розпорядженнями та дорученнями голови облдержадміністрації;

забезпечити організацію системи внутрішнього контролю за виконанням документів, яка передбачає автоматизацію процесів обліку та контролю, формування попереджувальних нагадувань безпосереднім виконавцям у розрізі всіх видів контрольних документів, здійснення електронного документообігу;

удосконалювати стиль і методи опрацювання документів, змінювати підходи до оцінки стану фактичного виконання завдань;

враховувати рівень виконавської дисципліни під час проведення в структурних підрозділах облдержадміністрації, райдержадміністраціях щорічної оцінки роботи державних службовців.

Протягом листопада 2019 року на виконання Постанови Кабінету Міністрів України від 18.05.2011 № 522 „Про затвердження Методики проведення оцінки ефективності здійснення органами виконавчої влади контролю за виконанням завдань, визначених законами України, актами Президента України, постановами Верховної Ради України, прийнятими відповідно до Конституції та законів України, актами Кабінету Міністрів України, дорученнями Прем'єр-міністра України”[1] (зі змінами) та розпорядженням голови Полтавської обласної державної адміністрації від 17 жовтня 2019 року № 788 „Про проведення у 2019 році оцінки ефективності здійснення органами виконавчої влади контролю за виконанням завдань, визначених законами України, актами Президента України, постановами Верховної Ради України, прийнятими відповідно до Конституції та законів України, актами Кабінету Міністрів України, дорученнями Прем'єр-міністра України, розпорядженнями і дорученнями голови облдержадміністрації”[2] проведено оцінку ефективності в структурних підрозділах облдержадміністрації: Департаменті соціального захисту населення, Департаменті екології та

природних ресурсів, Департаменті культури і туризму, Управлінні з питань цивільного захисту облдержадміністрації.

За результатами проведеної оцінки діяльності структурних підрозділів облдержадміністрації з контролю за виконанням завдань, визначених законами України, актами Президента України, постановами Верховної Ради України, прийнятими відповідно до Конституції та законів України, актами Кабінету Міністрів України, дорученнями Прем'єр-міністра України, розпорядженнями і дорученнями голови обласної державної адміністрації діяльність Департаменту соціального захисту населення, Департаменту екології та природних ресурсів облдержадміністрації визначається як ефективна. Діяльність Департаменту культури і туризму, Управління з питань цивільного захисту облдержадміністрації з контролю за виконанням завдань, визначених законами України, актами Президента України, постановами Верховної Ради України, прийнятими відповідно до Конституції та законів України, актами Кабінету Міністрів України, дорученнями Прем'єр-міністра України, розпорядженнями і дорученнями голови обласної державної адміністрації визначається як недостатньо ефективна.

*Підсумовуючи вищевикладене, вбачається, що контроль в державному управлінні є однією з головних функцій і, крім своєчасного надання інформацій, потребує підвищення уваги проведення глибокого аналізу реального стану справ і вироблення практичних пропозицій щодо розв'язання проблем, що потребує фахового підходу та необхідного управлінського досвіду керівників органів виконавчої влади.*

#### *Список використаних джерел:*

1. Постанова Кабінету Міністрів України від 18.05.2011 № 522 „Про верждження Методики проведення оцінки ефективності здійснення анами виконавчої влади контролю за виконанням завдань, визначених анами України, актами Президента України, постановами Верховної Ради аїни, прийнятими відповідно до Конституції та законів України, актами інету Міністрів України, дорученнями Прем'єр-міністра України”. URL: s://zakon.rada.gov.ua/laws/show/522-2011-%D0%BF
2. Розпорядження голови Полтавської обласної державної адміністрації 17 жовтня 2019 року № 788 „Про проведення у 2019 році оцінки ктивності здійснення органами виконавчої влади контролю за виконанням ань, визначених законами України, актами Президента України, анованами Верховної Ради України, прийнятими відповідно до Конституції законів України, актами Кабінету Міністрів України, дорученнями м'єр-міністра України, розпорядженнями і дорученнями голови держадміністрації”. URL: <https://www.adm-pl.gov.ua/doclist/3>

**БОБРИЦЬКИЙ Леонід,**  
*к. юрид. наук, доцент кафедри публічного управління  
та адміністрування ІПК ДСЗУ*

## **ТЕРИТОРІАЛЬНА ОБОРОНА УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ**

На початку 2014 року Російська Федерація розпочала збройну агресію проти України. Використовуючи сухопутні війська й військово морський флот у комплексі з активними діями спецслужб, Росія спочатку повністю захопила Крим та значну частину Донецької і Луганської областей. У подальшому, не приховуючи своїх агресивних намірів, шляхом спроби створення політичних «квazi» утворень під назвою «новоросія», намагалась спочатку роз'єднати Україну територіально, а потім знищити її як суверенну незалежну державу.

Слід зауважити, що політичне керівництво Росії впродовж багатьох років проводило кропітку й цілеспрямовану роботу по підготовці до захоплення й ліквідації України. На превеликий жаль, влада України й значна частина населення, не робили ґрунтовних висновків з агресивної політики Росії в останні десятиріччя й не приділяли достатньо уваги до зміцнення обороноздатності країни та забезпечення національної безпеки держави. Трагічним можна вважати і те, що попередження патріотичних політичних партій, науковців, громадських діячів, щодо небезпеки яка насувається з Росії, так і залишились без уваги з боку політичного керівництва України.

На нашу думку низька ефективність державного управління в Україні в цілому, а особливо у сфері забезпечення національної безпеки і оборони, значною мірою зумовлена не послідовністю й не системністю структурних суспільно-політичних та соціально-економічних реформ, необхідність яких давно назріла.

Отже накопичений потенціал загроз національній безпеці України досяг критичного рівня, що й певною мірою підштовхнуло Росію до відкритої агресії.

А на сьогодні є усі підстави вважати, що без розробки та впровадження системної цілеспрямованої державної політики захисту національних інтересів, на порядку денному може постати питання про існування України як цілісної, незалежної і суверенної держави.

Уроки неоголошеної війни, що веде Російська Федерація проти України перманентно впродовж багатьох років, дають усі підстави вважати, що в Україні вкрай необхідне, термінове проведення глобальних реформ у сфері національної безпеки і оборони. Серед таких реформ, на нашу думку, слід окремо виділити необхідність утворення потужної, здатної оперативно реагувати на загрози, територіальної оборони.

Територіальна оборона, при правильній організації й необхідному нормативно-правовому забезпеченні, може стати потужною силовою державною інституцією здатною надійно й ефективно протидіяти самим сучасним арміям.

Для розбудови в Україні ефективної територіальної оборони, у першу чергу, доцільно досконало вивчити досвід країн де такому способу захисту держави надається особлива увага. У цьому сенсі, на нашу думку, цікавим є досвід Швейцарії. Особливістю Швейцарської армії є те, що вона, у своїй більшості має кадрову-міліцейську структуру, тобто військовозобов'язані перебувають у резерві і періодично викликаються на військові збори, навчання та несення вартової служби. При цьому індивідуальна зброя і набої до неї, так звана «консерва міністра оборони» зберігаються за місцем мешкання резервіста.[2]

Водночас, доволі незрозумілим залишається й той факт, що на сьомому році війни в Україні так і не прийнятий Закон про територіальну оборону. Останній проект Закону про територіальну оборону України[1], підготовлений Народним депутатом України Шараськіним Андрієм Андрійовичем зареєстрований лише 16 грудня 2020 року.

Сам по собі проект цього Закону має низку доволі дискусійних положень, але разом із тим слід звернути на особливо важливу, з нашої точки зору, норму викладену у статті 48. Частиною другою цієї статті передбачено, що військовослужбовці та резервісти Військ територіальної оборони України, які мають вислугу років не менше одного року у Військах територіальної оборони України, не мають дисциплінарних стягнень, адміністративних правопорушень, здали передбачені нормативи з фахової підготовки та пройшли спеціальну перевірку, порядок проведення якої визначення у Положення про проходження служби у територіальному резерві, отримують право на зберігання індивідуальної зброї та боєкомплекту до неї за місцем проживання[1].

Повністю поділяємо думку науковців, які вважають цю норму самою значущою й необхідною. Без такої норми уся структура територіальної оборони України втрачатиме оперативність та боєздатність, а Закон про територіальну оборону неминуче перетвориться на низку декларативних й не дієздатних положень.

#### *Список використаних джерел:*

1. Проект Закону про територіальну оборону України, від 16.груд. 2020 р. реєстраційний № 4504, URL [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=70682](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=70682).
- 2.«Страна цвета хаки», URL <http://army.lv/ru/Strana-tsveta-haki/2705/4625#:~:text=Армия Швейцарии>

**БОЖКО Володимир,**  
*доктор юридичних наук, доцент, завідувач кафедри конституційного,  
адміністративного, екологічного та трудового права Полтавського  
юридичного інституту Національного юридичного університету  
імені Ярослава Мудрого*

## **ФОРМИ ПРЯМОЇ ДЕМОКРАТІЇ У НОВОМУ ПРОЕКТІ ЗАКОНУ УКРАЇНИ «ПРО МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ»**

Відповідно до статті 5 Конституції України, носієм суверенітету і єдиним джерелом влади в Україні є народ, який здійснює свою владу безпосередньо і через органи державної влади та органи місцевого самоврядування. Згідно із статтею 69 Основного Закону України, народне волевиявлення здійснюється через вибори, референдум та інші форми безпосередньої демократії. Окрім того, засади місцевого самоврядування, організація й порядок проведення виборів й референдумів визначаються виключно законами України (пункти 15, 20 частини першої статті 92 Конституції України). Зважаючи на такі конституційні засади, дослідимо, які форми безпосереднього народовладдя проголошено у новому проекті Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», схваленому 30 вересня 2020 року Кабінетом Міністрів України та порівняємо їх із чинним Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР.

Зробивши порівняльно-правовий аналіз регулювання відносин прямої демократії на рівні територіальної громади у чинному та перспективному законах, виявили наступні найістотніші відмінності між ними. По-перше, відповідно до статті 1 чинного Закону, територіальна громада – жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, селищ, міст, що мають єдиний адміністративний центр. Щоправда, згідно із частиною першою статті 7 Виборчого кодексу України, право голосу мають громадяни України, яким на день голосування виповнилося 18 років. Окрім того, право голосу на виборах депутатів сільської, селищної, міської ради, сільського, селищного, міського голови мають виборці, виборча адреса яких віднесена до території відповідної територіальної громади (частина п'ята статті 7 Виборчого кодексу України).

Відповідно ж до частини третьої статті 10 законопроекту, територіальну громаду складають її жителі – фізичні особи (громадянин України, іноземець, особа без громадянства), які на законних підставах проживають на території територіальної громади. Загальним критерієм визначення належності фізичної особи до територіальної громади є місце її проживання. Додатковими критеріями приналежності фізичної особи до територіальної громади, за наявності яких фізична особа може використовувати окремі форми безпосередньої участі територіальної громади у здійсненні місцевого самоврядування, має бути: 1) зареєстроване право власності фізичної особи на

об'єкт нерухомого майна на території територіальної громади; 2) сплата фізичною особою на території територіальної громади податку на доходи фізичних осіб, єдиного податку, плати за землю та податку на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки. Права фізичних осіб на участь у окремих формах безпосередньої участі територіальної громади у здійсненні місцевого самоврядування можуть бути обмежені за ознаками громадянства, віку та іншими чинниками відповідно до Конституції України. Приналежність особи, яка має право голосу на виборах, до територіальної громади для цілей реалізації виборчих прав громадян визначатиметься Виборчим кодексом України. Приналежність особи, яка має право голосу на референдумі, до територіальної громади для цілей реалізації права на участь у референдумі визначатиметься законом про відповідний референдум.

По-друге, у чинному Законі усі форми безпосереднього народовладдя розпоршені по всьому його тексту (зокрема, статтях 1, 7-9, 13-14). Натомість у частині третій статті 12 законопроекту вказано, що статутом територіальної громади визначаються форми безпосередньої участі територіальної громади у вирішенні питань місцевого значення. Щоправда, у статті 13 зазначено, що формами безпосередньої участі територіальної громади у здійсненні місцевого самоврядування будуть: 1) місцеві вибори; 2) місцеві референдуми; 3) загальні збори жителів територіальної громади; 4) місцеві ініціативи; 5) громадські слухання; 6) громадський бюджет; 7) публічні консультації; 8) громадська експертиза діяльності виконавчих органів ради громади; 9) консультативно-дорадчі органи при органах місцевого самоврядування; 10) інші форми, що не суперечать законодавству та передбачені Статутом територіальної громади або рішенням ради громади.

По-третє, відповідно до статті 7 чинного Закону, місцевий референдум – форма прийняття територіальною громадою рішень з питань, що належать до відання місцевого самоврядування, шляхом прямого голосування. Предметом місцевого референдуму може бути будь-яке питання, віднесене Конституцією України, цим та іншими законами до відання місцевого самоврядування. На місцевий референдум не можуть бути винесені питання, віднесені законом до відання органів державної влади. Рішення, прийняті місцевим референдумом, є обов'язковими для виконання на відповідній території. Натомість у статті 15 законопроекту вказано, що місцеві референдуми є формою вирішення територіальною громадою питань місцевого значення шляхом прямого волевиявлення. Порядок призначення, проведення місцевих референдумів, перелік питань, що вирішуються виключно місцевими референдумами, порядок врахування та виконання їх рішень, інші положення про місцеві референдуми визначаються законом.

По-четверте, згідно із статтею 8 чинного Закону, загальні збори громадян за місцем проживання є формою їх безпосередньої участі у вирішенні питань місцевого значення. Рішення загальних зборів громадян враховуються органами місцевого самоврядування в їх діяльності. Порядок проведення загальних зборів громадян за місцем проживання визначається законом та статутом

територіальної громади. Натомість у статті 16 законопроекту вказано, що загальні збори жителів територіальної громади є формою її безпосередньої участі у вирішенні питань місцевого значення. Випадки, у яких проводяться загальні збори жителів територіальної громади, загальні вимоги щодо порядку ініціювання, підготовки, проведення таких зборів та врахування радою громади їх рішень визначається законом та Статутом територіальної громади.

По-п'яте, відповідно до статті 9 Закону, члени територіальної громади мають право ініціювати розгляд у раді (в порядку місцевої ініціативи) будь-якого питання, віднесеного до відання місцевого самоврядування. Місцева ініціатива, внесена на розгляд ради у встановленому порядку, підлягає обов'язковому розгляду на відкритому засіданні ради за участю членів ініціативної групи з питань місцевої ініціативи. Рішення ради, прийняте з питання, внесеного на її розгляд шляхом місцевої ініціативи, обнародується в порядку, встановленому представницьким органом місцевого самоврядування або статутом територіальної громади. Натомість, згідно зі статтею 17 законопроекту, жителі територіальної громади мають право ініціювати у раді громади або перед її виконавчим органом (органами) у порядку місцевої ініціативи розгляд будь-якого питання, віднесеного до компетенції місцевого самоврядування. Місцева ініціатива, внесена у встановленому Статутом територіальної громади порядку, підлягає обов'язковому розгляду на відкритому засіданні органу, якому вона направлена, не пізніше 60 календарних днів з дня її внесення за участю членів ініціативної групи з питань місцевої ініціативи з правом на виступ. За результатами розгляду місцевої ініціативи відповідний орган приймає вмотивоване рішення. Ініціювання розгляду місцевої ініціативи із одного і того ж питання частіше одного разу на рік не допускається. Місцева ініціатива може вноситися в електронній формі. Статутом територіальної громади визначаються: 1) порядок внесення місцевої ініціативи на розгляд; 2) кількість підписів, необхідних для підтримки місцевої ініціативи; 3) порядок і спосіб збору підписів (у тому числі електронний); 4) порядок та строки ухвалення рішення відповідними органами місцевого самоврядування; 5) порядок звітування про результати розгляду місцевої ініціативи; 6) інші питання реалізації місцевої ініціативи.

По-шосте, згідно із статтею 13 чинного Закону, територіальна громада має право проводити громадські слухання – зустрічатися з депутатами відповідної ради та посадовими особами місцевого самоврядування, під час яких члени територіальної громади можуть заслуховувати їх, порушувати питання та вносити пропозиції щодо питань місцевого значення, що належать до відання місцевого самоврядування. Громадські слухання проводяться не рідше одного разу на рік. Пропозиції, які вносяться за результатами громадських слухань, підлягають обов'язковому розгляду органами місцевого самоврядування. Порядок організації громадських слухань визначається статутом територіальної громади. Натомість у статті 18 законопроекту вказано, що територіальна громада має право проводити громадські слухання – зустрічатися з депутатами ради громади та її посадовими особами, під час яких заслуховувати їх,



порушувати питання та вносити пропозиції щодо питань місцевого значення, що належать до компетенції місцевого самоврядування. Громадські слухання проводяться не рідше одного разу на рік. Органи місцевого самоврядування та їх посадові особи зобов'язані проводити громадські слухання у випадках, визначених законом та Статутом територіальної громади. Громадські слухання можуть проводитися як на території всієї територіальної громади, так і на її частині. Ініціаторами громадських слухань можуть бути: 1) голова громади; 2) рада громади; 3) районна у місті рада; 4) депутатська фракція чи група ради громади; 5) органи самоорганізації населення; 6) жителі територіальної громади; 7) староста. Проведення громадських слухань є обов'язковим перед прийняттям органами місцевого самоврядування громади та їх посадовими особами рішень про: 1) прийняття, внесення змін або доповнень до Статуту територіальної громади; 2) затвердження рішення про місцевий бюджет на відповідний рік; 3) планування розвитку територіальної громади; 4) встановлення ставок місцевих податків та зборів, тарифів на житлово-комунальні послуги, які затверджуються радою громади; 5) діяльність, яка справляє або може справити негативний вплив на стан довкілля, епідеміологічне благополуччя населення територіальної громади; 6) визначення переліку об'єктів, які не можуть бути вилучені та відчужені з комунальної власності територіальної громади; 7) організації територій і об'єктів природно-заповідного фонду місцевого значення та інших територій, що підлягають охороні; 8) розміщення на території громади екологічно небезпечних об'єктів, надання дозволів на яке належить до компетенції ради; 9) інші випадки, визначені законодавством або Статутом територіальної громади. Пропозиції, внесені за результатами громадських слухань, протягом 30 календарних днів підлягають обов'язковому розгляду органами місцевого самоврядування громади та оприлюдненню із зазначенням інформації про врахування пропозиції чи вмотивованої відмови. Статутом територіальної громади визначаються: 1) порядок ініціювання, підготовки та проведення громадських слухань; 2) територіальність проведення громадських слухань; 3) порядок ухвалення пропозицій громадських слухань; 4) порядок та строки ухвалення рішення органами місцевого самоврядування; 5) інші питання проведення громадських слухань.

По-сьоме, відповідно до статті 14 чинного Закону, сільські, селищні, міські, районні в місті (у разі їх створення) ради можуть дозволяти за ініціативою жителів створювати будинкові, вуличні, квартальні та інші органи самоорганізації населення і наділяти їх частиною власної компетенції, фінансів, майна. Правовий статус, порядок організації та діяльності органів самоорганізації населення за місцем проживання визначаються законом. Натомість у статті 23 законопроекту вказано, що орган самоорганізації населення – форма вирішення питань місцевого значення через орган, що створюється з дозволу ради громади за ініціативою частини жителів територіальної громади та може за рішенням ради громади наділятися частиною власних повноважень такої ради або її виконавчих органів, а також частиною

фінансів та майна територіальної громади. Правовий статус, порядок організації, діяльності та припинення органу самоорганізації населення визначається законом та Статутом територіальної громади.

**БОКОВ Олександр,**  
*кандидат наук з державного управління,  
старший науковий співробітник, доцент кафедри  
публічного управління та адміністрування ІПК ДСЗУ*

## **МІЖНАРОДНІ ПРАВОВІ НОРМИ У СФЕРІ МІГРАЦІЇ ЯК ОСНОВА ГУМАНІЗАЦІЇ МІЖДЕРЖАВНИХ ВІДНОСИН**

На сучасному етапі розвитку світової економіки, в умовах глобалізації, на міждержавному рівні розширюється обмін людським капіталом, одним із основних компонентів якого є міграція населення. Зростання зв'язків у сфері макроекономічної політики потребує координації між країнами, оскільки на сьогодні держави неможливо вирішувати питання зайнятості самостійно. Структура міжнародних інвестицій, зростання обсягів торгівлі, міжнародна трудова міграція впливають на соціальні відносини, кількість та якість робочих місць, доходи працюючих громадян, рівень зайнятості [1].

Характерною рисою сучасної світової міграційної політики у сфері регулювання міждержавного руху населення є дотримання принципу пріоритетності державної імміграційної політики. Розвинені країни створили систему імміграційного захисту власних кордонів, що дозволяє регулювати зовнішні міграційні потоки за принципом корисності для держави і захисту внутрішнього ринку праці.

В результаті чого розрив між прийнятими ООН міжнародно-правовими нормами, що стосуються міграції, та політикою держав зростає надзвичайно повільними темпами. Під час зростання масштабів міждержавних зв'язків у сфері міграції зберігаються розбіжності в законодавстві майже всіх країн, залучених до світового міграційного процесу. Показовим прикладом у цих відносинах є Міжнародна конвенція про захист прав трудящих-мігрантів та членів їхніх сімей, яка набула чинності у 2003 році [2].

На сьогодні регулювання міграції на будь-якому рівні – глобальному, регіональному або національному – представляє собою стільки ж широке, скільки повне прогалин правове поле. Дисбаланс інтересів, який складається в цих умовах, неминуче стає гальмом, який ускладнює перспективи глобального розвитку.

Міжнародне право спирається на фундаментальні принципи Статуту ООН, які стверджують пріоритети дотримання прав людини, переваги та цінності людської особистості, рівність чоловіків та жінок, великих і малих націй. Іншими словами міжнародно-правові норми і стандарти, які розроблено ООН та стосуються регулювання міграції, представляють собою систему

орієнтирів, просування до яких повинно сприяти всеосяжній гуманізації міжнародних відносин[3].

Міждержавна та внутрішньодержавна практика управління міграційними процесами доводить, що гострота, масштаби та специфіка сучасної міжнародної міграції потребують конкретизації низки загальних та розроблення нових міжнародно-правових норм, враховуючи існування чисельних прогалини як в міжнародному праві так і в законодавствах національних держав.

У якості прикладів, варто згадати існування проблемних питань, в таких напрямках як: возз'єднання сімей мігрантів, неврегулювання процедури рятування мігрантів на морі, визначення статусу осіб із подвійним громадянством, правового забезпечення процесу інтеграції іммігрантів, відсутність в міжнародному правовому полі таких категорій як “насильницька” або “недобровільна” міграція і т. ін.

Загальна та обов'язкова для всіх держав-членів ООН антидискримінаційна норма міжнародного права, яка стверджує необхідність поваги до прав та основоположних свобод людини для всіх, без поділу на раси, стать, мови та релігії (ч. 3, Статті 1 Статуту ООН), не може бути реалізована в повному обсязі в умовах переважаючого не тільки в політичному, а й у суспільному середовищі визнання практичної необхідності та неминучості обмеження прав і свобод людини, який не є громадянином тієї чи іншої держави [3].

Отже, головним завданням розвитку глобальної системи управління міграцією є визначення максимально можливих та погоджених на міждержавному рівні кордонів внутрішньої компетенції країни в організації міграційного процесу. У сучасному світі реалізація права кожної людини покинути будь-яку державу, включаючи свою власну, та повертатися у свою країну (Загальна декларація прав людини, ч. 2, Статті 13) поставлена в залежність від характеру сприйняття національних інтересів органами державної влади. Ступінь відкритості міграційної політики країн формується під впливом багатьох чинників, серед яких домінуючими є інтереси забезпечення національної безпеки, які охоплюють найрізноманітніші сфері суспільної життєдіяльності, зокрема, і міграцію [4].

Сучасні політичні умови та економічні реалії глобального інформаційного простору зумовлюють необхідність встановлення відповідних міжнародних стандартів, які визначають “допустиму” ступінь дискримінаційного поводження з іммігрантами. Варто зазначити, що Міжнародний пакт про громадянські та політичні свободи містить положення про можливість обмеження прав людини державою з метою захисту національної безпеки, однак, не конкретизують його.

Переважання в державній політиці більшості національних країн обмежувального та селективного підходу щодо регулювання міграції пов'язане не тільки з державним егоїзмом, а й має об'єктивні причини, які зумовлені сучасним станом міжнародних відносин. Однак, тенденція щодо досягнення угоди на основі спільності інтересів поступово пробиває собі шлях. Зокрема,

унаслідок появи нових авторів у цій сфері, які все більше впливають на політичні процеси, зокрема, на формування політики у сфері міграції. До них варто віднести транзитні держави, соціальні мережі, які створюються мігрантами в країнах походження та призначення, міжнародні та національні правозахисні організації, об'єднання підприємців, які використовують працю мігрантів тощо. Не варто списувати з рахунків негативний вплив, який надає потужна транснаціональна організована злочинність на характер міграції.

Міжнародне право не може й не мусить диктувати державі – скільки дозволів на роботу воно мусить видавати або конкретизувати загальні правила надання громадянства, тобто всебічно деталізувати та уніфікувати компетенцію та обов'язки державних органів, які здійснюють регулювання міграції. Але воно визнане встановлювати більш чіткі кордони, у рамках яких повинні розвиватися відносини у сфері міграції між державами, з одного боку, та між особистістю й державою, з іншого. Зрештою ці межі будуть визначати перспективи розв'язання проблем соціальної нерівності, міжкультурного та міжнаціонального співробітництва та взаємодії, скорочення масштабів нелегальної міграції та нейтралізації діяльності кримінального суспільства.

Розвиток процесу глобалізації дає змогу сказати про все меншу концептуальну ясність щодо результативності традиційних методів і форм економічного регулювання ринку праці, вимагає нових форм управління працею, як у масштабах окремих компанії, національних держав, регіонів, так і світового ринку праці загалом. Сьогодні держави мусять бути зацікавленими в наданні глобалізації такого оформлення, яке б дало змогу максимізувати її позитивні ефекти та мінімізувати негативний вплив на національне господарство, зокрема, на ринок праці. Вато зазначити основні напрями, відповідно до яких країни можуть регулювати наслідки глобалізації для розвитку зайнятості в інформаційній економіці.

По-перше, це зміни в національному трудовому, соціальному та податковому законодавстві. Істотного значення в умовах глобалізації набуває інститут регулювання статусу трудових мігрантів. Скорочення чисельності та старіння корінного населення, зміна його вікових пропорцій та зростання частки непрацездатного населення, з одного боку, інтенсивний розвиток економіки, який пред'являє попит на людські ресурси, з іншого, – зумовлює зростання попиту на іноземних працівників. Необхідно забезпечувати цивілізоване та гідне використання праці мігрантів.

По-друге, регулювання мобільності національних висококваліфікованих кадрів, а саме: повернення мігрантів у державу походження, обмеження міграцій, вербування міжнародних мігрантів, компенсація втрат людського капіталу, залучення можливостей діаспори, обмеження міграції за допомогою політики у сфері освіти та політики економічного розвитку держав походження мігрантів-професіоналів.

По-третє, маркетинг персоналу в міжнародному масштабах.

По-четверте, розширення участі країни на ринках інноваційної продукції, включені в міжнародні інноваційні мережі. Залучення спеціалістів у такі мережі

стане не тільки джерелом нового некодифікованого знання, а й нових трудових та управлінських практик.

По-п'яте, розширення ємності національного ринку праці, підвищення якості національного людського капіталу завдяки спільному впровадженню концепції безперервної освіти та перепідготовки кадрів, розроблення глобальної системи взаємного визнання кваліфікації.

Проведений аналіз показує, що для деяких держав глобалізація стає підтримуючим чинником формування та розвитку зайнятості в глобальній інформаційній економіці (ріст образотворчого, професійно-кваліфікаційного рівня працівників, засвоєння нових моделей трудової поведінки, гідна праця і т. ін.) Для інших країн новий міжнародний поділ праці може загальмувати розвиток інноваційно-інформаційної зайнятості та людського потенціалу в цілому. У зв'язку з цим, необхідне розроблення нових способів захисту національних економічних інтересів. Зайнятість і праця повинні стати основою “справедливої глобалізації”, яка сприяє скороченню безробіття та бідності населення. Тому особлива роль в цьому належить національним інституціям в сфері зайнятості в плані розроблення та ефективного реалізації програм гідної праці.

*Список використаних джерел:*

1. Боков О.В. Міграційні процеси населення України в умовах її інтеграції до світового економічного простору/ О.В. Боков // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. Вип. №10 (125), НДЕІ, Київ, 2012. С. 200-206.

2. Міжнародна конвенція про захист прав всіх трудящих-мігрантів та членів їх сімей / Верховна Рада України: офіційний сайт. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_203#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_203#Text).

3. Статут Організації Об'єднаних Націй і Статут Міжнародного Суду / Верховна Рада України: офіційний сайт. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_010#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_010#Text)

4. Загальна декларація прав людини 10 грудня 1948 р. // Міжнародне право в документах / За заг. ред., проф., М. В. Буроменського. – Х.: Вид-во Нац. ун-ту внутр. справ, 2003. – С. 194-198.

**ВЕЛІТЧЕНКО Марина,**  
*магістрантка ІПК ДСЗУ*

## **ІННОВАЦІЙНІ ФОРМИ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ**

Впровадження реформи децентралізації в Україні призвело до розвитку місцевого самоврядування, виникли об'єднані територіальні громади, які переймають на себе нові сфери повноважень. Одним із таких напрямів є соціальна допомога – дуже важлива сфера з огляду на те, що вона стосується осіб, які потребують допомоги, оскільки з різних причин вони опинились у

складних життєвих обставинах. Місцева влада повинна бути близькою до цих осіб, докладаючи зусиль в рамках до чинного законодавства для забезпечення їм гідних умов життя. Це непросте завдання, враховуючи, що органи місцевого самоврядування, створені протягом останніх років, мають величезні потреби для розвитку. З 1 січня набув чинності Закон України « Про соціальні послуги». Цей закон вводить безліч нововведень як в системі організації , так і в системі надання послуг .Зокрема:

- розподіляються повноваження між органами державної влади та місцевого самоврядування – законом визначено три рівні відповідальних органів: державний (Міністерство соціальної політики України, Державна соціальна служба України), регіональний (обласний), місцевий (район , ОТГ);

- вводяться базові соціальні послуги – 17 соціальних послуг, отримання яких гарантується на місцевому рівні кожному громадянину;

- запроваджується ведення випадку – структурована система надання соціальних послуг, яка починається з аналізу заяви та оцінки потреб і закінчується оцінкою надання послуг;

- передбачаються екстерні (кризові) соціальні послуги – послуги, які надаються невідкладно у зв'язку з загрозою життю та здоров'ю та до яких не застосовується ведення випадку;

- запускається Реєстр отримувачів та надавачів соціальних послуг – автоматизована система, яка полегшить організацію роботи щодо надання соціальних послуг;

- створюється класифікатор соціальних послуг – нормативно- правовий акт Міністерства соціальної політики України, який визначає перелік соціальних послуг, що надаються відповідно до Закону.

Із 1 січня 2021 року питання прийому документів на призначення державних соціальних допомог покладається на рівень територіальних громад. Тобто всі звернення прийматимуть представники ОТГ та у цифровому форматі передаватимуть для ухвалення рішень до відповідних органів виконавчої влади. Тому до 1 січня важливо або призначили відповідальних за прийом документів осіб, або утворити структурні підрозділи у виконавчих органах.

Для надання соцпослуг мешканцям ОТГ із застосуванням електронного документообігу Мінсоцполітики впровадило програмний комплекс «Інтегрована інформаційна система «Соціальна громада». Цей клієнт-серверний додаток об'єднує в єдиному інформаційному середовищі фронт-офіси прийому документів від населення в громадах з бек-офісом в органі соціального захисту райдержадміністрації, де приймається рішення про надання адмінпослуги соціального характеру. Тобто, комплекс скеровує інформацію, необхідну для призначення державної соціальної виплати мешканцям громади, органу соціального захисту населення, який звертається за її призначенням.

З 01.01.2021 користування зазначеним комплексом буде безкоштовним.

Починаючи з 1 січня 2021 року заяви з необхідними документами прийматимуться лише уповноваженими посадовими особами виконавчого

органу сільської, селищної, міської ради відповідної територіальної громади та посадовими особами центру надання адміністративних послуг та передаватимуться протягом трьох робочих днів з дати надходження відповідному структурному підрозділу соціального захисту населення.

Заяви з необхідними документами приймаються структурними підрозділами з питань соціального захисту населення районних держадміністрацій лише у разі надсилання їх поштою або в електронній формі (через офіційний веб-сайт Мінсоцполітики, інтегровані з ним інформаційні системи органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування або Єдиний державний веб-портал електронних послуг).

До 1 березня 2021 року посадова особа виконавчого органу або центру надання адміністративних послуг, яка приймає заяву з необхідними документами, за наявності технічної можливості реєструє заяву та формує електронну справу (заповнює відповідні електронні форми з використанням інформаційних систем Мінсоцполітики) і не пізніше наступного робочого дня надсилає електронну справу відповідному органу соціального захисту населення засобами електронного зв'язку через інформаційні системи Мінсоцполітики з дотриманням вимог Законів України «Про електронні документи та електронний документообіг», «Про електронні довірчі послуги», «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах».

Територіальні громади повинні забезпечити прийняття заяв з необхідними документами посадовими особами виконавчого органу або центру надання адміністративних послуг виключно з формуванням електронної справи згідно затверджених інформаційних карток.

При цьому, згідно чинного законодавства, призначення (нарахування) та виплата державних соціальних допомог, зокрема житлових субсидій, здійснюється органам соціального захисту населення районних, районних у містах Києві та Севастополі держадміністрацій, виконавчими органами міських рад міст обласного значення, районних у містах (у разі їх утворення) рад за зареєстрованим місцем проживання або місцем проживання одержувача.

З метою забезпечення належної організації надання соціальної підтримки жителям територіальних громад, до складу територій яких входять міста обласного значення, призначення та виплату соціальних допомог, пільг, субсидій громадянам на всій території такої громади доцільно здійснювати виконавчими органами міських рад міст обласного значення, районних у містах рад.

Міністерство соціальної політики підтримало інтеграцію адмінпослуг соціального характеру у ЦНАП. Міністерство направило обласним державним адміністраціям листа щодо організації надання адміністративних послуг соціального характеру у ЦНАП. на сайті також викладені розроблені Програмою «U-LEAD з Європою» рекомендації та проект модельної угоди «узгодженого рішення» ОМС з УСЗН.

*Список використаної літератури:*

1. Порядок організації надання соціальних послуг: Постанова КМУ від 01.06.2020 № 587. [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/587-2020-%D0%BF#Text>.

2. Про соціальні послуги: Закон України від 17.01.2019 № 2671-VIII. [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text>.

3. Програма U-LEAD з Європою Компонент ,бібліотека, «Як надавати адміністративні послуги соціального характеру» [Електронний ресурс] Режим доступу : <https://tsnap.ulead.org.ua/library/page/2/>.

4. «Соціальна громада»: з 2021 року мешканці отримуватимуть соціальні сервіси в ОТГ [Електронний ресурс] URL : <https://loda.gov.ua/news?id=55960>.

5. Про підключення до програмного комплексу «Інтегрована інформаційна система «Соціальна громада» : Наказ Міністерства соціальної політики України, від 22.01.2020 року № 45. [Електронний ресурс] Режим доступу : <https://www.msp.gov.ua/documents/5633.html?PrintVersion>

**ВЕНГЕР Ірина,**  
*аспірант ІПКДСЗУ*

**ШЛЯХИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ  
ЗАЙНЯТОСТІ З МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ  
РИНКУ ПРАЦІ РЕГІОНІВ**

*Ніколи ще не було так важливо бути  
пильним, скептичним та об'єктивним.  
Стив Вільямс*

Криза, про яку неодноразово говорили, як цунамі, накрила пів земної кулі та виявила неготовність до неї майже всі країни світу, в тому числі і розвинуті Європу та США. Криза, спричинена пандемією коронавірусу, та низка карантинних заходів призвела до повної або часткової зупинки підприємств, змінивши звичний уклад життя майже 2,7 млрд. людей, що складає майже 80% від усієї робочої сили планети Земля, базовий прогноз падіння світової економіки у 2020 році складає близько 4,4%, а для України економічний спад прорахований на рівні більше ніж 7,2 % [6].

Турбулентне, мінливе та невизначене сьогодення актуалізувало саму сутність сталого розвитку, ще більше зосередило увагу на паритеті між задоволенням сучасних потреб людства і забезпеченням інтересів майбутніх поколінь особливо в контексті самого існування безпечного довкілля, зміни клімату в умовах відновлення економічного розвитку за рахунок збільшення виробничих потужностей, проблеми зростаючої нерівності.

Для забезпечення сталого розвитку суспільства, регіонів країни зокрема, особливо в кризисні часи, необхідні важливі умови: державна інституційна



спроможність та влада, яка знає, що робить і здатна робити правильний вибір, чіткі покрокові комплексні дорожні карти, потрібні послідовні дії всіх учасників ринкових відносин, виховання довіри до влади шляхом відкритого довірчого діалогу з бізнесом та громадянами через ЗМІ та форуми, потрібен і час для втілення в реальність програмних цілей.

Фундаментальною умовою глобального розвитку є забезпечення рівноваги та гармонії з довкіллям, що набуває особливого значення в умовах кризового становища майже всього світу та України, зокрема [2].

На сценарій падіння економіки України та зростання рівня безробіття вплинуло багато факторів.

Рівень безробіття до кінця 2020 року, за оцінками уряду, сягнув майже 10 % [5,8].

За час запровадження карантину відбулися масштабні скорочення працівників у сферах розваг, готельному і туристичному бізнесах, операціях з нерухомістю, ремонтних, фінансових та страхових послугах, зруйнувалися вистроєні транспортно-логістичні ланцюги, промислове виробництво суттєво знизилася, постраждав майже весь ритейл, як продуктовий так і легка промисловість.

Країна зіткнулася із масовим поверненням заробітчан внаслідок закриття кордонів з ЄС та іншими країнами. Цей фактор сприяв збільшенню рівня безробіття, та призвів до кадрової конкуренції на внутрішньому ринку праці, зменшуючи тим самим рівень зарплат, сприяв зменшенню валютних находжень, які стимулювали насамперед економіку регіонів, веде до посилення соціальної напруженості в регіонах та розвитку тіньового сектору економіки.

В той же час змінився напрям інвестицій у сфери охорони здоров'я, комунальних послуг, освіти, безпеки, сільського господарства, ІТ, в організацію віддаленої роботи, автоматизацію, роботизацію, з'явилися можливості скористатися активними програмами сприяння зайнятості за рахунок 500 мільйонів гривень, виділених Фондом загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття [7]

Структурно-інвестиційний напрямок регулювання зайнятості регіонів базується на двох складових: по-перше – ринкове саморегулювання розвитку ринку робочих місць, по-друге – державний вплив на рівень зайнятості населення, з врахуванням регіональних особливостей та спеціалізацій, та передбачає довгострокову і короткострокову стратегії [3]:

1. Перша стратегія, як правило загальнонаціонального характеру, спрямована на стимулювання створення робочих місць через активізацію інвестиційного процесу, де участь ринкових механізмів та участь держави базуються на залученні інвестицій, кредитному регулюванні, приватизації великих підприємств, пошуку стратегічного інвестора, прямій державній підтримці пріоритетних галузей, розроблення та впровадження загальнодержавних програм профорієнтації і профнавчання, поліпшенні загального інвестиційного клімату, залучення міжнародної фінансової допомоги.

2. Короткострокова стратегія, яка має загальнодержавний та регіональний характер, передбачає стимулювання створення робочих місць через сприяння розвитку малого бізнесу, зайнятість у домогосподарствах та інших формах самозайнятості, створення центрів розвитку підприємництва, різного роду платформ краудфандингового типу, що є ефективним і оперативним заходом в умовах відсутності великих інвестицій у реальний сектор економіки, особливо на місцевому рівні, а карантинні реалії потребують надання державної фінансової допомоги найбільш вразливим верствам населення для зниження соціальної напруги та стимулювання попиту. Розвиток цього напрямку економічного стимулювання робочих місць дозволяє у відносно короткий термін зняти напругу на ринку праці.

Однак і за умов кризи працюють економічні закони: що користується попитом, створює пропозицію. Місцеві учасники ринку - обласні, районні, сільські ради, голови ОТГ, бізнес на містах, громадські об'єднання, - з орієнтиром на локальні потреби, особливості та можливості можуть власними силами забезпечити якісну індивідуалізовану структурування ринку праці конкретного регіону, забезпечивши якомога повну зайнятість на місцях.

Зміни відбуваються постійно і криза не ламає певних трендів розвитку ринку праці, тільки пришвидшує їх рух. Серед невідворотних трендів: посилена турбота про здоров'я, цифровізація різноманітних послуг і процесів, гнучка робота, зміни в організаційній культурі в напрямку більшої автономності працівників, розвиток біотехнологій, розмиття середнього класу та стискання світу споживання, тривожність [4].

І як зможе скористатися викликами та наявними можливостями керівництво регіонів, залежить тільки від персоналій, які зможуть очолити та розвивати місцеві громади, доказуючи реальними справами дієвість децентралізації.

В умовах невизначеності та волатильності, відсутності комплексних державних програм саме керівництво адміністрацій, голови ОТГ можуть визначити актуальні напрями покращення дієвості регулювання регіональної державної політики у сфері поліпшення рівня зайнятості та створити свої регіональні індивідуалізовані програми розвитку:

- Зміна вектора державних інституцій з «просто допомоги» на «стимули»;

- Відкритий, довірчий діалог влади, бізнесу та жителів через засоби ЗМІ, форуми, популяризація програм розвитку регіону з врахуванням пропозицій місцевих мешканців;

- Економія видатків та скорочення надлишкових, адресні допомоги;

- Залучення державних коштів на інфраструктурні програми (будівництво доріг, екологічне відновлення регіонів, відновлення туристичного потенціалу, розвиток екотуризму);

- Використання нових технологій для створення децентралізованих підприємств (наприклад, 3D принтери);

- Розвиток ефективного агропромислового сектору в громадах з метою стати частиною процесу експорту продовольчих товарів в інші країни;

- Залучення інвестицій, місцеві програми кредитування та зменшення податкового навантаження на певний строк, стимулювання створення центрів розвитку підприємництва, особливо серед мігрантів, які повернулися з за кордону;

- Розробка локальних програм профнавчання та перенавчання, за рахунок місцевих бюджетів, грантової підтримки;

- Широке застосування можливостей діджиталізації: переведення адміністративних та інших послуг в електронний формат взаємодії, онлайн навчання, інтернет-торгівля.

Вага країни на мапі світу може суттєво змінитися в залежно від того, як уряд України зможе подолати кризу, якими можливостями та перевагами скористується, на який стане шлях. Багато залежить від виважених, послідовних, цілеспрямованих та таргетованих кроків керівництва країни. Але «держава» тільки назва і нічого не варта без її складових, спасіння від поглинання в злидні і є справою регіонів, від їх здатності та бажання відповісти на виклики, відкритості, налаштування на зростання, миттєвості реагування на зміни, знань місцевих особливостей, підприємницьких навичок залежить не тільки уміння встояти та вижити, а й розвиток підвладної і підконтрольної їм території країни. Саме регіони сьогодні можуть стати тими лідерами змін, яких так потребує суспільство. Голови адміністрацій, мери міст можуть населенню своїх областей, а відтак і країни в цілому, дати надію, підтримку, розвиток та зародити нові сенси існування.

#### *Список використаної літератури:*

1. Managing Conflicts and Disasters: Exploring Collaboration between Employers' and Workers' Organizations [Електронний ресурс] -URL: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-dgreports/-dcomm/-publ/documents/publication/wcms\\_741421.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-dgreports/-dcomm/-publ/documents/publication/wcms_741421.pdf).

2. Іванісов О. В. Удосконалення регулювання зайнятості трудових ресурсів України / О. В. Іванісов, О. Ф. Доровської // Коммунальное хозяйство городов : науч.-техн. сб. – К. : Техника, 2008. – Вып. 80. – С. 248–253.

3. Гаман Н. О. Державна політика в сфері регулювання зайнятості населення / Н. О. Гаман // Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Управління. - 2010. - Вип. 1. - С. 172-179

4. Валерій Пекар Вебінар «Світ після коронавірусу» / Валерій Пекар - [Електронний ресурс] - URL: <https://kmbs.ua/ua/news/svit-pislya-koronavirusu>

5. Консенсус-прогноз "Україна у 2020-2021 роках: наслідки пандемії" [Електронний ресурс] - URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/minekonomiki-oprilyudnilo-novij-konsensus-prognoz-na-2020-2021-roki>

6. Доповідь «Перспективи розвитку світової економіки», жовтень 2020 року [Електронний ресурс] - URL: <https://www.imf.org/ru/Publications/WEO/Issues/2020/09/30/world-economic-outlook-october-2020>

7. Фонд загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття [Електронний ресурс] - URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?id=366495fc-67f9-4d3a-aaae-3242aeabe07b>

8. Рівень безробіття в Україні [Електронний ресурс] URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/2020/>

**ВІННИЧУК Ольга,**

*кандидат політичних наук, доцент кафедри політології та філософії  
Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка*

## **ВПРОВАДЖЕННЯ ОСНОВНИХ ФОРМ ПРЯМОЇ ДЕМОКРАТІЇ В СУЧАСНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ УКРАЇНИ**

Сучасна реформа децентралізації в Україні передбачає активне залучення широких верств суспільства до процесів управління розвитком місцевих громад. Цьому в першу чергу сприяє активний процес добровільного формування об'єднаних територіальних громад по всій країні. Виникнення таких утворень дозволяє змінити погляди на розвиток інститутів прямої демократії, місцевого самоврядування.

В контексті реформи децентралізації, яка триває в Україні, можливість участі членів територіальної громади в місцевому самоврядуванні стає ще більш актуальною. Цією реформою передбачено запровадження нових стандартів взаємодії влади з громадою та нових підходів у реалізації місцевого самоврядування.

Слід розуміти, що в цих умовах саме від активності жителів тієї чи іншої громади, а особливо від депутатів новостворених об'єднаних громад (ОТГ) буде залежати безпосередній їх розвиток. При цьому органи влади мають розумітися не лише на законодавчих нормах, а й вчасно реагувати на зміни, які зараз відбуваються в системі місцевого самоврядування.

На сьогоднішній день пряма демократія на місцевому рівні передбачає участь мешканців як у поточних процесах управління ОТГ, так і у більш глобальних аспектах, таких як стратегічне планування розвитку.

Якщо проаналізувати питання сучасного розвитку громад, то можна дійти висновку, що більшість громадян не знає та не може охарактеризувати, що являє собою загалом територіальна громада, які переваги мають мешканці того чи іншого населеного пункту.

Саме тому необхідною умовою будівництва демократичної, правової, соціальної держави є формування життєздатного та ефективного місцевого самоврядування. При цьому варто розуміти, що найбільш ефективна співпраця влади та громади можлива насамперед на місцевому рівні. Якою б досконалою при цьому не була державна влада, вона ніколи не стане життєздатною та ефективною, якщо не буде самоврядування на місцях.

Відомо, що місцеве самоврядування може реалізовуватись через дві форми демократії – представницьку та пряму (безпосередню). Під представницькою демократією розуміють формування представницьких органів на місцях – місцевих рад, через які об'єднані територіальні громади (ОТГ), як головний суб'єкт місцевого самоврядування, реалізують свої законні права та інтереси. Пряма (безпосередня) демократія передбачає безпосередню участь громадян у вирішенні державних чи місцевих справ. Відповідно до Рекомендації Ради Європи «Про участь громадян у місцевому публічному житті» від 6 грудня 2001 року право громадян висловлювати свою думку про найважливіші рішення може бути найкраще реалізовано на місцевому рівні, тобто – на рівні ОТГ [2, с. 6].

В наш час поряд з такими формами безпосереднього волевиявлення територіальних громад, як: референдуми, загальні збори громадян, місцеві ініціативи, громадські слухання, бюджет участі та інші формуються й використовуються нові форми залучення громадськості у діяльність органів місцевого самоврядування для вирішення спільних питань та завдань територіальної громади, що дає можливість покращити діяльність органів і посадових осіб місцевого самоврядування.

Однією з найпоширеніших форм дійсної демократії у місцевому самоврядуванні багатьох країн є загальні збори громадян, яку і спробуємо проаналізувати більш детально.

Український дослідник Іван Лопушинський зауважує, що така форма прямої демократії як загальні збори громадян за місцем проживання в умовах сьогодення є одним із дієвих механізмів впливу на розвиток територіальної громади, важливим засобом реалізації конституційних положень щодо права громадян на участь у здійсненні місцевого самоврядування [9, с. 132].

Як форма прямої демократії, загальні збори потрібні в тих випадках, коли вони скликаються для вирішення важливих питань місцевого значення. Загальні збори забезпечують колективне прийняття рішень, а їх перевага перед іншими формами прямої демократії полягає в тому, що в їх організаційних рамках об'єднується спільне обговорення проблеми, колективний пошук та прийняття рішення на основі певного компромісу. Загальні збори громадян проводяться за місцем проживання громадян (збори мешканців під'їзду, будинку, кварталу, вулиці, мікрорайону, міста в цілому). У випадках, коли організаційно й технічно неможливо провести загальні збори громадян, можуть скликатися збори (конференція) представників громадян від відповідних територіальних утворень [3, с. 56].

Ознайомившись зі ст.8 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», варто відзначити, що: «загальні збори громадян за місцем проживання є формою їх безпосередньої участі у вирішенні питань місцевого значення; рішення загальних зборів громадян враховуються органами місцевого самоврядування в їх діяльності; порядок проведення загальних зборів громадян за місцем проживання визначається законом та статутом територіальної громади» [10, с. 190].

Збори громадян як інструмент місцевої демократії дає можливість територіальним громадам впливати на вирішення проблем їхніх громад, а загалом, навіть формувати місцевий розвиток. Порівняно з іншими формами безпосередньої демократії збори громадян передбачають більш суворі вимоги щодо їх проведення, адже на зборах можуть ухвалюватися важливі рішення щодо розвитку громади [9, с. 133].

Рішення загальних зборів, які стосуються органів місцевого самоврядування чи їхніх посадових осіб, підлягають обов'язковому розгляду по суті після отримання протоколу загальних зборів на відкритому засіданні відповідного органу місцевого самоврядування або посадовою особою. Ініціатор проведення загальних зборів має бути поінформований про дату, час та місце розгляду рішень загальних зборів щонайменше за три календарних дні до дати розгляду. Представнику ініціатора має бути надана можливість виступу для донесення до відома посадових осіб органу місцевого самоврядування та інших учасників засідання причин прийняття та суті рішень, ухвалених на загальних зборах.

За результатами розгляду рішень загальних зборів органи місцевого самоврядування, їхні посадові особи мають ухвалити у межах своїх повноважень управлінські акти, а також надати вмотивоване пояснення причин часткового врахування або відхилення рішення загальних зборів [11, с. 24].

Також слід зазначити, що на зборах можуть ухвалюватись рішення, якими учасники зборів добровільно покладають на себе зобов'язання і надалі виконують їх. Наприклад, може бути прийнято рішення про спільне очищення від сміття сільського ставка, про самооподаткування (добровільний збір коштів для фінансування разових цільових заходів соціально-побутового характеру) тощо.

Основна ідея регулювання порядку скликання зборів полягає у тому, що цей механізм має бути доступний для реалізації невеликій групі членів територіальної громади і забезпечувати досягнення мети навіть без сприяння органів і посадових осіб місцевого самоврядування [1, с. 32].

Варто також зазначити, що досить часто розробники місцевих правових актів, якими регулюється процедура проведення зборів громадян, роблять їх досить складними, можливо, побоюючись, що це якимось чином зменшить вагу депутатів тієї чи іншої. Проте ситуація насправді є протилежною, адже при збільшенні можливостей членів громади на самоорганізацію зростає рівень довіри до місцевої влади.

На перший погляд здається, що механізм загальних зборів як форми безпосередньої демократії досить простий, але насправді за ним приховується досить складне завдання: об'єднати політично та соціально розрізнених людей в дієздатну асоціацію, що приймає збалансовані рішення, які відповідають інтересам більшості мешканців тієї чи іншої громади. У соціальному плані збори мешканців можна визначити як форму публічного контакту людей, які складають більш-менш стійку територіальну спільноту. Основною перевагою зборів як інституту безпосередньої демократії і як форми місцевого

самоврядування є органічне поєднання в них колективної соціальної дії [12, с. 22].

Загалом слід зазначити, що успішне впровадження елементів прямої демократії, реформ децентралізації тісно пов'язане з формуванням нової генерації місцевих політиків, службовців, висококваліфікованих фахівців, менеджерів, які будуть ефективно працювати в нових умовах розвитку об'єднаних територіальних громад. Без залучення громадськості та використання відповідних механізмів та інструментів зробити це буде просто неможливо.

#### *Список використаних джерел*

1. Абрам'юк І. Демократія участі: механізми громадської участі на місцевому, регіональному та національному рівнях. URL: [http://regionet.org.ua/files/07\\_PartDemocracy\\_Abramyuk\\_Materials\\_v.122.07.14.pdf](http://regionet.org.ua/files/07_PartDemocracy_Abramyuk_Materials_v.122.07.14.pdf).

2. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Гринчук Н. М. Управління розвитком об'єднаних територіальних громад на засадах громадської участі. Київ, 2017. 129 с.

3. Бриль М., Врублевський О., Данчева О., Сеїтосманов А., Чубаров Е. Успішна територіальна громада: будуємо разом. Харків: Видавничий будинок Фактор, 2018. 128 с.

4. Брусенцова Я. Громадські слухання: застосовуємо на практиці. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2016/november/issue-11/article-23165.html>.

5. Буров С., Величко Н., Єлігулашвілі М., Жигалдо В., Ковшун Л. Права людини і місцева демократія. Київ. 2017. 92 с.

6. Войтенко А. Б., Якобчук В. П. Ефективність інституційного забезпечення народного представництва в територіальних громадах. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 3. С. 115–121.

7. Карий О. І., Панас Я. В. Місцеві ініціативи та залучення громадськості до здійснення місцевого самоврядування. Київ: ТОВ «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 176 с.

8. Липовська Н. А. Загальні збори громадян: методологія проведення. Аспекти публічного управління. 2015. № 5-6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp\\_2015\\_2\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2015_2_23).

9. Лопушанський І. Загальні збори громадян за місцем проживання як форма прямої демократії територіальної громади. Форум прямої демократії: матеріалів доповідей та тез всеукраїнської науково-практичної конференції, Київ, 4 грудня 2018 року. Київ: ТОВ «Видавничий дім «АртЕк», 2019. 409 с.

10. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. Відомості Верховної Ради . 1999. № 20-21. С.190.

11. Серьогін С. М., Липовська Н. А., Дрешпак В. М. Практичні рекомендації з питань формування спроможних територіальних громад. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2015. 40 с.

12. Толкованов В. В. Посібник з питань партисипативної демократії (демократії участі) на місцевому рівні. Київ: «Крамар», 2011. 199 с.

## **МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ТА МОТИВАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС: СУЧАСНЕ РОЗУМІННЯ, ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ**

Успішність будь-якої організації, компанії, підприємства, установи напряму залежить від професійної підготовки персоналу. Особливо це стосується сучасних реалій прискореного темпу науково-технічного прогресу, що в свою чергу обумовлює швидкі зміни та вимоги щодо професійних знань, вмінь та навичок, компетенції персоналу.

Держава представляє собою одну велику «організацію», яка виступає на міжнародній арені, компетентність її працівників, в першу чергу представників влади, державних службовців та органів місцевого самоврядування має бути спрямована на забезпечення стабільності та розвитку суспільства.

Ефективне управління неможливе без розуміння мотивів і потреб державного службовця, а також правильного використання стимулів до праці. В умовах, що склалися в Україні на нинішньому етапі її розвитку, проблема мотивації особистості державного службовця набула важливого значення, оскільки вирішення завдань, які стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати персонал у сфері державної служби до ефективної діяльності. Мова йде про застосування таких форм і методів стимулювання особистості, які б сприяли високій результативності його роботи. Вирішальним причинним чинником результативності діяльності державних службовців є їх мотивація.

В теоретичному плані мотивація поведінки людини – дуже складний і багато в чому не вивчений феномен.

Вперше термін «мотивація» вжив А. Шопенгауер у своїй статті «Чотири принципи достатньої причини» (1890-1910 рр.). Він застосовувався для пояснення причин поведінки людей. Поняття “мотивація” в своїй еволюції пройшло певні історичні етапи – від політики “батога і пряника” (покарання і винагороди) до “концепції людських ресурсів” (сприйняття працівника як ключової фігури на виробництві, від якої залежать кінцеві результати виробничої діяльності) [2].

В економічній літературі поняття “мотивація персоналу” трактується неоднаково, хоч переважно визначення багато в чому схожі. Відомий американський фахівець у галузі менеджменту Річард Л. Дафт мотивацію розглядає як сили, що існують усередині людини або поза нею і які збуджують у ній ентузіазм і завзятість у виконанні певних дій. Він зазначає: “Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, і частина роботи менеджера саме і полягає в тому, щоб спрямувати мотивацію на досягнення цілей організації” [4].

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі визначають мотивацію як процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації [6].



Р. Гріфін, В. Яцура трактують мотивацію як сукупність чинників, які зумовлюють поведінку людей [3].

Колот А.М. вважає, що мотивація — це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації [5].

Така різноманітність визначень засвідчує, що мотивація персоналу — це складне і багатопланове явище, яке потребує всебічного вивчення. З'ясовуючи сутність і природу мотивації, маємо усвідомлювати, що йдеться передовсім про процес, який відбувається в самій людині і спрямовує її поведінку в конкретне русло, спонукає її поводитись у конкретній ситуації в певний спосіб. На поведінку людини в процесі трудової діяльності впливає комплекс факторів-мотиваторів, що спонукають до діяльності: зовнішніх - на рівні держави, галузі, регіону, установи - і внутрішніх - складових структури самої особистості працівника (потреби, інтереси, цінності людини, пов'язані з його особистістю та соціокультурним середовищем, особливості трудової ментальності тощо).

Мотивація працівників - одне з найбільш важливих завдань керівника. Вона вимагає уміння, напористості та розуміння людської природи. Успіху завжди домагається керівник, який має добре розвинені здібності спонукати працівників до вищого рівня напруження їхніх зусиль і, в кінцевому підсумку, до виконання роботи.

Мотивація - це сукупність об'єктивних і суб'єктивних факторів, які змушують індивідуума поводитись доцільним або необхідним чином. До основного змісту мотивації належать три ключових поняття: зусилля, організаційні завдання й індивідуальна потреба.

Керівники мають вимагати від своїх працівників енергійних зусиль для досягнення організаційної мети. Для цього вони повинні забезпечити потреби індивідуумів. Отже, в процесі мотивації відбувається, з одного боку, досягнення організаційної мети, а з другого - задоволення індивідуальних потреб [1].

Основні завдання мотивації зводяться до формування в кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці; навчання персоналу і керівного складу психологічним основам внутрішньо-організаційного спілкування; формування в кожного керівника демократичних підходів до керування персоналом із використанням сучасних методів мотивації.

З підвищенням ролі людського чинника з'явилися психологічні методи мотивації. В основі цих методів лежить твердження, що основним модифікуючим чинником є не тільки матеріальні стимули, але і нематеріальні мотиви, такі як самоповага, визнання з боку навколишніх членів колективу, моральне задоволення роботою і гордість своєю організацією. Такі методи мотивації базуються на вивченні потреб людини, а саме усвідомленого відчуття нестачі в чому-небудь.

Системи мотивації, які необхідно розробляти в наш час, повинні *по-перше*: бути багатofакторними; *по-друге*: мати конкретну спрямованість на групу працівників або на окремого працівника; *по-третє*: постійно вдосконалюватися та доповнюватися; *по-четверте*: бути значимими для організації. Саме це дасть можливість враховувати такі фактори мотивації праці персоналу, які на даному етапі розвитку організації займають пріоритетне місце, забезпечують індивідуальний підхід до працівників, що вкрай важливо для творчого ставлення до праці та розвитку інноваційних процесів. Мотивація персоналу ні за яких обставин не повинна стати самоціллю організації.

З'ясовуючи сутність і природу мотивації, необхідно усвідомлювати, що йдеться про процес, який відбувається в самій людині та спрямовує її поведінку в конкретне русло, спонукає її поводити себе в конкретній ситуації певним чином. При цьому важливим є вивчення складових цього процесу, його основних етапів та результату на який він спрямований.

На думку Ю, Одегова, мотиваційний процес – це процес узгодження цілей суб'єкта управління (підприємства у цілому) та об'єкта управління (конкретного працівника). Одним із етапів такого процесу є оцінка узгодження цілей, які регламентуються, зазвичай, системою нормативних документів організації, таких як: положення про службу управління персоналом та посадові інструкції працівника, положення про систему мотивації і стимулювання, про оплату праці і систему преміювання, стандарти підприємства, накази та розпорядження [7].

Мотивація, розглянута як процес, теоретично може бути представлена у вигляді шести наступних одна за одною стадій. Природно, такий розгляд процесу носить досить умовний характер, так як в реальному житті немає настільки чіткого розмежування стадій і немає відособлених процесів мотивації.

*Перша стадія* - виникнення потреб. Вони можуть бути самими різними. Умовно їх можна розбити на три групи: фізіологічні, психологічні, соціальні. *Друга стадія* - пошук шляхів усунення потреби. *Третя стадія* - визначення цілей (напрямки) дії. Людина фіксує, що і якими засобами вона повинна зробити, чого домогтися, що одержати для того, щоб усунути потребу. *Четверта стадія* - здійснення дії. *П'ята стадія* - одержання винагороди за здійснення дії. На даній стадії з'ясовується те, наскільки виконання дій дало бажаний результат. Залежно від цього відбувається або ослаблення, або збереження, або ж посилення мотивації до дії. *Шоста стадія* - усунення потреби. В залежності від ступеня зняття напруги, що викликається потребою, а також від того, викликає усунення потреби ослаблення або посилення мотивації до діяльності, людина або припиняє діяльність до виникнення нової потреби, або продовжує шукати можливості і здійснювати дії по усунення потреби.

Знання логіки процесу мотивації не дає значних переваг в управлінні цим процесом. Можна вказати на декілька чинників, які ускладнюють і роблять неясним процес практичного розгортання мотивації. Важливим фактором є неочевидність мотивів. Можна припускати, здогадуватися з приводу того, які

мотиви діють, але в явному вигляді їх "вичленувати" неможливо. Потрібні тривалі і скрупульозні спостереження для того, щоб спробувати з достатнім ступенем достовірності сказати про те, які мотиви є провідними, рушійними в мотиваційному процесі.

Наступним важливим чинником є мінливість мотиваційного процесу. Його характер залежить від того, які потреби ініціюють цей процес. Однак самі потреби знаходяться між собою в складному динамічному впливі, найчастіше суперечачи друг другу або ж, навпаки, посилюючи дії окремих потреб.

Ще одним фактором, що робить мотиваційний процес кожної конкретної людини унікальним і фактично непередбачуваним, є відмінність мотиваційних структур окремих людей, різна ступінь впливу однакових мотивів на різних людей і залежності дії одних мотивів від інших.

Як видно, процес мотивації дуже складний і неоднозначний. Існує досить велика кількість різних теорій мотивації, що намагаються дати пояснення цьому явищу.

Таким чином, досліджуючи питання мотивації персоналу, варто зазначити, що це досить складний процес, який залежить від низки факторів. Є провідні мотиви працівників, які притаманні для будь-якого підприємства чи організації, так звані зовнішні чинники впливу. До них відносяться економічний стан держави і регіону, оплата праці, попит на робочу силу, соціальна захищеність працівників. В той же час не варто відкидати і нематеріальні мотиви, такі як самоповага, визнання з боку навколишніх членів колективу, моральне задоволення роботою і гордість своєю організацією.

#### *Список використаних літератури:*

1. Артеменко Н.Ф. Особливості мотивації персоналу у сфері державної служби / Н.Ф. Артеменко // Кадрова політика та публічна служба / К. – 2016, № 4-5, С. 37-47.
2. Бондар В. Д. Теоретичні засади мотивації в контексті підвищення ефективності державного управління / В. Д. Бондар // Ефективність державного управління: збірник наукових праць Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президенті України / За заг. ред. І.Р. Залуцького. – Львів : ЛРІДУНАДУ, 2006. – № 11. – 388 с. – С. 11–17.
3. Гріфін Р. Основи менеджменту: підруч. / Р. Гріфін, В. Яцура. – Львів: БаК, 2001. – 624 с.
4. Дафт Р.Л. Менеджмент: пер. с англ./ Р.Л. Дафт. СПб.:Питер, 2001. 829с.
5. Колот А.М. Мотивація персоналу: підруч. / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002.– 345 с.
6. Мескон М. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1998. – 799 с.
7. Одегов Ю.Г. Мотивація персоналу: навч. пос. / Ю.Г. Одегов. Г.Г. Руденко, С.Н. Апенько, А І. Мерко. – М.: Альфа-Прес, 2010.- 640 с.

**ВОРОНА Петро,**  
*доктор наук з державного управління, доцент,  
перший проректор ІПК ДСЗУ*  
**СОЛОВЕЙ Сергій,**  
*магістр управління суспільним розвиток,  
депутат Полтавської обласної VII скл.*

## **ОСОБЛИВОСТІ МІСЦЕВИХ ВИБОРІВ 2020 РОКУ НА ПОЛТАВЩИНІ**

В Україні процес формування демократичного суспільства проходить досить складно і суперечливо. На теренах України він відбувається не одноманітно, що залежить від багатьох регіональних факторів демократичного становлення. Серед цих факторів виокремлюють: особливості історичного минулого та досвід економічного господарювання краю, риси соціально-економічного розвитку території регіону, вплив місцевих господарських еліт, етнічні особливості, вплив зовнішніх факторів тощо.

Але експерти зазначають пряму залежність у розвитку демократичних процесів від механізмів та процедури проведення як місцевих, так і парламентських виборів – наскільки виборче законодавство дає змогу виборцям розібратися у великому розмаїтті політичних партій та кандидатів, надає змогу лідерам громадських думок взяти участь у виборах. Чим простіші виборча система і процедури підрахунку результату волевиявлення, тим легше і доступніше виборцеві продемонструвати свою довіру кандидатам та політичні симпатії [2-3]. Варто зазначити, що майже всі місцеві вибори в Україні щоразу відбувались за зміненими виборчими системами [2]. Проте й вони можуть бути викривлені за умов недосконалої виборчої процедури, на що неодноразово звертають увагу як практики організації виборчого процесу та учасники виборів, так і політики й науковці. Минулі місцеві проходили за новим виборчим кодексом за модернізованою виборчою системою – відкритими виборчими списками. Для цієї системи можна виокремити такі вагомні особливості – окружні списки до кожної з рад, 25% преференції та гендерні виборчі квоти, грошові застави для кандидатів [1]. Та навіть нова виборча система дала змогу проникнути до рад депутатам, що не отримали Належної підтримки виборців (стали депутатами місцевих рад кандидати з 1, 2, 3 голосами виборів, а є навіть з «нулевим» результатом. Тому необхідно терміново вносити зміни до Виборчого кодексу і встановлювати «мінімальний прохідний поріг», що може бути виражений у процентах (кандидат має набрати не менше 1% виборчої квоти, тоді отримує право на входження до ради). Багато експертів пропонують повернутись до рейтингового підходу визначення кандидатів (після підрахунку голосів) для входження до ради відповідно до набраних голосів виборців.

Полтавщина в геополітичному відношенні є серцевиною Української держави. Дуже багато суспільно-політичних процесів, що відбуваються в

країні, позиціонуються й оцінюються з позиції полтавського виборця. Як правило, саме на Полтавщині ми маємо приблизно середньостатистичні показники під час парламентських виборів, тут яскраво виокремлюється середньоукраїнський рівень протестних чи схвальних електоральних настроїв. Тому тенденції електоральних еволюцій полтавського виборця є характерними і для України в цілому. Вони є свого роду індикативними для всієї території країни. Можна сказати так: регіональні виборчі особливості Полтавщини є майже середньостатистичними або прогнозними для українського суспільства [3, с. 29-30]

На місцевих виборах 2020 року виборча картина в регіоні отримала інше забарвлення, ніж на виборах 2015 року. Наприклад, на виборах до Полтавської обласної ради у 2015 році (склад 84 депутати) електоральні вподобання краян розподілилися таким чином: партія «Блок Петра Порошенка «Солідарність» – 15,84% (15 депутатів), ВО «Батьківщина» – 13,67% (13 депутатів), Радикальна партія Олега Ляшка – 8,56% (8 депутатів), ПП «Українське об'єднання патріотів – Укроп» – 8,44% (8 депутатів), ПП простих людей Сергія Капліна – 8,12% (8 депутатів), ВО «Свобода» – 7,31% (7 депутатів), Аграрна партія України – 7,13 % (7 депутатів), ПП Рідне місто – 7,01% (6 депутатів), ПП «Опозиційний блок» – 6,20% (6 депутатів), ПП «Відродження» – 6,13% (6 депутатів) [3]. У 2020 році електоральна картина Полтавщини стала зовсім іншою. Значною мірою, отримані партіями результати виборчих уподобань стали їхньою оцінкою роботи у місцевій раді та їхніх фракцій у парламенті, впливом виборів Президента України (динаміка довіри до Президента) та парламентських виборів 2019 року, які призвели до кардинальних змін еліт, а також результатом посилення місцевих регіональних еліт.

До обласної ради зайшли 7 партій із 14, що взяли участь у виборах: ПП «Довіра» (17,17% - 16 мандатів), ПП Слуга народу (14,68 - 14 мандатів), За майбутнє (13,47% - 13 мандатів), ВО «Батьківщина» (11,996% - 12 мандатів), ОПЗЖ (10,68% - 11 мандатів), ПП «Рідне місто» (9,2% - 9 мандатів), ПП «Європейська солідарність» (8,69% - 9 мандатів). За межами обласної ради залишились Партія простих Людей (С. Капліна) – 2,43%, ВО «Свобода» - 3,25%, Аграрна партія Україна (не приймала участі у виборах до обласної ради), Радикальна партія Олега Ляшка – 3.34% (таблиця 1).

Кілька політичних партій на рівні країни перегрупувались і пішли на місцеві вибори вже у новому складі та з новою назвою: ПП «Укроп» став організаційним та кадровим фундаментом «За майбутнє», а «Опозиційний блок» перетворився у ОПЗЖ на чолі з Медведчуком-Рабіновичем. Партія «Відродження» трансформувалась у «Довіру», а блок Петра Порошенка «Солідарність» в ПП «Європейська солідарність». Ці зміни свідчать про певну необхідність політичним партіям, що не мають ідеологічних складових, або новоутвореним проектам використовувати потенціал існуючих. Або періодично «мімікрувати» в інші проекти. Окрім того варто звернути увагу ще на кілька моментів.

Таблиця 1.

Загальні результати місцевих виборів на Полтавщині 2020 року.

| Партії               | Громади і райони | Обласна рада | 4 районні та обласна рада (разом) | Голови ОТГ | ОТГ, де вибори відбувалися за пропорційною системою (разом) | ОТГ, де вибори відбувалися за мажоритарною системою (разом) | По області, всі вибори (разом) |
|----------------------|------------------|--------------|-----------------------------------|------------|---|---|--------------------------------|
| Довіра               |                  | 16           | 49                                | 20         | 128   | 189   | 386                            |
| Слуга народу         |                  | 14           | 45                                | 6          | 115   | 48  | 237                            |
| За майбутнє          |                  | 13           | 41                                | 7          | 101   | 80  | 250                            |
| Батьківщина          |                  | 12           | 33                                | 3          | 83  | 73  | 197                            |
| ОПЗЖ                 |                  | 11           | 36                                | -          | 67  | 10  | 127                            |
| Рідне місто          |                  | 9            | 32                                | 3          | 90  | 66  | 206                            |
| ЄС                   |                  | 9            | 30                                | -          | 57  | 4   | 106                            |
| Свобода              |                  | -            | 4                                 | -          | 25  | 2   | 31                             |
| РПЛ                  |                  |              | 6                                 | 1          | 18  | 3   | 28                             |
| СДП                  |                  | -            | -                                 | -          | 2   | -   | 2                              |
| Наш край             |                  | -            | -                                 | -          | 3   | -   | 3                              |
| Нова країна          |                  | -            | -                                 | -          | 4   | -   | 4                              |
| УДАР                 |                  | -            | -                                 | -          | 3   | -   | 3                              |
| Партія простих людей |                  | -            | -                                 | -          | 6   | -   | 6                              |
| Сила і честь         |                  | -            | -                                 | -          | 26  | 3   | 29                             |
| Пропозиція           |                  | -            | -                                 | -          | 5   | 2   | 7                              |
| АПУ                  |                  | -            | -                                 | -          | 11  | -   | 11                             |
| Самовисуванці        |                  | -            | -                                 | 20         | -   | 269   | 289                            |

АПУ, що орієнтувалась на сільського виборця, втративши його підтримку і партійців, не пройшла до рад сільських громад в жодному окрузі у сільських мажоритарних округах, а лише по кількох списках у містах.

У мажоритарних округах місцевих виборів, де діяв інститут самовисування є одна громада, де до ради пройшли лише самовисуванці (Драбинівська ОТГ) і одна, де не пройшов жоден самовисуванець, лише висуванці партій (Чорнухинська ОТГ). Загалом у мажоритарних округах всі політичні партії в області отримали 480 мандатів, а самовисуванці більше третини – 269, так само і на виборах голів громад – перемогли у 20 з 60 територіальних громад.

Лідер місцевих виборчих перегонів політична партія на чолі з народним депутатом України О. Кулінічем «Довіра», яка отримала найбільше депутатських мандатів, начисто програла вибори у найбільших громадах області - Полтавській (включно з 3 райрадами в місті), Кременчуцькій, Горішньоплавнівській, де не провела жодного мандата. Тут голови громад підтримували інші політичні сили (Полтава та Кременчук – «За майбутнє»).

Зазначаємо, що на місцевих виборах 2020 року, хоча і спрацювали політичні проекти місцевих еліт («Рідне місто», «Довіра») та все виборці віддавали перевагу всеукраїнським політичним партіям, що представляли діючу владу або мали харизматичних лідерів у Центрі або на місцях та мали належне централізоване фінансування, як правило не за рахунок партійних внесків. Рекордну кількість голосів виборці віддали кандидату в депутати обласної ради від ПП «ДОВІРА» Юрію Яковичу Лебедину. Голова Ради засновників, директор з економіки ТОВ «Чиста Криниця», ТОВ «Елеватор «Чиста Криниця», ТОВ «Востокстройгаз», ТОВ «Компанія ФАРМКО» Новосанжарського району набрав 4275 голосів виборців у регіоні, що складає 99,07% від квоти (4315 голосів – визначена квота депутатського мандату).

Уроком минулих місцевих виборів є недосконалість нового виборчого законодавства, що дозволила зайти до місцевих рад деяким кандидатам, що не отримали підтримки виборців. А думки експертів про те, що виборча система виявиться досить складною для виборців не підтвердились. Окрім того варто відзначити зниження явки виборців на виборчі дільниці, що можна пояснити як пандемією так і зневірою електорату. За даними Полтавської ОВК на місцевих виборах 2020 року з 1094245 виборців проголосувало – 412809. Це 37,73% від загальної кількості – 27,89%. На минулих місцевих виборах 2015 року цей показник склав 46,5 %. Найактивніші виборці Полтавщини – у Драбинівці та у Коломацькому Полтавського району, де явка склала 70,33% та 69,45% відповідно. Найменша явка виборців зафіксована у Київському районі Полтави – 28,58% та у Миргороді.

Якщо місцеві вибори 2010 р. оновили на дві третини депутатський корпус обласної ради VI скликання, вже склад обласної ради VII скликання оновився на 83%, що свідчить про радикальну зміну регіональної еліти, а місцеві вибори 2020 року продовжити позитивну динаміку змін і теж з попереднього скликання до ради зайшло лише 25 осіб, а її склад знову оновився на 70%. Відступає в небуття панування в регіоні пострадянської комуністичної та комсомольських еліт, що вирізнялися винятковою єдністю – хоча в області вони зберігають частково свій політичний вплив через ПП «Рідне місто» (команда О. Удовіченка – колишнього першого секретаря Полтавського обкому ЛКСМУ). Нині більшість за партіями проукраїнської орієнтації [3].

Однак сьогодні гостро стоїть питання: чи зуміють вони перейти від позицій виборчої конкуренції та популізму до поствиборчої консолідації задля розвитку. Депутатська більшість (коаліція) в раді офіційно не сформована і не оголошена. Згуртованість пройшла за кадровими інтересами – ті партії які підтримали на посаду голови представника ПП «Довіра» отримали певні преференції, у т. ч. чотири посади заступників голови ради, хоча чинний ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні» [4] передбачає дві посади заступників ради.

Виникає занепокоєння і «масова міграція» у виборну владу, на керівні посади представників бізнесових кіл. До складу ради нового VIII скликання увійшло більше молоді й, що особливо важливо, представників малого та

середнього бізнесу (середнього класу) – це сприятиме укріпленню позицій побудови сприятливих умов для розвитку бізнесової ініціативи, залучення інвестицій та розбудови громадянського суспільства, основою якого і є представники цих сфер. Але й насторожує відсутність досвіду управлінської роботи, належної освіти – фаховості та певна прихильність бізнесових кіл до лобізму приватних бізнесових інтересів, що може вилитись у освоєнні капітальних видатків обласного та інших бюджетів, призначенні на посади в органи влади та в комунальні підприємства за партійним принципом чи принципом особистої відданості партійному лідеру. Тут варто посилювати громадський контроль за діяльністю всіх рад, а інституту громадянського суспільства на жаль ще залишаються слабкими або упередженими і нерідко професійно займаються лобізмом або політичним рекетом, здійснюючи силовий тиск в інтересах третіх осіб.

*Список використаних джерел:*

1. Виборчий кодекс. 19 грудня 2019 року. № 396-ІХ Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2020, № 7, № 8, № 9, ст.48. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/396-20#Text>.
2. Ворона П. В. Особливості проведення місцевих виборів відпо-відно до Виборчого кодексу України // Теорія та практика публічної служби: матеріали наук.-практ. конф., Дніпро, 25 вересня 2020р. /за заг. ред. С. М. Серьогіна. Д.:ДРІДУНАДУ,2020. С. 44-47.
3. Ворона П.В. Особливості місцевих виборів 2015 року на Полтавщині. Вісник НАДУ. 1(80)'2016. С. 29-34.
4. Про місцеве самоврядування в Україні. Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1997, № 24, ст.170 . URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.

**ГАНАБА Світлана,**

*доктор філос. наук, професор, професор кафедри психології, педагогіки та соціально-економічних дисциплін Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького*

**ГАНАБА Вікторія,**

*курсантка 431 навчальної групи факультету забезпечення оперативно-службової діяльності Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького*

## **ВОЛОНТЕРСТВО ЯК СОЦІОКУЛЬТУРНЕ ЯВИЩЕ**

Розквіт волонтерської діяльності в Україні припав на період Революції Гідності й військовим діям на сході України. У надзвичайно складний час для української держави саме волонтерський рух відіграв позитивну роль в об'єднанні суспільства. Його представники створили низку дієвих громадських



організацій, які об'єднали небайдужих людей, готових взяти на себе вирішення найбільш нагальних й болючих проблем українського державотворення. Український волонтерський рух у 2014-2016рр. за масштабом поширення став безпрецедентним виявом громадянської самоорганізації населення. Зростання активності волонтерського руху було зумовлено низкою факторів. Насамперед, внутрішньополітичною кризою, що привела до розбалансованості системи державного управління, кризових процесів в країні, зовнішніх впливів, які поставили під загрозу існування України як національної держави, що було сприйнято як громадянський й особистісний виклик, загрозу їх самоідентифікації. Подальший розвиток волонтерського руху, пов'язаний із військовими діями, був більш структурним та потужним, тому що спирався на раніше здобуті напрацювання.

Термін «волонтер» має французьке походження й у перекладі на українську означає доброволець. Етимологія цієї дефініції трактується як добровільна безкорисна суспільно важлива діяльність, яка здійснюється фізичними особами на засадах неприбутковості, заради добробуту та процвітання суспільства. У Законі України «Про волонтерство» визначено, що волонтер – це фізична особа, яка добровільно здійснює благодійну неприбуткову й мотивовану діяльність, що має суспільно-корисний характер [1].

Волонтерство як соціокультурне явище пов'язане з цивілізаційним розвитком. В історії людства навряд чи знайдеться суспільство, якому не були б притаманні ідеї добровільної та безкорисливої допомоги. Мова йде про те, що завжди знаходилися люди, для яких самоствердження й самореалізація були можливі лише через допомогу й працю на благо іншим. Існує припущення, що волонтерство як суспільний рух виникло на Заході. Першими волонтерами були самаритяни, які надавали допомогу усім, хто її потребував. Як соціокультурне явище волонтерство було започатковано у 1859 році. Ініціатором руху вважають французького письменника й журналіста Жан Анрі Дюнана. Він був вражений кривавими картинами битви біля Сольферіно й запропонував ідею створення Червоного Хреста. Ця організація покликана працювати на добровільних засадах й надавати першу медичну допомогу пораненим бійцям. Загалом французький журналіст сформулював принципи діяльності організації, які не втратили актуальності й значимості дотепер.

Волонтерський рух як соціокультурне явище, можливе у вільному, демократичному суспільстві. Воно спрямоване на виховання громадянських почуттів. Особливістю цього руху є те, що він слугує оптимальною умовою прояву альтруїзму, гуманізму для самореалізації та самовдосконалення людини будь-якого віку.

#### *Список використаної літератури:*

1. Закон України «Про волонтерську діяльність» №3236-VI від 19 квітня 2011 р. Електронний ресурс: URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/3236-17>.

## **СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ВИЩОЇ ВІЙСЬКОВОЇ ОСВІТИ**

*Актуальність теми дослідження.* Реалії новітньої української історії вимагають від державної управлінської системи адекватної реакції на всі трансформаційні зміни й виклики, що викристалізувались останніми роками у вітчизняній військовій науці та практиці. Формування інновативної парадигми функціонування й розвитку системи вищої військової освіти, яка б відповідала сучасним потребам українського війська та базувалась на міжнародних стандартах якості підготовки професійних кадрів, – є передумовою забезпечення обороноздатності української держави, збереження цілісності її кордонів, суверенності й незалежності, підвищення довіри й поваги з боку громадян до всіх інституцій публічної влади України

*Виклад основного матеріалу* Питання створення сучасної системи підготовки високопрофесійних військових фахівців залишається одним із найважливіших завдань реформування Збройних Сил України. Як зазначає С. Полторак вища військова освіта «повинна забезпечити підготовку військових фахівців із високим рівнем професіоналізму, компетентності, інтелектуального розвитку, загальної та військово-професіональної культури, здатних з високою ефективністю виконувати поставлені завдання щодо оборони України, розвитку власної творчої індивідуальності, наполегливого самостійного засвоєння нових знань протягом військової служби, прийняття оптимальних рішень в нестандартних умовах за всіма спеціальностями й спеціалізаціями, що визначають рівень боєздатності та боєготовності Збройних Сил» [1, с. 312].

Система військової освіти в Україні забезпечує наукову, загальнокультурну, загальновійськову та практичну підготовку офіцерів Збройних Сил і є підґрунтям для формування професійної компетентності військових кадрів, що розглядається нами як певна узгодженість між вимогами, що пред'являються до посади, базових знань та вмінь, необхідних для виконання поставлених задач, і наявними професійними навичками та характеристиками, особистісними якостями, які сприяють ефективності у професійній діяльності. Орієнтація професійної підготовки військовослужбовців на формування компетентностей як ознаки професіоналізму є не новою, проте, нашу думку, вірною. Адже навіть якісна теоретична підготовка не може у майбутньому гарантувати успішність професійної діяльності.

Вища військова освіта, як основне джерело забезпечення армії висококваліфікованими професійними офіцерськими кадрами, має враховувати виклики функціонування й тенденції розвитку міжнародної воєнної науки й

освіти загалом. Як зазначають Ю. Черних та Ю. Приходько «Сучасна система військової освіти побудована за видовим принципом на засадах неперервного ступеневого навчання офіцерських кадрів з урахуванням специфіки їх служби за посадовим призначенням, тісно поєднана з військовою наукою» [2, с. 43].

Основними векторами послідовного вдосконалення системи вищої військової освіти мають стати: практична спрямованість навчання та забезпечення майбутніх офіцерів поряд з військовою й цивільною професією; імплементація в національний освітній процес передових методик підготовки збройних сил держав-членів НАТО; впровадження в освітній процес технологій змішаного й дистанційного навчання; оновлення матеріально-технічної бази вищих військових навчальних закладів; внесення змін до чинної нормативно-правової бази у частині інноваційної підготовки військових фахівців та ін.

В той же час існують чинники та фактори, що стримують розвиток системи вищої військової освіти в Україні, а саме: недостатньо ефективне управління, аналітичне й інформаційне супроводження реалізації проектів і прийнятих рішень; часткова відповідність змісту навчання військових фахівців досвіду бойової й оперативної підготовки військ, їх застосуванню у миротворчих операціях, локальних конфліктах і війнах; незавершеність оптимізації мережі вищих військових навчальних закладів, військових навчальних підрозділів вищих навчальних закладів, навчальних центрів, їх організаційно-штатних структур і чисельності особового складу; недостатній досвід військової служби на відповідних посадах у військах значної частини науково-педагогічних працівників вищих військових навчальних закладів; низький рівень ефективності інтеграційних процесів щодо військової освіти і науки; застарілість навчально-матеріальної бази, відсутність достатньої кількості сучасних навчально-тренувальних систем і комплексів; незавершеність опрацювання змін до законодавчої бази системи освіти у державі та відповідних нормативно-правових актів з питань військової освіти; падіння рівня престижності та мотивації проходження військової служби, а також подекуди незадовільний рівень соціального захисту військовослужбовців тощо. При цьому досягти кардинальної перебудови у системі вищої військової освіти можливо лише за умови подолання протиріччя між наявними можливостями освітньої системи навчального закладу і динамічно зростаючими вимогами до рівня професійної компетентності випускників.

Перспективи подальшого реформування і розвитку системи вищої військової освіти: забезпечення реалізації положень Воєнної доктрини України; приведення у відповідність нормативно-правової бази, що забезпечує функціонування військової освіти, до європейських освітніх стандартів; впровадження інтеграції української військової освіти у світовий освітньо-воєнний простір; побудова органічного зв'язку вітчизняної воєнної школи із національною історико-культурною спадщиною; забезпечення гнучкості, практичності, ступеневості, наступності, безперервності, випереджувального характеру системи вищої військової освіти; дотримання незалежності здобуття військової освіти від впливу політичних партій, громадських та релігійних

організацій; надання автономності вищих військових навчальних закладів у прийнятті рішень щодо організації та здійснення навчання курсантів.

*Список використаних джерел:*

1. Полторак С. Т. Перспективні напрямки розвитку державного управління системою вищої військової освіти України. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління.* 2017. Вип. 2. С. 309–315.

2. Черних Ю. О., Приходько Ю. І. Стан і проблеми сучасного етапу розвитку військової освіти. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка.* 2013. № 1(30). С. 42–46.

**ГРИШКО Олена,**

*аспірант кафедри менеджменту ІПК ДСЗУ*

## **ПРОГРАМНИЙ ПІДХІД ДО ЗАЙНЯТОСТІ НАСЕЛЕННЯ НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

Продуктивна зайнятість населення є визначальним фактором у формуванні і розвитку соціально-економічного становища держави та, водночас, орієнтиром успішності реформи децентралізації в Україні. Виміром ефективної роботи об'єднаних територіальних громад (ОТГ) є створення умов для продуктивної зайнятості місцевого населення через оптимальну реалізацію заходів, орієнтованих на розвиток бізнесу і підприємництва, насамперед з використанням принципів програмно-цільового та проектного підходів.

Україні наразі характерна ситуація коли на локальному рівні процеси регулювання і саморегулювання ринку праці є розбалансованими, оскільки послідовна державна позиція, орієнтована на потреби місцевості, тривалий час була відсутня. Зміні поточної ситуації сприятиме децентралізація, завдяки якій ОТГ отримають комплекс інструментів і механізмів відповідного управління процесами зайнятості на місцях. Перед ОТГ постане актуальне питання яким чином і як правильно застосовувати надані інструменти і механізми задля впливу на стан ринку праці, отримання результатів у бажаний термін.

На локальних рівнях не існує єдиного чи уніфікованого рішення процесів регулювання і саморегулювання ринку праці. В результаті існуючих розбіжностей у регіональній структурі й взаємодії елементів природного, історичного, економічного, соціального й міграційного відтворення населення, в Україні відбулась концентрація значної кількості трудових ресурсів на території одних регіонів країни й одночасно низька їх концентрація в інших регіонах [1, с. 145]. Одночасно, регіональним і локальним ринкам праці притаманні дисбаланси, що прослідковуються у варіюванні параметру за розміром середньомісячної заробітної плати. Міжрегіональні амплітуди середньомісячної заробітної плати працівників коливались у межах 1,9 разів як

у II кварталі 2020 року (в м. Києві – 15 618 грн. та Чернівецькій області – 8 337 грн.), так і у II кварталі 2019 році (в м. Києві – 15 561 грн. та Чернівецькій області – 8 067 грн.) [2]. Існує практика, коли роботодавці при встановленні найманим працівникам заробітної плати використовують територіальну ознаку, що проявляється у зменшенні оплати праці у порівнянні з іншими регіонами за аналогічну роботу. З іншого боку, роботодавцями здебільшого встановлюється низький рівень офіційної заробітної плати і значними залишаються обсяги неформальних відносин найманих працівників, переважно у малому та середньому бізнесі.

Водночас, маємо асиметрію, яка проявляється у неповноті та обмеженому доступі до інформації, що зменшує альтернативи пошуку роботи, тобто мобільність робочої сили [3, с. 329]. Наприклад, за відсутності за місцем проживання сільського населення виробництв та інших можливостей зайнятості звуженою є інформаційна обізнаність громадян щодо працевлаштування на сусідніх доступних територіях. Натомість, інформація передається від людини до людини, може спотворюватись на шляху її руху, а на момент прийняття людиною рішення щодо її розгляду вже може бути не актуальною. Зазначене стосується не тільки сільських територій у зв'язку з їх віддаленістю, а і селищ міського типу, малих міст. Обмеженість зайнятості за місцем проживання змушує громадян шукати альтернативні можливості пошуку роботи, в тому числі неформального характеру чи за кордоном.

Різноманітність умов вказує на те, що кожна ОТГ має виробляти стратегію продуктивної зайнятості у формі відповідних програм за притаманними лише їй особливостями і з урахуванням наявних ресурсів.

Документом, що декларує розвиток зайнятості на регіональному і місцевому на ринках праці є затверджувана місцевою владою програма зайнятості, яка доводилась до всіх учасників ринку праці із зобов'язанням реалізовувати певні заходи. Останніми роками такі програми затверджувались досить формально. Вже з 1 січня 2021 року ОТГ переходять на прями міжбюджетні відносини з державним бюджетом, і таким чином на них переміщується центр відповідальності, в тому числі за організацію продуктивної зайнятості місцевих громадян. Отже функція розробки і реалізації програм зайнятості переходить до ОТГ і має виконуватися з врахуванням безлічі факторів, в тому числі стану суміжних територіальних ринків, і на підставі всебічного та об'єктивного аналізу значних обсягів інформації, що відносяться до досліджуваної території. Остання має включати повноцінне використання ресурсного потенціалу ОТГ, що є в її розпорядженні, зокрема територіальні, земельні та фінансові ресурси, а також трудовий і кадровий потенціал. Управління ресурсним потенціалом ОТГ це складне завдання, тому до команди фахівців ОТГ мають долучатися управлінські і соціально-економічні структури даної місцевості. Соціально-економічному розвитку ОТГ сприятиме інформаційне забезпечення, яке ми розглядаємо як комплексну ресурсну систему що включає: інформаційні ресурси, інформаційні технології, технічні засоби та програмне забезпечення, сукупна дія яких спрямована на

задоволення інформаційних потреб для вирішення соціальних і управлінських завдань.

Якісні інформаційні ресурси і технології дозволять спрямовувати управління ОТГ та прискорювати розвиток місцевості у сфері виробництва, направляти процеси фінансів, залучення капіталу, розвитку бізнесу і підприємницьких ініціатив, ринку праці і ефективного використання трудового потенціалу, надання ефективних соціальних послуг та ін. із застосуванням принципів програмно-цільового підходу за рахунок:

- розширення взаємодії і обміну інформацією між суб'єктами соціального партнерства на місцевому ринку праці;
- систематичного аналізу ситуації щодо створення умов для легалізації зайнятості та доходів населення;
- осучаснення процесів надання соціальних послуг населенню і роботодавцям за електронними даними;
- запровадження цільових “програмних” підходів для окремих груп населення і роботодавців з метою повернення до зайнятості довготривалих і зневірених безробітних;
- осучаснення послуг підбору персоналу і укомплектування вакансій з урахуванням затребуваних професійно-кваліфікаційних характеристик і вимог до персоналу;
- підвищення он-лайн комунікації зі споживачами соціальних послуг, оцінка задоволеності якістю обслуговування.

Місцева служба зайнятості має можливість застосовувати інструменти реалізації соціальної політики в частині надання якісних соціальних послуг: збереження і створення нових робочих місць суб'єктами підприємницької діяльності, що працюють на території громади, зокрема з можливістю компенсації єдиного соціального внеску та оплати праці, організації громадських робіт, насамперед соціальної направленості. Наразі центри зайнятості з ОТГ укладають відповідні угоди про співпрацю, спільно виготовляються паспорти, де міститься повна інформація щодо суб'єктів господарювання, які ведуть діяльність на території громад, а також досліджуються нові пріоритетні напрями ведення підприємницької діяльності. Служба зайнятості володіє значним обсягом інформації щодо суб'єктів господарювання, які ведуть діяльність на території громад, що може бути використана на користь громадян і бізнесу. Але до цього слід доєднати іншу інформацію – напрямки економічного розвитку, інструменти забезпечення сприятливих передумов щодо інвестування підприємств, підтримки малого і середнього бізнесу, створення нових робочих місць, впровадження ресурсо та енергозберігаючих технологій, реалізації нових пріоритетних напрямів ведення підприємницької діяльності та ін.

Для підтримки повноцінного функціонування в ОТГ системи об'єктно-суб'єктних відносин необхідна якісна та своєчасна інформація, що формується завдяки інформаційному забезпеченню і організованим інформаційним процесам, і тому надає змогу усім його суб'єктам вчасно приймати рішення,

завдяки яким забезпечується регулювання і саморегулювання ринку праці, здійснюється формування ефективної програми зайнятості з об'єктивним та аргументованим підходами щодо використання наявних ресурсів, що націлені на досягнення конкретних результатів у встановлений термін.

*Список використаної літератури:*

1. Решетило В.П. Трудові ресурси регіонів: просторове розміщення та підвищення ефективності використання. Монографія. Х.: ХНУМГ, 2014. 157 с.

2. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. Демографічна та соціальна статистика, ринок праці, зайнятість та безробіття. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 27.11.2020)

3. Міга В.К. Асиметричність положення суб'єктів ринку праці. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2012. №748. С. 327–331. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/23296>.

**ГУРНЯК Олександр,**

*к. ю. н., доцент кафедри управління персоналом  
та економіки праці ІПК ДСЗУ*

**СУДОВІ УСТАНОВИ ЯК ЗАСІБ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО  
УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ ПОЛІТИЧНИХ РЕПРЕСІЙ  
В УРСР У ДРУГІЙ ПОЛОВИНІ 1930-х РОКІВ**

Для реалізації проведення політичних репресій військовослужбовців та громадян у радянській Україні у другій половині 1930-х років застосовувалася саме радянська судова система як механізм політичних переслідувань, що було важливим засобом політичних репресій шляхом втілення репресивних методів державного управління на підставі отриманих даних правоохоронними органами та прокуратурою, які вказували на наявність в діях осіб ознак злочинів проти уряду, держави та її устрою.

Згідно функцій цих органів є доведення у судовому порядку про застосування кримінального закону щодо неправомірних дій, а відтак і проведення до логічного кінця запланованих репресій громадян та військовослужбовців, яких необхідно було усунути від влади та знищити діючій державній системі для чіткого здійснення державного управління І.Сталіну. А тому і є необхідним перш за все дослідження етапів розвитку діяльності судової системи, і особливо – періоду другої половини 30—х років ХХ століття (так званого «сталінських терору»), для подальшого формування сучасної національної судової системи з метою удосконалення методів державного управління щодо розвитку України як світової держави на підставі демократичних принципів які декларує і розвиває на даний час Україна на шляху до Європейських стандартів правосуддя.

Необхідність дослідження цього питання є вивчення довоєнної історії

формування радянської судової системи у контексті масових політичних репресій другої половини 1930-х років. Так, у період масових політичних репресій другої половини 1930-х рр. з певними змінами діяла судова система, що виникла внаслідок судової реформи 1922 р. Функціонування цієї системи визначалося низкою законодавчих актів, серед яких основними є прийняті у 1924 р. «Основи судоустрою Союзу РСР і союзних республік» [1, с. 364] та «Закон про судоустрій СРСР, союзних і автономних республік» 1938 р. [2, с. 129].

Перший документ був частиною уніфікаційного процесу у законодавстві, запровадженого ВКП(б) зі встановленням своєї влади на території України та інших союзних республік. Потреба у прийнятті у 1938 р. нового закону про судоустрій виникла у зв'язку з проголошенням комуністичною партією нового етапу соціалістичного будівництва. Вважалося, що у середині 1930-х рр. у радянському суспільстві основна робота з подолання антирадянських елементів була завершена і постала необхідність демократизації законодавства. У зв'язку з цим у 1936 р. було прийнято нову загальносоюзну Конституцію, у якій окремий розділ присвятили суду та прокуратурі. На основі цієї Конституції був розроблений «Закон про судоустрій...» 1938 р. Проте через складну передвоєнну обстановку, задекларовані у цьому законі, демократичні принципи не були реалізовані.

Значущим та визначальним для судової системи УРСР було «Положення про судоустрій УСРР». За довоєнний період змінилося кілька редакцій цього документу. Вперше таке положення прийняли у 1922 р., згодом кодифікаційні процеси та зміни територіально-адміністративного поділу призвели до ухвалення нових редакцій. У період репресій чинною була редакція 1931 р. зі змінами та доповненнями [3, с. 613].

Огляд названих документів дозволяє відстежити, як за довоєнний період змінилися завдання, що ставилися законодавцями перед судовими органами. Так, серед перших завдань була охорона влади. «Основами судоустрою...» 1924 р. це завдання тлумачиться у формулюванні: оборона завоювань пролетарської революції, робітничо-селянської влади і правопорядку, нею встановленого (ст. 1). [4, с. 360] У «Положенні про судоустрій...» 1931 р. додано про диктатуру пролетаріату, боротьбу проти всіляких спроб протидіяти соціалістичному будівництву, і також – вести рішучий наступ на рештки капіталістичних елементів (ст. 1). [5, с. 364]. У «Законі про судоустрій...» 1938 р. використано таке формулювання: захист від усіляких зазіхань установленого Конституцією СРСР і конституціями союзних і автономних республік суспільного і державного устрою СРСР, соціалістичної системи господарства і соціалістичної власності (ст. 2). [6, с. 129].

Практика показала, що радянський суд, і особливо у період сталінських репресій, поставлене перед ним, першочергове завдання виконував. Реабілітаційні справи репресованих засвідчують, що переважна більшість судових вироків містила звинувачення проти радянського ладу та його представників, до того ж протидія владі інкримінувалися різні. Про надуманий характер значної кількості справ говорилося ще у часи великого терору. [7, с. 284].



Переслідування громадян і військовослужбовців за визначеними статтями і особливо ст. 58 КК на радянський устрій, стали характерною ознакою радянського правосуддя, що зокрема втілювалося у застосуванні принципу аналогії при кваліфікації діянь. У період проведення репресій було чинним «Положення про надзвичайні сесії Верховного суду УСРР і окружних судів», затверджене Постановою ВУЦВК і РНК УСРР від 18 вересня 1925 р. [8, с. 715] зі змінами та доповненнями, пов'язаними з адміністративно-територіальними реформами. Згідно з цим положенням надзвичайні сесії окружного суду складалися з трьох осіб: судді цього ж суду – головуючого, та двох її членів так названих додатковими. Цими членами були працівники Державного політичного управління (ДПУ), що обиралися окружними виконавчими комітетами, обласними та республіканськими. Формування надзвичайної сесії Верховного суду УСРР здійснювалося на таких же самих засадах шляхом проведення виборів вже на високому рівні.

Існування спеціальних судів та сесій, наявність позасудових органів показує відсутність на той час в Україні єдиної системи правосуддя. До судової системи входили народні, обласні та Верховний суд УРСР. Політичні репресії військовослужбовців кваліфікувалися як контрреволюційні злочини проти держави та її радянського устрою і розглядалися такі порушені кримінальні справи окружними та спеціальними судами. У виняткових випадках – Верховним судом УРСР. Формування суддівського корпусу, народних засідателів для цих судів був поставлений у залежність від депутатів трудящих та їх виконавчих комітетів відповідних рівнів. Не існувало на той час необхідних умов для проведення незалежного правосуддя не тільки в радянській Україні, а і у всьому Радянському Союзі. Особливою обставиною, що ставили більшовики на противагу системі царського правосуддя, було введення на території УРСР системи надзвичайних сесій при обласних судах та Верховному Суді. Окрім того Верховний суд УРСР також діяв як суд першої інстанції. Він зокрема розглядав кримінальні справи виняткової ваги та персональної підсудності. [9, с. 716]. Іншими словами Верховному суду було доручено здійснювати політичні переслідування керівництва комуністичної партії та вищих посадовців республіки. І таких переслідувань у довоєнний час виявилось чимало. Що ж до спеціальних сесій, то вони створювалися при судах основної системи і називалися надзвичайними. Практика проведення таких сесій існувала ще у революційні часи: вони діяли при революційних трибуналах і розглядали найнебезпечніші справи про контрреволюційні злочини. Губернський (згодом – окружний, міжрайонний, обласний) суди, прийшовши на зміну революційним трибуналам, зберегли у своїй компетенції проведення надзвичайних сесій.

Радянська судова система в Україні крім основної системи установ передбачала діяльність спеціальних судів і сесій. Серед спеціальних судів у контексті цього дослідження слід назвати військові трибунали. Вони розглядали кримінальні справи не лише військовослужбовців, а у окремих випадках і контрреволюційні злочини, здійснені цивільними особами. Але

військові трибунали створювалися і функціонували на окремих засадах, мали окремі документи, тому потребують окремого дослідження.

Тобто, система радянського правосуддя і її складова на території УРСР, слугували засобом для репресивного характеру державного управління шляхом проведення масових політичних переслідувань не тільки громадян, а і військово-вослужбовців для представлення їх у суспільстві агентами численних розвідок імперіалістичних країн.. Такі дії були направлені для уникнення в подальшому можливих виступів проти політики радянської влади, методів державного управління та виховання у населення страху і доносу один на одного з метою одноголосного схвалення рішень комуністичної партії більшовиків і радянських органів державної влади для остаточного втілення їх у життя.

*Список використаних джерел:*

1. Основы судоустройства Союза ССР и союзных республик». Постановление ЦИК СССР от 29 октября 1924 г. // История законодательства СССР и РСФСР по уголовному процессу и организации суда и прокуратуры. Сборник документов. – М.: Госюриздат, 1955. – С. 363-366.
2. Закон про судоустрій СРСР, союзних і автономних республік // Додаток у кн. Кримінально-процесуальний кодекс УРСР. – К.: Юр. вид-во НКЮ СРСР, 1938. – С.128-143.
3. Устав про судоустрій УСРР. Постанова ВУЦВК і РНК УСРР від 25 вересня 1931 р. // Збірник законів та розпоряджень Робітничо-селянського уряду України. – 1931. - № 35. – Арт. 281. С.610-717.
4. Основы судоустройства Союза ССР и союзных республик». Постановление ЦИК СССР от 29 октября 1924 г. // История законодательства СССР и РСФСР по уголовному процессу и организации суда и прокуратуры. Сборник документов. – М.: Госюриздат, 1955. – С. 360-363.
5. Устав про судоустрій УСРР. Постанова ВУЦВК і РНК УСРР від 25 вересня 1931 р. // Збірник законів та розпоряджень Робітничо-селянського уряду України. – 1931. - № 35. – Арт. 281. – С. 714.
6. Закон про судоустрій СРСР, союзних і автономних республік // Додаток у кн. Кримінально-процесуальний кодекс УРСР. К.: Юр. вид-во НКЮ СРСР, 1938. – С. 128.
7. Рішення Політбюро ЦК ВКП(б) «Про арешти, прокурорський нагляд та ведення слідства» від 17 листопада 1938 р. // Сталин И.В. Сочинения. Т. 14. – М.: Изд-во «Писатель», 1997. – С. 283-289.
8. Збірник законів і розпоряджень Робітничо-селянського уряду України. 1925. № 82. Арт. 436. С. 715.
9. Збірник законів і розпоряджень Робітничо-селянського уряду України. 1925. № 82. Арт. 436. С. 716-717.

**ДМИТРОНЯК Лілія,**  
*студентка 3-го курсу ДВНЗ*  
*«Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника»*  
*Інститут післядипломної освіти та довузівської підготовки*

## **УПРАВЛІННЯ ТА АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ОТГ**

Нові закономірності сьогодні, як ніколи раніше, вводять процес глобалізації світової економіки. Саме він сприяє змінам на рівнях відповідальності за місцевий розвиток. І сучасне українське суспільство вже усвідомлює, що подальший розвиток буде залежати від можливостей прямої зацікавленості громад займатися місцевим розвитком. Практична реалізація принципу повсюдності місцевого самоврядування, завершення процесів децентралізації та реформ самоврядування, покладе на лідерів громад дещо інакшу відповідальність за їх розвиток. Об'єднані територіальні громади (ОТГ) будуть нести відповідальність за економічне майбутнє, за планування свого розвитку, підняття загального рівню добробуту. Вони мають самостійно забезпечувати свою спроможність, тобто перетворитись з об'єкта управління на суб'єкт управління. Тому місцеві влади перш за все повинні володіти необхідними знаннями, інформацією, навичками та досвідом, розуміти особливості сучасного розвитку, щоб забезпечити більшу конкурентоспроможність своїх громад.

У процесі розвитку нашої держави на сучасному етапі характеризується зміщенням акцентів в сфері державного регулювання територіального розвитку в напрямку адміністративної та фінансової децентралізації та супроводжується передачею повноважень і ресурсів на місцевий рівень. Сучасні умови розвитку Україна доводять, що країна знаходиться в скрутному економічному та політичному становищі. Причиною цього є неефективність існуючої системи державного управління.

У сучасній суспільній науці дослідженню державно-владних відносин, їх об'єктів та суб'єктів, у тому числі й місцевого самоврядування, приділяється багато уваги. Зокрема, шляхи посилення дієвості та особливості організації місцевого самоврядування в системі публічної влади перебували в центрі уваги провідних фахівців у галузі державного управління та права: В.Авер'янова, В.Бабаєва, В.Бакуменка, О.Батанова, Т.Безверхнюк, О.Бобровської, О.Богашко, Р.Войтович, Н.Грицяк, І.Дробота, О.Ігнатенка, В.Князева, Ю.Куца, В.Шаповала, Ю.Шаровата ін. І сьогодні аналіз наявних наукових робіт дає змогу наголосити на важливості проведення системних реформ місцевого самоврядування.

Діюча система місцевого самоврядування нажаль не спроможна задовольнити потреби суспільства. У більшості сучасних територіальних громадах робота органів місцевого самоврядування не може організувати захист прав людей, всебічну підтримку сприятливого життєвого середовища,

що є необхідним для загального розвитку людини та її самореалізації, створити своєчасне надання населенню в повному обсязі органами місцевого самоврядування, що є створеними ними установами й організаціями, сприяти наданню доступних та якісних адміністративних, соціальних та інших видів послуг на відповідних територіях. Хоча демократія і являє собою найзатребуванішу форму політичного устрою суспільства [2]. А це, у свою чергу, надає можливості для людей не тільки обирати тих чи інших керівників, а й контролювати владу загалом.

У 2021 році очікується внесення змін до Конституції щодо децентралізації, які необхідні для подальшого просування реформи та її завершення [3].

Можемо констатувати, що за час здійснення реформи децентралізації в Україні створено значку кількість об'єднаних територіальних громад на добровільній основі. Після свого становлення ОТГ приділяють значну увагу розвитку інфраструктури населених пунктів: ремонту доріг, садочків, шкіл, будівель медичних закладів, інших об'єктів інфраструктури тощо. Для стимулювання спроможності ОТГ цього недостатньо, потрібно не лише користуватися коштами, а й збільшувати надходження, розвивати економічний потенціал громади.

І сьогодні низка громад такі мають значні успіхи у своїй діяльності, що забезпечено можливістю отримання фінансової самодостатності, шансом використовувати кошти на розвиток своєї території, а також інвентаризацією земель, об'єктів соціальної сфери, податкових надходжень, оптимізацією існуючих послуг та отримання нових.

У сучасних умовах формується нова композиція управління розвитком адміністративно-територіальних одиниць: узгоджуються цілі, мотивації, інтереси різних суб'єктів щодо питань розвитку територій, актуалізується необхідність розвитку організації та самоорганізації у вирішенні завдань території. За цих умов за державою залишаються функції регулювання та контролю, але значна частина повноважень та відповідальності за прийняті на регіональному та місцевому рівнях рішення передаються у відання органів місцевого самоврядування адміністративно-територіальних одиниць [1].

При цьому децентралізована регіональна та місцева влада часто не має потрібних адміністративних, фінансових, матеріальних ресурсів. Це обумовлює необхідність пошуку нових підходів до організації системи управління та місцевого самоврядування.

Слід підкреслити, що основний напрямок в стратегіях розвитку ОТГ направлений на підтримку розвитку підприємництва в галузі садівництва та переробної промисловості, туризму, стимулювання інвестиційної привабливості, створення робочих місць, покращення інфраструктури в цілому та соціальної сфери зокрема.

Стратегії розвитку ОТГ потрібні в першу чергу для стимулювання пошуку точок росту для закладення основ спроможності громад, переходу від

культивованого тривалий час образу безправного виконавця до дієвого та ініціативного, від патерналізму до підприємливості й розумного розвитку.

Адміністративно-фінансова децентралізація, що діє в Україні протягом останніх років й виділена як одна з найбільш успішних реформ, насправді є складним й неординарним явищем для розвитку соціально-економічної системи будь-якої країни, зокрема в коротко- та середньостроковому періоді. Цей факт затверджує й досвід держав, що вже здійснили реформи подібного типу, і напрацювання вітчизняної практики сучасного періоду. Звичайно ж не всі результати першого етапу децентралізації в Україні підпадають під визначення як однозначно позитивних. Відповідно до плану-графіку впровадження реформи місцевого самоврядування до середини 2020 року в Україні мало б завершитися формування спроможних територіальних громад, втім цього ми ще констатувати не можемо.

На нашу думку, реалізація Концепції направлена на пришвидшення формування ефективних територіальних систем органів місцевого самоврядування й місцевих органів виконавчої влади задля підтримки сталого соціально-економічного розвитку відповідних адміністративно-територіальних одиниць; утворення об'єднаних територіальних громад, які будуть спроможні самостійно або через органи місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення і соціально-економічного розвитку територіальних громад та регіонів; стимулювання економічного розвитку територій завдяки удосконаленню механізмів впливу органів місцевого самоврядування на визначення пріоритетів місцевого економічного розвитку.

В умовах сьогодення, активна сучасна громадськість, члени новоутворених об'єднаних громад, мусять бути доволі обізнаними не тільки у конкретних нормах окремих законів, які регулюють власне процеси залучення активістів, а й розуміти всю філософію змін системи місцевого самоврядування в Україні, яка пріоритетом ставить людину, пересічного громадянина, передбачає участь мешканців як у поточних процесах управління ОТГ, так і у більш конкретних аспектах її розвитку – бюджеті участі та стратегічному плануванні розвитку ОТГ.

#### *Список використаних джерел:*

1. Бриль М. Стратегія – основа становлення та розвитку ОТГ. Місьцеве самоврядування. 2018. № 5. Травень. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2018/may/issue-5/article-36538.html> (дата звернення: 08.12.2020 р.).

2. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні Проблеми, які потребують розв'язання. URL: <https://www.city.kharkov.ua/ru/document/kontseptsiya-reformuvannya-mistseвого-samovryaduvannya-ta-teritorialnoi-organizatsii-vladi-v-ukraini-problemi-yaki-potrebuyut-rozvyazannya-45383.html> (дата звернення: 18.12.2020 р.)

3. Кушнірецька О. В. Моніторинг соціально-економічного розвитку ОТГ: організаційно-методичне забезпечення. URL: [http://ird.gov.ua/sep/sep20185\(133\)/sep20185\(133\)\\_070\\_KushniretskaOV.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20185(133)/sep20185(133)_070_KushniretskaOV.pdf) (дата звернення: 15.12.2020 р.)

**ДРОЗДОВ Денис,**  
*аспірант кафедри публічного управління  
та адміністрування ІПК ДСЗУ*

## **ВДОСКОНАЛЕННЯ ЗАКОНОДАВСТВА ЩОДО ОРГАНІВ САМООРГАНІЗАЦІЇ НАСЕЛЕННЯ ЯК ЗАПОРУКА РОЗВИТКУ ГРОМАД В УКРАЇНІ**

Пункт 2 статті 1 Європейської Хартії місцевого самоврядування 1985 року («Хартія»), визначаючи концепцію місцевого самоврядування, виділяє дві його форми - через ради або збори, члени яких вільно обираються таємним голосуванням на основі прямого, рівного, загального виборчого права і підзвітні їм виконавчі органи і пряма участь громадян із використанням зборів громадян, референдумів чи будь-якої іншої форми прямої участі громадян, якщо це дозволяється законом [1]. У першому випадку йдеться про виборне місцеве самоврядування - органи місцевого самоврядування, наділені публічною владою, у другому – про органи самоорганізації населення («ОСН»). Оскільки Хартія була ратифікована відповідним Законом України [2], вона є частиною національного законодавства.

Хартія не визначає співвідношення повноважень органів виборного місцевого самоврядування та ОСН, але п. 3 та 6 статті 4 Хартії вказують на два важливих правила у визначенні сфери компетенції місцевого самоврядування:

- публічні повноваження, як правило, здійснюються переважно тими органами публічної влади, які мають найтісніший контакт з громадянином;
- у процесі планування і прийняття рішень щодо всіх питань, які безпосередньо стосуються органів місцевого самоврядування, з останніми мають проводитися консультації, у міру можливості своєчасно і належним чином.

Вважаємо, що ці принципи мають поширюватися є актуальними і для ОСН, які, на відміну від виборного місцевого самоврядування, не наділені публічними повноваженнями.

Норми Конституції України, на жаль, не дають чіткого розуміння щодо природи і меж ОСН – статтями 38-40 Конституції [3] визначено право громадян брати участь в управлінні державними справами, у всеукраїнському та місцевих референдумах, вільно обирати і бути обраними до органів державної влади та органів місцевого самоврядування, декларується рівне право доступу до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, право мирних зібрань, мітингів, походів і демонстрації та право на направлення індивідуальних чи колективних письмових звернень або особистого звернення до органів державної влади, органів місцевого самоврядування.

І хоча ч. 3 ст. 140 Конституції (яка відноситься до розділу XI «Місьцеве самоврядування») передбачено, що місцеве самоврядування здійснюється територіальною громадою в порядку, встановленому законом, як безпосередньо, так і через органи місцевого самоврядування: сільські, селищні,

міські ради та їх виконавчі органи, але частиною 6 цієї ж статті передбачено право сільських, селищних, міських рад дозволяти за ініціативою жителів створювати будинкові, вуличні, квартальні та інші ОСН і наділяти їх частиною власної компетенції, фінансів, майна.

Отже, постає питання співвідношення здійснення самоврядування безпосередньо територіальною громадою (в якій формі і хто її представляє в цьому процесі?) і ОСН. Щодо останніх - конструкція, вжита у ч. 6 ст. 140 Конституції не дозволяє визнати такі ОСН незалежними, «рівновеликими» органам місцевого самоврядування (як це замислювалося в Хартії), оскільки щодо них діють два обмеження:

а) вони можуть створюватися лише на території, на яку поширюється юрисдикція сільської, селищної, міської ради;

б) ці органи створюються з дозволу відповідних рад і можуть наділятися частиною компетенції, фінансів і майна рад.

А без дозволу ради взагалі жоден ОСН не буде створений...

Тоді можливо, законодавець, говорячи про встановлене законом право територіальної громади здійснювати місцеве самоврядування безпосередньо (не через органи місцевого самоврядування) мав на увазі проведення місцевих референдумів? Дійсно, в ст. 143 Конституції прямо передбачено, що територіальні громади села, селища, міста безпосередньо або через утворені ними органи місцевого самоврядування, з-поміж іншого, забезпечують проведення місцевих референдумів та реалізацію їх результатів.

Але провести жоден місцевий референдум і реалізувати його результати неможливо як в силу відсутності відповідного Закону (Закон України «Про всеукраїнський та місцеві референдуми» від 3 липня 1991 року №1286-ХІІ [4] втратив чинність ще 2012 року), так і в силу прямого зв'язку (і відповідних асоціацій в суспільній думці) місцевих «референдумів» із анексією Російською Федерацією АР Крим і агресією на Донбасі.

Що ж стосується Закону України «Про органи самоорганізації населення» («Закон про ОСН») від 11 липня 2001 р. №2625-ІІІ [4], то ним передбачено основні моменти функціонування ОСН: їх завдання (стаття 3 Закону); територія, в межах якої діє орган ОСН (ст. 7 Закону); порядок ініціювання створення ОСН (ст. 8 Закону); порядок надання дозволу на створення ОСН (ст. 9 Закону); легалізація ОСН (ст. 13 Закону); повноваження ОСН – власні і делеговані (статті 14 та 15 Закону), фінансова та матеріальна основа ОСН (статті 16 та 17 Закону).

На нашу думку, Закон про ОСН морально застарів, містить багато норм, які нівелюють статус ОСН як форми безпосереднього місцевого самоврядування, закріплюють за ОСН статус не «профспілки» чи «адвоката» жителів, а «комірника» чи «народного дружинника» органу місцевого самоврядування.

Але найбільші нарікання, в тому числі і в науковій літературі, завжди викликала складна і зарегульована процедура ініціювання створення ОСН, що створює великий дисбаланс у кількості створених ОСН в різних містах [6, с.

706]. На «незатребуваність» Закону про ОСН вказує і те, що за 20 років його існування він зазнав лише декількох незначних змін.

Дослідники також вказують, що ОСН могли би зайняти нішу інструментів та інститутів «відкритої влади» (громадські слухання, круглі столи, обговорення місцевих ініціатив тощо), які в Україні залишаються недостатньо задіяними, а також могли б стати джерелом консультативної інформації. Але при створенні ОСН варто відійти від шаблону і передбачити різний порядок створення і функціонування ОСН з урахуванням місцевих особливостей (причому, для великих міст складно уявити регулярне проведення зборів ОСН) [7].

Також, на нашу думку, варто відмежувати ОСН від інших форм об'єднань громадян, чії статутні цілі чи фактичні сфери діяльності можуть перетинатися з повноваженнями ОСН, наведеними в чинному Законі про ОСН – як-от, від об'єднань співвласників багатоквартирних будинків, профспілок, підрозділів добровільної пожежної охорони, осередків громадських організацій та політичних партій, визначивши за ОСН не «квазі-виконавчу», а дорадчу, контрольну і стратегічну функції.

Хочемо зауважити, що перші спроби переосмислення ролі ОСН в нових умовах, зокрема, в контексті реформи децентралізації і створення об'єднаних територіальних громад були не просто винесені в площину публічного обговорення, але й знайшли відображення в законотворчості. Так, в ст. 6 Проекту Закону України «Про міські агломерації» №6743 від 17.07.2017 р. [8], який, на жаль, не було прийнято, передбачено, що ОСН відповідної територіальної громади можуть виступати одним з ініціаторів формування міської агломерації, що виводить ОСН на належний рівень безпосередньої участі громадян у місцевому самоврядуванні.

Вважаємо, що цей напрямок пошуків місця ОСН в структурі місцевого самоврядування та суспільства в цілому є правильним, що підтверджується і вдалими прикладами партисипативної демократії країн Європи.

Приміром, у Франції на засадах сталого розвитку та безпосередньої участі громадян діють інституції, які формують, розробляють і контролюють виконання стратегічного бачення розвитку громади – Ради розвитку. Згідно зі ст. L5211-10-1 Кодексу територіальних громад Франції [9], ради розвитку створюються у громадах з населенням понад 50000 осіб (і навіть менше, якщо йдеться про об'єднання кількох громад). До Ради розвитку входять представники економічного, соціального, культурного, освітнього, наукового, екологічного та некомерційного секторів громади на паритетних засадах, структура Ради розвитку має відображати населення відповідної території згідно з переписом населення, у різних вікових групах. Членами Ради розвитку не можуть бути радники органів місцевого самоврядування громади чи агломерації (метрополії). Призначення Ради розвитку – надавати консультації з питань розвитку території громади, перспективних планів та інших планувальних документів, а також щодо розробки та оцінки місцевої політики щодо сприяння сталому розвитку в галузі міжмуніципального співробітництва.



Радам розвитку присвячений окремий сайт: <https://www.conseils-de-developpement.fr/les-conseils-de-developpement/>.

За наведеним прикладом ОСН могли б замінити аморфну «громадськість», що бере участь у процесі оцінки впливу на довкілля за Законом України «Про оцінку впливу на довкілля» [10], давати свої пропозиції щодо містобудівних питань тощо.

Підсумовуючи наведене вище, можна констатувати, що на даному етапі потенціал ОСН як форми безпосередньої участі громадян у місцевому самоврядуванні не задіяний, але саме лише внесення змін до законодавства не дасть результату – потрібне широке громадське і наукове обговорення і осмислення цієї теми.

#### *Список використаних джерел:*

1. Європейська Хартія місцевого самоврядування / Офіційний вісник України від 03.04.2015 р. – 2015 р., №24, / №39, 2013, ст. 1418/, стор. 450, стаття 718, код акта 67165/2013. Закон України «Про ратифікацію Європейської хартії місцевого самоврядування» від 15.07.1997 р. №452/97-ВР / Відомості Верховної Ради України від 29.09.1997 р. - 1997 р., № 38, стаття 249.
2. Конституція України від 28.06.1996 р. №254к/96-ВР/ Відомості Верховної Ради України від 23.07.1996 р. - 1996 р., № 30, стаття 141.
3. Закон України «Про всеукраїнський та місцеві референдуми» від 3 липня 1991 року №1286-ХІІ / Відомості Верховної Ради України від 13.08.1991 р. - 1991 р., № 33, стаття 443.
4. Закон України «Про органи самоорганізації населення» від 11 липня 2001 року №2625-ІІІ / Відомості Верховної Ради України від 30.11.2001 р. - 2001 р., № 48, стаття 254.
5. Онупрієнко А.М. Проблеми взаємодії органів самоорганізації населення та органів місцевого самоврядування / А.М. Онупрієнко // Форум права. – 2012. - №4. – С. 706-710 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/FP/2012-4/12-oamomc.pdf>
6. М. Єременко. Органи самоорганізації населення як сучасна форма спільного згуртування українських громадян – Українознавство. 15/2011 // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. с. 47-51.
7. Проект Закону «Про міські агломерації» // №6743 від 17.07.2017 – [Електронний ресурс]. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=62318](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=62318).
8. Code général des collectivités territoriales. URL: [https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do;jsessionid=B1DFF37EB44215A298A6124C907EB31A.tplgfr26s\\_2?cidTexte=LEGITEXT000006070633&dateTexte=20200216](https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do;jsessionid=B1DFF37EB44215A298A6124C907EB31A.tplgfr26s_2?cidTexte=LEGITEXT000006070633&dateTexte=20200216).
9. Закон України «Про оцінку впливу на довкілля» від 23 травня 2017 року № 2059-VІІІ / Відомості Верховної Ради України від 21.07.2017 р. - 2017 р., № 29, стор. 12, стаття 315.

**ДУБИНКА Олена,**  
*заступник директора з навчальної роботи*  
*Полтавського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти*  
*ім. М.В. Остроградського*

## **РОЗВИТОК ПРАВОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ НА БАЗІ ЗАКЛАДУ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ**

На сучасному етапі характерним є визнання закладів післядипломної освіти як основних центрів спеціалізованого вдосконалення освіти та професійної підготовки особи шляхом поглиблення, розширення та оновлення її знань, умінь і навичок на основі здобутої раніше вищої освіти (спеціальності) або професійно-технічної освіти (професії) [1]. Іншими словами, головна мета післядипломної освіти – це забезпечення безперервності освітнього процесу або, використовуючи популярний сьогодні термін, створення умов для втілення концепції «lifelong learning».

На думку українських науковців правова компетентність як здатність організовувати діяльність методичної служби відповідно до нормативно-правових механізмів менеджменту в освіті є однією з визначальних компетентностей в структурі діяльності особистості педагога [2]. Правова компетентність педагогічного працівника - це складне інтегративне особистісне утворення в цілісній структурі особистості педагога, що включає загально-правові й професійно-педагогічні знання, вміння й професійні якості, компетенції, необхідні для здійснення правового виховання учнів та організації власної професійної діяльності в межах правового поля [3]. Компетенції – це інтеграція знань, умінь, досвіду із соціальною ситуацією реальної дійсності. Володіння компетенціями дозволяє людині виявити себе суб'єктом діяльності, визначається як рівень функціональної грамотності спеціаліста, його професійної мобільності та конкурентоспроможності [4]. Учитель повинен вільно орієнтуватися в усьому різноманітті правових відносин, які виникають у просторі його професійної діяльності. Основні нормативні вимоги до правової підготовки педагогів містяться в Постанові Кабінету Міністрів України «Про затвердження Національної рамки кваліфікацій», «Рамках безперервного професійного розвитку вчителів», та Національній стратегії розвитку освіти в Україні на 2012–2021 роки.

Згідно з положеннями цих документів вчитель повинен знати пріоритетні напрями розвитку освітньої системи України; закони та інші нормативні правові акти, що регламентують освітню діяльність; Конвенцію про права дитини; забезпечувати досягнення і підтвердження тими, хто навчається, рівнів освіти; вимоги до оснащення та обладнання навчальних кабінетів і підсобних приміщень до них; нормативні документи з питань навчання та виховання дітей і молоді; трудове законодавство; правила внутрішнього трудового розпорядку закладу освіти; забезпечувати охорону життя і здоров'я учнів під час освітнього

процесу; дотримуватися права і свободи учнів; підтримувати навчальну дисципліну, режим відвідування занять, поважаючи людську гідність, честь і репутацію тих, хто навчається; дотримуватися правил охорони праці та пожежної безпеки.

Отже, організація та зміст підвищення кваліфікації педагогів у системі післядипломної освіти мають бути зорієнтовані на функціональність і соціальну адаптованість. Під час курсового підвищення кваліфікації педагогічних працівників у закладі післядипломної освіти важливим є створення таких організаційно-педагогічних умов, які сприяли б розвитку інформаційно-інтелектуальних, прогностично-проективних, організаційно-регулятивних, виховних, рефлексивних, емоційно-вольових умінь і навичок, серед яких здатності педагога оперувати власними знаннями та адаптуватися до нових потреб суспільства, оперувати й управляти інформацією, творчо використовувати здобуті знання в педагогічній практиці; уміння працювати з колегами, прислухатися до думки колег, критично оцінювати досягнуте, прагнути до самореалізації творчого потенціалу, спрямованого на саморозвиток і саморегуляцію, уміння аналізувати рівень особистісного зростання.

Розвиток правової компетентності педагогічних працівників на базі закладу післядипломної педагогічної освіти можливий за дотримання низки умов:

- доповнення змісту лекцій курсів підвищення кваліфікації питаннями професійно-правового характеру;

- запровадженням спецкурсів, які за змістом сприяють поглибленню правових знань, обговоренню практичних аспектів їх застосування, підвищенню готовності педагога вирішувати завдання правової діяльності, розвитку зацікавленості та активності у професійно-правовій підготовці, вимогливості щодо дотримання правових норм, тощо;

- реалізації тематичних проектів, правопросвітницьких кампаній, тощо для широкого кола учасників освітнього процесу (наприклад, Полтавський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти ім. М.В. Остроградського здійснює регіональний проект «Надання безоплатної юридичної допомоги освітянам», проводить ряд тренінгів за загальним напрямком «Стоп булінг»).

Результатом такого освітнього процесу на базі закладу післядипломної освіти є формування правової компетентності особистості педагогічного працівника яка забезпечує її загальноправовими, фаховими, політичними, управлінськими, виховними, психологічними знаннями, що сприяють успішній організації професійної діяльності та здійсненню правового виховання учнів, складають основу правового мислення, генерують систему відносин до морально-правових норм через призму пізнання права як соціального явища.

Перспективи подальших досліджень вбачаємо у вивченні питань удосконалення механізмів удосконалення правової компетентності педагогічних працівників в аспекті врахування сучасних тенденцій розширення форм освіти педагогічних працівників у межах післядипломного навчання.

*Список використаної літератури:*

1. Закон України «Про освіту» / Відомості Верховної Ради (ВВР), 2017, № 38-39, ст.380
2. Ніколенко, Л.Т. Компетентнісний підхід у системі післядипломної педагогічної освіти. / Л.Т. Ніколенко // Особливості впровадження Національної рамки кваліфікацій у післядипломну освіту: зб. наук. праць за матеріалами Всеукраїнської науково-практичної Інтернет конференції 26 листопада 2015 р. с. 21-26.
3. Ключкова Д.М. Взаємозв'язок формування правової компетенції майбутнього вчителя з правовим вихованням особистості / Д.М.Ключкова, Н.М.Чернуха // Вісник Луганського національного університету ім. Тараса Шевченка. – 2011. – №12 (223). – С.168-174.
4. Сорочан Т. М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика: Монографія / Т.М. Сорочан. Луганськ: Знання, 2005. 384 с.

**ІВАНОВ Андрій,**  
*аспірант кафедри публічного управління  
та адміністрування ІПК ДСЗУ*

## **МІСЦЕ МІЖНАРОДНИХ АСОЦІАЦІЙ ТА ОБ'ЄДНАНЬ В СИСТЕМІ ІНСТИТУЦІЙ ПІДТРИМКИ ПІДПРИЄМНИЦТВА**

Практика узагальнення досвіду провідних економік світу показує, що рушійна сила активізації економічних процесів, створення нових робочих місць, що в свою чергу пов'язано з подоланням проблем бідності, залучення різних соціальних груп населення - це мале на середнє підприємництво.

Вивченням проблем підтримки розвитку підприємництва займалися зарубіжні та вітчизняні вчені такі як: М. Барановський, Н. Балдич, М. Булавинець, Т.Бурлай, Ю.О. Ольвінська, В. Турчак, С. Коваль, Н. Ходько, Л. Чорній, О. Яйченя та інші.

Більшість вчених та практичний досвід зарубіжних країн свідчить, що сприятливе бізнес середовище для розвитку підприємництва задля розширення ринку праці повинне створюватися низкою заходів як на загальнодержавному так і міжнародному рівні. Важливу роль на міжнародному рівні в системі інституцій підтримки підприємництва виконують міжнародні асоціації та об'єднання.

Наведемо перелік основних із них. До таких організацій належать:

1. EBN – European Business & Innovation Centre Network (Європейська мережа бізнес- та інноваційних центрів). EBN заснована в 1984 та є неприбутковою організацією, яка обслуговує загальноєвропейську глобальну спільноту людей, які використовують інноваційний бізнес як рушій

для регіонального економічного, соціального та сталого розвитку. Ініціативи EBN включають сертифікацію ЄС | ВІС, розробку та розповсюдження якісних програм підтримки бізнесу, сприяння та ініціацію співпраці у проектах, глобальну мережу та захист чудових суб'єктів підтримки бізнесу. Члени об'єднання працюють у більш ніж 29 країнах (більш ніж 25 000 компаній-клієнтів отримують підтримку), охоплюючи весь спектр інноваційних секторів, та співпрацюючи для постійного вдосконалення та збільшення ефективності [1].

2. IASP – International Association of Science Parks and Areas of Innovation (Міжнародна асоціація наукових парків та інноваційних зон). IASP – незалежна, некомерційна, неурядова організація зі спеціальним консультативним статусом при Економічній та Соціальній Раді ООН з членами у понад 70 країнах світу. Головною метою організації є підтримка інноваційних екосистем у всьому світі, та надання послуг, що сприяють їх зростанню, обміну знаннями та інтернаціоналізації [2].

3. InBIA – International Business Innovation Association (Міжнародна асоціація інноваційного бізнесу). InBIA – це глобальна некомерційна організація, яка налічує понад 1200 членів і очолює організації з підтримки підприємництва у 30 країнах. До компаній-членів належать: бізнес-інкубатори, екселератори, коворкінги, центри комерціалізації та підприємництва університетів, центри розвитку малого бізнесу. Глобальні програми асоціації покликані сприяти міжнародній співпраці, виробництву, торгівлі, виробництву та спільним використанням ресурсів на всіх континентах [3].

4. EEN – Enterprise Europe Network (Європейська мережа підприємств). EEN – найбільша у світі мережа підтримки малих та середніх підприємств започаткована Європейською комісією у 2008 році. Вона фінансується за програмою Європейського Союзу щодо конкурентоспроможності МСП (COSME). Команди експертів мережі в кожній організації-члені пропонують персоналізовані послуги для бізнесу. Вони знають місцеве ділове середовище та мають контакти щодо можливостей для бізнесу у всьому світі. Мережа працює в більш ніж 60 країнах світу. Вона об'єднує 3000 експертів з більш ніж 600 організацій-членів - усі відомі своїм досконалим рівнем підтримки бізнесу. До членів організації входять: технологічні парки; організації підтримки інновацій; університети та науково-дослідні інститути; організації регіонального розвитку; торгово-промислові палати [4].

5. BusinessEurope (заснована в 1949 році) об'єднує національні ділові асоціації 40 європейських країн. Завданням BusinessEurope є захист інтересів бізнесу в процесі вироблення і вдосконалення європейської політики. З цією метою BusinessEurope здійснює регулярні консультації з Європейським Парламентом, Європейською комісією та Європейською радою. BusinessEurope також представляє інтереси європейського бізнесу в міжнародному просторі [5].

Таким чином можна дійти висновку, що основними функціями, які виконують міжнародні асоціації та об'єднання в системі інституцій підтримки

підприємництва задля розширення ринку праці є: а) інформаційна підтримка (знаннями та рекомендаціями щодо підтримки розвитку інноваційного та інших сфер бізнесу, інформацією з питань міжнародної співпраці та інтернаціоналізації бізнесу); б) підтримка підприємств на ранніх стадіях розвитку мережевими ресурсами; г) захист інтересів членів асоціацій та об'єднань; д) просування членів та спонсорів мережі на міжнародному рівні. Підсумовуючи даний огляд міжнародних асоціацій та об'єднань можна зауважити, що їхнє місце в системі інституцій підтримки підприємництва важко переоцінити, адже вони, захищаючи інтереси малого та середнього бізнесу значною мірою впливають на їхнє зростання та конкурентоспроможність на міжнародному рівні та інтернаціоналізацію бізнесу загалом. Досягнення економічних, екологічних та соціальних цілей багато в чому залежить саме від їх успіху.

*Список використаних джерел:*

1. Про European Business & Innovation Centre Network Офіційний сайт. URL: <https://www.ebn.eu>.
2. Про International Association of Science Parks and Areas of Innovation. Офіційний сайт. URL: <https://www.iasp.ws>.
3. Про International Business Innovation Association. Офіційний сайт. URL: <https://inbia.org>.
4. Про мережу Enterprise Europe Network. Офіційний сайт. URL: <https://een.ec.europa.eu>.
5. Про BusinessEurope. Офіційний сайт. URL: <https://www.business-europe.eu>.

**КАЛЯЄВ Анатолій,**

*кандидат історичних наук, доцент,*

*Львівський регіональний інститут державного управління  
Національної академії державного управління при Президентові України*

**ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ЗМІНИ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ  
У СФЕРІ ВОЄННОЇ БЕЗПЕКИ В КОНТЕКСТІ  
ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ**

Необхідність перегляду національної оборонної інноваційної політики в сучасних умовах обумовлює увагу до процесів еволюції в управлінні інноваціями, що пов'язані з проблемами воєнної безпеки. Реорганізація управлінських структур, орієнтована на інтереси користувача та побудована на інноваційних підходах, вимагає усвідомлення суттєвої різниці нового бачення від традиційних підходів у застосуванні управлінських технологій. У відкритій

інноваційній моделі керівникам структур воєнного відомства, як і фірмам, і політикам, на думку [2], «необхідно систематично шукати та комбінувати внутрішні та зовнішні активи для створення вартості та розвитку нових проектів». Слово «відкритий» означає, що ідеї та технології потенційно виникають не лише зсередини лабораторій безпекового відомства: знання та компетенції походять з різних, в тому числі цивільних технологічних мереж. Цифровізація та “глибокі технології”, такі як «великі дані» ("Big data" (BD) та штучний інтелект (Artificial Intelligence (AI), прискорюють цю трансформацію, оскільки впливають на більшість можливостей. Вони досить гнучкі, щоб дозволити такі нові способи використання, які не просто передбачити. Наслідки такої реорганізації для політики воєнних закупівель та управління програмами озброєння оцінюються спеціалістами воєнної сфери досить оптимістично [3].

Орієнтований на користувача підхід до інновацій означає, що технології представляють можливість звернутися до пошуку оперативної переваги та створення цінності для військ в їх фактичному (тактичному, оперативному, стратегічному) середовищі. Тому підхід, орієнтований на користувача, узгоджується з перспективою інтеграції технологій, яка відповідає завданням управління, заснованого на знаннях та передбачає поділ між управлінням інноваціями та управлінням технологіями. Модель, орієнтована на користувача, глибоко змінює індивідуальні та колективні способи роботи над розробкою нових продуктів та послуг. Розробникам оборонної політики потрібно адаптувати та змінити управління інноваціями [1]. Отже, відкриті інновації вимагають “винаходу” абсолютно нової моделі взаємодії держави, науки та промисловості для розвитку військових можливостей.

Відкриті інновації вимагають абсолютно нової моделі взаємодії держави з наукою та промисловістю для розвитку можливостей у сфері воєнної безпеки. Управління інноваціями в сфері воєнної безпеки відповідає новим еталонним зразкам, з новими способами функціонування та співпраці з найрізноманітнішими учасниками. Відкрита інноваційна перспектива вимагає трансформації в управлінні оборонними інноваціями на двох рівнях: всередині адміністрацій, відповідальних за військові контингенти, та адміністрацій на рівні інноваційних мереж. Нове мислення й інноваційні підходи до організації та функціонування системи управління у сфері воєнної безпеки, на думку [2], спрямовані на пожвавлення динаміки управлінських процесів на основі ощадливості, жорсткіших часових рамок впровадження управлінських рішень та підвищення їх економічної ефективності. Доцільність впровадження таких алгоритмів управління інноваціями, які від самого початку розробки політик, програм та проектів враховували б інтереси воєнної безпеки як органічної складової національної безпеки на викликає сумнівів. Водночас, початкова точка міркувань про складні військові програми завжди стосується компромісу між технологічною перевагою та витратами на розробку нових технологій. При цьому технологічна перевага є стратегічною метою систем безпеки, навіть якщо цей процес спричиняє дуже високі витрати на розробку та виробництво. Інноваційні підходи, спрямовані на залучення та розширення меж участі

громад, що працюють на оборону, і нових посередників, таких як корпоративні бізнес-інкубатори, інноваційні центри тощо, здатні забезпечити ключову роль останніх в системі забезпечення воєнної безпеки.

Необхідним елементом нової інноваційної перспективи є сприйняття проблематики комплексно з точки позицій стійкості екосистем у сфері безпеки й оборони [6]. Основні напрямки впровадження узагальнені у тематичних дослідженнях, зокрема: щодо руйнівних технологій (DARPA) і в програмах DIU США; щодо засад нових відносин між міністерством оборони, оборонними фірмами та дослідницькими центрами, що розробляє Французьке агентство оборонних інновацій; розробки екосистеми з питань оборони: розробка нових оборонних екосистем JHub та прискорювача оборони та безпеки (DASA) з питань адаптації технологічних рішень до військових потреб, що є ініціативою Міністерства оборони Великобританії; щодо створення нових (віртуальних) спільнот та розвитку концепцій нових військових можливостей всередині НАТО, розроблених Інноваційним центром Альянсу.

Як ключовий аспект управління інноваціями у сфері воєнної безпеки розглядається еволюція організаційної культури. Інновації мають на увазі переформування, зокрема, промислової політики оборони шляхом визначення різних інструментів для розширення можливостей відкритості (з різним ступенем відкритості) для суб'єктів, які ще не були пов'язані з воєнною безпекою й обороною. Гнучкість в управлінні стратегічними екосистемами та динамічне бачення взаємозалежності між суб'єктами впливають на можливості системи функціонувати за умов відкритих інновацій та забезпечувати адекватне управління відкритістю. На думку [6], ця трансформація є обов'язковим кроком на шляху до збереження провідних можливостей управління у сфері воєнної безпеки та національної безпеки на загал.

Означений процес вимагає часу, оскільки він передбачає культурні зміни, прийняття нових практик та нове бачення інноваційних мереж. Таким чином, нова конструкція оборонної інноваційної політики передбачає зміни у таких аспектах: систематичне впровадження підходу, орієнтованого на користувача, для управління інноваціями та складними програмами; диверсифікація інструментів державної політики для залучення нових талантів та забезпечення доступу до важливих постачальників, що сприяє відкритості мережі та контролю ключових технологій для військового потенціалу; просування нових посередників всередині та поза оборонними організаціями. Ресурси, необхідні для забезпечення стійкої промислової політики стосовно питань воєнної безпеки – це можливості автономної оборонної промисловості встановлювати фактичні стратегічні взаємодії. Поточні європейські ініціативи щодо сприяння реалізації оборонних програм та фінансування інновацій представляють цікаві можливості на майбутнє. Однак обґрунтування інновацій вимагають посиленої аргументації щодо переходу від закритих оборонних промислових баз до відкритих екосистем у прагненні адаптуватися до сучасних потужних стратегічних викликів. Отже, тенденції у розвитку суспільно – політичних процесів демонструють неоднозначність і, навіть протилежність. Водночас



обидві тенденції при глибшому дослідженні виглядають цілком логічними та детермінованими спільними чинниками.

Інновації у сфері безпеки пропонують переформування, зокрема, промислової політики оборони шляхом визначення різних інструментів для розширення можливостей відкритості (з різним її ступенем) для суб'єктів, які раніше не були пов'язані з воєнною безпекою й обороною. При цьому, гнучкість в управлінні стратегічними екосистемами та динамічне бачення взаємозалежності між суб'єктами суттєво впливають на можливості системи безпеки функціонувати за умов відкритих інновацій та забезпечувати адекватне управління відкритістю. Така трансформація є обов'язковим кроком на шляху до збереження можливостей управління у сфері воєнної безпеки, як і національної безпеки на загал. Водночас, цей процес вимагає часу і передбачає культурні зміни, прийняття нових практик та нове бачення інноваційних логістичних мереж.

*Список використаних джерел:*

1. Bahemia H., Sillience J, Vanhaverbeke W. The timing of openness in a radical innovation project, a temporal and loose coupling perspective. *Research Policy*. 2018. 47 (10). P. 2066-2076.

2. Chesbrough, H.W. The Era of Open Innovation. *MIT Sloan Management Review*. 2003. P. 44

3. Fuchs E. Rethinking the role of the State in technology development: Darpa and the case for embedded network governance. *Research Policy*. 2010. 39(9). P. 1138-1147.

4. Kalyayev, A., Efimov, G., Motornyy, V., Dziany, R. and Akimova, L. Global security governance: conceptual approaches and practical imperatives. Proceedings of the 33rd International Business Information Management Association Conference (IBIMA), 2019. P. 4484-4495, ISBN: 978-0-9998551-1-9, 15-16 Scopus

5. Kooiman, J. *Governing as Governance*. London: SAGE, 2003. 264 p.

6. Mérimol Valérie, Versailles David W. Comment sortir du paradigme techno-push ? Les apports des nouveaux modes d'innovation *Revue Défense Nationale* 2020/7 (N° 832), pages 97 à 102. URL: <https://www.cairn.info/revue-defense-nationale-2020-7-page-97.htm>.

7. World Values Survey Response and Behavior: Emancipative and Secular Values Predict Cooperation, Protection of Property and Pro-Social Behavior. 2015. Vol. 8 No. 3. P.101-122 ISSN 2000-2777 URL: [www.worldvaluessurvey.org/](http://www.worldvaluessurvey.org/) [https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB\\_59F6BC2D274F.P001/REF.pdf](https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_59F6BC2D274F.P001/REF.pdf).

**КАРАПИШ Світлана,**  
*заступник директора з навчально-виховної роботи*  
*Наукового ліцею №3 Полтавської міської ради*

## **ЕЛЕКТРОННИЙ ДОКУМЕНТООБІГ В ІНФОРМАЦІЙНОМУ ОСВІТНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ ГАЛУЗІ ОСВІТИ**

Впровадження електронного документообігу у сучасному освітньому просторі є одним з пріоритетних напрямів інформаційно-комунікаційних технологій, що дозволяють ефективно управляти та контролювати роботу з документами, досягаючи швидкості виконання та економії часу. У вересні 2017 року було ухвалено новий Закон України «Про освіту» [13], який визначає основні засади освітньої політики держави та структуру системи освіти. «Планом заходів на 2017-2029 роки із запровадження Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» передбачені заходи із зменшення бюрократичного навантаження на школу, відповідно до яких Нова українська школа звільнить вчителя і керівника закладу від паперової роботи, яка не пов'язана з виконанням безпосередніх освітніх функцій, а для формування статистики будуть застосовуватися сучасні електронні засоби [8].

Відповідно до Національної стратегії розвитку освіти в Україні на 2012-2021 роки значна увага приділяється впровадженню сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, що забезпечують удосконалення освітнього процесу, зокрема створення інформаційної системи підтримки освітнього процесу та системи інформаційно-аналітичного забезпечення у сфері управління закладами освіти, інформаційно-технологічного забезпечення моніторингу освіти. Ефективність таких систем неможлива без створення відповідних засобів обробки інформації. Саме тому знову виникає проблема у переведенні документів в електронну форму і переході на електронний документообіг.

В Україні є всі засади для впровадження системи електронного документообігу. Верховна Рада ухвалила для цього відповідні закони "Про електронні документи та електронний документообіг" [11], "Про електронний цифровий підпис" [12], "Про обов'язковий примірник документів", "Про Національну програму інформатизації", "Про телекомунікації", "Про Національну систему конфіденційного зв'язку", "Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах" [4] тощо. Кабінет Міністрів України постановою «Деякі питання документування управлінської діяльності» від 17.01.2018 №55 затвердив Типову інструкцію з документування управлінської інформації в електронній формі та організації роботи з електронними документами в діловодстві, електронного міжвідомчого обміну [14]. Слушним є наказ Міністерства юстиції України «Про затвердження порядку роботи з електронними документами у діловодстві та їх підготовки до передавання на архівне зберігання» [15].

Упровадження інформаційно-комунікаційних технологій, використання електронних засобів навчального призначення в освітній діяльності, організації систем відкритого та дистанційного навчання досліджували В. Биков [1], В. Гаврилюк [2], Р. Гуревич [3], Н. Дементієвська, М. Жалдак, М. Кадемія, С. Литвинової, М. Смультсон, С. Тітов. Проблема формування інформаційно-освітнього середовища закладу освіти розглянута в роботах А. Андреева, В. Бикова, Ю. Жука, Є. Полат, В. Ясвіна та інших учених.

У відповідних наукових працях презентовано інформаційно-освітнє середовище як освітню систему, що забезпечує відкритість, варіативність, індивідуалізацію навчання, його адаптацію до здібностей, можливостей, інтересів суб'єктів педагогічної взаємодії, розвиток їхньої самостійності та творчості, доступ до нових джерел навчальної інформації, мотивацію самоосвітньої діяльності, формування інформаційної компетентності тощо.

На думку вчених, інформаційно-освітнє середовище – це: системно організована сукупність інформаційного, технічного, навчально-методичного забезпечення, яке нерозривно пов'язане з людиною як суб'єктом освітнього процесу; організаційно-методичні засоби, сукупність технічних і програмних засобів зберігання, оброблення, передавання інформації, що забезпечують оперативний доступ до інформації і здійснення освітніх наукових комунікацій; система, у якій на інформаційному рівні задіяні та пов'язані між собою всі учасники освітнього процесу.

Визначаємо такі функції інформаційно-освітнього середовища управління освіти:

**комунікаційна** – різнорівневе віртуальне спілкування всіх учасників освітньої діяльності закладів;

**інформаційна** – надання відкритого доступу до навчальної, методичної, дозвілєвої, фінансової інформації, обмін нею;

**розвивальна** – розвиток суб'єктів освітньої діяльності у процесі активного використання засобів інформаційно-комунікаційних технологій, інноваційних форм і методів навчання на їх основі;

**творча** – процес і результат створення нового інтелектуального продукту (ідеї, технологій її реалізації, творчого виробу або заходу), його віртуалізація та популяризація засобами ІКТ;

**координувальна** – віртуальна взаємодія та соціальне партнерство всіх учасників освітнього процесу;

**управлінська** – відкритість і публічність управлінської діяльності;

**контрольно-аналітична** – діагностика, статистика, аналітика кількісних і якісних показників освітньої діяльності закладу за допомогою інформаційних систем та технологій тощо [2].

Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень здійснюється значною мірою за допомогою обігу документів на підприємстві. Інформаційне забезпечення управлінських рішень полягає у наданні інформаційних ресурсів у розпорядження особи, котра приймає рішення. Мета інформаційного забезпечення на підприємстві – це своєчасне постачання

необхідною достовірною інформацією для розроблення та прийняття управлінських рішень. Використання електронного документообігу дає змогу досягнути поставленої мети максимально ефективно.

В Міністерстві освіти і науки України впроваджується система електронного документообігу. Проект реалізує «Альянс сприяння прозорому управлінню освітою в Україні» (UTEMA), діяльність якого спрямована на те, щоб допомагати МОН ввести електронний документообіг, і таким чином зробити роботу Міністерства прозорішою. Даний проект є проектом міжнародної технічної допомоги, що фінансується Агентством США з міжнародного розвитку (USAID) та адмініструється Американськими Радами з міжнародної освіти ACTR/ACCELS, починаючи з травня 2016 року. Нововведення вимагають певних інституційних змін в роботі МОН, і на підтвердження готовності та інтересу до впровадження таких змін Міністерство вже підписало меморандум з Американськими Радами з міжнародної освіти. Документ передбачає поетапне впровадження в Міністерстві модернізованої системи електронного документообігу (СЕД), а відповідним наказом затверджено технічні вимоги до такої системи. Технічним партнером проекту виступає «Microsoft Україна», яка всіляко сприяє реалізації освітніх ініціатив.

За основу СЕД взято систему електронного документообігу Адміністрації Президента України (СЕД АПУ), яку безкоштовно передадуть і адаптують під потреби МОН. СЕД АПУ дозволяє паралельно працювати над одним документом та уникати його дублювання, що суттєво підвищує оперативність виконання. У будь-який момент держслужбовець може знайти документ за номером, темою або контекстом, визначити відповідального за його опрацювання та побачити статистику затримки кожним зі співробітників. Такий контроль виконання документу на всіх етапах його «життя» робить підготовку документів більш прогнозованою і керованою.

Електронні технології створення, зберігання та передачі документів, без сумніву, мають переваги перед паперовим документообігом.

Основні критерії та переваги електронного документообігу визначають Кручиніна Т.Г. [5], Курташова І.В. [6, с. 231–237], Писаренко В.П. [10, с. 157–160], Лисенко Н.А., Пахчанян А., Романов Д. [9], та інші.

Для адміністратора-практика освітнього закладу виділимо найголовніші функції системи електронного документообігу, зберігши авторські позиції:

- висока швидкість пошуку документів (контекстного і атрибутивного), одержання і передачі інформації за великою кількістю адрес, обмін документами електронною поштою;

- реєстрація документа незалежно від його формату (графічний, текстовий і т.д.) і змісту;

- економія робочого часу, скорочення строків підготовки та погодження документів (як приклад, формування стандартних звітів, редагування шаблонів вихідних друкованих форм тощо); можливість доповнення користувачами списку атрибутів власними атрибутами;

організована система адміністрування: один користувач має можливість ставити завдання перед іншим (наприклад: «ознайомитися», «погодити», «затвердити», «виконати» і т.п.);

контроль виконання документів; існування вбудованого механізму інформаційного обміну між співробітниками організації;

відстеження переміщень паперових оригіналів і копій документів, ведення реєстрів внутрішньої передачі документів;

висока компактність архіву; систематизація із врахуванням ієрархічної структури; класифікація-схема;

захист документів від несанкціонованого доступу, контроль доступу до операцій над документом залежить від прав користувача;

економія паперу, оплати служб поштової доставки.

Власне, електронний документообіг в держустановах – це їх підзвітність суспільству. Електронна система реєструє процеси збору, обробки та зберігання інформації, документує підготовку та ухвалення рішень. При цьому суспільство отримує змогу контролювати їх виконання. Базуючись на принципах Нового закону України «Про освіту» [13, ст. 6, ст. 30] экс-міністерка освіти і науки Л.Гриневич зазначає, що інформація щодо кошторисів, ходу використання батьківських коштів, рівня забезпечення освітніх послуг, має бути розміщена на сайті кожного освітнього закладу та вчасно і систематично оновлюватися. Сучасні технології дозволяють спілкування в електронному форматі, практично з будь-якої точки Світу усіх учасників соціальних мереж.

Використання електронного документообігу відповідає основними засадам розвитку інформаційного суспільства, які включають пріоритетні заходи, що спрямовані на реалізацію державної політики у зазначеній сфері, здійснення яких, зокрема, забезпечить удосконалення освітнього процесу, доступність та ефективність освіти, підготовку молодого покоління до життєдіяльності в інформаційному суспільстві, створить умови для приведення рівня і якості освітнього потенціалу у відповідність з вимогами забезпечення інноваційного розвитку України, а саме:

формування та впровадження інформаційного освітнього середовища в системі загальної середньої, позашкільної, професійно - технічної, вищої та післядипломної освіти;

створення інформаційної системи підтримки освітнього процесу, системи інформаційно-аналітичного забезпечення у сфері управління та інформаційно-технологічного забезпечення моніторингу освіти;

розвиток мережі електронних бібліотек на всіх освітніх рівнях;

створення відкритої мережі освітніх ресурсів;

створення національного науково-освітнього простору, який ґрунтуватиметься на об'єднанні різних національних багатоцільових інформаційно-комунікаційних систем.

Окремим питанням в даному руслі є розгляд поняття «дистанційне навчання» (форма навчання з використанням комп'ютерних і телекомунікаційних технологій, які забезпечують інтерактивну взаємодію

викладачів та студентів на різних етапах навчання і самостійну роботу з матеріалами інформаційної мережі) та роль електронного документування в цьому форматі.

Вищезазначені автори [5; 6; 9; 10] виділяють і деякі недоліки електронного документообігу:

початкові витрати на впровадження системи електронного документообігу (придбання, модернізація, обслуговування програми і системи);  
необхідність навчання та/чи перепідготовка працівників з відповідним інформаційним забезпеченням;

можливість втрати інформації (питання інформаційної безпеки).

Проте динаміка переваг значно переважає імовірні ризики.

Важливими напрямками діяльності керівників галузі освіти що сприятимуть формуванню та розвитку інформаційно-освітнього середовища, вважаємо такі:

дисемінація кращого досвіду створення інформаційно-освітніх середовищ, способів їх інтеграції в єдиний інформаційний простір;

удосконалення технічного забезпечення освітніх закладів сучасною комп'ютерною технікою;

підвищення рівня володіння засобами інформаційно-комунікаційних створення персональних Веб-сайтів (блогів) керівників, методистів, педагогічних працівників, сайтів, творчих об'єднань, їхню подальшу інтеграцію з офіційними сайтами закладів;

активне використання веб-сервісів для ведення блогів (Blogger, Facebook, Google+), зберігання медіафайлів (GoogleDrive, OneDrive, Flickr, Photobucket, Picasa, YouTube, SlideShare), створення інфографіки (Creately, Visual.ly, Vizualize.me) і ментальних карт (Freemind, MindNote, Coogle) тощо;

створення електронних портфоліо (професійних, творчих) керівників, працівників освітніх закладів з їх подальшим розташуванням на наявних віртуальних ресурсах;

створення віртуальних кабінетів;

використання в управлінській практиці автоматизованих систем управління персоналом;

розроблення та апробацію в освітній практиці електронних засобів навчального призначення, дистанційних навчальних курсів за основними напрямками освіти.

Людський фактор посідає окреме місце серед можливих ризиків. Але, слід зазначити, що працівники освіти-це люди, які систематично навчаються з метою «навчати», готові до змін та інновацій. Тому в першу чергу в галузі освіти, налагодження роботи системи електронного документообігу актуально і дієво. Отже, на сьогоднішній день система електронного документообігу стає невід'ємним складником діяльності закладу освіти, що сприяє оптимізації й значному підвищенню ефективності внутрішніх та зовнішніх процесів у закладі.

Єдине інформаційне освітнє середовище (ІОС) поєднує широкий вибір навчального програмного забезпечення та мережних технологій, включаючи електронну пошту, форуми, програмне забезпечення колективного використання, чати, відео конференції, записи аудіо та відео, та широке коло навчальних інструментів, що базуються на використанні Веб-технологій. Використання ІОС мережі освітніх закладів відкриває значні можливості для використання нових підходів до навчання в освіті; вирівнює умови для всіх, забезпечуючи рівний доступ до навчальних матеріалів, використання високих технологій в освіті.

Запровадження системи електронного документообігу у ЗЗСО упорядковує та систематизує роботу з документаційними потоками, вирішує проблеми забезпечення повноти аналітичних даних, дублювання інформації, спрощує пошук необхідних документів та оптимізує їхнє використання і зберігання. Застосування в освітньому процесі інтерактивних засобів сучасних інформаційних технологій забезпечує доступ ЗЗСО України у відкритий інформаційно-освітній простір.

*Список використаних джерел:*

1. Биков В.Ю. Моделі організаційних систем відкритої освіти : монографія / В.Ю. Биков. – К.: Атіка, 2008. – 684 с.
2. Гаврилюк В.Ю. Створення та функціонування інформаційно-освітнього середовища сучасного позашкільного навчального закладу : методичний посібник / В.Ю. Гаврилюк. – Біла Церква : КВНЗ КОР «Академія неперервної освіти», 2016. – 48 с.
3. Гуревич Р.С. Інформаційні технології навчання : інноваційний підхід : навчальний посібник / Гуревич Р.С., Кадемія М.Ю., Шевченко Л.С. ; за ред. Гуревича Р.С. – Вінниця : Планер, 2013. – 499 с.
4. Електронні документи, електронні архіви.-Архіви України. URL: [www.archives.gov.ua/Electronic/Chirsky.php](http://www.archives.gov.ua/Electronic/Chirsky.php)
5. Кручініна Т.Г. Переваги та недоліки електронного документообігу. URL: <https://tsdea.archives.gov.ua/wp-content/.../20102014>.
6. Курташова І. В. Електронний документообіг і його особливості / І.В. Курташова // Актуальні проблеми економіки. –2009. –№ 3. – С.231–237.
7. Мокра М. Інформаційно-комунікаційне середовище в освітній системі США. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/23849/1/28-213-222>.
8. Нова українська школа. URL: <https://mon.gov.ua/ua/tag/nova-ukrainska-shkola>.
9. Основні принципи та переваги впровадження електронного документообігу. URL: <https://sites.google.com/site/elektrdokumentoobig/osnovni-principi-ta-perevagi-vprovadzenna-elektronnogo-dokumentoobigu>
10. Писаренко В.П. Переваги електронного документообігу в управлінській діяльності //Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Полтава. Листопад, 2011 р., №4(49), частина II, Серія (Економічна наука). - С.157-160.

11. Про електронні документи і електронний документообіг [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України. – 2003.–№ 36. – URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/851-15>.

12. Про електронний цифровий підпис // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 36. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/852-15>.

13. Закон України «Про освіту» від 5 вересня 2017 року № 2145-VIII // Відомості Верховної Ради, – 2017, № 38-39, ст. 380.

14. Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання документування управлінської діяльності» від 17 січня 2018 р. № 55 // Офіційний вісник України від 23.03.2018 – 2018 р., № 23, стор. 24, стаття 770, код акта 89399/2018.

15. Наказ Міністерства юстиції України «Про затвердження Порядку роботи з електронними документами у діловодстві та їх підготовки до передавання на архівне зберігання» № 1886/5 від 11 листопада 2014 р. // Офіційний вісник України від 28.11.2014 – 2014 р., № 93, стор. 918, стаття 2705, код акта 74770/2014.

**КАЧАН Яна,**

*кандидат наук з державного управління,  
доцент кафедри публічного управління  
та адміністрування ІПК ДЗСУ*

## **ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В ПРОЦЕСІ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ**

Необхідність дослідження напрямів та механізмів децентралізації в Україні зумовлена тими зусиллями, які докладає наша держава для реформування державного устрою. Сьогодні наша країна реалізує комплекс широкомасштабних перетворень, які зачіпають сферу адміністративно-територіального устрою. Проте, будь-яка структурна трансформація державної системи влади створює виклики для країни, особливо це стосується модернізації публічного управління в умовах децентралізації та діяльності владних інститутів у новій системі організації публічної влади. Вивчення світового досвіду проведення подібних реформ дозволить застосувати ефективні механізми їх реалізації в українському політико-правовому середовищі та зменшить можливі негативні наслідки від їх проведення.

В останні десятиріччя багато європейських країн здійснили великомасштабні структурні реформи, спрямовані на модернізацію публічного управління. Таким реформам сприяли процеси, пов'язані із загальноуправлінськими перетвореннями в суспільному житті, які дістали назву «сьома управлінська революція» [2, с. 24].

Концепція нового публічного управління передбачає децентралізацію управління за рахунок розширення повноважень і відповідальності органів



місцевого самоврядування. Основне завдання виконавчої влади полягає в тому, щоб надати місцевим співтовариствам можливість самостійно вирішувати свої проблеми і контролювати якість надаваних публічних послуг. Децентралізація, що ґрунтується на новому державному менеджменті, дозволяє забезпечити велику гнучкість і ефективність управління, стимулює конкуренцію між надавачами послуг, підвищує громадянську та соціальну відповідальність. Недоліком концепції нового публічного менеджменту є акцент на комерціалізацію публічного сектору і недостатнє врахування ролі соціально-політичної участі і взаємодії.

Ключовим завданням концепції належного врядування є трансформація внутрішніх і зовнішніх взаємовідносин традиційного уряду з метою оптимізації надання послуг, а також розширення участі громадян, громадських і приватних структур у процесах прийняття соціально значущих рішень.

У розвинених країнах світу відповідно до концептуального підґрунтя під впливом децентралізаційних впливів відбуваються процеси з модернізації публічного управління. Децентралізаційні процеси значно впливають на взаємовідносини між центральною владою і місцевим самоврядуванням, проте це не означає довільного характеру змін, що відбуваються в системі публічного управління. Децентралізація завжди має межі і залежить від політичної ваги, людських і фінансових ресурсів, якими розпоряджається місцева влада. Окрім того, децентралізація не може існувати поза державою, вона проводиться за ініціативою та під контролем центральної влади. Але децентралізація не буде ефективною, у випадку якщо місцеве самоврядування є лише виконавцем політики центральної влади. За таких умов позиції, що обмежують простір місцевого самоврядування, визначають його «діапазон можливостей». Це пояснюється тим, що політико-адміністративна система прагне до збалансування, спираючись на історично сформовані в тій чи іншій країні передумови.

Децентралізація в контексті адміністративного трактування зорієнтована на делегування ухвалення рішень усередині політичної системи, де делегування є адміністративною технікою, яка використовується як в унітарних, так і у федеральних державах. Під час здійснення адміністративної децентралізації чітко закріплюється підзвітність місцевої влади вищим її рівням. Адміністративна децентралізація частіше асоціюється з деконцентрацією або делегуванням. Деконцентрація припускає наявність системи адміністративної відповідальності у сфері управління підвідомчими територіями, створеної за дорученням центральної влади. Деконцентрація передбачає чітке управління стосунками в адміністративній ієрархії.

Одним з елементів деконцентрації є делегування повноважень службам територіальної компетенції. На відміну від адміністративної децентралізації підконтрольних (підзвітних) стосунків з вищою владою при політичній децентралізації (деволюції) не існує. Поняття «деволюція» походить від англійського дієслова to devolve (передавати, делегувати) і є специфічним, сталим терміном в іноземній літературі, який застосовується при описі

регіональної реформи у Великобританії вже упродовж цілого століття. Концепція британської децентралізаційної моделі покладалась на існуюче громадянське суспільство та представництво місцевих інтересів у національному уряді.

Проаналізувавши історичні передумови децентралізації в Британії, можна зазначити, що вона спирається на дві концептуальні моделі: партнерську та агентську. Партнерська модель органів місцевого самоврядування зумовлює значну самостійність та рівність у визначенні та реалізації своєї політики разом з центральними органами влади. Агентська модель передбачає те, що місцеві органи влади реалізують лише національну політику, делеговану їм центральним урядом, не маючи взагалі або маючи обмежену самостійність. Перехід від партнерської до агентської моделі відносин супроводжувався посиленням контролю з боку центрального уряду і адміністративною залежністю місцевої влади.

На відміну від британського досвіду децентралізації реформи публічного управління в Німеччині мали цивілізаційно-історичний контекст і розпочиналися знизу. Від реформ місцевого самоуправління у Британії німецькі реформи відрізняються поступовістю і більшою орієнтацією на громадську участь, а не на впровадження ринкових принципів у процес надання публічних послуг. Проте і в Німеччині, і в Британії держава звільняється від зайвої соціальної відповідальності, передаючи більшість соціальних функцій на рівень місцевих співтовариств.

Французька децентралізаційна модель реформи публічного управління також мала свою специфіку. Будучи унітарною країною, Франція має найскладнішу в усій Європі адміністративно-територіальну основу, яка складається з чотирьох рівнів: комуна, департамент, регіон і держава. Уже впродовж останніх 35 років в країні перманентно відбувається реформа органів місцевого самоврядування. Важливою умовою успішного втілення реформ з децентралізації стало супроводження передачі управлінських повноважень передачею громадам фінансових ресурсів, необхідних для здійснення цих повноважень. Одним із завдань проведення децентралізаційних реформ у Франції було запровадження ринково орієнтованих механізмів, здешевлення держави і підвищення ефективності діяльності бюрократії. Головним пріоритетом децентралізації у Франції було посилення демократичних засад у публічному управлінні та активізація місцевого самоврядування. Реалізація принципів ефективного менеджменту відходила на другий план.

Аналізуючи скандинавські країни, бачимо, що цим країнам притаманна комбінація сильної центральної влади, слабких регіонів і добре розвиненої місцевої автономії. У місцевому самоврядуванні за скандинавською моделлю, на відміну від британської та французької, мають значення аспекти функціональності та громадської участі. Політичний простір детермінований не лише державою, але й низовими рівнями ухвалення рішень, такими як провінції і муніципалітети.

Швецію, як найбільшу країну скандинавського регіону, теж, не оминула

реформа місцевого самоврядування. Вона проходила в декілька етапів, під час яких відбулися адміністративно-територіальні перетворення, унаслідок чого місцева влада наблизилася до людей, що дало можливість забезпечувати їх якісними та вчасними публічними послугами. Сучасна модель місцевого самоврядування у Швеції спирається на принципи децентралізації та субсидіарності.

Шведський досвід децентралізації є корисним з огляду на децентралізаційні процеси, що відбуваються сьогодні в Україні. Маючи значні напрацювання в децентралізації влади, Швеція активно допомагає Україні в проведенні реформи місцевого самоврядування. З 2014 р. розпочав роботу проект підтримки децентралізації в Україні з метою допомогти територіальним громадам в питаннях фінансової децентралізації [1].

Аналіз європейських реформ сучасного місцевого самоврядування дає підстави зробити висновок, що децентралізація у вищезазначених європейських країнах характеризується різними підходами до реформи місцевого самоврядування. У межах загальної тенденції в кожній країні є власні причини, форми і результати децентралізації, як унікальні в кожній країні природа, генезис і еволюція стосунків між центральною і місцевою владою й базові громадські цінності, що позначилися на них. Проте аналіз реформування публічного управління в різний час і в різних обставинах дозволив виділити три основні моделі децентралізації: деволюція, деконцентрація та делегування.

Таким чином, європейське розуміння децентралізації складається з існування в місцевому масштабі виборної влади, відмінної від адміністративної влади держави, що здійснюється в межах відповідного закону її власних повноважень і обов'язків, для чого вона має статус самоврядування під контролем держави. І в цьому сенсі децентралізація невід'ємна від ідеї місцевого самоврядування і демократичних принципів.

#### *Список використаних джерел:*

1. Гришко Л. Децентралізація українських регіонів за шведським рецептом / Лілія Гришко. - Режим доступу : <http://news.finance.ua/ua/news/-/338831/detsentralizatsiya-ukrayinskyh-regioniv-za-shvedskym-retseptom>
2. Дорофеева Л. И. Основы теории управления : учебно-методический комплекс / Л. И. Дорофеева. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2016. - 450 с.

**КОСТИНА Анастасія,**  
*асистент кафедри менеджменту і публічного адміністрування  
Харківського національного університету міського господарства  
імені О.М. Бекетова*

## **ВПЛИВ ДЕМОКРАТИЧНОГО РОЗВИТКУ ОТГ НА ПОЛІТИЧНУ СИТУАЦІЮ В УКРАЇНІ**

Децентралізація влади як частина державної політики щодо регіонального розвитку є однією з ключових визначальних реформ в Україні. Вона заклала основу для інституційних змін, покращення якості життя громадян та продовження галузевих реформ. Встановлюючи нову систему розподілу повноважень між центральною та місцевою владою в Україні, встановлюється нова система відносин між різними гілками влади та новий баланс контролю. На перший погляд, перерозподіл повноважень та об'єднання національних ресурсів та ресурсів територій у країні, в якій проходить антитерористична операцій ( а по суті військові дії), яка потребує сильної центральної влади, можна сприймати як суперечливий крок. Однак реформа децентралізації влади сама по собі не розвиває тенденцію від центрування в країні і не створює напруги у відносинах між центром та регіонами. В останні роки система управління в Україні розвивалася у напрямі посилення контролю над вертикаллю влади на регіональному рівні, що було пов'язано, в першу чергу, із політичними мотивами контролю електорату регіонів та безпосередньо соціально-політичної ситуації на місцях. Однак це не підвищило ефективність управління та не могло захистити регіони від «феодалізації». Центральний уряд також не створив умов для подолання сепаратистських настроїв у певних районах серед населення та місцевих еліт. Зокрема, ці ідеї були використані Російською Федерацією на початку війни проти України, використовуючи слабкі позиції місцевих органів влади, які не змогли чинити опір, а деякі місцеві органи влади перейшли безпосередньо на сторону противника. Тому система, яка має суверенний центральний контролюючий орган і залежні фінансово та організаційно зони, не сприяла вирішенню жодної з існуючих проблем в Україні. На виборах до місцевого самоврядування 2018 року було зрозуміло, що децентралізація не призводить до самостійності місцевих еліт. Негативні відцентрові фактори пов'язані не з реформою децентралізації, а з повноваженнями та позиціями політичних партій та центральної влади в парламенті. У гібридній війні проти України сьогодні Росія використовує неузгоджений характер українського політичного простору та значні регіональні відмінності. Забезпечення інтеграції має бути головним завданням внутрішньої політики держави і відповідно регіональної політики. На думку А. Умленда, децентралізацію слід розглядати як процес, який зміцнює країну, протистоїть федералізації та сепаратистським тенденціям [1]. Як показує світовий досвід, успішна реалізація проектів регіонального розвитку, що реалізуються громадами регіону, має значний вплив на розвиток регіональної

економіки та синергетичний економічний ефект для країни в цілому. Посилення спроможності громади ефективно впливати на основні характеристики якості життя людини дає основу для сталого розвитку громади, заснованого на інклюзивності. Значення реформи децентралізації - це вирішення питання витоків ресурсів та створення загального балансу ресурсної бази, незважаючи на тимчасову окупацію території країни та погіршення економічної сфери, «зупинку» реформ в інших сферах, макроекономічний дисбаланс та слабкі тенденції економічного зростання, реформування рівнів місцевого самоврядування для покращення соціально-економічного становища громад створюють позитивний ефект. Децентралізація створює нову якість комунікації між регіонами внаслідок включення нових підрозділів до адміністративно-регіональної системи організації влади - інтегрованих регіональних громад. Враховуючи необхідність зміцнення позицій держави у регіонах, децентралізацію влади, якість життя населення, регіональне розширення прав і можливостей, участь держави у процесі формування та осмислення місцевої ідентичності територіальних громад слід оцінювати за рядом критеріїв. Зараз реформа децентралізації вважається однією з найуспішніших реформ в Україні з 2014 року, після п'яти років активного її впровадження. Успіх ґрунтувався на ясності намірів, оголошених владою, та зацікавленості громад отримати більше повноважень, ресурсів та здатності реалізовувати ініціативи саморозвитку. Зміни в регіональній системі управління, децентралізація в галузі медицини, освіти, надання послуг показують реальні позитивні зрушення, які відбуваються прискореними темпами. Такий розвиток подій відіграє важливу системну роль для консолідації суспільства. В епоху прагматизму, оскільки люди, як правило, покладаються на власну оцінку ситуації, якість надання їм основних державних послуг буде головним критерієм оцінки якості місцевого самоврядування, а, отже, і якості життя в країні в цілому. Якісні державні послуги посилюють легітимність державної політики і тому становлять основу системних реформ, у тому числі «непопулярних». Зараз настає принципово новий етап реформи децентралізації. Створення об'єднаних громад має закінчитися навесні 2020 року. Реформу децентралізації потрібно різко прискорити, враховуючи, що 64% громади залишаються необ'єднаними. Реформа децентралізації може сприяти розвитку регіонів та країни в цілому за допомогою цих об'єднань та створення синергетичного економічного ефекту. Реформа також включає вплив на різні аспекти суспільно-політичного та соціально-економічного життя, що створює додаткові труднощі в ході її реалізації.

Отже, які аспекти реформи децентралізації можуть бути перетворені на критерії для оцінки її ефективності в Україні. Пропонуємо наступну модель критеріальної оцінки [2].

Керівні принципи (критерії): зміна якості регіонального управління, поліпшення якості життя членів громади, внесок децентралізації у зміцнення та єдність країни, зміна сприйняття України світовою спільнотою, вплив на реформи в інших сферах [2].

Критерії довіри: задоволення очікувань від реформи; швидкість прийняття управлінських рішень; раціоналізація бюджетних витрат; основи сукупного позитивного впливу та змін в інших сферах; наблизити уряд до громадян та підвищити довіру до уряду [2].

На сучасному етапі зрозуміло, що децентралізація від добровільного процесу неминуче переходить до рутинного прийняття адміністративних рішень, і це абсолютно необхідно, оскільки лише адміністративно-регіональна реорганізація дозволить повноцінно здійснити якісні зміни. Перетворити трансформації на довгоочікувані якісні зміни у вигляді систематичного покращення якості життя громадян та повноцінного використання ресурсного потенціалу є однією із основних задач реформи децентралізації. Для успішного впровадження цього процесу потрібна керованість, яку потребує політика децентралізації, щоб повністю подолати виклики, з якими вона стикається. Однак слід зазначити, що реалізація примусової децентралізації на основі використання адміністративних ресурсів не буде успішною – успішність реформи може бути досягнута лише шляхом економічно ефективного інклюзивного процесу, заснованого виключно на мотивованій участі громад та безпосередньо населення цих громад, і особливо ділового середовища.

Регулювання адміністративної та регіональної системи та вдосконалення системи урядових організацій є важливою частиною всебічної реформи децентралізації. Процес делегування повноважень на рівні громади не може обмежуватися управлінням лише соціальними системами: медициною, освітою та адміністративними послугами, він буде ефективним лише за умови фінансової підтримки. Успіх реформи слід посилити шляхом поглиблення галузевої децентралізації та посилення участі громад: у сферах соціального захисту, енергетики, транспорту, участі в забезпеченні безпеці, правоохоронних органах тощо. Модель адміністративної співпраці між рівнями влади не є оптимальною, проте децентралізаційна модель зі збільшенням повноважень органів місцевого самоврядування найкраще відповідає вимогам сучасного суспільства. Збільшення мобільності ресурсів, капіталу, товарів та послуг послабило значення географічного положення та регіональних факторів близькості до наявних природних ресурсів. Наявність природних, трудових та енергетичних ресурсів, характер накопиченого матеріального капіталу є лише основою формування передумов для забезпечення соціально-економічного розвитку території. Посилення спроможності регіональних громад ефективно вирішувати значну частину питань регіонального розвитку підвищує рівень можливостей для місцевих економік (почуття співучасті та відповідальності за створення та отримання результатів усіма членами громади). Це посилює згуртованість громади та формує консолідовані територіальні інтереси. Тому концепція розширення можливостей громади, сформованої у стандартних адміністративних процедурах, повинна бути розвинена настільки, наскільки суспільство може досягти стратегічного розвитку шляхом участі всіх існуючих (центральної та децентралізованих) державних та приватних ресурсів [3].

Емпіричні дослідження, опубліковані експертами реформи децентралізації, продемонстрували позитивний вплив політичної децентралізації на ефективність управління шляхом оптимізації умов отримання суспільних благ та послуг у розвинених країнах. Основними джерелами ризику при реалізації децентралізаційних моделей є ускладнення макроекономічної політики, зокрема фінансової координації, проблема інституційної досконалості децентралізованих підрозділів, що отримують делеговані повноваження. Протистояння цим ризикам має лежати в основі підтримки політики децентралізації в Україні. Територіальна громада має усвідомлювати свої права та інтереси та демонструвати здатність конструктивно вирішувати проблеми власного розвитку, вирішувати конфлікти, керувати економічною, соціальною та культурною сферами життя громади та реалізовувати власні стратегії розвитку. Формування територіальних громад призводить до формування нового виду локальної ідентичності громади та її мешканців. На думку експертів, локальна ідентичність забезпечує формування у членів громади почуття довіри, єдності, солідарності, поваги, взаєморозуміння під впливом загального та індивідуального досвіду та взаємодії.

Отже, соціальна сфера громади є фундаментом для побудови єдиної конструктивної системи забезпечення діяльності місцевих громад. Виходячи з цього соціального аспекту, регіональний та місцевий розвиток фундаментально реструктурує сферу застосування державної політики та сприяє впровадженню сучасних європейських стандартів та інструментів соціальної політики на місцях, що розвиває суспільство цілому, виводячи соціальні стандарти на якісно новий рівень. Основна ідея децентралізаційних процесів - сприяти створенню ефективних інструментів регіональної консолідації через зміцнення української держави та забезпечити ефективне впровадження реформи децентралізації. Аналізуючи та систематизуючи реформу децентралізації, пріоритет надавався виявленню впливу на загальнодержавну та місцеву ідентичність, розширення можливостей громади та адміністративну ефективність органів місцевого самоврядування [4].

#### *Список використаних джерел:*

1. Умланд А. Чотири геополітичні виміри децентралізації України // Дзеркало тижня.-11.01.2019 [https://dt.ua/internal/chotiri-geopolitichni-vimiri-decentralizaciyi-ukrayini-299352\\_.html](https://dt.ua/internal/chotiri-geopolitichni-vimiri-decentralizaciyi-ukrayini-299352_.html) 4
2. OECD (2016), OECD Regional Outlook 2016: Productive Regions for Inclusive Societies, OECD Publishing, Paris. URL: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264260245-en>.
3. Regions Matter: Economic Recovery, Innovation and Sustainable Growth.- OECD Publishing, 2009.-с. 110 4 Regions Matter: Economic Recovery, Innovation and Sustainable Growth.- OECD Publishing, 2009. с. 111

4. Дегтяр О. А., Марушева О. А., Непомнящий О. М. Управління об'єднаними територіальними громадами [Монографія]. / О. А. Дегтяр, О. А. Марушева, О. М. Непомнящий, О. М. Петренко, Ю. Г. Прав, Т. С. Яровой. Х.: , 2019. 449 с.

**КРАШВІНА Галина,**

*кандидат наук з державного управління, доцент,  
доцент ДВНЗ «ПДТУ», докторант ІПК ДСЗУ*

## **БІДНІСТЬ ТА ПРОБЛЕМИ ЇЇ ПОДОЛАННЯ (НА ПРИКЛАДІ НФЗ «ВОЛОНТЕРСТВО», «ВОЛОНТУРИЗМ» ТА «ВІРТУАЛЬНА ЗАЙНЯТІСТЬ»)**

Сьогодні проблема бідності носить глобальний характер, є однією з ключових проблем суспільства, прерогативою діяльності багатьох міжнародних інституцій, головною соціальною стратегією ХХІ століття, з одного боку, і однією з найбільш болючих проблемисучасності, з іншого.

Актуальність теми розуміється автором в глобальному соціально-економічному та політичному аспекті в контексті перманентних змін та трансформацій світу. Бідність - загальнолюдське явище. Міжнародні документи фіксують існування проблеми бідності та визначають основні напрями ХХІ ст. для її подолання. Найавторитетнішою з них є Декларація тисячоліття ООН, яка визначає глобальні цілі розвитку тисячоліття. Декларація стала основою стратегії соціального розвитку світового співтовариства, визначає мету мінімізації тенденцій поширення бідності, запобігання їй у майбутньому в різних моделях та концепціях.

Пандемія коронавірусу, яка вірує зараз у світі, посилила негативні тенденції розвитку економіки світу, та призвела до зростання бідності. Так, через пандемію COVID-19 у злиднях можуть опинитись до 130 мільйонів людей. За оцінками Світового банку, людина перебуває у злиднях, коли на кожен день її дохід менше 1,9 долара США. Довгострокові наслідки пандемії можуть призвести до того, що кількість людей, які живуть в умовах крайньої бідності, до 2030 року перевищить мільярд. Про це йдеться у дослідженні Програми розвитку Організації Об'єднаних Націй (ПРООН). При цьому, більшість нових, «вкрай бідних» (82 %) з'являться в країнах з середнім рівнем доходів. Крім того, крайня бідність здебільшого буде розповсюджена серед мешканців міст, ніж серед сільського населення.

Сучасний економічний стан країн світу, загострення проблеми бідності призвели до активного вивчення цього питання науковцями. Д. Гелді, Н. Бірдсол, А. Булатов, В. Панков, Ю. Столярчук досліджують проблему бідності та шляхи її подолання в умовах глобалізації. Бідність у соціально-економічному аспекті вивчають провідні вчені: Ю. Архангельський, А. Бородин, І. Гнібіденко, Р. Дарендорф, Є. Лібанова, В. Кравченко, Н. Коваленко, О. Новікова, І. Приходько, Л. Черенко. Але проблеми поширення бідності в



умовах невизначеності, а також основні шляхи та форми подолання бідності в Україні в умовах COVID-19 досі недостатньо визначені.

Метою доповіді є дослідження проблем бідності та визначення пріоритетних напрямів та форм її подолання в Україні на основі вивчення світового досвіду.

Документи ООН висвітлюють чотири основні прояви бідності: низька тривалість життя; низька професійна та освітня підготовка; відсутність основних компонентів нормального життя (чиста питна вода, медичні послуги, якісне харчування); усунення від суспільного життя [1]. Основними групами причин, що провокують бідність в країні, є політичні (воєнний стан), медичні, соціальні (інвалідність, старість), фінансові (девальвація, криза, низькі зарплати), географічні (незручні та нерозвинені території), демографічні (високий відсоток неповні сім'ї), особисті (алкоголізм, наркоманія, азартні ігри), кваліфікаційні (недостатній рівень освіти).

Кількісні дослідження показали, що у світі спостерігається загальне зниження рівня бідності, але, згідно з інформацією Євростату про рівень бідності в країнах ЄС, у 2019 році кожен четвертий житель Європейського Союзу недоїдав або потребував соціальної підтримки. Найбіднішим є населення Болгарії, Греції та Румунії. У цих країнах більше третини жителів потребують додаткового доходу. Найменше бідних у Чехії, Фінляндії та Словаччині.

Згідно з доповіддю Міжнародного валютного фонду (МВФ), Україна є найбіднішою країною Європи. Україна посідає 134 місце у світі з 2656,01 доларами ВВП на душу населення. У 1991-2000 рр. населення України різко і суттєво розширювалося з точки зору доходів. Але з 2001 року абсолютна бідність у країні поступово зменшується. Це тривало до економічної кризи у світі та системної кризи в країні у 2008-2009 рр. [3]. Політична криза, анексія Криму та збройний конфлікт на Донбасі значно ускладнили економічну ситуацію в Україні. Через скорочення виробництва та втрату частки промислового та експортного потенціалу країни, ВВП в 2014 році впав на 28,1%, а в 2015 році - на 31,3%. У 2015 році без роботи залишились 1654 тисячі людей. Рівень життя більшості українців впав. Це призвело до появи нових типів бідних (біженці, внутрішньо переміщені особи). Сьогодні існує загроза застою в злиднях, коли бідні сім'ї не мають надії підвищити рівень власного життя. Лише у 2016 році кількість людей, які живуть за межею бідності, подвоїлася в Україні - з 28% до 58% при майже незмінному відносному показнику. В сьогоднішній день близько 23% сімей з пенсіонерами та близько 38% сімей з двома дітьми живуть за межею бідності. За інформацією ООН, за межею бідності в Україні сьогодні перебуває 78% населення. 2017 рік став вододілом у ситуації з бідністю в Україні. Вперше з 2013 року державним органам вдалося зменшити бідність. Але зростання відносної бідності показує, що бідні користувалися меншими вигодами від результатів економічного зростання, ніж решта населення.

Тому вивчення проблем бідності в Україні стає все більш важливою для створення ефективної державної політики для зменшення її масштабів. Основна проблема полягає в тому, що в Україні відсутня комплексна система, яка б ефективно вирішувала проблеми бідності. Державне управління не займається політикою запобігання бідності, а лише бореться з її наслідками. Найбільш нагальними проблемами є бідність серед працездатного населення та бідність сімей з дітьми. Кожна четверта сім'я з дітьми, в якій працюють усі дорослі, класифікується як бідна. Зайняті мають стабільне джерело доходу, але не мають можливості вести повноцінне життя. Найбільш об'єктивними ознаками бідності в Україні є: відсутність роботи як джерела існування для сім'ї працівника, відсутність нормальних умов життя, низька якість їжі та значні витрати сімей на харчування у структурі їх доходів, неможливість використання платні медичні та освітні послуги, низька професійна та освітня підготовка, а також короткий термін життя. Проблема соціальної підтримки населення досі не вирішена - лише 57% людей із категорії бідних отримують хоча б один вид соціальної допомоги. Рівень бідності в сільській місцевості залишається високим (32,3%), що значно перевищує рівень бідності в містах (20,2%) [2].

Бідність в Україні характеризується низкою національних особливостей. Це значне соціальне та майнове розшарування, зубожіння значної частки населення за наявності відносно високого соціального статусу (рівень освіти, кваліфікація, соціальні зв'язки), поширення бідності на працездатне населення; низький рівень життя населення в цілому та розвиток соціальної інфраструктури зокрема. Вирішення цих проблем вимагає термінове створення механізмів державного управління протидії бідності для вирішення низки проблем державного управління (відсутність демократичних трансформацій, що впливають на рівень розповсюдження соціальної політики та інтегральних основ соціальної сфери за «залишковим механізмом», слабе правове регулювання проблеми профілактики та здобуття освіти та відповідних професійних компетенції для автономного існування, високий рівень політичної корупції, що унеможливорює стабільний і постійний розвиток соціальної доктрини, поширення ідеалів соціальної рівності та соціальної справедливості в макро- та мікропросторі). В цих умовах основними напрямками зменшення бідності, які має здійснити Україна, є економічне зростання, прирівнюючи мінімальний дохід до реальних величин; ріст ВВП та індекс людського розвитку; зменшення інфляції, податків, безробіття.

Таким чином, подолання бідності передбачає реалізацією ефективної політики на всіх рівнях державного управління.

НФЗ «волонтерство», «волонтуризм», «віртуальна зайнятість» та ін. є одними із шляхів вирішення цих проблем. Світовий досвід розглядає НФЗ як форми зайнятості, які здатні подолати ефект абстрагування людей від соціальних проблем та бідності, сформувавши модель колективної участі у ліквідації останніх, відновити людські цінності [4]. Волонтерство та волонтуризм особливо розвинулися в США. Віртуальна ж зайнятість виникла з

появою Інтернету, але значно поширилася, бо дозволяє працювати віддалено в будь-якому куточку Землі.

Варто також відзначити підтримку НФЗ «волонтерство», «волонтуризм» та «віртуальна зайнятість» з боку державних органів влади США, Канади, Австралії, Англії, Італії, Японії та ін. розвинених країн. Вони розглядають НФЗ як рухи, що сприяють підтримці та зміцненню основних принципів демократії, насамперед шляхом залучення великої кількості громадян до процесу прийняття рішень у суспільстві. Державне управління цих країн надає значну підтримку волонтерству, волонтуризму та віртуальній зайнятості, в тому числі шляхом прийняття законодавчих актів, що стимулюють їх розвиток, створення системи державних волонтерських центрів та спеціальних програм НФЗ «волонтерство», «волонтуризм» та «віртуальна зайнятість».

В сьогодення розвиток НФЗ «волонтерство», «волонтуризм» та «віртуальна зайнятість» в нашій країні особливо актуальні та важливі. Причина цього полягає в наступному: така діяльність є способом, за допомогою якого кожен член суспільства може брати участь у поліпшенні якості життя (зокрема, усуненні бідності). Згідно з дослідженням «Волонтерський рух в Україні», замовленим ООН в Україні в 2014 році, українці надають волонтерству та волонтуризму велике значення у розвитку соціальних процесів: 62% визнають свою роль у сучасних змінах у суспільстві; 85% вважають, що допомагають будувати мир; 81% схильні вважати, що вони є обов'язковою складовою громадянського суспільства. Подібний процес спостерігається і в регіонах України [5].

*Висновки та пропозиції.* Бідність - це багатогранне соціально-економічне явище, яке властиве будь-якій країні світу, незалежно від рівня її економічного добробуту. Без відповідної державної політики неможливо подолати бідність. Проблема бідності вимагає пильної уваги з боку державних органів. Інакше вона може перерости у велику соціальну проблему для країни.

Убогості не уникнути. Але це явище державні органи мають контролювати та регулювати. Бідність стає соціальною проблемою, коли вона виходить з-під контролю держави і стає застоєм та хронічною. Подолання бідності в усіх формах залишається однією з найбільших проблем, з якими стикається людство.

Боротьба з бідністю та нерівністю в українському суспільстві має бути пріоритетом державної політики. Європейський досвід показує, що необхідно діяти активніше на місцевому рівні, враховуючи велику роль місцевих факторів у реалізації національної політики.

Перш за все, для цього задекларований курс на бюджетну децентралізацію повинен бути реалізований на практиці. Крім того, організації третього сектору повинні стати повноправними партнерами державних органів у розробці та реалізації політики подолання бідності.

Для визначення подальших шляхів подолання бідності в Україні необхідно дати населенню працездатного віку можливість діяти для одержання гідного доходу. Це дасть змогу викоринити бідність серед працюючих громадян

та суттєво знизити рівень бідності серед малозабезпечених соціально вразливих верств населення.

*Список використаної літератури:*

1. Економічне майбутнє України: поради Римського клубу та фідбек вітчизняного бізнесу. *Delo.ua*. URL: <https://delo.ua/business/ekonomichne-majbutnje-ukrajini-poradi-rimського-klubu-ta-fidbek-v-341003/> (дата звернення: 23.04.2020).

2. Цілі сталого розвитку 2016-2030. *Представництво ООН в Україні*: веб-сайт. URL: <http://www.un.org.ua/ua/tsili-rozvytku-tysiacholittia/tsili-staloho-rozvytku> (дата звернення: 22.04.2020).

3. В Україні бідних менше, ніж во Франції: де проходить «межа бідності». *Сьогодні. ua*. <https://gorod.dp.ua/news/162000> (дата звернення: 23.04.2020).

4. Крапівіна Г.О. Нестандартні форми зайнятості: світовий досвід розвитку (на прикладі волонтерства та волонтуризму). *Економічний вісник Донбасу*. К.: Старобільськ, 2019. №3(57). С. 176-181.

5. Марченко І.Ф., Крапівіна Г.О. Нестандартна форма зайнятості «волонтерство»: досвід інноваційних технологій в освітньому просторі (на прикладі підготовки кваліфікованих фахівців для органі публічної влади Маріуполя). *Науково-практичне забезпечення надання публічних послуг в умовах децентралізації*: матер. доповідей та тез наук.–практ. інтернет-конф., Київ, 15.04.2020. К.: ТОВ «Видавничий дім «АрТЕК», 2020. С. 365-370.

**КРАСІВСЬКИЙ Денис,**

*кандидат наук з державного управління,  
провідний науковий співробітник проблемної науково-дослідної  
лабораторії соціальних досліджень ринку праці ІПК ДСЗУ*

**ПОЛІТИКА ЛОКДАУНУ ТА РИНОК ПРАЦІ:  
СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ**

31 грудня 2019 року влада Китаю повідомила Всесвітню організацію охорони здоров'я (ВООЗ) про появу випадків рідкісної пневмонії у східному регіоні Китаю; епідеміологічне походження цієї хвороби було невідоме. 7 січня 2020 року китайська влада повідомила про новий вірус, спочатку названий 2019-nCoV, який спричинив респіраторне захворювання Covid-19. 13 січня перший випадок захворювання Covid-19 був виявлений за межами Китаю (у Таїланді), а до 31 січня 18 різних країн вже повідомили про перший випадок захворювання Covid-19 у своїх межах. 11 березня ВООЗ оголосила Covid-19 пандемією, на той час у всьому світі було виявлено понад 118 тис. Випадків.

Станом на 7 грудня у всьому світі було зареєстровано понад 67,6 млн мільйонів позитивних випадків, з них 1,54 млн померли. Факти свідчать про те,

що карантинні заходи ефективно зменшили рухливість у громадських місцях, що, в свою чергу, зменшило кількість позитивних випадків та смертей. Навіть у країнах без обов'язкових обмежувальних заходів, таких як Корея та Швеція, мобільність впала, що відображає те, що людина також вживає запобіжних заходів для запобігання зараженню.

Як пандемія, так і політика локдауну можуть мати негативні наслідки для ринку праці. З одного боку, хвороба та страх зараження можуть збільшити прогули на роботі, зменшити споживання та інвестиції та знищити робочі місця. З іншого боку, політика блокування може обмежувати економічну активність як з боку попиту, так і з боку пропозиції. У більшості країн деяким галузям, які вважаються важливими, наприклад, сільському господарству та комунальному господарству, дозволено продовжувати діяльність. Решта економіки була обмежена, що суттєво вплинуло на зайнятість, оскільки фірми зменшують розмір заробітної плати на період локдаунів. Нарешті, існує цілий набір зовнішніх макроекономічних потрясінь та загальних ефектів, які шкодять національній економіці. Наприклад, численні країни постраждали від різкого скорочення міжнародної торгівлі, грошових переказів, а також нестабільності цін на товари та валютних курсів.

У міжнародній літературі про наслідки пандемії *Covid-19* є кілька досліджень, які аналізують вплив пандемії на діяльність ринку праці. Деякі з них виявляють негативні наслідки політики локдауну, але загалом ефекти локдауну пояснюють лише частково погіршення результатів на ринку праці. Вчені показують, що політика локдауну лише частково пояснює зростання безробіття в Сполучених Штатах. Однак вони зауважують, що колапс американського ринку праці є узагальненим, і є слабкі докази того, що держави, які раніше застосовували політику «залишатися вдома», мали кращі результати на ринку праці. Однак на відміну від них, група вчених та дослідників США, використовуючи різницю у термінах реалізації політики локдауну для різних штатів США, виявили, що на кожні десять днів продовження терміну перебування вдома рівень зайнятості падає на 1,7 процентного пункту.

Деякі інші дослідження для країн, де не було застосовано жодних обмежень щодо політики мобільності, підтверджують значні наслідки пандемії на стан ринку праці. Наприклад, використовують регіональні зміни на ринку праці в Кореї під час спалаху *Covid-19*, одній з небагатьох країн, яка не впровадила політику локдауну. Їх результати вказують на те, що навіть за відсутності обмежень на рух, пандемія все ще має значний вплив на зайнятість; збільшення кількості інфекцій на 0,1 відсотка має наслідком зменшення зайнятості на 2–3 відсотки. Це може означати, що локдаун може вплинути на зайнятість, незалежно від ефекту страху самого захворювання.

Світові вчені та дослідники аналізують неоднорідність ефектів пандемії. Ці дослідження виявляють значно більший вплив на працівників із низьким рівнем кваліфікації та іммігрантів, які, швидше за все, матимуть роботу, яку неможливо виконати віддалено. Незважаючи на те, що робота на дистанції є ефективним методом для збереження робочих місць та досягнення соціальної

дистанції, не всі завдання можна робити вдома: Європейські вчені Л.Гарднер та Х. Слейтер зазначають, що лише 37% робочих місць можна облаштувати дистанційно. Також є дані, які свідчать про перерозподіл робітників із ризикованих професій (тобто з особистим контактом) у менш ризиковані. Ця структурна зміна може означати значне збільшення фрикційного та довготривалого безробіття і вимагатиме виваженої державної політики щодо вдосконалення кваліфікації робочої сили щодо цифрових та технологічних навичок

*Список використаних джерел:*

1. Всесвітня організація охорони здоров'я, [офіційний веб-сайт], URL: <https://www.who.int/countries/ukr/>
2. Research and data to make progress against the world's largest problems [official web], Available at: <https://ourworldindata.org/>
3. Bilgin, Nuriye Melisa, Tracking COVID-19 Spread in Italy with Mobility Data (May 19, 2020). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3585921> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3585921>
4. Aum, S., Lee, S. Y. (Tim), & Shin, Y. (2020a). COVID-19 Doesn't Need Lockdowns to Destroy Jobs: The Effect of Local Outbreaks in Korea (Working Paper No. 27264; Working Paper Series). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w27264>.
5. Gupta, S., Montenovo, L., Nguyen, T. D., Rojas, F. L., Schmutte, I. M., Simon, K. I., Weinberg, B. A., & Wing, C. (2020). Effects of Social Distancing Policy on Labor Market Outcomes (Working Paper No. 27280; Working Paper Series). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w27280>
6. Gottlieb, C., Grobovsek, J., & Poschke, M., & Saltiel, F., (2020), "How Do Lockdowns Affect Economic Activity in Developing Countries", *ESRC Economics Observatory*, Available at: <https://www.coronavirusandtheeconomy.com/question/how-do-lockdowns-affect-economic-activity-developing-countries>
7. Gardiner, L., & Slaughter, H. (2020). The effects of the coronavirus crisis on workers: Flash findings from the Resolution Foundation's coronavirus survey. Resolution Foundation. URL: <https://www.resolutionfoundation.org/publications/the-effects-of-the-coronavirus-crisis-onworkers/>

**КРИЖЕВСЬКИЙ Віталій,**  
*здобувач ІПК ДСЗУ*

## **КОМПЛАЄНС ЯК ОПТИМІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ**

Реалізація державного сервісу в сучасних умовах розвитку України передбачає запровадження відповідного оптимізаційного інструментарію, спрямованого на забезпечення результативності стабільного функціонування системи публічного управління. Одним із його структурних складових виступає

комплаенс як оптимізаційний механізм реалізації державного сервісу, покликаний забезпечити певну відповідність сервісної діяльності органів публічної влади фактичним запитам суспільства. Логіка та методологія запровадження комплаенсу як достатньо нової технологічної практики оптимізації сфери публічного управління України потребує його чіткої концептуальної й методологічної ідентифікації, а також розроблення результативного інструментарію його запровадження в сучасних умовах суспільного розвитку.

Під «комплаенсом» розуміється «система заходів, спрямованих на боротьбу з порушеннями законодавчих норм, ігноруванням внутрішніх регламентів та етичних положень» [1]. В даному відношенні йдеться про запровадження відповідного інструментарію, який слугує попередженню та локалізації певних порушень в імперативному просторі взаємодії органів публічної влади та громадськості як суб'єкту отримання публічних послуг. Більш розширену методологічну конструкцію ідентифікації «комплаенсу» запропоновано *П.Ніколейдом*, який вбачав в ньому чітко структурований управлінський процес, покликаний забезпечити функціональну кореляцію між діями органів публічної влади та запитами на такі дії суспільства. Виходячи із цього, під ним розуміється:

- визначення правових норм, які застосовуються інституціями;
- оцінка корупційних ризиків;
- формування локальних правових та етичних норм, основною метою яких є попередження правопорушень та злочинів корупційної направленості та побудова повсякденної діяльності організації по управлінню ризикам та забезпечення дотримання правових та етичних норм [2].

У такий спосіб, ми виходимо із доцільності розуміння комплаенсу, як оптимізаційного інструменту реалізації державного сервісу, який слугує встановленню відповідності технократичної діяльності органів публічної влади встановленим нормативам функціонування системи публічного управління. В даному відношенні йдеться про певне зобов'язання органів публічної влади діяти відповідно чітко до визначених нормативних інтересів суспільства. З огляду на це, комплаенс являє собою сукупність інституційних та організаційних заходів органів публічної влади, передбачених відповідними нормативами, спрямованими на забезпечення розвитку сервісного потенціалу системи публічного управління. Йдеться про нормативний характер діяльності органів публічної влади, який задається суб'єктами отримання державних послуг, який має регламентуватись відповідними внутрішніми актами, які забезпечують сервісну діяльність інституції. Такі внутрішні акти, на думку *С.Беніксон*, мають включати:

- вимоги до порядку проведення оцінки ризиків порушення законодавства, пов'язаного з реалізацією господарюючим суб'єктом своєї діяльності;
- заходи, спрямовані на зниження таких ризиків;
- заходи, спрямовані на реалізацію господарюючими суб'єктом контролю за функціонуванням адміністративного комплаенсу;

- порядок ознайомлення суб'єктів отримання сервісних послуг з відповідним актом (внутрішніми політиками, кодексами);
- інформацію про посадову особу, відповідальну за функціонування адміністративного (сервісного) комплаєнсу [3].

З огляду на наведену вище змістовну сторону внутрішніх актів, які мають забезпечувати сервісну діяльність органів публічної влади, постає питання внутрішнього забезпечення відповідності їх діяльності законодавчим вимогам. У такий спосіб, постає питання про «добровільне запровадження комплаєнсу», який би визначав мінімальні вимоги до змісту локальних актів сервісної діяльності органів публічної влади, забезпечуючи своєрідне «пом'якшення» інституційних та організаційних умов їх функціонування у напрямку максималізації відповідності вимогам суспільства. Йдеться про функціональну спроможність громадськості створювати стимулюючі заходи для органів публічної влади щодо запровадження самоконтролю. Це свідчить про те, що результативність державного сервісу визначається спроможністю органів публічної влади діяти відповідно до чітко визначених технологічних нормативів організації своєї діяльності, індикативно узгоджуючи її із запитами на відповідні послуги з боку суспільства. Лише останнє як «інституційна конгломерація» має задати артикулюючі параметри сервісної діяльності органів публічної влади, запроваджуючи відповідні санкції (як формальні, так і номінальні) по відношенню до порушення принципів державно-приватного партнерства.

*Список використаних джерел:*

1. Kelsey Michael D. Compliance risk. Ensuring the risk taken is the risk intended [Electronic resource] / Michael D. Kelsey, Michael Matossian // American bankers association. Mode of access: [http:// www.aba.com/Compliance/Documents/4d653dd0ea5d45bcba1b4ebfa0189003CompRisk.pdf](http://www.aba.com/Compliance/Documents/4d653dd0ea5d45bcba1b4ebfa0189003CompRisk.pdf)  
[riskarticles.com/compliance-risk-banking](http://riskarticles.com/compliance-risk-banking).
2. Nicolaides P. Financial engineering instruments and their assessment under EU State Aid Rules / P. Nicolaides // Bruges European Economic Policy Briefings, Brugge. 2013. 51 p.
3. The internal audit function in banks: Basel Committee on Banking Supervision, June 2012 // The Bank for International Settlements: official site. URL: <http://www.bis.org/publ/bcbs223.pdf>.



**КУШНІРЕНКО Олег,**  
*заступник начальника Подільської ГФ*  
*КП «Муніципальна варта»*

## **ДОСВІД СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОЇ АДАПТАЦІЇ УБД В ГРОМАДСЬКОМУ ФОРМУВАННІ «МУНІЦИПАЛЬНА ВАРТА» МІСТА КИЄВА**

Громадське формування (ГФ) «Муніципальна Варта» (по статуту – *Муніципальна охорона*) було створено з особистої ініціативи ветеранів АТО м. Київ. Після того, як військовослужбовці після закінчення строку служби почали масово звільнятися з лав Збройних Сил України, гостро постало питання соціалізації та працевлаштування звільнених у запас ветеранів - УБД. Звільненні, випробувані бойовими діями в зоні АТО ветерани, мали гостре почуття справедливості, та мали бажання приймати активну участь в наведенні правопорядку у рідному місті. Сперше, ветерани об'єднуються в окремі один від одного громадські патрулі, та стежать за правопорядком в своїх районах, а пізніше вони об'єднали свої зусилля, та стали більше активно залучатися поліцією для наведення порядку в дні проведення масових заходів.

Так, в результаті виникла ідея утворення організації, яка б об'єднала всіх небайдужих ветеранів для участі в підтримці громадського порядку у м. Київ.

ГФ «Муніципальна Варта» утворилось відповідно до Закону України «Про участь громадян в охороні громадського порядку і державного кордону». Воно утворилось як громадське об'єднання на добровольчих засадах з метою сприяння органам місцевого самоврядування, правоохоронним органам, підрозділам Державної прикордонної служби України та органам виконавчої влади, а також посадовим особам у запобіганні та припиненні кримінальних і адміністративних правопорушень, захисті життя та здоров'я громадян, інтересів суспільства і держави від протиправних посягань, а також у рятуванні людей і майна під час стихійного лиха та інших надзвичайних ситуацій.

Правовою базовою засадою діяльності Громадського формування є Конституція України, Закон України «Про участь громадян в охороні громадського порядку і державного кордону», інші закони України, акти Президента України і Кабінету Міністрів України, рішення Київської міської ради та розпорядження Київської міської державної адміністрації з питань охорони публічної безпеки і порядку та державного кордону, боротьби з кримінальними та адміністративними правопорушеннями, а також Статут Київського міського громадського формування з охорони громадського порядку і державного кордону «Муніципальна охорона» [1].

*Основними завданнями Формування відповідно до Статуту є:*

- надання допомоги органам Національної поліції у забезпеченні публічної безпеки і порядку, запобіганні кримінальним і адміністративним правопорушенням,

- інформування органів Національної поліції про вчинені або ті що готуються кримінальні правопорушення, місця зосередження злочинних угруповань,

- сприяння органам Національної поліції у виявленні кримінальних правопорушень, розшуку осіб, які їх вчинили, захисті інтересів держави, підприємств, установ, організацій, громадян від злочинних посягань,

- участь у забезпеченні безпеки дорожнього руху та протидії правопорушенням серед дітей.

У сфері охорони державного кордону України:

- надання допомоги підрозділам Державної прикордонної служби України виявленні та затриманні осіб, які порушили або намагаються порушити вимоги законодавства України про державний кордон чи вчиняють інші противоправні дії на державному кордоні,

- сприяння військовослужбовцям Державної прикордонної служби України в охороні державного кордону, а також здійснення контролю за дотриманням режиму і пунктах пропуску через державний кордон,

- участь у закладах Державної прикордонної служби України з профілактики порушень або спроб порушення державного кордону України і режиму в пунктах пропуску через державний кордон, незаконного переміщення через державний кордон вантажів, предметів, матеріалів та іншого майна.

До складу формування приймаються громадяни України, які досягли 18-річного віку, виявили бажання брати участь у зміцненні правопорядку і в охороні державного кордону України, та здатні за своїми діловими, моральними якостями і станом здоров'я виконувати на добровільних засадах взяті на себе зобов'язання.

Не можуть бути членами Формування особи, які порушують публічну безпеку і порядок, особи, судимість з яких не знята або не погашена в установленому законом порядку, раніше засуджені за умисні злочини, хворі на хронічний алкоголізм або наркоманію, визнані в судовому порядку недієздатними чи обмежено дієздатними та інші особи у випадках передбачених законами України.

На даний час, в Громадському Формуванні «Муніципальна Варта» більше тисячі членів. Більшість з яких є ветеранами українсько-російської війни на Сході України. Багато з них мають нагороди і грамоти від Київської міської адміністрації за заслуги в охороні правопорядку. Досвід створення найуспішнішого проекту України щодо соціалізації та працевлаштування ветеранів українсько-російської війни, взятий на озброєння органами місцевого самоврядування інших міст областей України.

#### *Список використаних джерел:*

1. Статут КП «Муніципальна охорона». URL: [https://kyivaudit.gov.ua/vr/ka/company.nsf/0/723049CBD97DE225C225822600740D5B/\\$file/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%83%D1%82.pdf](https://kyivaudit.gov.ua/vr/ka/company.nsf/0/723049CBD97DE225C225822600740D5B/$file/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%83%D1%82.pdf)

## **ГРОМАДСЬКІ СЛУХАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВИВЧЕННЯ ДУМКИ ГРОМАДЯН ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ**

Реформа місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні сприяє активізації та залученню громадян до процесів управління місцевими справами, її прямому впливу на прийняття рішень та контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування, прийняття рішень на місцевому рівні. Разом із тим, в Україні на сьогодні відсутнє належне комплексне нормативно-правове забезпечення форм прямої демократії на місцевому рівні. Одна з головних причин такого стану речей полягає в тому, що сферу прямої місцевої демократії реформа децентралізації майже не зачепила. Законодавство України містить чимало механізмів залучення громадян до впливу на процес ухвалення рішень на рівні місцевого самоврядування, проте структурованою цю правову базу назвати складно.

Розглянемо таку форму прямої демократії, яка застосовується на місцевому рівні, як громадські слухання.

Громадські слухання – найбільш поширений механізм місцевої демократії у більшості демократичних країн. Наприклад, у США важко уявити собі розгляд будь-якого питання, що стосується використання території громади, запровадження нових правил щодо забудови чи благоустрою, співпраці між громадами без попереднього обговорення цього питання на громадських слуханнях. Адже громадські слухання – це в першу чергу діалог між місцевою владою та самою громадою. Саме діалог формує довіру громади до влади та стримує владу від необдуманих рішень.

Із самої назви «слухання» випливає, що влада у ході слухань повинна вислухати пропозиції та зауваження громадян. Важливим при цьому є те, що вислухавши, влада надалі має *розглянути* висловлені членами громади пропозиції [1]. Згідно зі ст. 13 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», громадські слухання – це зустрічі з депутатами відповідної ради, посадовими особами місцевого самоврядування, під час яких члени територіальної громади можуть заслуховувати запрошених, порушувати питання та вносити пропозиції щодо проблем місцевого значення, які належать до відання місцевого самоврядування [2].

Громадські слухання називають однією з найпоширеніших форм участі громадськості у формуванні та реалізації місцевої політики. Проте їхнє нормативно-правове забезпечення сьогодні є чи не найгіршим.

Слід наголосити, що через наявні правові прогалини у законодавчому полі більшість інструментів місцевої демократії регулюються на місцевому рівні – у статутах територіальних громад та відповідних положеннях. Статут територіальної громади є одним із найважливіших нормативних документів, який має регулювати участь громадян у формуванні та реалізації місцевої політики, визначати її форми та процедури. Разом із тим ухвалення

територіальними громадами власних статутів має рекомендаційний характер. Більше того, навіть у тих громадах, де вже є ухвалені статути та інші локальні нормативно-правові акти, вони не завжди якісні – задекларовані форми участі громадян можуть не мати конкретно прописаних вимог та процедур їх реалізації. Тому у разі відсутності статуту територіальної громади може бути розроблено і ухвалено такий місцевий нормативний акт, як Положення про громадські слухання. Згодом, після випробовування, Положення про громадські слухання має бути внесеним або безпосередньо до тексту Статуту, або як додаток до нього [3].

Зокрема, недосконаліми є вимоги щодо періодичності проведення громадських слухань. Так, згідно зі статтею 13 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» громадські слухання проводяться не рідше одного разу на рік. Недоліком Закону є відсутність чіткого визначення, хто є суб'єктом скликання громадських слухань ОТГ і хто визначає їхній порядок денний.

Експерти громадської організації «Центр UA» відзначають, що громадські слухання проводяться часто в незручний час і/або в незручному місці, громадськість вчасно не інформується про їх проведення. Внаслідок цього слухання часто проводяться формально або маніпулятивно в інтересах місцевої влади [4].

Більшість місцевих нормативних актів до ініціаторів громадських слухань відносять:

- ініціативні групи членів територіальної громади,
- органи самоорганізації населення,
- громадські організації,
- голів територіальних громад,
- депутатів місцевих рад тощо.

Якщо ініціаторами громадських слухань виступають представники громади, то цілком доречно зібрати на підтримку цієї ініціативи певну кількість підписів.

Громадські слухання - це свого роду великі збори, легітимність яких підтверджується детальним протокол слухань. До протоколу громадських слухань рекомендується включати:

- тему, час і місце проведення слухань;
- кількість учасників, у т.ч. жителів відповідної території;
- пропозиції, що були висловлені на слуханнях;
- результати рейтингового голосування у разі наявності різних проектів рішень;
- звернення, висновки і рекомендації слухань.

Згідно з положеннями Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» предметом слухань можуть бути будь-які питання місцевого значення, які належать до відання місцевого самоврядування. Вимогою часу є винесення на громадські слухання проблем ресурсного становлення та розвитку територіальних громад, комунальної власності, житлово-комунального господарства, місцевого бюджету, будівництва тощо [5].

Сьогодні громадські слухання проводяться в десятках міст України. Метою

слухань є не тільки інформування громадян, а й отримання зворотнього зв'язку від громади, пробудження у громадян почуття ентузіазму і причетності до розв'язання проблем громади, спрямування творчої ініціативи громадян на розв'язання актуальних проблем місцевого розвитку.

Громадські слухання можна умовно поділити на інформаційні слухання та проблемні слухання.

Метою інформаційних слухань є донесення до громадян або організацій конкретної інформації. Обов'язковими елементами таких слухань є окремі доповіді, запитання, загальна дискусія.

Метою проблемних слухань є спільна робота над підготовкою розумних пропозицій з розв'язання проблеми, яка виноситься на слухання. Формами роботи на таких слуханнях є переговори, робочі групи, колективне обговорення тощо.

Підготовку та проведення громадських слухань, як правило, покладають на місцеву раду, яка визначає місце і час їх проведення, забезпечує приміщення та потрібну апаратуру, доводить інформацію до відома мешканців. Виходячи з реалій поведінки публічної влади, для підготовки та проведення громадських слухань краще створити робочу групу з представників влади та членів ініціативної групи від громадськості. Саме такий механізм доцільно передбачити в положенні про слухання.

Рішення, що виносяться на розгляд громади, повинні бути глибоко відпрацьовані. Проведенню громадських слухань повинна передувати інформаційна кампанія та вивчення громадської думки, її аналіз. Місцева рада зобов'язана завчасно повідомити мешканців міста про громадські слухання. Організатори повинні мати чітке уявлення про те, як саме громадяни дізнаються про проведення громадських слухань.

Підготовка до громадських слухань передбачає проведення таких заходів: визначення суті і мети участі громади у даному проекті; визначення цілі і завдань громадських слухань; формування професійної команди, яка готуватиме слухання; вибір учасників, запрошених, цільової групи; вибір формату громадських слухань; визначення часу і місця проведення громадських слухань; проведення цілеспрямованої інформаційної кампанії; підготовка роздаткових та презентаційних матеріалів [6].

Отже, громадські слухання, доцільно і варто проводити у разі, коли місцева влада мусить приймати рішення, яке може спричинити чи вже спричинило соціальне напруження чи конфлікт між владою та громадою (або її частиною). Також для влади корисно було б дізнатися думку громади, коли проблема не має очевидного рішення чи коли є кілька альтернативних рішень.

У всіх названих випадках проведення слухань сприяє оптимізації майбутніх рішень, усуненню розбіжностей та згладжуванню конфліктів, а головне – досягненню ефекту причетності громадян до справ громади.

#### *Список використаних джерел:*

1. Абрам'юк І. Демократія участі: механізми громадської участі на місцевому, регіональному та національному рівнях URL: [https://regionet.org.ua/files/07\\_PartDemocracy\\_Abramyuk\\_Materials\\_v.122.07.14.pdf](https://regionet.org.ua/files/07_PartDemocracy_Abramyuk_Materials_v.122.07.14.pdf).

2. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 року № 280. URL:[http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/Z970280.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/Z970280.html).

3. Врегулювання механізмів участі громадян в управлінні громадою / Ігор Абрам'юк, Анатолій Ткачук. – К. : Легальний статус, 2011. – С. 10-13;

4. Зелена книга: залучення громадян до розробки та ухвалення рішень місцевим самоврядуванням. URL:[https://centreua.org/wp-content/uploads/2018/07/GB-DECISION\\_UKR\\_PRINT.pdf](https://centreua.org/wp-content/uploads/2018/07/GB-DECISION_UKR_PRINT.pdf)

5. Посібник з питань партисипативної демократії (демократії участі) на місцевому рівні. Під редакцією Толкованова В.В. Київ, Крамар, 2011, 199 с. [http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2012/10/Book\\_participaton\\_Final.pdf](http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2012/10/Book_participaton_Final.pdf).

6. Форми прямої демократії. URL: <https://studfile.net/preview/5672660/page:3>.

**ЛАЗАРЄВ Геннадій,**  
*аспірант кафедри публічного управління та адміністрування*  
*ІПК ДСЗУ*

## **РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

Сучасні підходи стимулювання місцевого економічного розвитку ґрунтуються на активізації інноваційної діяльності, яка сьогодні залишається характерною рисою стратегії інтеграції регіональних систем господарювання до глобального соціально-економічного простору. Формування об'єднаних територіальних громад (далі – ОТГ) є інструментом реструктуризації вітчизняного бізнес-середовища, який відкриває додаткові можливості для ефективного використання наявного виробничого і фінансового потенціалу суб'єктів господарювання. Децентралізація сприяє раціональному розподілу місцевих ресурсів, що є необхідним для зміцнення конкурентних переваг громади на загальнонаціональній чи міжнародній арені. Проте, досягнення позитивного соціально-економічного ефекту можливе лише шляхом створення збалансованої системи забезпечення місцевих виробничо-господарських процесів, в якій інноваційна інфраструктура виступає базовим елементом динамічного розвитку громади.

Досліджуючи окреслену проблематику варто зауважити, що інноваційну інфраструктуру ОТГ доцільно розглядати як специфічний елемент національної інноваційної економіки, з одного боку, а також, як специфічний різновид інфраструктури, з іншого [1, с. 62]. Дискусія навколо теорії та практики розвитку інноваційної інфраструктури триває до сьогодні; це спричиняє відсутність загальноприйнятого підходу до розуміння сутності поняття. Проте, на нашу думку, найбільш повним є трактування категорії «інноваційна інфраструктура» з трьох позицій, які були запропоновані науковцями Г. Амброзіус та К.-Г. Франке [5]:

1) структурної – визначає інноваційну інфраструктуру як перелік елементів, секторів або областей, які з суб'єктивних або будь-яких інших причин належать до інфраструктурного забезпечення та стимулюють розвиток інноваційної діяльності ОТГ. Раціональне поєднання інфраструктурних об'єктів (господарюючих суб'єктів, установ, організацій чи їх об'єднань будь-якої форми власності, що надають послуги із забезпечення інноваційної діяльності) гарантує створення сприятливого середовища і реальних можливостей для виробництва і реалізації інновацій на місцевому рівні;

2) атрибутивної – визначає перелік критеріїв для класифікації інноваційної інфраструктури, а також окреслює соціальні та економічні відмінні риси інфраструктур;

3) функціональної – розглядає інфраструктуру (в т.ч. інноваційну) з позицій тих функцій, виконання яких на неї покладено [5, с. 8-9].

Відповідно, метою розвитку інноваційної інфраструктури громади є формування сприятливого середовища для наукомісткої, результативної, а також енергоефективної роботи підприємств, в тому числі малого і середнього бізнесу; об'єднання в єдину систему всіх інноваційних процесів, які виникли в межах територіальної одиниці [4, с. 271].

Якість та рівень розвитку інноваційної інфраструктури ОТГ залежить від обсягів фінансового забезпечення, його джерелами є наступні:

1) бюджетні кошти;

2) інвестиційні ресурси, дієвим механізмом залучення яких є формування індустріальних (промислових) парків в межах ОТГ, зокрема:

– грінфілд (greenfield) – тип парку, створення якого здійснюється на незабудованій земельній ділянці. Його характерною рисою є незабезпеченість інфраструктурою, що створює можливості для формування новітнього, інноваційного, високоефективного інфраструктурного комплексу із врахуванням конкурентних переваг та потреб ОТГ;

– браунфілд (brownfield) – тип парку, формування якого здійснюється на базі раніше існуючих виробничих майданчиків. Як правило, такий парк забезпечений інфраструктурою (зокрема, будівлями, спорудами), проте фінансування здійснюється з метою реконструкції відповідно до спеціалізації парку і потреб його резидентів;

3) кредитні ресурси;

4) альтернативні (грантові) ресурси – сукупність фінансових ресурсів, які безповоротно надаються на конкурсній основі на чітко визначені цілі щодо розвитку інноваційної інфраструктури та вирішення потреб соціально-економічного розвитку місцевої громади; їх інвестування здійснюється у формі міжнародної технічної допомоги на потреби регіонального (місцевого) розвитку, грантів міжнародних донорських організацій, благодійних внесків та пожертв, а також в межах проектів корпоративної соціальної відповідальності [2, с. 27].

В сучасних умовах трансформації територіально-адміністративного устрою України досі не сформовано збалансованої, скоординованої і

всеохоплюючої моделі управління розвитком інноваційних процесів: більшість елементів інноваційної інфраструктури не адаптовані до рівня соціально-економічного розвитку місцевих громад, майже не діють венчурні фонди і центри трансферу технологій, відсутня регіональна та місцева підтримка діяльності винахідників, науковців, які мають розроблені науково-технічні продукти [3, с. 71]. Таким чином, ключовими перешкодами на шляху вдосконалення інноваційної інфраструктури ОТГ є наступні:

- 1) слабе фінансово-економічне забезпечення інноваційної інфраструктури та відсутність державної підтримки інноваційних структур;
- 2) недостатня нормативно-правова врегульованість питань розвитку інноваційної інфраструктури та трансферу технологій як в межах окремих ОТГ, так і між ними;
- 3) відсутність бажаних обсягів інвестиційних ресурсів та венчурного фінансування для здійснення глобальних техніко-технологічних змін в межах територіальної громади;
- 4) безсистемність та непослідовність в реалізації державної інноваційної політики на регіональному та місцевому рівнях [3, с. 71].

Беззаперечно, вітчизняний механізм формування інноваційної інфраструктури на рівні громади потребує модернізації, здійснення якої доцільним є із урахуванням успішного світового, зокрема європейського досвіду. На нашу думку, в умовах реалізації Україною євроінтеграційних прагнень стимулювання інновацій в межах ОТГ має базуватись на принципах, запропонованих у Європейській стратегії інтелектуального, сталого та інклюзивного розвитку. Стратегія має на меті систематизувати механізм перерозподілу інвестиційних ресурсів між регіонами та підвищити рівень фінансового забезпечення інноваційної діяльності на місцях. Зокрема, у структурі трансформаційних процесів мають бути закладені три взаємозалежні пріоритети інноваційного розвитку ОТГ:

по-перше, пріоритет розумного зростання – розвиток підприємництва в ОТГ на підґрунті інноваційності інфраструктури та високої технологічності господарських процесів;

по-друге, пріоритет сталого розвитку – підтримка принципів раціонального споживання ресурсного потенціалу регіонів шляхом застосування інноваційних та екологічних методів організації господарської діяльності;

по-третє, пріоритет інклюзивного зростання – підвищення рівня зайнятості населення регіонів через створення інклюзивної системи господарювання підприємств, побудованої на засадах інноваційності їх діяльності, а також соціальної і територіальної згуртованості [6].

Таким чином, перспектива використання європейського досвіду реалізації стратегії регіонального та місцевого розвитку може стати важливим кроком на шляху усунення диспропорцій у рівнях інноваційного розвитку, зокрема інфраструктурного забезпечення ОТГ, що стане важливим аспектом



стимулювання інноваційності вітчизняної економіки загалом та створення високоефективних громад, зокрема.

*Список використаних джерел:*

1. Бочарова Ю.Г. Розвиток інноваційної інфраструктури національної економіки: теорія та практика: дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03. Дніпро, 2019. 427 с.
2. Мироненко Є., Андрусів В., Яцковський С., Брик Я. Індикатори успішності та їх інструменти в системі управління місцевими громадами: доповідь. Київ: Ukrainian Institute for the Future, 2020. URL: [https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/610/indykatory\\_cmprsd\\_.pdf](https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/610/indykatory_cmprsd_.pdf) (дата звернення 15.01.2021 р.)
3. Сіренко К.Ю. Інноваційна інфраструктура як головна рушійна сила в розвитку інновацій. *Інфраструктура ринку. Сер.: Економіка та управління національним господарством*. 2019. №27. С. 68-73
4. Ерыгин Ю.В., Борисова Е.В. Концепция построения инновационной инфраструктуры в регионе. *Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета им. академика М.Ф. Решетнева*. 2014. №4 (56). С. 269-275.
5. Ambrosius G., Henrich-Franke C. Integration of Infrastructures in Europe in Historical Comparison. Cham: Springer International Publishing, 2016. 210 p.
6. Šostar M., Andrlic B., Popov O. Effect of Europe Strategy 2020 and national regional policies on smart cities development. *Bulletin of the Odessa State Academy of Civil Engineering and Architecture*. 2019. №77. pp. 9-20. doi: 10.31650/2415-377X-2019-77-9-20

**ЛЕЛЮК Роман,**  
*аспірант НАДУ при Президентіві України*

## **ПРОБЛЕМИ ІНСТИТУАЛІЗАЦІЇ ВЛАДНО-ГРОМАДСЬКИХ ІНІЦІАТИВ В УКРАЇНІ**

Актуальність інституціоналізації владно-громадських ініціатив зумовлена об'єктивними причинами. В Україні третій сектор до певної міри зміцнився, оформився, посилив свої позиції. За даними Держстату, протягом 2016 – 2019 років загальна кількість громадських об'єднань збільшилася на 19526 (з 71074 до 90600), благодійних організацій – на 3728 (з 15384 до 19112), релігійних організацій – на 3086 (з 23261 до 26347), творчих спілок (інших професійних організацій) – на 38 (з 279 до 317), професійних спілок та їх об'єднань - на 2165 (з 26321 до 28486), організацій роботодавців - на 125 (з 411 до 536), органів самоорганізації населення – на 199 (з 1415 до 1614) [1].

Такі організації громадянського суспільства (далі – ОГС) на сьогодні працюють у більшості суспільних сфер: у сфері захисту прав людини та громадянина, представлення інтересів різних груп громадян, надання

соціальних послуг, волонтерської діяльності, реалізації освітніх і культурних проєктів, благодійництва, експертизи державної політики, моніторингу діяльності органів державної влади та ін.

Водночас ОГС гнучко реагують на зміну суспільних потреб. Зокрема, протягом останніх років значна кількість громадських, благодійних, релігійних організацій орієнтувала свою діяльність на вирішення проблемних питань військовослужбовців та громадян, які постраждали від конфлікту на сході України, а у 2020 році – на запобігання поширенню пандемії, спричиненої COVID-19, та боротьбу з її наслідками [2].

За Індексом сталості організацій громадянського суспільства (Civil Society Organisations Sustainability Index – CSOSI) у 2019 році Україна у своєму субрегіоні, до якого також входять країни пострадянського ареалу – Білорусь, Росія, Молдова, Грузія, Азербайджан та Вірменія, – залишається країною із найвищою сталістю ОГС, що дорівнює 3.2 у проміжку між 7 та 1 балів, де 1 – найвищий бал. У порівнянні з 2018 роком показник Індексу сталості організацій громадянського суспільства в Україні підвищився, хоча й на доволі невеликий показник – 0,1. Показники, за якими ситуація в Україні за 2019 рік поліпшилась, це правове середовище (запровадження послуги онлайн-реєстрації для ОГС, можливість для громадських організацій здійснювати підприємницьку діяльність), організаційна спроможність (розроблення організаційних політик) та фінансова стійкість (збільшилось державне фінансування проєктів). Решта із семи критеріїв, за якими проводиться загальний розрахунок Індексу (здатність досягати системних змін на рівні політик, надання послуг, секторальна інфраструктура та публічний імідж) залишилися без особливих змін [3].

За даними соціологічних досліджень ОГС порівняно з іншими соціальними інституціями мають високий рівень довіри. Однак, рівень практичного залучення громадян у діяльність ОГС досі не є достатньо високим, що можна пояснити недостатнім розумінням переваг громадської діяльності, незнанням форм можливої співпраці з вже існуючими організаціями (інститутами), процедур створення нових організацій (інститутів) [4].

На рівні областей теж можна відзначити позитивну динаміку. Поступово збільшується кількість обласних адміністрацій, що запроваджують конкурсні процедури для організацій громадянського суспільства. У 2019 р. на рівні обласних адміністрацій лише трохи більше ніж п'ята частина передбаченого фінансування у майже 54 млн грн буде розподілена без конкурсу. Житомирська, Закарпатська, Запорізька, Луганська, Рівненська, Сумська, Харківська, Хмельницька, Черкаська, Чернігівська області заклали фінансування ГО лише на конкурсних умовах у 2019 р. [5].

Оновлюються нормативно-правова база фінансової підтримки проєктів соціального спрямування з місцевих бюджетів в окремих територіальних громадах. Наприклад, Харківська ОДА спільно із облрадою ухвалили нові конкурсні процедури, а саме: Порядок використання коштів обласного бюджету інститутами громадянського суспільства соціального спрямування та

проведення конкурсів із визначення програм (проектів, заходів); Порядок використання коштів обласного бюджету, які надаються громадським об'єднанням ветеранів та осіб з інвалідністю; Положення про проведення перевірки достовірності інформації, зазначеної у конкурсній пропозиції; Положення про проведення моніторингу виконання (реалізації) програм (проектів, заходів) інститутами громадянського суспільства соціального спрямування, які отримують фінансову підтримку за рахунок бюджетних коштів [6]. Зареєстровано проект рішення Київської міської ради «Про затвердження Порядку проведення конкурсу проектів громадських організацій, діяльність яких має соціальну спрямованість, за рахунок коштів бюджету міста Києва та порядку їх використання» від 3 червня 2016 р. № 1950 [7]. Нормопроектні ініціативи деталізують права та зобов'язання сторін договору про надання фінансової підтримки та фінансового моніторингу громадських організацій після реалізації проектів соціального спрямування. Такі зміни забезпечать прозорість проведення конкурсів та мінімізують надання необґрунтованих переваг окремим видам організацій громадянського суспільства.

На місцевому рівні протягом останніх трьох років спостерігається поширення практики використання бюджетів участі. Партиципаторні бюджети впроваджено у Києві та всіх обласних центрах, у більш ніж 150 містах та 50 об'єднаних територіальних громадах. Ефективність такого механізму громадської участі було визнано Кабінетом Міністрів, а в Законі України «Про Державний бюджет на 2019 рік» передбачено, що кошти державного фонду регіонального розвитку в сумі 500 млн грн спрямовуються на фінансове забезпечення реалізації проектів – переможців «Всеукраїнського громадського бюджету». Успішні проекти мають бути спрямованими на реалізацію Державної стратегії регіонального розвитку до 2020 року та відповідати стратегіям розвитку регіонів [8].

Для забезпечення прозорості процесу планується: створити онлайн-платформу для подання, обробки та голосування проектів; розробити карту, що охоплюватиме всі етапи з точки зору обраних областей, проектів, напрямків, бюджетів тощо; проведення громадських обговорень та інформаційних кампаній. Якісний відбір проектів з належною реалізацією може стати стимулом для залучення громадян до вирішення місцевих проблем [9, с. 67].

Розвиток інститулізації владно-громадських ініціатив в Україні допоможе в деякій мірі компенсувати деформацію таких традиційних політичних інститутів, як інститут парламентаризму, а також політичних партій, які практично безнадійно втратили «мандат довіри» у більшості українського населення, які не представляють інтересів більшості населення і ніколи вже не зможуть повернути собі втрачену довіру.

#### *Список використаних джерел:*

1. Діяльність громадських організацій в Україні: Державна служба статистики України. <http://www.ukrstat.gov.ua>

2. Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021 – 2025 роки : Проєкт <https://bit.ly/3ne6Ilf>
3. Індекс сталості ОГС-2019: Україна демонструє стале зростання : <https://bit.ly/2W8K3L1>
4. Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021 – 2025 роки : Проєкт <https://bit.ly/3ne6Ilf>
5. Хіноцька Наталя. Державне фінансування громадських організацій: головні зміни у першій половині 2019 року. URL: <https://euprostitir.org.ua/stories/142754>
6. Про деякі питання щодо надання фінансової підтримки інститутам громадянського суспільства соціального спрямування та визнання таким, що втратило чинність, рішення обласної ради від 07 червня 2018 року № 731-VII : Рішення Харківської обласної ради від 28.02.2019 № 930-VII. URL: <https://cutt.ly/LhPd8SO>
7. Про затвердження Порядку проведення конкурсу проєктів громадських організацій, діяльність яких має соціальну спрямованість, за рахунок коштів бюджету міста Києва та порядку їх використання : Проєкт Рішення Київської міської ради від 03.06.2016 № 1950. URL: <https://cutt.ly/ihPfyWu>].
8. Про Державний бюджет України на 2019 рік: Закон України від 23.11.2018 № 2629-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2629-19>
9. Громадянське суспільство України: політика сприяння та залучення, виклики та трансформації : аналіт. доп. / [Яблонський В. М., Бекешкіна І. Е., Гелетій М. М. та ін.]; за заг. ред. О. А. Корнієвського, Ю. А. Тищенко, В. М. Яблонського. Київ : НІСД, 2019. 112 с.

**ЛИТВИНЕНКО Володимир,**  
*здобувач ІПКДСЗУ, керівник служби управління персоналом  
Головного управління ДПС у Полтавській області*

## **ДЕЯКІ АСПЕКТИ ПРОБЛЕМАТИКИ ЕВОЛЮЦІЇ ЗАКОНОДАВСТВА ПРО ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ В УКРАЇНІ**

Майбутнє України як європейської, розвинутої країни неможливе без реформування публічного адміністрування, що на сьогодні є одним з ключових аспектів модернізації країни. Саме тому концепція реформування управління персоналом на публічній службі потребує стратегічного планування і систематизації.

На хвилі синергії європеїзації, цивілізаційних прагнень українського суспільства, згенерованих подіями Революції Гідності 2013-2014 р.р. Верховною Радою VIII скликання було прийнято концептуально новий Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII «Про державну службу» [1].

Протягом 2016-2017 р.р. Кабінетом Міністрів України та Національним агентством з питань державної служби затверджено і впроваджено цілий пласт підзаконних нормативно-правових актів з імплементації цього Закону [1].

Слід окремо підкреслити, що нове законодавство про державну службу було системно ув'язане з «революційно» новим і жорстким антикорупційним законодавством, зокрема, із Законом України 14 жовтня 2014 року № 1700-VII «Про запобігання корупції» [2].

Концептуально новими у порівнянні із Законом України від 16 грудня 1993 року N 3723-XII «Про державну службу» [3] стали наступні норми нового закону про державну службу [1].

Введено поняття «керівник державної служби в державному органі» - посадова особа, яка займає вищу посаду державної служби в державному органі, до посадових обов'язків якої належить здійснення повноважень з питань державної служби та організації роботи інших працівників у цьому органі. Виокремлено в окрему категорію посади, що виконують функції з обслуговування - діяльність працівників державного органу, яка не передбачає здійснення повноважень, безпосередньо пов'язаних з виконанням завдань і функцій безпосередньо державної служби. До принципів державної служби уперше було віднесено, зокрема принципи верховенства права, патріотизму, добросовісності, забезпечення рівного доступу до державної служби, політичної неупередженості, прозорості, стабільності.

До прав державних службовців вперше було віднесено право на:

оскарження в установленому законом порядку рішень про накладення дисциплінарного стягнення, звільнення з посади державної служби, а також висновку, що містить негативну оцінку за результатами оцінювання його службової діяльності;

захист від незаконного переслідування з боку державних органів та їх посадових осіб у разі повідомлення про факти порушення вимог цього Закону.

У Законі [1] замість процедури атестації запроваджено щорічне оцінювання результатів службової діяльності державних службовців для визначення якості виконання поставлених завдань, а також з метою прийняття рішення щодо преміювання, планування їхньої кар'єри, виявлення потреби у професійному навчанні. У разі отримання державним службовцем двох підряд негативних оцінок за результатами оцінювання службової діяльності передбачено можливість звільнення з державної служби.

Ще однією «революційною» новелою Закону [1] стало унормування підстав і порядку припинення державної служби, відмінних від процедур, встановлених загальним законодавством про працю. Слід відзначити, що концептуально гарантії права на працю державних службовців відповідали гарантіям, визначеним законодавством про працю.

Після зміни політичного керівництва країни в результаті президентських і парламентських виборів 2019 року відбулися суттєві зміни у законодавстві про державну службу, пов'язані з кардинальним відходом від спроб демократизації процедур захисту професійних прав державних службовців.

Так, із Закону [1] було усунуто норми про комісійний та диспозитивний, із залученням профспілки і представників скаржника, розгляд скарги державного службовця щодо захисту права на державну службу, про включення до складу дисциплінарних і конкурсних комісій представників профспілок і громадських об'єднань.

Окремої уваги заслуговують законодавчі зміни, спрямовані на розширення прав роботодавця щодо припинення державної служби, які межують з порушенням фундаментального принципу державної служби щодо її стабільності.

Так, законодавцем було запроваджено можливість звільнення державного службовця у разі скорочення посади державної служби внаслідок зміни структури або штатного розпису державного органу без скорочення чисельності або штату державних службовців, пропонування державному службовцю іншої рівнозначної або нижчої вакантної посади під час організаційно-штатних змін у разі її наявності стало правом, а не обов'язком роботодавця. Крім того, державних службовців було позбавлено гарантій, передбачених загальними нормами законодавства про працю, щодо врахування переважних прав на залишення на роботі при вивільненні працівників у зв'язку із змінами в організації виробництва і праці, обов'язку суб'єкта призначення з отримання згоди профспілок на звільнення, а строк попередження про наступне вивільнення державних службовців у зв'язку із змінами в організації виробництва і праці було скорочено з двох місяців до 30 календарних днів [4, 5].

Таким чином, захопившись «перезавантаженням» влади у 2019-2020 р.р., законодавець обрав, на наш погляд, сповнену ризиків ідеологію, яка полягає у:

застосуванні механізмів звільнення «неугодних» державних службовців не через юридично доведені факти невиконання службових обов'язків чи антикорупційного законодавства, а шляхом штучного, часто суб'єктивно надуманого застосування перманентних реорганізацій державних органів;

впровадженні у публічному секторі елементів Вестмінстерської моделі «нового державного менеджменту» з концепцією «вільного» ринку праці, за якого мінімалізуються гарантії «кар'єрної» державної служби, спрощуються процедури звільнення державних службовців та пошуку ними нового місяця роботи на користь підвищення псевдокорпоративності державних органів.

Хибність таких підходів до реалізації принципу стабільності державної служби в сучасних умовах у нашій державі, на наш погляд, полягає у ризиках прийняття волюнтаристських несправедливих рішень, що порушують право на працю державних службовців, суб'єктами призначення, які ще не сформували в собі зрілої системи цивілізованих цінностей, професійних знань і навичок в царині управління людським капіталом.

В той же час слід відзначити позитивно сприйняті фаховим середовищем запровадження контрактної форми призначення на посади державної служби, яку, до речі, і покликано забезпечити необхідну динаміку ротації керівників державних органів, спрощення й оптимізацію процедур конкурсного добору, дисциплінарного провадження, можливості звільнення державного службовця у

зв'язку із отриманням першої, а не другої підряд негативної оцінки за результатами щорічного оцінювання результатів службової діяльності [4,5].

Висновки.

1. Оновлення законодавства про державну службу в 2015-2016 р.р. на хвилі синергії європеїзації, цивілізаційних прагнень українського суспільства, генерованих подіями Революції Гідності 2013-2014 р.р. є прогресивною реформою публічного управління, яка заклала системний фундамент та правильний вектор для розвитку публічного сектору в Україні.

2. Модернізація законодавства про державну службу і працю у 2019-2020 р.р., яка відбувається внаслідок зміни політичного керівництва країни в результаті президентських і парламентських виборів 2019 року, пов'язана як позитивними тактичними змінами щодо оптимізації алгоритмів кадрового адміністрування в системі управління персоналом, так і з стратегічними ризиками відходу від демократизації процедур захисту професійних прав державних службовців, надмірного розширення прав роботодавця щодо припинення державної служби, які межують з порушенням фундаментального принципу державної служби щодо її стабільності.

*Список використаних джерел:*

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

2. Про запобігання корупції : Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>.

3. Про державну службу : Закон України від 16 грудня 1993 року N 3723-XII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3723-12#Text>.

4. Про внесення змін до деяких законів України щодо перезавантаження влади : Закон України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/117-20#Text>.

5. Про внесення змін до Митного кодексу України та деяких інших законодавчих актів України у зв'язку з проведенням адміністративної реформи: Закон України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/440-20#Text>.

**ЛОСІЦЬКА Ярослава,**  
*магістрантка Черкаського національного університету*

## **ОСОБЛИВОСТІ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ДОПОМОГИ УЧАСНИКАМ БОЙОВИХ ДІЙ**

Перед українським суспільством постає завдання щодо надання психологічної допомоги та адаптації ветеранів після повернення із зони бойових дій. Професійна діяльність військовослужбовців пов'язана з високим рівнем психоемоційного напруження, що обумовлюється небезпекою для життя та здоров'я. Участь в бойових діях є стресовою подією над важкого впливу, який викликає негативні наслідки у будь-якої людини, і відповідно впливає на стан

членів сім'ї військовослужбовця, навіть коли вони перебувають далеко від зони бойових дій. Члени родин військовослужбовців так само піддаються впливу стресу через переживання про долю тих, хто знаходиться в умовах війни, що негативно впливає на структуру особистості, психофізіологічні характеристики як самих ветеранів після повернення із зони бойових дій, так і членів їх родин.

У воїнів спостерігають різні негативні наслідки, які призводять до патологічних невротичних проявів, збільшенню конфліктності та зменшенням рівня задоволеності сімейним життям. Разом з тим, вважається, що дружини виступають як стабілізуючий психоемоційний фактор, який впливає позитивно на стан військовослужбовців, на їх професійну діяльність та адаптацію до умов мирного життя.

Адаптація воїнів до умов мирного життя відбувається, в першу чергу, через взаємодію із членами родин, включення їх в мирне життя, де родина виступає як стабілізуючий фактор. Але члени родини ветеранів, зокрема дружини, піддаються впливу стресових факторів, і потребують психологічної допомоги.

Родини ветеранів стикаються із складними психоемоційними реакціями ветеранів під час повернення до умов мирного життя. Дружини ветеранів відчуються емоційне, фізичне напруження, турбуються за їх відновлення, беруть на себе відповідальність за життєдіяльність сім'ї.

Проблеми у жінок учасників бойових дій обумовлюються рівнем тривожності у процесі очікування чоловіків з фронту. Спостерігаються тривога, емоційне і фізичне напруження, дратівливість, безсоння, втома, виснаження, конфліктність у стосунках з чоловіками.

Поняття вторинного травматичного стресу використовується на означення «впливу на членів сімей та фахівців допоміжних професій (лікарів, психотерапевтів, консультантів, волонтерів, рятувальників, юристів та ін.) наслідків їхньої взаємодії та спілкування з жертвами екстремальних подій, тобто з особами, які безпосередньо зіткнулися з травматичними подіями, пережили психоемоційні потрясіння, втрати; зазнали різних фізичних ушкоджень або були свідками надзвичайних подій» [1, с. 127].

ознаками вторинної травматизації можуть бути: впливаючі спогади, кошмари, придушення і/або уникнення, надмірна пильність, дратівливість, агресивність, негативні думки про світ, цинізм, розрив стосунків, відстороненості [2].

Виділяють такі симптоми вторинної травми [3].

1. Емоційні симптоми: тривога, тривале почуття горя, неспокій, смуток, пригніченість, розгубленість, дратівливість, злість, зміни настрою.

2. Поведінкові симптоми: вживання алкоголю чи психоактивних речовин, ізоляція, порушення сну, зміна харчування, схильність до ризику, чи надмірна нерішучість, поведінкова ригідність, бездіяльність чи надмірна активність.

3. Фізіологічні симптоми: головний біль, біль в спині, алергія, розлади кишково-шлункового тракту та ін.



4. Когнітивні симптоми: цинізм, негативізм, складнощі у запам'ятовуванні, прийнятті рішень, нав'язливі спогади про травмуючі ситуацію.

5. Духовні симптоми: втрата надії, життєвих перспектив, цілей почуття ізольованості.

Для дружин учасників бойових дій можуть бути характерні такі стани як втома від співчуття та вигорання.

Втома від співчуття – це «стан емоційної та фізичної втоми, що виникає в людей, які піклуються про тих, хто потребує допомоги, співчують їм, але не мають можливості зробити те, що хотілося б, не мають достатнього часу для власного відпочинку та турботи про себе» [1, с.131]. Втома від може спричинити зниження можливості співпереживати. Інколи втому від співчуття окреслюють як вигорання, але це різні поняття. Втома від співчуття може виникати раптово, вона не передбачувана, вигорання розвивається поступово, його значно важче позбутися.

Поняття вигорання не є синонімом до поняття вторинна травма, оскільки може виникати незалежно від переживання травматичного досвіду. Разом з тим, у людини, яка опікує, можна спостерігати наявність втоми від співчуття, і вигорання, які стосуються різних життєвих ситуацій, не пов'язаних з травмивним досвідом.

На психоемоційний стан дружин учасників бойових дій впливають такі стресогенні фактори як: факт перебування чоловіка в зоні бойових дій, тривалий період очікування їх повернення, підвищений рівень відповідальності за родину, побутові умови. Відповідно, ще до повернення чоловіків із зони бойових дій у дружин спостерігаються ознаки виснаження та емоційного вигорання, що ускладнює адаптивну здатність у них.

Важливими аспектами у роботі з дружинами учасників бойових дій є врахування наслідків дії стресогенних факторів. Емоційний стан жінок, зумовлюється психологічним станом чоловіків. За умови негативного психоемоційного стану чоловіків, жінки відчували труднощі у вирішенні життєвих ситуацій.

У разі яскраво виражених проблем у чоловіків дружини відзначали, що їм важко справлятися зі своїми емоційними реакція, у них ускладнене розуміння своїх потреб та потреб оточуючих.

Також у дружин підвищений рівень особистісної тривожності, що зумовлено тривалим перебуванням в ситуації стресу. Оскільки у ветеранів часто спостерігається небажання контактувати із соціумом, емоційна холодність, чи навпаки – підвищена збудливість, що спричиняє труднощі у жінок щодо власного психоемоційного стану.

Одним з факторів, який ускладнює стосунки в родині є прагнення жінки змінити чоловіка та повернути його до того рівня, на якому він був до війни, при цьому – чоловік не розуміє такої поведінки дружини.

Варто відмітити те, що дружини, відчуваючи дискомфорт у родині – прагнули вирішити конфліктні ситуації та навчитися справлятися зі своїми переживаннями та приймати чоловіка, таким як він є.

Необхідним фактором для покращення стосунків в родинях ветеранів є вміння вибудовувати стосунки з партнером. Для цього необхідно отримати навички розуміння свого партнера, тих змін, які відбулися з ним, навчитися приймати ветерана таким, як він став після повернення з війни. Тому у роботі психолог має ознайомити з теоретичними аспектами формування травматичного стресу та вторинного травматичного стресу.

#### *Список використаних джерел:*

1. Журавльова Н. Ю. Особливості вторинної травматизації у дружин ветеранів війни: орієнтири психологічної допомоги. Актуальні проблеми психології Т. III : Консультативна психологія і психотерапія: Збірник наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України / За ред. Максименка С. Д. — Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. — К. : Логос, 2018. — Вип. 14. Консультативна психологія і психотерапія. Вип. 14. С. 124-153.

2. Журавльова Н.Ю. Особливості психологічної допомоги сім'ям демобілізованих військовослужбовців // Актуальні проблеми психології [Т.3 : Консультативна психологія і психотерапія] : Зб. наукових 145 праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України / за ред.: С. Д. Максименка. К. : Логос, 2015. Вип.11. С. 76-84.

3. Съедин С.И., Абдурахманов Р.А. Психологические последствия воздействия боевой обстановки. М., 1992. 69 с.

**МАЛЮХОВ Олександр,**  
*аспірант кафедри менеджменту і публічного  
адміністрування ХНУМГ ім. О. М. Бекетова*

## **ПОТЕНЦІАЛ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВІТНІХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНІСТЬ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ**

На сьогодні розвиток технологій Smart Cities в українських містах є передумовою забезпечення сталого соціально-економічного розвитку держави. Як свідчить досвід зарубіжних країн застосування новітніх інформаційних технологій в діяльності органів публічної влади є важливим показником для розвитку міст, для покращення якості життя їхніх мешканців, для розвитку інформаційного, наукового, економічного, політичного та соціального секторів, а також підвищує позиції у рейтингу міст на міжнародній арені.

Слід враховувати, що основні процеси впровадження новітніх інформаційних технологій в діяльності органів публічної влади мають

базуватися на принципах прозорості та наданні можливості суспільству брати участь у процесі формування політичної діяльності. Як зазначає А. Бондаренко, створення урядом умов для вільного доступу громадян до рішень, які приймають органи влади, а також врахування різних поглядів та інтересів – головне завдання, яке необхідно вирішити для посилення демократії та поліпшення якості урядової політики в Україні. [1, с. 1].

Впродовж останніх років в Україні вже значна кількість міст здійснюють активну діяльність щодо впровадження технологій Smart Cities та першочерговим завданням є збір та відкриття власних даних. Такі міста, як Вінниця, Дніпро, Дрогобич, Кропивницький, Львів та Чернівці вже приєдналися до Міжнародної хартії відкритих даних, місія якої зробити дані відкритими та вільно доступними, одночасно захищаючи права людей та громад. Безумовно, це є поштовхом для вирішення найактуальніших викликів сьогодення.

Принципи, Міжнародної хартії відкритих даних базуються на таких засадах [5]:

- державні службовці, щоб збалансувати компроміси між підвищенням прозорості та підзвітності з використанням даних та захистом прав людей та громад;

- громадяни матимуть можливість легко бачити та впливати на те, що роблять державні службовці та довіряти публічним установам;

- споживачі послуг зможуть використовувати відкрито доступні дані та відповідні автоматизовані інструменти для доступу до державних послуг.

В умовах реформи децентралізації на локальному рівні помітні істотні зміни щодо розбудови моделі розумних міст. Основою для розбудови такої моделі є соціальна взаємодія та соціальне залучення, що спирається насамперед на інструменти краудсорсингу та краудфандингу. Важливими краудсорсинговими інструментами стають бюджет участі, е-петиція, громадські слухання, опитування, місцеві ініціативи, публічні консультації тощо [2, с. 6]. Краудсорсинг є важливим елементом для визначення запитів мешканців міст і їх залучених до процесу прийняття міських рішень у рамках міжнародного проекту «Європейське інноваційне партнерство щодо розвитку розумних міст та громад».

З метою розширення соціальних та економічних взаємодій запровадження smart-технологій надає можливість спростити горизонтальну та вертикальну взаємодію суб'єктів господарювання у містах. Зокрема, окремою ініціативою в Україні втілюється в життя модель smart-громади для малих та середніх міст у рамках всеукраїнської інтернет-платформи електронного врядування «Розумне Місто» (URL: <http://www.rozumnemisto.org>). Платформа має широкий асортимент е-інструментів, які для кожної підключеної громади налаштовані індивідуально. Серед таких інструментів – моніторинг дефектів ЖКГ, пошук донорів крові і т. д. Усі вони тією чи іншою мірою мають соціальне значення [3, с. 86].

Слід відзначити, що у Харкові вже працює цифрова платформа для обробки запитів економічних агентів, у Вінниці запущений онлайн-сервіс WinDim24, що створює майданчик для громадського контролю над якістю комунальних послуг, у Дніпрі – сервіси з контролю виконання міського бюджету та спрощення отримання адміністративних послуг «Е-контакт» [2, с. 6]. Таким чином, використання технологій Smart Cities в українських містах істотно впливає на рівень обґрунтованості прийняття рішень та формування розумного середовища.

Впровадження smart-технологій в діяльність органів публічної влади є досить складним та довготривалим етапом. Як правило, це повторюваний процес, який базується на ідеях покращення послуг для мешканців. Створення діалогу між громадянами та міськими органами влади може допомогти чиновникам дізнатись про найбільші виклики, які існують в даний момент часу [4].

Отже, сучасне місцеве самоврядування поступово виходить на новий рівень складності новітньо-інформаційної інфраструктури. Зокрема, позитивна динаміка відображається в перебудові функціонування державних організацій та їх взаємовідносин з громадянським суспільством, на стані державно-приватного партнерства. Використання новітніх інформаційних технологій у процесі побудови ефективного державного управління сприяє зближенню громадськості та органів державної влади для прийняття важливих управлінських рішень.

#### *Список використаних джерел:*

1. Бондаренко А. Інформаційні технології як механізм взаємодії влади з громадськістю. Держ. упр. та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. / Дніпроп. регіон. інст. держ. упр. 2009. Вип. 1 (1). С. 1-7. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2009/2009-01\(1\)/Bondarenko.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2009/2009-01(1)/Bondarenko.pdf).
2. Єлісеєва Л.В. Взаємозв'язок соціального капіталу та децентралізаційних процесів в умовах інформаційно-мережевої економіки. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 39. С. 3–8. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39\\_2020\\_ukr/3.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/3.pdf)
3. Звонар В. П. Smart-громада як соціально-економічний феномен. Демографія та соціальна економіка. 2017. Вип. 3. С. 76-88. URL: <https://dse.org.ua/arhcive/31/6.pdf>
4. Eggers W. D., Hurst S., Kelkar M. Delivering the digital city. Building a best-in-class customer experience in smart cities. 2018. Deloitte Development LLC. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/public-sector/articles/delivering-digital-city-customer-experience-smart-cities.html>
5. Who we are. Open Data Charter Resident Organization at Civic House. 2020. URL: <https://opendatacharter.net/who-we-are/>

## **ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНФРАСТРУКТУРОЮ МІСТ В СУЧАСНИХ РЕАЛІЯХ**

Пандемія COVID-19 стала глобальним протистоянням на всіх рівнях життєдіяльності людства. Сфера управління інфраструктурою міст та інших населених пунктів не є виключенням.

Інфраструктура є важливим чинником для нормального функціонування міста, розвитку економіки та забезпечення комфортних умов проживання для його мешканців. Одним із ключових завдань місцевої влади є розроблення та впровадження комплексних програм управління наявними інфраструктурними об'єктами та будівництво нових відповідно до існуючих потреб [2, с. 105].

Сьогодні у всіх країнах світу муніципальна влада модернізує систему інфраструктури задля адаптації до потреб населення, що перебуває в умовах карантину. Зокрема, у місті Нью-Йорк переоблаштували автомобільні смуги задля розширення громадського простору. Мер міста Білл де Блазіо ініціював пілотну програму закриття двох вулиць, аби мешканці більше часу могли проводити на свіжому повітрі. У Берліні ж замість смуг автотранспорту на багатьох вулицях з'явилися нові широкі велосипедні смуги. Такі рішення відкривають жителям додаткові варіанти для пересування, а також можливість залишатися здоровими та активними, зберігаючи соціальну дистанцію [5]. Нині можна побачити певні позитивні зміни за рахунок переосмислення життєвого простору населення. Інфраструктура міст стає більш комфортною, більшість мешканців міст зосередили увагу на збільшенні фізичної активності, що, безумовно, впливає на розвиток економічної та екологічної складової.

Слід зауважити, що застосування новітніх інформаційних технологій стало важливим елементом у подоланні пандемії. Південна Корея ухвалила стратегію використання відкритих даних та масового діагностування громадськості. Для цього країна розробила спеціальні мобільні додатки для самодіагностики, які з'єднують користувачів з медичним персоналом, а також запустила низку веб-сайтів для детального інформування про перебіг захворювання. [5].

Україна не стала виключенням. Міністерством цифрової трансформації України було розроблено застосунок «Дія. Вдома» для запобігання поширенню COVID-19 в Україні. До функціональних особливостей застосунку відносять [3]:

- реєстрація в місці проходження самоізоляції або обсервації;
- фотопідтвердження перебування за місцем проходження самоізоляції або обсервації;
- екстрений виклик на гарячу лінію МОЗ України.

Застосунок встановлюється у смартфони осіб, які можуть бути потенційними носіями вірусу COVID-19 та яких зареєстровано у медзакладах як тих, що потребують самоізоляції або обсервації. На сьогодні відбулися певні оновлення застосунку, зокрема, додали функціонал повідомлення про результат ПЛР-тесту та, якщо в період самоізоляції у людини з'явилися симптоми захворювання, вона може швидко зазначити це застосунку [3].

Варто зазначити, що останнім часом в українській державі можна спостерігати позитивні зрушення у напрямку соціальної інфраструктури. Це відображається у формуванні та реалізації державних цільових програм, які спрямовані на розвиток соціальному та економічному напрямку на регіональному рівні.

Ефективним та перспективним інструментом економічного і соціального розвитку та дієвим засобом залученням коштів у проекти, за допомогою яких державні та муніципальні органи влади зберігають контроль і налагоджують співпрацю з інвесторами, для більшості зарубіжних країн світу стало впровадження державно-приватного партнерства [1, с. 49].

Для прикладу варто розглянути досвід Канади щодо створення корпорацій економічного розвитку на основі державно-приватного партнерства, які безпосередньо займаються залученням інвестиційних ресурсів у розвиток соціальної інфраструктури [6, с. 52]. На думку С.Кириченко, ці корпорації створені поза підпорядкуванням муніципальної влади, але при цьому основне фінансування розвитку соціальної інфраструктури здійснюється саме за рахунок видатків муніципальних бюджетів. Головна роль таких корпорацій полягає у залученні грошей приватного бізнесу. Також такі корпорації мають горизонтальну організаційну структуру та спроможні швидко реагувати та вирішувати виниклі проблеми, а члени корпорації приймають активну участь в управлінні розвитком соціальної інфраструктури [4, с. 52]. Очевидно, що система управління інфраструктурою міст побудована таким чином, що координація, реалізація та фінансування проектів з розвитку соціальної інфраструктури здійснюється у взаємодії місцевого самоврядування та приватних партнерів.

Підрахунки McKinsey Global Institute до 2030 року свідчать, що кількість інвестиційних коштів в глобальному масштабі досягне 57 трлн. дол. США, що будуть спрямовані на розвиток інфраструктури міст. Ця цифра значно перевищує вартість всіх інфраструктурних об'єктів, що зведені на сьогодні. [7].

Отже, враховуючи вищезазначене, на сьогодні зростає необхідність у розробці стратегії щодо управління процесами державно-приватного партнерства в системі управління інфраструктурою міст з послідовним прогнозуванням можливих зрушень за допомогою використання розрахунків та з'ясування інструментів впливу на динаміку розвитку інфраструктури міст з боку публічної влади.

*Список використаних джерел:*

1. Барбір І. Державно-приватне партнерство у сфері транспортної інфраструктури: зарубіжний досвід для України. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2020. Вип. 3 (98). с. 49-58. URL: [https://doi.org/10.36030/2310-2837-3\(98\)-2020-49-58](https://doi.org/10.36030/2310-2837-3(98)-2020-49-58)
2. Буряченко А., Гераймович Л. Світовий досвід фінансування розвитку інфраструктури міст. Міжнародна економічна політика. 2014. Вип. 1. С. 105-128. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Мер\\_2014\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Мер_2014_1_8).
3. Вдома. Ministry of Digital Transformation of Ukraine App Store Preview. URL: <https://apps.apple.com/us/app/%D0%B2%D0%B4%D0%BE%D0%BC%D0%B0/id1504695512>.
4. Кириченко С. О. Використання світового досвіду задля розвитку соціальної інфраструктури в регіонах України. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2016. Вип. 13. С. 48-55. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi\\_2016\\_13\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2016_13_10).
5. Огороднік О. Як криза змінює міста: цікаві кейси. Transparentcities. URL: <https://transparentcities.in.ua/articles/yak-kryza-zminyuye-mista-cikavi-keysy>
6. Стратегическое планирование экономического развития: 35 лет канадского опыта. науч. ред. Б. С. Жихаревич. СПб. : Международный центр социально-экономических исследований «Леонтьевский центр», 2004. 288 с.
7. Infrastructure productivity: How to save \$1 trillion a year / McKinsey Global Institute. 2013. January. P. 1.

**МИГИДЮК Аліна,**  
*студентка магістратури кафедри менеджменту  
ІПК ДСЗУ*

## **ЗАПРОВАДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ОСОБИСТОГО ТА КОРПОРАТИВНОГО ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Темп життя сучасних людей складно назвати розміреним — це постійний дефіцит часу і аврали, регулярне перебування у стані, коли незрозуміло, за виконання якої роботи хапатися саме зараз. Звісно, все це негативно позначається на особистій продуктивності працівників. Досягти чіткої «синхронної системи» дій управлінців і персоналу можна за допомогою системи управління часом, або тайм-менеджменту.

Базові ідеї тайм-менеджменту полягають у тому, що основну увагу слід приділяти тому, куди повинен інвестуватися час, а не як швидше виконувати роботу. По суті, це дуже важливе завдання визначення пріоритетів, що зачіпає усі сфери управлінської діяльності. Тайм-менеджмент передбачає:

- уміння відчувати й розуміти час як певну екзистенціальну сутність;
- встановлення цілей і термінів їх досягнення;

- визначення часової місткості виробничих операцій;
- забезпечення оптимального використання часу шляхом заохочення ініціативи, делегування повноважень, налагодження ефективної взаємодії персоналу, формування корпоративного відчуття часу, забезпечення зворотного зв'язку та моніторингу [4, с. 17].

*Основні принципи корпоративного тайм-менеджменту:*

1. У команді повинна бути спільна мета. При цьому вона повинна бути:

- надихаючою;
- визначеною в часі;
- досяжною;
- конкретною;
- вимірною.

Надихнути команду на досягнення корпоративних цілей допоможуть прості принципи:

- досягнення згоди між керівниками;
- залучення учасників команди в процес постановки цілей;
- Розмова з командою повинна проходити на зрозумілій їм мові;
- корпоративні і особисті цілі робітників мають бути пов'язані;
- Регулярне нагадування про важливість корпоративних цілей.

2. На підприємстві повинно бути запроваджено внутрікорпоративне управління проектами.

Для оптимізації процесу управління проектами використовуються сервіси з управління проектами. Такі сервіси дозволяють спілкуватися всередині самого додатка, як під самими завданнями (за допомогою коментарів), так і в корпоративному закритому чаті. Кожне повідомлення крім тексту може містити прикріплене зображення, документ, посилання. Таким чином, завжди можна відстежити останню версію документа, актуальні зміни й дізнатися позицію колег або керівництва. Внутрішньокорпоративне спілкування в рамках системи управління проектами:

- позбавляє від довгих листувань по електронній пошті;
- надає можливість швидко отримувати відповідь на робочий питання;
- налагоджує відносин між співробітниками;
- дисциплінує команду, оскільки працівники будуть усвідомлювати, що всі їхні дії і коментарі видно колегам, а також зафіксовані в історії роботи.

Серед найпопулярніших і ефективних систем можна виділити наступні: - ***Бітрікс 24; Assana; Trello; Basecamp; Меганлан; Jira; Redmine; OneBox.***

3. Відкритий доступ до загальних календарів для фіксування спільних зустрічей.

- Надання доступу до робочих календарів керівників, щоб колеги бачили їх особистий розклад. Це допоможе правильно спланувати спільні зустрічі.
- Пропонується створення календарів під кожний окремий проект на підприємстві, де команда зможе самотійно додавати заходи;



- Також пропонується делегувати доступ до особистого календаря директора іншому користувачеві компанії, щоб він міг створювати заходи і підтверджувати або відхиляти запрошення для нього.

Для запровадження методів управління часом в українських компаніях можливим є не лише застосування комплексного підходу, що вимагає залучення значної кількості фінансових, часових та інших ресурсів. В сучасних умовах достатньо розпочати з простих і не надто вартісних схем та прийомів, що допоможе змінити відношення до досягнення результату на позитивне та конструктивне, справлятися з негативними емоціями, що супроводжують окремих людей та команду загалом на початку нових справ та під час поставлення складних завдань, які потребують ефективного, а головне, своєчасного розв'язання. В якості прикладу наведемо простий, але ефективний алгоритм проведення нарад. Цей алгоритм дуже легко інтегрувати в робочу систему підприємства.

*Правила проведення ефективних нарад.* Наради активізують ефект синергії, що при грамотному підході дозволяє згенерувати більше ідей і знайти безліч шляхів вирішення проблем, що виникли. Для того, щоб будь-які збори в компанії проходили ефективно треба дотримуватися наступних правил:

- Кожне нараду слід проводити з мінімальним складом (Питання, яке треба задати собі перед нарадою: « з яким мінімальним складом я впораюся з вирішенням нагальних завдань на цю нараду?»)

- До будь-якого наради необхідно готуватися заздалегідь:

1. Визначте очікувані результати зустрічі.

2. Визначте час для кожного питання.

3 Призначте відповідального, який буде контролювати таймінг.

- Закінчувати нараду треба зі спланованими завданнями, зі строками дедлайнів або з прописаними очікуваними результатами, які учасники повинні будуть реалізувати до наступної наради.

Організація робочого часу здатна впливати як на умови праці і задоволення потреб працівника, так і на результати діяльності підприємства. Саме робочий час являє собою сукупність правових норм, спрямованих на забезпечення працівникам часу відпочинку й закріплення міри праці. Тому оптимальними є ті варіанти, за яких задовольняються потреби працівників (зокрема, мається на увазі досягнення балансу “робота – життя” (work – life balance), а роботодавець має можливість підвищити завантаженість обладнання, забезпечити поставки продукції за контрактом, підвищити гнучкість організації виробництва та поліпшити фінансовий стан підприємства [2, с. 101].

Впровадження технології таймменеджменту в практичній діяльності українських підприємств дасть змогу:

– підвищити продуктивність і результативність повсякденної діяльності;

– значно зекономити час і підвищити коефіцієнт використання робочого часу;

– досягти значних результатів за рахунок економії часу;

- скоротити кількість та обсяг виконуваних справ за рахунок ефективного планування робочого часу;
- чітко розставити пріоритети; – покращити терміни виконання проєктів;
- зменшити кількість прострочених завдань;
- поліпшити якість робіт за завданнями і проєктами.

Отже, грамотна організація часу роботи та дозвілля дасть змогу досягти глобальної мети та стати більш успішним у всіх напрямках діяльності.

*Список використаних джерел:*

1. Давидюк Т. В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал / Т. В. Давидюк // Вісник 90 Житомирського державного технологічного університету. – 2013. – № 1(47). С. 32-35.
2. Колот А. М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку: монографія. Київ: КНЕУ, 2010. 251 с.
3. Оганесян І.А. Управління персоналом організації / І.А. Оганесян – Мінськ : Профiт. 257 с.
4. Петрушенко М. М., Бондар Т. В. Управління часом як засіб досягнення стратегічного розвитку підприємства. Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка. 2009. № 1. С. 10-18.
5. Рудакова С. Г., Щетініна Л. В. Гідна праця: індивідуалізація режимів праці та відпочинку. Економіка: реалії часу. 2015. № 2. С. 15–19.

**МИРОНЮК Валерій,**  
*магістрант ІПК ДСЗУ*

**ІНСТИТУЦІЙНА ТА ЛІДЕРСЬКА СКЛАДОВІ  
ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІВ  
ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ**

Поняття «керівництво» в публічному управлінні характеризує офіційно структуровані формальні управлінські відносини в організації, діяльність керівника й підлеглих на виконання офіційних доручень й завдань; поняття «лідерство» характеризує результат внутрішньо-групової взаємодії між лідером і групою, через вплив лідера на поведінку людей спрямовуючи, мотивуючи їх зусилля на досягнення загально-групових цілей в оптимальний термін і з оптимальним ефектом. Відмінності між лідерством і керівництвом (менеджментом), лідером і керівником виявляються в особливостях ролей та функцій, які ними виконуються в процесі управління. В умовах децентралізації державної влади в Україні лідерство стає складовою професійної компетентності держслужбовців, а тому розглядається як явище обов'язкове притаманне офіційному керівництву. По-перше тому що є складовою процесу управління, оскільки в процесі управління різноманітні проблеми вирішуються шляхом впливу лідерів-керівників як суб'єктів владних повноважень на людей,

що їх оточують. По-друге тому що завдяки лідерству відбувається вплив на суспільно-політичні, соціально-економічні та державотворчі процеси. По-третє, як безперервний процесом роботи керівника-лідера над собою, лідерство є обов'язковою умовою існування органів публічного управління. Основні підходи до вивчення феномену лідерства в управлінні є показовими в тому плані, що вченим так і не вдалося сформулювати єдину теорію яка б пояснювала цей суспільний феномен.

В Україні загалом сформовано нормативно-правову базу щодо розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності. Разом з тим процеси реформування та модернізації публічної служби висувають нові вимоги до цього процесу. Зокрема, у нормативно-правових актах мають знайти відображення питання щодо процедур виявлення лідерських якостей у публічних управлінців та визначення критеріїв їх оцінювання; закріплення обов'язкової наявності лідерських якостей у претендентів на зайняття посад публічної служби тощо.

У процесі розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності нормативно-правову складову, яка передбачає діяльність суб'єктів розвитку лідерства щодо визначення нормативних засад цього процесу. Такий підхід до визначення суб'єктів розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності дає можливість класифікувати їх за складовими процесу розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності, які ми виокремили, а саме: освітня складова (державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування; Національна академія державного управління при Президентові України, її регіональні інститути, інші вищі навчальні заклади, які здійснюють підготовку магістрів за спеціальністю "Публічне управління та адміністрування" галузі знань "Публічне управління та адміністрування"; центри перепідготовки та підвищення кваліфікації, Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу тощо); організаційна складова (Національне агентство України з питань державної служби, Державне управління справами, Міністерство освіти і науки України, керівники органів державної влади, служби управління персоналом органів державної влади та ін.); нормативно-правова складова (Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Комісія з питань вищого корпусу державної служби). Крім того, до суб'єктів розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності відносимо інститути громадянського суспільства, які провадять освітню діяльність, а також беруть участь у розробленні та реалізації державної політики.

Розвиток лідерства в Україні необхідно розглядати в контексті визнання і підтримки державної служби як конкурентоспроможного, інституту, здатного привернути та утримати найкращі кадри, кваліфікованих працівників (*workplace of choice*). Така концепція зумовлює і основні підходи до управління людьми на державній службі, які мають сприяти забезпеченню успіху та впевненого майбутнього для державної служби, здатної забезпечити належне врядування. Державна служба є зацікавленою, аби на ній працювали справжні

лідери, віданні своїй справі – служінню громадськості, спроможні відповідати викликам часу та працювати у складних динамічних умовах.

В аспекті публічного управління організаційну (корпоративну) культуру доцільно розглядати як: одну із субкультур, в якій специфічно відображені всі основні елементи культури суспільства як засіб забезпечення ефективності організації, як суспільне середовище формування членів організації. Становлення та розвиток корпоративної культури, здатної забезпечити результативність реалізації компетенцій органу публічного управління, неможливі без стратегічного та тактичного впливу керівників (лідерів) на запровадження в життєдіяльність відповідних уявлень, ідей та ідеалів, принципів, символів, цінностей, зразків поведінки тощо. Лідерство в публічному управлінні є процесом забезпечення реалізації організаційного керівництва шляхом визначення бачення (місії, мети, цілей, завдань) діяльності, планування, прийняття рішень, організації їх виконання (розподіл функцій, наділення повноваженнями, контролювання, мотивування, стимулювання). Проаналізовано стилі лідерства та обґрунтовано доцільність ширшого застосування трансформаційного лідерства як найбільш спроможного забезпечити розвиток корпоративної культури та практики соціальної відповідальності органів публічного управління для ефективної реалізації їх компетенцій.

Введення у практику системи перманентних тренінгів за згаданими знаннями і навичками видається корисною. Не буде зайвим проведення на таких тренінгах і окремих занять з практичних проблем, підказаних життям: у керівника середньої та низової ланки не може бути «улюблених» працівників; неформальне та індивідуальне спілкування з колегами, до якого часто інтуїтивно приходять адміністратори середньої і низової ланок; чи не найціннішим ресурсом людини є досвід. Таким чином, ми бачимо, що навіть побіжний аналіз сучасних практик публічного управління, які можна використати з метою його якісного стрибка в умовах українських трансформаційних зусиль, дає підстави для підвищення їх інтенсивності і якості без суттєвих вкладень у витратні складові. Принаймні, основні ресурси – залучення академічної спільноти та практиків у сферах менеджменту, політології, соціології і психології є в наявності як на центральному, так і на регіональному рівнях.

Застосування сервісного підходу призводить до розгляду функцій державного управління як громадського сервісу, а сама держава, побудована на основі сервісного підходу, перетворюється на сервісну державу. Отже, виникає необхідність в створенні умов та розвитку державних службовців як інноваційних лідерів, які здатні забезпечити реалізацію даних стратегій, тобто виникає необхідність в розробці програм, які здатні забезпечити необхідні знання, вміння та навички інноваційних лідерів у державному управлінні. Успішність здійснення переходу до сервісної моделі держави в Україні в багатьох аспектах залежить від здатності керівників у державних установах та організаціях різних форм власності здійснювати управлінське лідерство, сформувати клієнтоорієнтовану організаційну культуру в органах публічної

влади та створити організаційне середовище для формування та підтримки організаційної поведінки, яка дасть змогу забезпечити високу якість адміністративних послуг.

Основним завданням для лідера є підтримка та підсилення ентузіазму під час реалізації плану дій та поглибити відносини за допомогою регулярних розмов з підлеглими, про зміни, які відбуваються в організації, та як вони можуть вирішувати виникаючі проблеми або використовувати можливості. Лідери постійно знаходяться у пошуках покращення, еволюції, та зрілості, що в підсумку призведе до кращих результатів. У процесі знаходження чогось нового повинні приймати участь як самі лідери так і їх послідовники. Їхні взаємовідносини повинні розвиваються у нових площинах, що в значній мірі буде обумовлювати досягнення поставлених цілей організаційних змін без значного опору з боку підлеглих.

Криза повинна розглядатися як поворотний момент у розвитку організації, що дає можливість нових раундів економічних змін. У той же час, вибір правильної стратегії управління кризовими ситуаціями та її своєчасна реалізація можуть вивести організацію з кризи та забезпечити її майбутнє функціонування і процвітання. Кожна криза приносить нові виклики та можливості. В умовах сучасної глобальної економічної кризи, спричиненої спалахом пандемії COVID-19, її найбільш характерною рисою є невизначеність терміну тривання та масштабу наслідків. Ця криза спричинена досі невідомим вірусом і загрожує не тільки світовій економіці, а й життю людей. Відповідно, антикризові заходи щодо її подолання та негативного впливу повинні містити як нововведення так і перевірені методи. Лідери світового, національного та організаційного рівнів набувають нової вирішальної ролі в умовах повної невизначеності сьогодення та найближчого майбутнього. Для керівників це надзвичайно важкий період, оскільки їм доводиться турбуватися не лише про стан власного бізнесу, а й про працівників. Українські підприємці опинилися в особливо важкій ситуації, через передпандемічну внутрішньоекономічну кризу та урядову мінливість. На жаль, економіка України не в змозі повноцінно підтримати вітчизняний бізнес, тому питання ефективного управління кризовими ситуаціями та лідерство є нагальним, особливо для мікро-, малого та середнього підприємництва. Коронакриза є тестом для лідерів та компаній у будь якій галузі бізнесу. Якщо підприємству вдасться подолати дану кризу, то воно зможе адаптуватися до нової реальності та наступних викликів.

*Список використаних джерел:*

1. Толкованов В. Основні результати реалізації програми розвитку лідерства / В. Толкованов, В. Ковальчук // Вісник Державної служби України. – 2012. – № 4. – С. 9–15.

**МІЩЕНКО Катерина,**  
*к.держ.упр., доцент кафедри публічного управління  
та адміністрування ІПК ДСЗУ*

## **ДЕЯКІ АСПЕКТИ ОСВІТНЬОЇ ПІДГОТОВКИ ПУБЛІЧНИХ МЕНЕДЖЕРІВ ДЛЯ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ**

Поява нових викликів, що на сьогодні постали перед Україною, стала результатом стрімкого перебігу суспільних процесів. Вплив глобалізації на світову економіку і політику, все більше проникнення ринкових відносин в усі галузі національного господарства, погіршення екологічного стану навколишнього середовища, поширення соціальних ризиків, серед яких депопуляція населення, бідність, погіршення показників здоров'я, зростання смертності й падіння народжуваності, накопичення населенням шкідливих звичок тощо, спричинили потребу в докорінних змінах вітчизняної системи охорони здоров'я.

Першочерговими напрямками модернізації системи охорони здоров'я України, які найбільше потребували реформування, було визначено організацію, управління та фінансування медичної галузі, як найбільш застарілі та такі, що не відповідають сучасним реаліям розвитку медицини.

Розуміння невідворотності таких змін в галузі вимагало формування нового типу керівника закладу сфери охорони здоров'я. Реалії сьогодення вимагали від керівників йти в ногу з часом, адекватно реагувати на зміни, що відбуваються у світовій та вітчизняній політиці, медичній практиці, відповідати сучасним трендам в медицині. Це означало, що для керівника медичного закладу сьогодні вже недостатньо мати лише вищу медичну освіту та пройти підвищення кваліфікації в межах тематичного циклу «Організація і управління охороною здоров'я». Відтепер треба було мати другу вищу освіту менеджерського спрямування.

Варто відзначити, що вітчизняне Міністерство охорони здоров'я змогло, хоча дещо й запізно, але все таки більш менш адекватно оцінити потребу в освітній підготовці для галузі менеджерів нового типу. Свідченням цього стало видання у жовтні 2018 року відповідного наказу МОЗ [1], результатом прийняття якого мала стати оптимізація управління закладами охорони здоров'я.

В умовах реформування медицини МОЗ цілком правильно оцінило необхідність поступової зміни кадрової політики та організації управління в галузі. Зокрема, у згаданому наказі було визначено, що до 01 січня 2022 року певні управлінські посади у сфері охорони здоров'я (генеральний директор, заступник генерального директора, директор, заступник директора, начальник, заступник начальника, завідувач, заступник завідувача закладу охорони здоров'я) поки що матимуть право займати працівники галузі з вищою освітою II рівня за ступенем магістра спеціальності галузі знань «Управління та адміністрування», «Публічне управління та адміністрування», «Право»,

«Соціальні та поведінкові науки», «Гуманітарні науки», «Охорона здоров'я» та спеціалізацією «Охорона і управління охороною здоров'я».

Проте вже із 01 січня 2022 року будуть впроваджені безумовні вимоги щодо наявності у керівників медичної галузі, які претендуватимуть на зайняття зазначених вище керівних посад, вищої менеджерської освіти магістерського рівня у галузі знань «Управління та адміністрування», «Публічне управління та адміністрування». Тобто, забезпечувати в подальшому інноваційний розвиток медицини в Україні, управляти нею на основі європейських стандартів публічного врядування та на засадах доказової медицини матимуть право лише професійно підготовлені публічні менеджери. Їх освітня підготовка передбачає оволодіння сучасними знаннями з менеджменту, економіки, психології, стратегічного та антикризового управління, політичного аналізу, соціального розвитку, публічних комунікацій та з багатьох інших питань.

З метою формування відповідних професійних компетентностей діючі та майбутні керівники повинні набути системного погляду на місце й роль галузі охорони громадського здоров'я у політичній і соціально-економічній системі держави. Їх завдання - розуміти взаємозв'язок між станом громадського здоров'я і тими процесами, що відбуваються в країні, усвідомлювати роль і завдання державної, регіональної політики, державного управління, місцевого самоврядування у забезпеченні збереження, зміцнення та відновлення громадського здоров'я та ефективного функціонування галузі.

Для забезпечення подальшого поступу на шляху реформування вітчизняної системи охорони здоров'я менеджери нового типу мають бути сприйнятливими до невизначеного та нестабільного зовнішнього та внутрішнього середовища, уміти не тільки адаптуватися до нього, але й створювати умови для здійснення змін, бути спроможними забезпечувати міжгалузеву взаємодію, налагоджувати державно-приватне партнерство, здійснювати публічні комунікації.

Для публічного управління сферою охорони здоров'я важливо мати знання щодо основ влади, політичних процесів, усвідомлювати роль організаційних зв'язків для сталого розвитку медичної галузі, визначати рушійні сили, необхідні для реформування системи. Надзвичайно важливим чинником забезпечення ефективності діяльності галузі є правова обізнаність керівників та знання ними методів раціонального управління ресурсами, яких, як правило, завжди обмаль.

Вкрай важливим є також уміння реалізовувати на практиці принцип постійного поліпшення клінічних результатів лікування та підвищення якості надання медичних послуг.

Варто наголосити, що само по собі накопичення знань не забезпечує позитивний результат в управлінні. Для керівників закладів охорони здоров'я важливо формувати уміння влучно та доречно користуватися набутими знаннями з публічного управління та адміністрування, що зробить їх діяльність ефективною й успішною.

Майбутнім управлінцям у сфері охорони здоров'я варто бути обізнаними з напрацюваннями всесвітньовідомого американського вченого, засновника теорії управління якістю Едварда Демінга. Завдяки застосуванню розроблених ним принципів Японія у минулому столітті перетворилася з відсталої, бідної країни на топ-державу з найсучаснішою й найефективнішою економікою. Крім відомого «Циклу забезпечення якості» цей учений розробив «формулу Демінга 98/2». Вона означає, що 98% проблем низької якості продукції (робіт, послуг) залежать не від конкретних виконавців, а від системи, яка організована недосконало, і тому неефективно витрачати зусилля на подолання 2% причин (найпоширеніший спосіб - покарання винних) порівняно із впливом на решту 98% чинників, що є системними.

У контексті євроінтеграційного вибору України майбутні менеджери публічного управління сферою охорони здоров'я мають знати європейські стандарти демократичного врядування, теоретико-методологічні та практичні засади, основні механізми й пріоритети публічної політики і управління галуззю.

Для реформування галузі важливим завданням освітньої підготовки сучасних керівників закладів охорони здоров'я є правильне розуміння й оцінювання суспільних відносин, дослідження та аналіз процесів життєдіяльності соціуму, що безпосередньо чи опосередковано впливають на формування здоров'я окремих людей та соціальних груп, обізнаність з особливостями виникнення і розв'язання проблем правового та економічного забезпечення діяльності у сфері охорони здоров'я, ґрунтовні знання щодо управління змінами, спроможність розробляти і впроваджувати стратегії забезпечення якості медичної допомоги.

Чим більше буде якісно підготовлених фахівців з публічного управління та адміністрування у сфері охорони здоров'я, тим скоріше нам вдасться сформуванню спільноту нових лідерів, агентів змін, які спроможні побудувати в Україні ефективну й результативну систему охорони здоров'я, забезпечити якісну культуру управління у цій сфері, яка відповідатиме найкращим міжнародним стандартам.

#### *Список використаних джерел*

1. Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 31.10.2018 р. №1977 «Про внесення змін до Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 78 «Охорона здоров'я». URL:<https://moz.gov.ua/article/ministry-mandates/nakaz-moz-ukraini-vid-31102018--1977-pro-vnesennja-zmin-do-dovidnika-kvalifikacijnih-harakteristik-profesij-pracivnikiv-vipusk-78-ohorona-zdorovja>.



## ЕЛЕКТРОННЕ ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДЯН ЯК ЕЛЕМЕНТ РЕОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У публічному управлінні ключову роль відіграють суспільно-політичні цінності, які є основою політичної системи, реалізуються в процесі соціальної комунікації та будують діалог взаємодії між державою та суспільством.

Одним із напрямів удосконалення й реорганізації системи публічного управління, як виклик сьогодення, стало застосування гібридних механізмів прямої демократії. Це дає змогу використати переваги та можливості інноваційних механізмів електронної демократії, базуючись на здобутках традиційної системи управління.

Розглянувши основні риси рівнів взаємодії з громадськістю, що почали формуватися у 2020 році та продовжують свою трансформацію на сьогоднішній день, можна зазначити, що окремі чинники, наприклад всесвітня пандемія COVID-19, окрім негативного впливу на суспільство, сприяло прискоренню інтеграції інформаційно-комунікаційних технологій (далі – ІКТ) в механізми публічного управління.

На нашу думку, органи публічного управління, зокрема органи місцевого самоврядування для подолання негативних наслідків пандемії, окрім прискорення інтеграції ІКТ, мають активізувати діяльність й з інформування та залучення населення.

Прикладом такої діяльності, що може бути імplementована й до інших сфер публічного управління, може слугувати діяльність Програми U-LEAD з Європою, Компонент 2 у сфері інформування та залучення населення у роботу ЦНАП. Експерти Програми розробили «Посібник з інформування та залучення населення у роботу ЦНАП», де виділено наступні рівні залучення населення:

- *Консультації* - сукупність суспільних відносин, що складаються в процесі взаємодії органів публічної влади та громадян з метою виявлення та врахування думки народу без юридичних наслідків.

- *Діалог* - двостороннє спілкування, яке ґрунтується на взаємних інтересах та потенційно спільних цілях, з метою забезпечення постійного обміну думками.

- *Діалог на основі співпраці* ґрунтується на взаємних інтересах стосовно окремого політичного процесу. Такий діалог зазвичай веде до вироблення спільної рекомендації, стратегії або законопроекту. Діалог на основі співробітництва є більш результативним, ніж широкий діалог, оскільки він складається зі спільних, як правило, частих і регулярних зустрічей та має на меті розробку основних політичних стратегій і часто призводить до узгоджених результатів.

- *Партнерство* - це найвищий рівень залучення, сукупність суспільних відносин, що складаються в процесі взаємодії між органами

публічної влади та виборцями з метою виявлення і врахування політичної більшості членів виборчого корпусу, які мають юридичне значення і є обов'язковими для обох сторін [1].

На думку українських дослідників Сидоренко Н. та Шкурата І., через активне використання мережі діючих в Україні ЦНАП та інструментів з інформування й залучення населення, можна вирішувати інші суспільно значущі питання, яким можуть загрозувати наслідки негативного впливу глобалізації, наприклад подолання безробіття та інші [2, с. 173].

Безумовно, розвиток різних форм онлайн взаємодії між громадянами та державою, органами місцевого самоврядування й бізнесами є дуже актуальним при формуванні конструктивного діалогу. Це значно заощаджує час для громадян та бізнесу, створює більший комфорт, зменшує бюрократію та корупцію.

У світовому рейтингу Індексу розвитку е-урядування ООН 2020 (EGDI), що був оприлюднений 10 липня, Україна посіла 69 позицію з показником 0,7119. У минулому рейтингу в 2018 році наша країна посіла 82 позицію з показником 0,6165. Індекс розвитку е-урядування в Україні, як і два роки тому, впевнено перевищує поточний середній показник у світі 0,6 (0,55 в 2018 році). Україна протягом останніх двох років багато зробила для досягнення цього прогресу, а глобальна коронавірусна криза, яка почалася лише кілька місяців тому, також значно пришвидшила програму цифрової трансформації країни [3].

Електронне залучення громадян стало вже звичним інструментом, який активно використовують місцеві влади в країнах Європи в умовах пандемії коронавірусу, розуміючи, що участь громадян та їх активне залучення – є ключовими в колективному здоланні викликів, що з'явилися в умовах пандемії. Громади, що об'єднують всі групи населення, можуть найкращим чином сформулювати колективну відповідь викликам сьогодення.

Одним з головних пріоритетів України (про що було зазначено в Законі України від 09 січня 2007 р. № 537-V «Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки», який досі є чинним) визначено напрям щодо побудувати орієнтованого на інтереси людей, відкритого для всіх інформаційного суспільства, в якому кожен зміг би створювати й нагромаджувати інформацію та знання, мати до них вільний доступ, користуватися і обмінюватися ними, аби надавати можливість кожній людині повною мірою реалізувати свій потенціал, сприяючи суспільному і особистому розвитку та підвищуючи якість життя [4].

*Підсумовуючи вищезазначене, можна зробити наступні висновки:*

1. Пандемія коронавірусу надала поштовх реорганізації системи публічного управління в напрямку прискорення розвитку електронного урядування та цифровим трансформаціям в цілому.

2. В умовах карантину та самоізоляції розвиток електронного урядування, зокрема залучення громадян із активним використанням ІКТ та електронних сервісів, публічне управління набуває нових рис а саме, підтримуючи соціальне дистанціювання, віддалене надання онлайн послуг та

зайнятості забезпечується не тільки безпека громадян, а й зменшуються соціально-економічні ризики в цілому.

*Список використаної літератури:*

1. Посібник з інформування та залучення населення у роботу ЦНАП // Програма U-LEAD з Європою. Компонент 2: URL:<https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2019/07/Posibnyk-z-informuvannya-ta-zaluchennya.pdf>.

2. E-Government Survey 2020 : URL[https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2020-Survey/2020%20UN%20E-Government%20Survey%20\(Full%20Report\).pdf](https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2020-Survey/2020%20UN%20E-Government%20Survey%20(Full%20Report).pdf).

3. Сидоренко Н.О., Шкурат І.В. Подолання негативних наслідків глобалізаційних викликів у сфері зайнятості через використання мережі ЦНАП на локальному рівні/ Сидоренко Н.О., Шкурат І.В. //Теорія та практика державного управління : зб. наук. пр. Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2020. – Вип. 4 (71). 216 с. С. 169 174. doi: 10.34213/tr.20.04.22.

4. Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки: Закон України від 09 січня 2007 р. № 537-V : URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/537-16#Text>.

**МОЧКОВ Олександр,**

*кандидат наук з державного управління,  
докторант кафедри публічного управління  
та адміністрування ІПК ДСЗУ*

## **ОСОБЛИВОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ОБОРОНИ ШВЕЙЦАРІЇ В УМОВАХ НЕЙТРАЛІТЕТУ ДЕРЖАВИ**

Поняття «територіальна оборона» до українського законодавства вже увійшло як спадок з радянського минулого. Насправді ж така система залучення населення до оборони має глибокі історичні корені. Як приклад, міське ополчення в містах Європи або наші козацькі поселення на кордоні зі степом. В Англії досі успішно діє територіальна оборона (*Territorial Army*) під новою назвою Армійський резерв, а в термінології НАТО має назву *TDF* (*Territorial Defence*). Цікавим є світовий досвід побудови моделі військ територіальної оборони: литовський «*Шауляй*», ізраїльський «*Цахал*» і особливо нейтральної Швейцарії – система служби в резерві [9]. Такий український досвід проявився і під час агресії РФ на Сході України, коли виникали *добровольчі батальйони* [2].

Нейтралітет Швейцарії бере початок з 1815 року та обумовлений намаганням уберегти єдність держави. Саме тоді проходив Віденський конгрес – конференція послів великих держав Європи (у Відні з 18 вересня 1814 року до 9 червня 1815 року). Метою цього конгресу стало врегулювання та питання змін (відновлення) континентальної політичної карту Європи після розгрому

наполеонівської Франції. Країни-переможці «прагнули відновити монархії, повалені після Великої французької революції, повернути на континент мир і спокій, але при цьому перекроїти карту Європи – кожен на свою користь» [4, с. 80-81].

Зберегти єдність держави для Швейцарії тоді було дуже актуальним питанням адже основу країни, що знаходиться на перехресті германської та романської Європи, становили 4 основних мовних та культурних регіони: німецький, французький, італійський та ретороманський. Та незважаючи на те, що більшість населення є німецькомовним, швейцарська національна ідентичність вкорінена у спільній історії та цінностях, таких як федералізм, пряма демократія (проголошені ще в першій Конституції 1848 року) [12] Розглянемо ці принципи:

- **Принцип федералізму.** Стаття 3-я Конституції Швейцарії гарантує 20 кантонам і 6 напівкантонам, на які розділена країна, усі права самоврядування, за винятком тих, котрі є прерогативою федерального уряду. До них належать оголошення війни і укладення миру, підписання міжнародних договорів і вступ у союзи, навчальна підготовка, матеріальне забезпечення збройних сил і керівництво ними, регулювання зовнішньої торгівлі. Федеральний уряд та кантони встановлюють податки. Уряд ще здійснює контроль над засобами зв'язку, вищою освітою та у сфері праці. Принцип федералізму зіграв істотну роль в об'єднанні тоді дуже різномірних держав-кантонів у загальношвейцарську союзну державу (у 1848 р.). Згодом федеральний уряд став активніше впливати на аспекти життя країни. Але швейцарці відчувають сильну прихильність до кантонів і їхніх традицій.

- **Принцип прямої демократії.** Парламент, обраний народом, визначає політику в загальних рисах, усі ж важливі для життя країни питання вирішуються на всенародних референдумах, які на федеральному рівні проходять двічі-тричі на рік або й частіше.

Нейтралітет Швейцарії є знаковим політичним явищем для світової політики. Хоча країна в рамках НАТО країна бере участь у Програмі «Партнерство заради миру» з 1996 року. Слід одразу наголосити, що інтерес до цієї програми дав їй можливість співпрацювати з НАТО, як «єдиною на даний час дієвою структурою безпеки та оборони». При цьому, Швейцарія не має наміру взагалі будь-коли стати членом НАТО, оскільки це б суперечило її позаблоковому статусу та *принципу озброєного нейтралітету*. Тому роль країни у Партнерстві з НАТО передбачає лише участь у гуманітарних акціях, заходах з підтримки миру, наданні допомоги при катастрофах, санітарних навчаннях. Участь військових підрозділів у збройних акціях виключена [1].

В останні роки, у зв'язку із змінами в Європі і світі, в уряді та громадській думці набирає чинності настрої на користь посилення інтеграції з ЄС і більш гнучкого трактування принципу нейтралітету: *забезпечення національної безпеки; вироблення позиції щодо приєднання до режимів санкцій Ради Безпеки ООН; співробітництво з Європейським Союзом.*

Відповідно до зовнішньої політики, Швейцарія поступово нарощує свою участь в органах, що займаються питаннями контролю над озброєннями і роззброєння, надає цивільний і військовий персонал для міжнародних миротворчих місій, в т.ч. в якості спостерігачів ООН і ОБСЄ. Членство ж Швейцарії в НАТО, якщо таке взагалі відбудеться, мало ймовірно, оскільки опозиційні партії і більшість населення налаштовані дуже скептично на цей рахунок. Одним словом, швейцарський нейтралітет перебуває ніби на перехідному етапі – від механізму захисту національних інтересів та самоізоляції до інструмента активної зовнішньої політики. Незважаючи на нападки з різних сторін, постійний нейтралітет Швейцарії має солідний запас міцності і, очевидно, збереже своє значення на тривалу перспективу.

Але при населенні 8 млн. чоловік у країні близько 180 тисяч військових (на 2018 р.). За інформацією військового аташе посольства країни в Україні: «У нас є система резервістів – 95% військових є резервістами. Після військової освіти вони продовжують цивільну кар'єру. І всередині збройних сил у нас є система територіальної оборони в 4 регіонах Швейцарії. Їх місія це «міст» – міст між цивільною і військовою владою. Вони точно знають, де знаходяться об'єкти критичної інфраструктури – аеропорти, склади боєприпасів, госпіталі. У них завжди є доступ до телекомунікацій, інженерні війська, які наводяться в готовність у разі техногенних катастроф. У них також є штаб і, коли цивільна влада не може вирішити проблему, вони включаються в роботу в своєму регіоні» [8].

До цього часу навіть охорона Ватикану – швейцарці. Подібна тенденція склалась історично: в 1503-1513 рр. коли Папа римський Юлій II потребував для охорони солдат, а на той час швейцарські воїни вважалися найкращими у Європі. Вони й були обрані. Сьогодні до складу Гвардії Ватикану можуть входити тільки уродженці Швейцарії, які є католиками и для яких рідні німецька мова. Всі кандидати мають мати як мінімум середню освіту, відслужити 4 місяці у швейцарській армії і отримати хороші відгуки від духовенства. Сам гвардієць винен бути не нижче 174 см, без довгого волосся, бороди, вусів і не одруженим. До варті Ватикану беруть лише холостяків.

У Швейцарії – обов'язковий призов чоловіків до війська. Жінки служать за бажання. Ті, кого визнали непридатними, звільняються від призову і вносять додатковий податок 3% від доходів, поки їм не виповниться 30 років. Служба є такою: призовники проходять «Школу рекрута» тривалістю менше ніж пів року. Потім рекрутів звільняють на «цивілку», але кожні два роки їм треба проходити тритижневі збори. В цілому – «Школа рекрута» плюс ці збори – швейцарський воїн служить 330 днів. Також щороку слід здавати нормативи зі стрільби. У 2013 році в Швейцарії з її рекордною кількістю референдумів голосували і стосовно можливого скасування призову. Але 73% виборців підтримали збереження призову [3]. Треба зазначити, що протягом всієї своєї «міліційної» історії, швейцарська армія практично не воювала. Під міліційною системою комплектування розуміємо: практично все доросле чоловіче населення країни регулярно закликається на короткострокові військові збори, а

в разі війни могло бути протягом двох діб повністю відмобілізувати. Така швидкість обумовлена як невеликими розмірами країни (від 150 км до 300 км), так і правилом, за яким легке стрілецьке озброєння зберігається не в арсеналах, а у швейцарців вдома.

Саме під час Другої світової війни швейцарська армія отримала реноме «непрístupної». Після падіння Франції, у Швейцарії був призначений головнокомандувачем генерал Анрі Гіза і прийнятий план «Національний редут», за яким армія повністю мобілізувалася, всі об'єкти інфраструктури мінувалися, а по периметру країни створювалися кілька ліній військових укріплень для максимального стримування противника. Планувалося, що по ходу просування ворога армія буде відходити в гори, а інфраструктура – повністю знищуватися. Надалі опір мав здійснюватися напів-партизанськими загонами в пересіченій гірській місцевості. Але найвідомішим наказом Анрі Гіза був наказ вважати будь-які повідомлення про капітуляцію, які виходять від будь-яких державних органів, провокацією. Вважається, що саме завдяки організації такого «тотального» спротиву німецький Вермахт відмовився від планів окупації Швейцарії. Водночас, швейцарські ВПС були залучені до повітряних боїв Другої світової війни з німецьким «Люфтваффе» і ВПС союзників, які залітали на територію нейтральної країни.

На цьому позитивному досвіді «тотальної оборони» швейцарські збройні сили будувалися в часи Холодної війни, коли міліційна система комплектування досягла свого апогею. Так, чисельність збройних сил перевищувала 800 тис. осіб, що становило 12% населення країни. Як і у випадку з Австрією, Швейцарія за оцінками свого військово-політичного керівництва не могла бути ціллю агресії інших країн. Вважалося, що її територія може стати театром зіткнення Радянської Армії і угруповання НАТО.

Використовуючи природно-географічні особливості країни (70% території країни – це гори), збройні сили Швейцарії використовують специфічну стратегію «барикадування в горах», яка передбачає ведення війни спротиву, мінування мостів та гірських вершин тощо. В рамках організації оборони армія має можливість швидко вивести з ладу мости, тунелі, автостради із залізницю: на випадок атаки планувалося знищити від 3000 до 6000 різних об'єктів транспортної інфраструктури. Для цього швейцарські тунелі і ключові мости мають протитанкові пастки, всередині них вбудовані вибухові пристрої, а залізничні мости запрограмовані в разі вибуху падати на автостради, що під ними. Всі залізничні та автомобільні тунелі підготовлені до підриву так, щоб повністю закрити доступ всередину країни. На території Швейцарії повно фортів, бункерів і арсеналів оснащених всіма необхідними комунікаціями і абсолютно непомітні ззовні. У Альпах існують постійні укріплення, які включають підземні повітряні бази. Як було сказано, протягом Холодної війни чисельність швейцарської армії доходила до 800 тис. осіб, що після її закінчення стало абсолютно безглуздом.

Ряд політиків і громадських організацій навіть висловлювалися за відмову від збройних сил взагалі. Але початок збройних конфліктів на сусідніх

Балканах швидко зупинив такі ідеї. Вже у 1995 р. була започаткована широкомасштабна військова реформа «Армія 1995», яка зменшила чисельність збройних сил до 400 тисяч (5% від населення країни). Реформою 1995 р. були зменшені терміни дійсної служби та скорочено вік призову за мобілізацією до 42 років. Реформа ліквідувала такі види резерву як *аусцуг і ландштурм*, але залишила *ландвер*, який визначався віковою категорією від 32 до 42 років. При загальній мобілізації ландвер ставав резервом другої лінії. Але реформування швейцарських збройних сил на цьому не зупинилося. 18 травня 2003 р. громадяни Швейцарії на референдумі проголосували за проведення нової військової реформи, названої «Армія-XXI».

Реформа передбачала нове значне скорочення збройних сил Швейцарії. Починаючи з січня 2004 року, кількість особового складу збройних сил була скорочена до 220 тис. осіб (2,5% від населення країни), включаючи в це число і 80 тисяч резервістів. У 2013 р. чисельність збройних сил Швейцарії склала 155 тис. осіб.

На 2016 р. в рядах збройних сил Швейцарії планувалося залишити лише 100 тис. осіб і до 30 тис. *ландверу*. Особливістю швейцарської армії, яка власне і перетворює її в міліційну, є передача державою особистої стрілецької зброї, обмундирування і спорядження солдата на його особисте утримання навіть тоді, коли він числиться резервістом в ландвері. Це дає значну економію коштів військовому відомству, дозволяючи економити на складах, а у разі потреби максимально швидко провести мобілізацію. Зброя, обмундирування і спорядження резервісти зберігають вдома. З 1952 р. військовослужбовці і резервісти тримали вдома і боєприпаси до особистої зброї. З 2007 року з міркувань безпеки все ж боєприпаси тримаються на армійських складах. Як було сказано вище, практично весь склад збройних сил Швейцарії є резервістами. Тільки до 9 тис. осіб є кадровими військовими, більшість з яких служить у ВПС [11].

Але тут є певні особливості. Так, вік призову на обов'язкову військову службу для придатних до неї швейцарських громадян встановлено з 19 до 26 років. Тривалість обов'язкової військової служби в Швейцарії для рядового складу визначається у 260 днів, який розбивається на початкову військову підготовку протягом 18 тижнів та наступні після неї сім зборів по три тижні кожен – 21 тиждень упродовж наступних 10 років. При цьому, військові збори віднесені до категорії обов'язкової військової служби. Отже чисельність збройних сил визначається саме цією категорією – військовозобов'язаних від 19 до 32 років, які проходять обов'язкову службу протягом поточного року. Насправді, одномоментна чисельність збройних сил рідко перевищує 25 тис. осіб: 9 тис. постійного складу, плюс 10-15 тис. перемінного (резервістів, які проходять базову підготовку, або перепідготовку). Всього за рік, за рахунок постійної перепідготовки і набираються ті 100 тис. осіб, з яких 20-22 тис, це новобранці. Фактично, в основній своїй частині швейцарська армія не знає існування постійного особового складу – це безперервний кругообіг зборів з перемінним складом.

Зазначена система покликана фіксовано підтримувати якісний резерв, який фактично є мобілізаційним ресурсом першої лінії, протягом 10 років після завершення першого етапу обов'язкової військової підготовки. Така система фіксованих зборів має розвинену кадрову та іншу матеріальну інфраструктуру для обов'язкової військової перепідготовки міліційного складу армії. Особливістю швейцарської системи є наявність великої кількості чисто навчальних з'єднань [6].

З 1996 р. у Швейцарії введена альтернативна служба [9]. Вона може включати в себе соціальну роботу, реконструкцію пам'ятників, допомогу літнім особам тощо. Така служба триває 340 днів, на 50% довше військової. Будьякий чоловік призовного віку може подати заяву про бажання проходити цивільну службу замість військової. Останні роки альтернативну службу щорічно проходять більше 15 тис. осіб призовного віку. Не більше 20% чоловіків призовного віку взагалі не проходять дійсну або альтернативну службу, як правило за станом здоров'я. Також не призиваються особи, які отримали швейцарське громадянство після 25 років. Для цих категорій передбачене додаткове податкове навантаження у 3% від сукупного доходу. Що стосується командного складу, то термін обов'язкової служби простого унтер-офіцера визначено у 430 днів, 500 днів для старшого унтер-офіцера та 600 – для субалтернів (офіцерів запасу). Майбутні унтер-офіцери і субалтерни резерву проходять спеціальні «Кадрові підготовчі курси».

Всі курси підготовки і перепідготовки командного складу відбуваються на базі Коледжу збройних сил. Після досягнення 32 років за умови вислуги необхідних 260 днів, військовозобов'язаний переводиться в резерв, або як він офіційно називається – *ландвер*. В ландвері резервісти перебувають до досягнення 42 років. За ці 10 років резервіст повинен три рази пройти перепідготовку по 2 тижні. Тому, незважаючи на те, що мобілізаційний ресурс *ландверу* становить близько 200 тис. осіб., його фактична чисельність визначається тільки тими, хто проходить перепідготовку в поточному – це 30-32 тис. осіб.

Ландвер не застосовується для комплектування бойових частин (сухопутні війська мають у своєму складі 9 бригад), або частин забезпечення першої лінії. Задача ландверу – охорона об'єктів інфраструктури, служба на гірських оборонних спорудах у глибині території, різні допоміжні функції тощо. Організаційно сили ландверу зведені в окремі роти і батальйони, які під час мобілізації підпорядковуються 4-м територіальним командуванням [7].

Отже, з огляду на постійне реформування, в умовах кардинальних змін воєнно-політичної обстановки в Європі після 1991 р, армія Швейцарії зберігає свій традиційний міліційний характер. В умовах відсутності прямих загроз воєнного характеру вони залишаються головним гарантом безпеки Конфедерації, і в нових умовах зосереджуються на таких завданнях як допомога цивільному населенню в разі терористичної атаки, пандемії або природних катаклізмів. Крім цього, служба в армії має велике соціальне і громадське значення – вона один з об'єднавчих елементів суспільства. При



цьому, в швейцарському суспільстві постійно точиться дискусія щодо добровільного принципу комплектування, у т. ч. відмови від великих резервних сил. З 1991 року в країні пройшло вже три референдуми з цього питання. Але і зараз більше 70% громадян є вірними загальному призову, хоча військову службу проходять не більше 40% призовного контингенту[5].

Але Швейцарія не має наміру взагалі будь-коли стати членом НАТО, оскільки це б суперечило її позаблоковому статусу і принципу озброєного нейтралітету. Тому роль країни у програмі НАТО партнерство заради миру передбачає участь виключно у гуманітарних акціях, заходах з підтримки миру, наданні допомоги у випадках катастроф, санітарних навчаннях. Так, будь-яка участь військових підрозділів у будь-яких збройних акціях виключається.

Отже, швейцарська політика нейтралітету перебуває ніби на перехідному етапі – від механізму захисту національних інтересів та самоізоляції до інструмента активної зовнішньої політики. Незважаючи на різноокі нападки, постійний нейтралітет Швейцарії має солідний запас міцності і, очевидно, збереже свою перспективу. Відповідно, міліційний принцип побудови національних збройних сил, як основи нейтрального статусу, також буде збережено у досяжному майбутньому.

#### *Список використаних джерел:*

1. Антошкін В.К. Політика європейських нейтральних країн щодо питання про колективну безпеку та оборону. Аналітична записка. НІСД. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/nacionalna-bezpeka/politika-evropeyskikh-neutralnikh-krain-schodo-pitannya-pro>.

2. Ворона П. Шляхи соціальної реабілітації учасників українсько-російської війни на сході України: зарубіжний досвід. Вісник НАДУ, 2018. (3), с. 55-62.

3. Касьянов Ю. Не служити в армії – соромно»: чи потрібен Україні призов? Радіо Свобода. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/chy-potriben-ukraini-pryzov/30904199.html>.

4. Мустафін О. Справжня історія пізнього нового часу. Х., 2017, с. 81.

5. Політика європейських нейтральних країн щодо питання про колективну безпеку та оборону. Аналітична записка. НІСД. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/971>.

6. Резервісти - основа армій багатьох країн світу. Народна Армія. 17 червня 2016 р. URL: <http://na.mil.gov.ua/33510-rezervisti-osnova-armij-bagatoh-krayin-svitu>.

7. Сайт Збройних Сил Швейцарської Конфедерації. URL: <http://www.vtg.admin.ch/internet/vtg/de/home.html>.

8. У Швейцарії територіальна оборона - це міст між цивільною та військовою владою, - аташе посольства Швейцарії в Україні/ LB.ua/ 7 листопада 2019 URL: [https://rus.lb.ua/news/2019/11/07/441630\\_shveytsarii-territorialnaya-oborona.html](https://rus.lb.ua/news/2019/11/07/441630_shveytsarii-territorialnaya-oborona.html).

9. Урс Гайзер (Urs Geiser). Чи є майбутнє у масової армії? SWI. [www.swissinfo.ch/rus/есть-ли-будущее-у-массовой-армии-/34729820](http://www.swissinfo.ch/rus/есть-ли-будущее-у-массовой-армии-/34729820).

10. Чижмар Ю. Територіальна оборона: як організувати патріотів. Українська правда. 15 лютого 2019. URL: <https://www.pravda.com.ua/rus/columns/2019/02/15/7206749>.

11. Швейцарська модель. Народний Оглядач. 11 березня 2013 р. <http://www.ar25.org/article/shveycarska-model.htm>.

12. Prof. Dr. Adrian Vatter (2014). Das politische System der Schweiz [The Political System of Switzerland]. Studienkurs Politikwissenschaft (німецькою). Baden-Baden: UTB Verlag. ISBN 978-3-8252-4011-0.

**НАПЛЬОКОВ Юрій,**

*доктор філософії з публічного управління та адміністрування,  
доцент кафедри підготовки миротворчого персоналу  
Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського*

## **АСПЕКТИ ГОТОВНОСТІ ДО ДЕМОКРАТІЇ**

В умовах сучасного динамічного середовища готовність соціальної системи до демократичного формату управління є важливою характеристикою для забезпечення сталого розвитку держави. Цього можливо досягти за умови децентралізації та делегування владних повноважень від державної влади до громадянського суспільства, довіри та взаєморозуміння у суспільстві.

Публічне управління повинно сприяти розвитку соціальної системи через впровадження формату управління, який забезпечить успішний розвиток цієї системи. В умовах динамічного середовища це може вимагати активного втручання громадян в розвиток системи на політичному, законодавчому та адміністративному рівнях. Питання готовності громадянського суспільства, державних службовців, управлінців та еліти як членів соціальної системи до забезпечення її ефективного функціонування стає актуальним для України. За відсутності цього система не демонструє позитивного розвитку та конкурентоспроможності. В умовах динамічного середовища прийняття управлінських рішень потребує постійного аналізу стану системи та середовища. Це може робити «розумна» та адаптивна система, яка спроможна корегувати свою ментальну, організаційну та інформаційно-комунікаційну складові [1, с. 31] відповідно до існуючого та можливого майбутнього середовища. Завданням публічного управління є створення необхідних умов для роботи такої системи.

«Розумна» система ґрунтується через спроможність до мислення, яке базується на індивідуальному та колективному несвідомому. Ці поняття обґрунтував К. Юнг, розглядаючи їх у нерозривному зв'язку, як такі, що діють сумісно в мисленні та формують «духовну цілісність».

Коллективне несвідоме базується на архетипах, які представляють «форми чи образи колективної природи, які виникають на Землі як складові міфів і, разом з тим, як окремі продукти несвідомого...[форми та зображення], які мають відбиток та скріплюються в нашій психіці» [2]. Архетипними утвореннями є культура, традиції, цінності, переконання, міфи, казки та інші шаблони мислення, створені на основі людського досвіду. Вони безпосередньо впливають на мислення суспільства та його готовність до демократії.

Існує протистояння колективного свідомого як раціонального до колективного несвідомого як ірраціонального мислення. Вони конфліктують один з одним як дивергентний та конвергентний процеси в мисленні але призводять до прийняття рішень, які повинні збалансувати систему. В цьому контексті можливо спостерігати «відхід від логічного мислення, навіть його уникнення, і перевагу алогічного мислення; розкол раціонального і ірраціонального в людині, його внутрішнього і зовнішнього життя» [3, с. 42].

Взаємодія колективного свідомого та несвідомого в мисленні може залежати від умов середовища та стану системи. Коллективне несвідоме стабілізує систему та стримує її від змін. Коллективне несвідоме не має рефлексії та базується на архетипах – ментальних моделях та шаблонах попереднього досвіду, які використовуються автоматично. Коллективне свідоме ініціює зміни на основі рефлексії для адаптації системи до середовища та запобігання її руйнування. «Там, де раціональна свідомість оперує аналізом, логікою, порівнянням, пошуком розбіжностей, перевіркою інформації та рефлексивною перевіркою своїх власних підстав, у несвідомого працює інший інструментарій: аналогія, ототожнення, емоції, нечуттєвість до суперечностей, образ, синтез. Серед них відсутня рефлексія, що і сприяє безконтрольності його існування» [4, с. 25].

Рефлексія представляє собою зворотний зв'язок, який в умовах динамічного середовища стає надважливим для управління системою. Цей зворотний зв'язок реалізує громадянське суспільство на основі свободи слова, захисту прав та свобод громадян, довіри та прозорості. Державна влада, яку представляють державні службовці та управлінці різних рівнів, повинна розуміти громадянське суспільство та бути готовою приймати результати своєї роботи критично та відкрито. Система в цілому повинна забезпечувати довіру, єдність зусиль та спільну мету для її учасників. В цьому випадку комунікація та розуміння будуть кращими на основі формування певного колективного емоційного інтелекту, який «представляє спроможність групи генерувати набір норм, які направляють емоційний досвід в групі ефективним шляхом» [5, с. 1].

Демократичний формат управління може активуватись незалежно від періоду розвитку суспільства в минулому та сучасному, та в залежності від стану соціальної системи та умов, в яких вона опиняється. Наприклад, в древній Греції одночасно Афіни представляли демократичне суспільство, а в Спарті застосовувалось централізоване управління. Лідер Туреччини Кемаль Ататюрк застосовував централізоване, навіть військове управління, для виводу країни зі

стагнації та забезпечення економічного росту, тому що стан країни, умови середовища, підтримка населення вимагав цього підходу в управлінні.

Демократія може сформуватись в певній «соціальній атмосфері», яка служить «фоном для всіх приватних ситуацій» і являє собою «характеристику соціальної ситуації в цілому» [6, с. 109, 202]. В цій атмосфері приймаються рішення та її зміна може впливати на взаємодію колективного свідомого та несвідомого.

«Трансформаційні процеси, що відбуваються в Україні, поширюють свій вплив на всі сфери суспільного життя, але чи не найбільше – на свідомість людини» [7, с. 169]. Це відбувається завдяки тому, що для змін потрібна колективна свідомість, яка пропонує нове замість застосування застарілої ментальної складової системи, яка втрачає актуальність в нових умовах та не надає можливості приймати актуальні рішення та реформувати її організаційну складову. Сьогодні в Україні та США спостерігається руйнування пам'ятників, перегляд цінностей та переконань, – радянських в Україні та конфедератив часів громадянської війни в США, тому, що вони не сприяють прийняттю необхідних рішень в новому середовищі.

Сутність зміни ментальної частини системи полягає в створенні таких умов для системи, коли різноманітність варіантів дій забезпечить змогу створити новий формат організаційної складової системи за рахунок виходу за межі шаблонного підходу та активізації свободи креативності зі сторони елементів системи. Це забезпечується певною самоорганізацією системи через децентралізацію, спільну відповідальність та делегуванням владних повноважень від центру до регіонів. В умовах динамічного середовища елементи системи самостійно вибирають тип управління, формують нові зв'язки та структури, які сприяють або не заперечують, наприклад повної демократії або існуванню еліт, не дивлячись різницю в судженнях, віруваннях та цінностях, на яких вони ґрунтуються.

Метальна модель складається з елементів та шаблонів, зв'язків між ними, що застосовуються в процесі мислення. При цьому «існує постійний, що ні на хвилину не припиняється, живий динамічний зв'язок між свідомою та несвідомою сферами нашої свідомості» [8, с. 170]. Шаблони несвідомого можуть трансформуватись у вигляді нової комбінації архетипів, наприклад, у вигляді втрати актуальності переконань, міфів та казок, які були популярні в радянські часи та їх зміщення до казкових персонажів американського та західного формату. Це є показником адаптації системи на основі прийняття нових іміджів, цінностей для її балансування через процес прийняття рішення.

Застосування децентралізації має відповідати стану середовища та стану системи. Підвищена флуктуація як середовища так і системи вимагають централізації під єдиним керівництвом для збереження системи від переходу до якісно іншої системи, яка може відрізнятись по своїй формі та суті. В цих умовах роль лідера стає такою ж важливою, як з участь громадськості, його підтримка та довіра до лідера. Так сьогодні спостерігається рух до централізації та збільшення ролі лідера.

Не дивлячись на необхідність децентралізації, недовіра в суспільстві може виникати тому, що існує страх помилки і «стилем життя сучасного суспільства стає феномен – бути схильним міркувати та діяти лише там, де ми віримо і вважаємо, що це правильно» [9, с. 27]. Динамічні технологічні зміни створюють нове глобальне середовище, яке є певною несподіваністю для суспільства і воно спроможне захиститись об'єднавшись. В цій ситуації індивідуалізм не є актуальним та розглядається як небезпечний.

Умови середовища та стан системи можуть визначати готовність до демократії та її рівень. Наприклад, відповідно до М. Мафессолі, «суспільне життя насамперед є емоційним, природним, племінним та стадним» [10, с. 26]. Так «трайболізм» повертається тому, що в умовах динамічних змін підвищується страх незахищеності та втрати того що є. З одного боку включаються колективний захист в групах як стримування змін. З іншого боку, незадоволення станом системи спонукає громадянське суспільство до змін. Перехід через умовну мінімально допустиму межу рівноваги між системою та середовищем може бути сигналом того, що «трайб» приєднається до групи змін тому, що незадоволення перевищує страх. Для досягнення цього порогу кооперація між громадянським суспільством, владою та елітою може залишатись слабкою. Це і є той стан, коли існує стримування від фундаментальних реформ і змін, яке спостерігається сьогодні в Україні. Також поєднання влади та еліти може прискорити досягнення критичного порогу рівноваги між системою та середовищем та зсунути систему ще ближче до революційної межі, коли громадянське суспільство буде повністю незгодним з політикою еліт. Все це формує умови для запровадження демократії, яка є надважливою формою управління в динамічному та змінному середовищі.

Таким чином, складність та динамічність середовища вимагають створення «розумної» соціальної системи через взаємодію колективного свідомого та несвідомого для її балансування системи та створення гармонії з середовищем. Це вимагає створення демократичних умов кооперації та втручання в процес прийняття рішень всіх членів та елементів системи, які пропонують більшу кількість варіантів дій, що сприяє прийняттю правильного рішення.

Важливим завданням публічного управління стає забезпечення швидкої адаптації системи до середовища через постійний зворотний зв'язок та комунікацію між всіма елементами системи на основі довіри, єдиної мети та зусиль. Готовність громадянського суспільства та еліти (політичної, економічної) до участі в демократичному управлінні стають надважливими для забезпечення ефективної роботи системи в умовах динамічного середовища. Це формується на основі взаємодії колективного свідомого та несвідомого, яке, в свою чергу, залежить від стану системи, умов середовища та рівня рівноваги між ними.

*Список використаних джерел:*

1. Напльков. Ю. Ефективність публічного управління в умовах динамічного середовища. Дисертація. Харків: ХНУМГ, 2020. 340 с.

2. Jung C.G. Psychology and Religion: West and East. Collected Works of C. G. Jung. Edited by Gerhard Adler & R. F.C. Hull. Vol. 11. Princeton, N.J.: Princeton University Press. 1970.

3. Московічі С. Століття натоптів. Історичний трактат з психології мас. М.: Академічний Проект, 1998. 354 с.

4. Сікевич З. В., О. К. Крокінская, Ю. А. Поссель. Соціальне несвідоме: соціологічний і соціально-психологічний аспекти, СПб.: Питер, 2005. 266 с.

5. Wolff. S. Group Emotional Intelligence (GEI) Survey. Technical Manual. GEI Partners. 2006,.12 p.

6. Левін К. Вирішення соціальних конфліктів. СПб: Мова, 2000. 408 с.

7. Суший. О. Теоретичні засади соціальної архетипіки, Публічне урядування № 3 (4), Київ: ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2016.

8. Там же.

9. Маффесолі. М. Час племен. Київ: Києво-Могилянська академія, 2018. 264 с.

**ОПАНАЩУК Петро,**

*завідувач проблемної науково-дослідної лабораторії  
соціальних досліджень ринку праці ІПК ДСЗУ*

## **СПІВПРАЦЯ СЛУЖБИ ЗАЙНЯТОСТІ З ОТГ ЯК МЕХАНІЗМ РЕАГУВАННЯ НА АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ РИНКУ ПРАЦІ**

Процес децентралізації, який відбувається в Україні сьогодні, багато хто розглядає не лише як звичайну реформу, а як перетворення, спрямовані на формування повноцінного життєвого середовища для громадян, забезпечення їх високоякісними та доступними публічними послугами. Саме тому важливо побудувати таку модель територіальної громади, яка гарантуватиме реалізацію на місцях потреб усіх її членів. Однією з таких потреб є забезпечення зайнятості населення, яке проживає в об'єднаних громадах.

Службі зайнятості як сервісній установі з метою ефективною реалізації своїх функцій важливо налагодити комунікацію з усіма новоутвореними ОТГ. Органи місцевого самоврядування повинні володіти не лише контактами (адресами, телефонами) місцевих служб зайнятості, але й бути обізнаними з усім спектром соціальних послуг, які вони готові надати членам територіальної громади, у тому числі й за допомогою електронних сервісів державної служби зайнятості.

Зокрема, до компетенцій служб зайнятості, які можуть стати в нагоді для покращення ситуації на ринку праці в межах новоутворених ОТГ, належать: організація професійного навчання, у тому числі за рахунок ваучера; реєстрація безробітних та призначення їм матеріального забезпечення; організація громадських робіт тимчасового характеру; компенсація фактичних витрат у розмірі єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування; додаткові гарантії для роботодавців при працевлаштуванні

військовослужбовців, демобілізованих із зони проведення АТО; компенсація витрат роботодавця на оплату праці за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб тощо.

Пряма комунікація, проведення спільних зустрічей за участі голів ОТГ та директорів обласних і районних філій центрів зайнятості є важливим інструментом розробки спільних заходів для забезпечення доступності системи оперативного і безперешкодного реагування на актуальні проблеми місцевих ринків праці. Такі зустрічі дають можливість спеціалістам регіональних центрів зайнятості проінформувати представників ОТГ про сучасні технології, які використовує служба зайнятості: впровадження сервісу електронної реєстрації безробітних, який має на меті спрощення комунікації між шукачами роботи та центрами зайнятості; запровадження відеореєструє тих, хто шукає роботу, відеопрезентацій вакансій, відеоспівбесід із роботодавцями; створення електронного кабінету роботодавця, що дозволить співпрацювати з центром зайнятості на відстані [2]. Усі ці технології дозволяють полегшити й налагодити дистанційну співпрацю між шукачами роботи та фахівцями служби зайнятості й роботодавцями, що набуває особливої актуальності в період пандемії COVID-19.

Стратегічно важливим елементом для сталого розвитку кожної ОТГ є збереження її кадрового потенціалу, зниження рівня безробіття серед її жителів. Це є спільною метою діяльності як служби зайнятості, так і ОТГ, а отже, і розв'язувати це питання більш ефективно буде шляхом об'єднання спільних зусиль. Співпраця служби зайнятості з ОТГ повинна бути спрямована, у першу чергу, на соціальну підтримку громадян – супровід учасників АТО, осіб з інвалідністю, людей літнього віку, надання населенню профорієнтаційних послуг та можливості підвищувати рівень професійної компетенції, як у навчальних установах, так і у центрах професійно-технічної освіти державної служби зайнятості.

Прикладом такої співпраці є створення на базі Державного навчального закладу «Сумський центр професійно-технічної освіти державної служби зайнятості» Центру сприяння розвитку об'єднаних територіальних громад державної служби зайнятості, діяльність якого спрямована на сприяння реформи децентралізації в Україні, розширення можливостей місцевих громад, підвищення ефективності та результативності роботи громади, забезпечення на місцях усіх потреб населення [1].

Для обох сторін вигідним є також розвиток такого дієвого напряму активної політики зайнятості, як організація громадських та інших робіт тимчасового характеру, адже за умов її ефективного налагодження громада на засадах співфінансування має змогу отримати працівників для виконання робіт соціального спрямування. Наприклад, безробітні можуть доглядати осіб похилого віку в селах об'єднаної громади, здійснювати будівельні та ремонтні роботи з обслуговування приміщень соціальної сфери, працювати над упорядкуванням місць поховання та меморіалів тощо [3]. Реалізація такої практики надає реальну альтернативу безробіттю, а отже сприяє пом'якшенню

напруги на ринку праці та забезпечує фінансову підтримку безробітним у період пошуку ними постійної роботи.

З метою наближення соціальних послуг до клієнтів фахівцями служб зайнятості введено також практику відвідування об'єднаних громад згідно із заздалегідь визначеним графіком. Таким чином, відповідальні особи надають на місцях послуги з питань працевлаштування та соціального захисту на випадок безробіття. Важливою є співпраця й у зворотному напрямі – керівництво ОТГ володіє актуальною інформацією про потреби місцевих ринків праці. Налагодження комунікації з даних питань сприяє ефективнішій роботі служб зайнятості, що позитивно впливає на боротьбу з безробіттям на території кожної окремо взятої ОТГ.

Ефективному використанню місцевих трудових ресурсів, запобіганню зростання безробіття та забезпеченню дієвого соціального захисту населення сприяє застосування механізму соціального партнерства – а саме співпраці не лише служби зайнятості з ОТГ, але й налагодження постійного співробітництва з представниками малого і середнього бізнесу та профспілками. У рамках такої співпраці позитивний ефект приносить проведення регулярних робочих зустрічей за участі фахівців служби зайнятості, ОТГ та місцевими роботодавцями. Це допомагає вивчити потреби роботодавців та надати фахову допомогу щодо укомплектування місцевих підприємств персоналом. Діалог із соціальними партнерами також дозволяє напрацювати нові напрями подальшої співпраці, що в результаті допоможе роботодавцю отримати кваліфікованого співробітника, безробітним – постійну роботу, а об'єднаній територіальній громаді – економічну стабільність.

Таким чином, процеси децентралізації ставлять перед службою зайнятості нові завдання, одним із яких є налагодження тісної взаємодії з об'єднаними територіальними громадами. Це, з одного боку, дозволить наблизити послуги служби безпосередньо до населення, сприятиме соціальному захисту жителів громади, а з іншого – стане запорукою розвитку органів місцевого самоврядування, підвищення рівня їх економічної самостійності, у тому числі й за рахунок створення нових робочих місць для їхніх жителів.

#### *Список використаних джерел:*

1. «Нова сторінка співпраці служби зайнятості з ОТГ Сумщини спрямована на соціальну підтримку громадян», – Володимир Підлісний URL: <https://mykolaivska-gromada.gov.ua/news/1570086405/>

2. Ринок праці – «дорожня карта» для ОТГ URL: <http://ptvl.sm.gov.ua/index.php/uk/prioriteti/konsultacii/8-novini/7199-rinok-pratsi-dorozhnya-karta-dlya-otg>

3. Співпраця ОТГ з центрами зайнятості приносить конкретні результати URL: <https://www.oblrada.gov.ua/5904-spvpracia-otg-z-centrami-zauniatost-prinosit-konkretn-rezultati>.



**Наталія ОРТІКОВА,**  
*старший викладач, аспірант кафедри  
психології ІПК ДСЗУ*

## **ОСОБЛИВОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФАХІВЦЯМИ СЛУЖБИ ЗАЙНЯТОСТІ В УМОВАХ КАРАНТИНУ**

Ситуація, яка змусила увесь світ піти на карантин через загрозу поширення гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, призвела до певних ускладнень у здійсненні господарської діяльності багатьма підприємствами та державними інституціями. Так, в Україні з 12 березня 2020 року було введено карантин, під час якого уряд наполегливо рекомендує громадянам перебувати вдома. Це призвело до того, що: окрема частина працівників, чия професійна діяльність пов'язана з інформаційними технологіями (а також представники тих професій де є можливим здійснювати свою діяльність он-лайн – консультанти, освітяни та інш.), продовжує виконувати свою роботу дистанційно, сидячи вдома; інша частина – продовжує працювати в штатному режимі, але через призупинення роботи громадського транспорту, вимушена діставатися до місця роботи використовуючи власний транспорт, транспорт колег по роботі або транспорт, що організований роботодавцем. Є також частка працівників, яких роботодавці змушені були відправити у відпустку «за власний рахунок» або взагалі звільнити. А ще є частина громадян, які були змушені повернутися з-за кордону, де вони перебували «на заробітках» (за припущенням президента Всеукраїнської асоціації компаній з міжнародного працевлаштування (ВАКМТ) Василя Воскобойника, повернулися не більше 5-10% або близько 300 тисяч осіб) [1]. В таких умовах є побоювання того, що рівень безробіття буде підвищуватися, оскільки ті громадяни, які залишилися без роботи, а також ті, яких примусово відправили у відпустку «за власний рахунок», і ті, які повернулися, щоб «перечекати» карантин вдома, через певний час залишатимуться без матеріальних засобів до існування.

За таких обставин державна служба зайнятості, яка є важливою інституцією у вирішенні питань, пов'язаних з реалізацією державної політики у сфері зайнятості населення та трудової міграції, соціального захисту від безробіття, працевлаштуванням, соціальною підтримкою тимчасово непрацюючих громадян, має працювати з ще більшою потужністю, реагуючи на виклики сьогодення. Максимальна мобілізація зусиль працівників служби зайнятості викликана ще й тим, що станом на 9 квітня 2020 року кількість безробітних, зареєстрованих у державній службі зайнятості, становить 377 тис. осіб, що на 57 тисяч, або на 18% більше ніж на цю ж дату минулого року. І з початку карантину (з 12 березня), у службі зайнятості зареєструвалося понад 58 тисяч нових безробітних. Як повідомляє прес-центр державної служби зайнятості «...обсяги зменшення зайнятості та зростання безробіття будуть залежати, в першу чергу, від тривалості епідемії та її наслідків. За оновленим

прогнозом економічного та соціального розвитку України, підготовленого Міністерством розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, рівень безробіття (за методологією МОП) у 2020 році становитиме 9,4%, проти 8,1% робочої сили прогнозованого раніше...» [2].

Обслуговування громадян в умовах карантину стало значним викликом для усієї служби. З одного боку, Уряд прийняв постанову «Про внесення змін до Порядку реєстрації, перереєстрації безробітних та ведення обліку осіб, які шукають роботу», відповідно до якої на період дії карантину надання статусу безробітного відбуватиметься одразу після подання ним заяви, а допомога по безробіттю призначатиметься з першого дня після реєстрації [3]. Окрім цього, у період надзвичайної ситуації зміни до Порядку передбачають, що при наданні статусу безробітного не буде застосовуватись семиденний період для активного пошуку підходящої роботи. Особі відразу надаватиметься статус безробітного без необхідності протягом 7 днів відвідувати співбесіди з роботодавцями. В цей період співробітники служби зайнятості будуть підбирати можливі варіанти підходящої роботи, формуватимуть комплекс заходів, які мають вжити кар'єрний радник та особисто зареєстрований безробітний для працевлаштування або здійснення іншого виду зайнятості. Також безробітні громадяни мають право не відвідувати службу зайнятості протягом 30 і більше календарних днів, а комунікація зареєстрованих безробітних і працівників служби зайнятості відбуватиметься дистанційно – телефоном, електронною поштою [4]. Це спрощує процедуру доступу до отримання безробітними матеріальної допомоги, за якою більшість громадян і звертаються до державної служби зайнятості. Не треба приходити до свого центру зайнятості по декілька разів, а можна подати документи дистанційно. Не треба відвідувати свого кар'єрного радника кожні два тижні. Можна сидіти вдома і отримувати гроші. А для працівників, з іншого боку, це є серйозний виклик, оскільки кількість заяв на отримання статусу безробітного збільшується й обробляти їх треба онлайн, що технічно буває складно зробити через відсутність інтернету, відсутність повноцінних технологій приймання та обробки такої інформації, а також через відсутність у самих громадян технічних навичок надання документів онлайн. Окрім цього, незважаючи на карантинні заходи – не обов'язкове відвідування центру зайнятості клієнтами – фахівці центрів зайнятості мають продовжувати комунікувати з тими безробітними громадянами, які вже перебувають на обліку, і паралельно надавати послуги новим клієнтам дистанційно. Це, в свою чергу, потребує від фахівця служби зайнятості прояву додаткових компетентностей, нових умінь, які дотепер у більшості з них не були задіяні. Так, фахівець центру зайнятості має супроводжувати і підтримувати свого клієнта по телефону, через електронну пошту. Робота фахівця служби зайнятості стає схожою на професійну діяльність так званого «онлайн консультанта-координатора», який має володіти навичками ефективної комунікації через електронні засоби. І така ефективна комунікація не може обмежуватися, наприклад, лише контролем з боку фахівця виконання його клієнтом наданих рекомендацій щодо пошуку роботи.

Кар'єрний радник має вміти надати й психологічну підтримку своєму клієнтові, наприклад у випадку прояву тривоги, побоювань з приводу можливості зараження гострою респіраторною хворобою COVID-19 під час зустрічі з роботодавцем; у разі небажання шукати роботу взагалі (у цьому випадку фахівець має з'ясувати що є причинами небажання шукати роботу і намагатися їх усунути разом із клієнтом); невпевненості в тому, що запропонована вакансія відповідає його професійним знанням і вмінням, або загальної невпевненості щодо вдалого пошуку роботи через відсутність в даний момент потрібної вакансії. Окрім цього, кар'єрний радник має постійно моніторити інформацію про вакансії, які можуть бути підходящими для його клієнтів. Для цього він має бути на постійному зв'язку з іншими фахівцями служби зайнятості, зокрема з особистим консультантом роботодавця, який володіє інформацією про потреби своїх роботодавців і може в будь-який момент надати інформацію про вакансію, яка щойно з'явилася, або запросити у кар'єрного радника відповідного працівника відповідного профілю за запитом свого клієнта. Той же кар'єрний радник, у разі необхідності, має попередньо зв'язатися з роботодавцем, домовитися про зустріч або інші можливості комунікації з пошукачем роботи [5].

Можна припустити, що навантаження на фахівців служби зайнятості в умовах відсутності адекватних технічних ресурсів для дистанційного надання послуг клієнтам, відсутності у фахівців відповідних цифрових навичок, а також відсутності мотиваційних чинників для здійснення своєї професійної діяльності ще до завершення карантину може призвести до професійного вигорання певної частини працівників.

У зв'язку з вищезначеним постає проблема оволодіння фахівцями служби зайнятості новими компетентностями, що потребує додаткового навчання працівників служби зайнятості, а також прийняття управлінських рішень з боку керівництва державної служби зайнятості з метою запровадження механізмів стимулювання та мотивування до ефективного здійснення професійної діяльності працівників центрів зайнятості.

#### *Список використаних джерел:*

1. Чи зможе Україна працевлаштувати трудових мігрантів, що повернулися? URL: <https://ampua.org/novyny/chi-zmozhe-ukraina-pracevlashtuvati-tru/> (дата звернення 10.04.20).

2. Карантинний ринок праці : очікування та прогнози URL: <https://www.dcz.gov.ua/novyna/karantynnyu-rynok-praci-ochikuvannya-ta-prognozy> (дата звернення 11.04.20).

3. Про внесення змін до Порядку реєстрації, перереєстрації безробітних та ведення обліку осіб, які шукають роботу. Постанова Кабінету Міністрів України від 29 березня 2020 р. № 244. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/244-2020-%D0%BF> (дата звернення 11.04.20).

4. Допомога по безробіттю буде нараховуватись з 1-го, а не з 7-го дня реєстрації у службі зайнятості URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/dopomoga-po-bezrobittyu-bude-narahovuvatis-z-1-go-ne-z-7-go-dnya-reyestraciyi-u-sluzhbi-zajnyatosti> (дата звернення 11.04.20).

5. Практичний порадник для фахівців державної служби зайнятості у роботі з клієнтами в умовах загрозованої епідеміологічної ситуації в Україні: соціально-психологічний аспект: науково-практичне видання / за заг. ред. Г.А. Приба; колектив авторів. К.: ІПК ДСЗУ, 2020. 30 с. URL: <http://ipk.edu.ua/wp-content/uploads/2020/04/2-Poradnyk-2020.pdf> (дата звернення 13.04.20).

**ПАШКО Софія,**  
*магістрантка ІПК ДСЗУ*

## **НАПРЯМИ ЗНІВЛЮВАННЯ НЕГАТИВНИХ ТЕНДЕНЦІЙ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ**

Державна політика України в галузі охорони здоров'я базується на тому, що держава визнає право кожного громадянина держави на охорону здоров'я, забезпечує його захист, а також гарантує всім громадянам реалізацію їхніх прав у галузі охорони здоров'я. У Конституції України міститься низка статей, що прямо чи опосередковано стосуються питань охорони здоров'я. Зокрема, стаття 49 констатує, що кожен має “право на охорону здоров'я, медичну допомогу та медичне страхування. Охорона здоров'я забезпечується державним фінансуванням відповідних соціально-економічних, медико-санітарних і оздоровчо-профілактичних програм. Держава створює умови для ефективного і доступного для всіх громадян медичного обслуговування. У державних і комунальних закладах охорони здоров'я медична допомога надається безоплатно; існуюча мережа таких закладів не може бути скорочена. Держава сприяє розвитку лікувальних закладів усіх форм власності. Держава дбає про розвиток фізичної культури і спорту, забезпечує санітарно-епідемічне благополуччя” [1]. Сформульоване у такий спосіб право радше визначає організаційні аспекти охорони здоров'я, аніж гарантує людям належний рівень життя і медичного обслуговування. Воно неодноразово піддавалось критиці й навіть тлумаченню Конституційним Судом України.

Щоправда, в інших статтях Основного Закону України йдеться про те, що кожен має право “на достатній життєвий рівень для себе і своєї сім'ї, що включає достатнє харчування, одяг, житло” (стаття 48) та “на безпечне для життя і здоров'я довкілля та на відшкодування завданої порушенням цього права шкоди” (стаття 50). Однак ці статті рідко пов'язують із завданнями державної політики охорони здоров'я [1].

Українське визначення права на охорону здоров'я відрізняється від міжнародного. У вітчизняному йдеться не стільки про гідні умови життя, на яких зосереджено міжнародну дефініцію, як про організацію системи медичного обслуговування. Держава – у державних програмах протидії епідемії ВІЛ/СНІДу – декларує здійснення масштабних профілактичних заходів серед населення, передусім серед молоді, а також серед груп ризику.

Реально ж держава забезпечує безпеку донорської крові, запобігання передачі вірусу від матері до дитини та тестування на ВІЛ-інфекцію. Решта заходів – підтримується фінансово й організаційно неурядовими структурами. Це піднімає на поверхню глибокий внутрішній конфлікт в українському суспільстві: між потребою охорони громадського здоров'я зробити для себе пріоритетною профілактику серед тих груп населення, які мають найбільший ризик інфікувати себе та інших людей (тобто груп споживачів ін'єкційних наркотиків і тих, хто надають і отримують комерційні секс-послуги), з одного боку, і поширеним соціальним відторгненням саме цих груп у громадськості (особливо в тому ж секторі охорони здоров'я) – з іншого [2].

ВІЛ/СНІД – це комплексна проблема. Серед причин, що зумовили стрімке поширення інфекції в Україні, визначають: безробіття (особливо серед молоді); економічну нестабільність; поширення проституції (зокрема дитячої); неконтрольоване вживання алкоголю та наркотиків; знецінення інституту сім'ї; прискорення темпів міграції. До того ж ситуація, що призвела до поширення ВІЛ/СНІДу в країні, багато в чому зумовлена кризою суспільства, що має наслідком: інформаційну необізнаність широкого загалу населення, незахищений секс, низький рівень зацікавленості в обстеженнях, наркотизацію молоді [3]. Поширення ВІЛ/СНІДу в Україні тісно пов'язане зі зростанням кількості випадків інфікування туберкульозом, що найбільше уражає представників бідних і маргінальних груп суспільства. Тобто епідемія ВІЛ/СНІДу має виразний соціальний характер, її поширення зумовлено низкою чинників, яку значною мірою перебувають поза компетенцією медиків, що не бере до уваги проголошена в Україні політика [4].

Загалом, показники здоров'я в Україні є вкрай невтішними. Україна, за класифікацією Світового банку, належить до країн із нижчим середнім рівнем доходу на душу населення. При цьому це одна з небагатьох країн, де декларується безкоштовне медичне обслуговування населення, що фінансується винятково за бюджетні кошти.

Порівняно з країнами Центральної та Східної Європи, в Україні рівень споживання медичної допомоги є одним з найнижчих: практично половина українців відвідувала лікаря протягом року (липень 2009 – червень 2010), тоді як в Угорщині та Литві цей показник становить близько 80 % [5].

Реалізація політики у сфері охорони здоров'я в Україні покладається на органи державної та виконавчої влади, взаємодії між якими не завжди однозначні та послідовні.

Системи охорони здоров'я інституційно складні, а тому функції та повноваження підтримки людей із проблемами здоров'я розпоршені в Україні

між різними відомствами. Деякі заклади охорони здоров'я перебувають у підпорядкуванні транспортного та силових відомств, а медико-соціальні заклади для дітей та людей похилого віку – у підпорядкуванні міністерств, що опікуються питаннями освіти та соціальної політики. На фінансування цих закладів витрачається понад 40 % видатків на охорону здоров'я з державного бюджету. Співіснування паралельних державних систем надання медичних послуг створює певний хаос у визначенні повноважень та ієрархічності політики охорони здоров'я в Україні.

Проголошена в Україні децентралізація в сфері охорони здоров'я має обмежений характер, громади слабо впливають на стан охорони здоров'я на своїй території. Чинне законодавство закріплює повноваження управління в сфері охорони здоров'я і за місцевими державними адміністраціями, і за органами місцевого самоврядування.

Повноваження місцевого самоврядування у соціальній сфері визначені у Законі України “Про місцеве самоврядування в Україні” (1997 р.). Варто зазначити, що до відання виконавчих органів сільських, селищних, міських рад належать власні та делеговані повноваження, які можна віднести до забезпечення охорони здоров'я.

Власні повноваження виконавчих органів рад у сфері освіти, охорони здоров'я, культури, фізкультури та спорту, – це зокрема, управління закладами освіти, охорони здоров'я, культури, фізкультури і спорту, оздоровчими закладами, які належать територіальним громадам або передані їм, молодіжними підлітковими закладами за місцем проживання, організація їх матеріально-технічного та фінансового забезпечення.

До делегованих повноважень у гуманітарній сфері віднесено: забезпечення у межах наданих повноважень доступності й безоплатності освіти та медичного обслуговування на відповідній території, забезпечення відповідно до закону розвитку всіх видів освіти і медичного обслуговування, розвитку і вдосконалення мережі освітніх і лікувальних закладів усіх форм власності, фізичної культури і спорту, визначення потреби та формування замовлень на кадри для цих закладів, укладення договорів на підготовку спеціалістів, організація роботи щодо удосконалення кваліфікації кадрів. Сюди також належать повноваження із забезпечення відповідно до законодавства пільгових категорій населення лікарськими засобами та виробами медичного призначення.

У Законі України “Про місцеві державні адміністрації” (1999 р.) визначено такі основні функції місцевих державних адміністрацій у межах області та району, як виконання законів та підзаконних актів центральних органів виконавчої влади, державних і регіональних програм соціально-економічного та культурного розвитку, підготовка та виконання місцевих бюджетів, взаємодія з органами місцевого самоврядування. За галузевим принципом для місцевих державних адміністрацій визначено десять напрямів політики, зокрема й охорона здоров'я, питання фізкультури та спорту, сім'ї, жінок, молоді та неповнолітніх.

Від місцевих державних адміністрацій очікується, зокрема, реалізація державної політики в галузі охорони здоров'я. У межах своїх повноважень адміністрація здійснює загальне керівництво закладами охорони здоров'я, що належать до сфери її управління, їхнє матеріально-фінансове забезпечення; вживає заходів до збереження мережі таких закладів тощо.

У сфері охорони здоров'я на місцеві державні адміністрації покладаються повноваження щодо запобігання інфекційним захворюванням, епідеміям, епізоотіям та їх ліквідації тощо.

Порівнюючи повноваження у гуманітарній сфері органів місцевого самоврядування та місцевих державних адміністрацій, можна зробити висновок про дублювання повноважень у сфері охорони здоров'я.

Реалії української охорони здоров'я свідчать про те, що політичною практикою стало ухвалення на національному рівні державних цільових програм, спрямованих на розв'язання будь-яких більш-менш значущих проблем охорони здоров'я. Ці програми отримують певне державне фінансування, відсутність програми фактично означає брак ресурсів для здійснення заходів із охорони здоров'я. Наявні кошти у місцевих бюджетах не дають змогу втілювати ефективні заходи зі збереження здоров'я населення. Схвалювані на рівні регіонів програми мають досить незначне фінансування з бюджетів відповідних рівнів і, як правило, повторюють за змістом національні програми, без урахування регіональної чи місцевої специфіки.

В Україні сформувалися традиції монологічності політики, зокрема щодо охорони здоров'я, політичний діалог стримується низкою чинників: нерозвиненістю громадянського суспільства, браком реальних механізмів громадського контролю за діяльністю міністерств та відомств, неготовністю урядовців та керівників системи охорони здоров'я до паритетної співпраці із громадськістю.

В Україні діє потужна, хоча й фрагментована, законодавча база, що регулює питання охорони громадського здоров'я. Однак вона містить норми, що заважають імплементації сучасних стратегій зміцнення системи охорони здоров'я загалом і поліпшенню контролю за поширенням соціально небезпечних хвороб зокрема. Чинне законодавство не віддзеркалює сучасних поглядів на охорону громадського здоров'я, не створює умов для запровадження сучасних послуг та гарантій, здатних посприяти підвищенню ефективності та якості системи охорони здоров'я. Частково це пов'язано із загальним тлумаченням у політико-правових документах України охорони здоров'я як забезпечення суто медичними послугами, а не як широкої діяльності із забезпечення права людини на гідний рівень життя, що пропонується міжнародними нормами.

Недосконалість політико-правового регулювання охорони здоров'я полягає й у суперечності міжнародних і національних норм. Україна підписала й ратифікувала чимало міжнародних нормативно-правових документів (Конвенцію про права дитини, Декларацію про права інвалідів тощо), але вони не узгоджені із чинною політикою та практикою. Таким чином, можна констатувати

несистемність правового поля у сфері охорони здоров'я, а також наявність можливостей для умисного або неумисного порушення прав людей.

*Список використаних джерел:*

1. Конституція України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> – Назва з екрана.

2. Реформування системи охорони здоров'я в Україні: організаційне, нормативно-правове та фінансово-економічне забезпечення / Т. П. Попченко; Нац. ін-т стратегічних досліджень. К. : НІСД, 2011. 41 с.

3. Крупник А. С. Зарубіжний досвід громадського контролю: уроки для України / А. С. Крупник // Ефективність державного управління. – 2007. – Вип. 14. – С. 146–154.

4. Лехан В. М. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я: Український вимір URL:/ В. М. Лехан, Г. О. Слабкий, М. А. Шевченко. К., 2018. URL: [http://www.uiph.kiev.ua/uploads/docs/stategiya\\_rozvytku\\_systemy\\_oz.2018pdf](http://www.uiph.kiev.ua/uploads/docs/stategiya_rozvytku_systemy_oz.2018pdf). – Назва з екрана.

5. Марків О. Т. Здоров'я людини як соціальна проблема / О. Т. Марків // Нова парадигма. 2009. № 88. С. 71–81.

**ПИСАРЕНКО В'ячеслав,**

*доктор наук з державного управління, професор*

## **СПЕЦИФІКА ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ**

Корупція є ключовою загрозою належному управлінню демократичним процесам і справедливій практиці ведення бізнесу. Тому боротьба проти корупції - одна з головних пріоритетів суспільства

Стратегія боротьби з корупцією - це політичний документ, в якому міститься аналіз проблем, визначено мету і основні напрямки діяльності (наприклад, запобігання і переслідування корупції, просвітницька робота серед населення) і розроблені механізми реалізації стратегії. Стратегія може бути підкріплена планом дій, що включає конкретні заходи реалізації, розподіл обов'язків, графіки роботи та процедури моніторингу.

Стратегія і план дій можуть бути схвалені парламентом, президентом або головою уряду як документи, які є національною політикою. Стратегія боротьби з корупцією - це важливий документ, який свідчить про політичну волю і визначає напрямки політики. Він може служити корисним інструментом для мобілізації зусиль уряду та інших сторін, для структурування процесу розробки політики і для забезпечення моніторингу ходу реалізації політики.

Перманентна боротьба з корупцією в нашій державі продовжує залишатися в центрі суспільної уваги, адже сучасні масштаби та системність цього явища несуть в собі значну загрозу вже не тільки економічній



стабільності країни – проблема корупції переходить в площину національної безпеки. В офіційних документах, звітах авторитетних міжнародних організацій та основних міжнародних партнерів України вже багато років поспіль відзначається особливе поширення корупційних проявів у сфері державних закупівель, енергетичному секторі, розподілі землі та інших природних ресурсів, а також у сфері контролюючої діяльності органів державної влади стосовно підприємств, під час судового розгляду спорів та діяльності правоохоронних органів, під час державного адміністрування та контролю за сплатою податків і митного оформлення товарів. Окрім цього, констатуються чисельні корупційні зловживання у виборчих процесах, про що свідчать рекомендації «Групи держав проти корупції» (орган Ради Європи з антикорупційного моніторингу GRECO) [1].

Говорячи про природу цього явища потрібно приділити увагу різним аспектам. Сюди входить і слабка законодавча база, і історичні передумови формування державного устрою.

Значну роль також відіграє і саме населення. У багатьох країнах хабар – це частина історії, те без чого неможливо уявити існування простої людини.

З метою розробки цілеспрямованої політики боротьби з корупцією, заснованої на підтверджених даних, відповідальні державні чиновники повинні мати гарне уявлення про масштаби і моделі корупції, існуючі в їх країні. Для оцінки ефективності проведених урядом заходів по боротьбі з корупцією і подальшого корегування політики також необхідно регулярно проводити оцінку рівня корупції, що дозволяє виявити поліпшення або погіршення становища за певний період часу. Опитування і обстеження в сфері корупції, в тому числі опитування громадської думки, соціологічні дослідження та збір статистичних даних про застосування антикорупційного законодавства, можуть служити цінним джерелом такої інформації [2].

Участь громадськості в розробці та моніторингу політики боротьби з корупцією відіграє важливу роль для визначення пріоритетів такої політики і ефективних заходів по її реалізації, а також важливо для забезпечення підтримки уряду з боку населення. Це набуває особливого значення в країнах, громадяни яких вважають свій уряд корумпованим, а урядам ще належить виробити демократичні звички і процедури, щоб прислухатися до думки своїх громадян.

Механізми участі громадськості в діяльності, спрямованої на боротьбу з корупцією, можуть бути найрізноманітнішими: починаючи з інформування громадськості про певні плани або заходи (наприклад, публікація проекту плану в ЗМІ, проведення прес-конференцій та інших заходів, створення спеціалізованих вебсайтів), відповідей на запити і скарги (наприклад, телефонні або електронні «гарячі лінії», дні відкритих дверей, правила для державних службовців про те, як відповідати на запити громадян), і проведення публічних консультацій (наприклад, обговорення проектів програм або законів) і закінчуючи створенням тимчасових або постійних структур для проведення діалогу між урядом і громадянами (наприклад, робочі групи по боротьбі з

корупцією, комісії за участю представників державних органів і громадськості) або залученням представників громадянського суспільства до участі в безпосередній розробці політики або нормативно-правових документів в якості експертів (наприклад, громадяни беруть участь в якості експертів в розробці законопроектів або виступають в якості спостерігачів в ході прав урядових дискусій або засідань, наприклад, в заходах, пов'язаних з державними закупівлями).

Участь громадськості може також бути менш структурованим або залежати від необхідності вирішення конкретних проблем.

Широка громадськість в країнах, що входять в Стамбульський план дій, добре знає про існування корупції з власного досвіду взаємодії з корумпованими посадовими особами в державному і приватному секторах і за інформацією про скандали в засобах масової інформації.

Набагато менше відомо про збитки, яких корупція завдає простим громадянам, про практичні і ефективні методи вирішення цих проблем, позитивних прикладах, рішеннях і вигоди, які можуть отримати громадяни, особисто протидіючи корупції. Кінцевою метою заходів, спрямованих на підвищення інформованості громадськості, повинно стати стимулювання громадян не давати хабарі за власною ініціативою і відмовляти в дачі хабарів, коли їх вимагають чиновники.

Кампанії по підвищенню інформованості громадськості і просвітницькі програми для населення відрізняються широким розмаїттям: це можуть бути друковані рекламні матеріали (оголошення, інформаційні плакати, листівки та брошури з практичною інформацією, наприклад, роз'ясненням прав і обов'язків конкретних державних служб, порядку надання послуг та розгляду скарг у зв'язку з ненаданням послуг і заходів покарання за хабарництво), засоби масової інформації (статті в газетах, телевізійні та радіопрограми, прес-конференції), проведення навчальних програм для цільових груп населення (семінари для ділових асоціацій та інших зацікавлених груп населення) і освітні програми (спеціальні курси в області боротьби з корупцією в школах і університетах). Мета цих заходів полягає в тому, щоб змінити ставлення громадськості до корупції як до нормального способу ведення бізнесу і неминучого зла і пояснити, що можна зробити на практиці, щоб захистити права і інтереси простих громадян, не вдаючись до хабарництва.

Корупцію необхідно зарубати на корені, незважаючи на ранги і статуси порушників. Наприклад, в Китаї сьогодні існує механізм, який діє в рівній мірі на кожного. Прийшовши до влади Сі Цзіньпін проголосив гасло: «Бий тигрів і мух», що означало карати стратою кожного, хто здійснить фінансовий великий злочин.

Лише радикальні заходи допомогли «витягнути» Піднебесну з корупційною безодні. Але не будемо ходити за прикладами далеко. Згадаймо часи правління Сталіна. Його методи були суворі, але ефективні. Якби сьогодні пересаджати всіх чиновників, які беруть хабарі - управляти країною було б нікому. А починати цю боротьбу треба з верхівок. Адже саме великі хабарі і

заважають нашій країні вибудувати правильні шляхи економічного розвитку і роблять її ослабленою.

Менш корумпованими за сприйняттям, ніж Україна, є всі країни ЄС, включно з Болгарією, яка має найгірші показники в Євросоюзі – 42 бали.

Із пострадянських держав Україну випередили всі країни Балтії, а також Грузія, Вірменія, Молдова і Білорусь.

Проте є і позитивні новини: рівень корупції в Україні став меншим, ніж у Казахстані та Киргизстані (які набрали відповідно 31 та 29 балів), а також другий рік поспіль Україна випереджає Росію, яка раніше вважалася за сприйняттям менш корумпованою за Україну. Росія набрала в «Індексі сприйняття корупції-2018» 28 балів. В Україні рівень корупції сприймається меншим, ніж, наприклад, у Гондурасі, Лаосі, Мексиці та Кенії.

Однак лише ті держави, які за «Індексом сприйняття корупції» набирають 61 та більше балів, вважаються відносно благополучними. Цей «клуб мало корумпованих країн» очолює Данія (88 балів), а останні місця у ньому мають Ботсвана та Ізраїль (по 61 балу).

Світові фінансові донори та міжнародні антикорупційні організації щороку надають українській владі та суспільству поради, як приборкати корупцію. Так, МВФ, Світовий банк та інші донорські організації після Революції гідності і зміни влади в Україні запропонували створити мережу спеціалізованих антикорупційних органів: від антикорупційної прокуратури (САП) і НАБУ до Національне агентство з розшуку і менеджменту корупційних активів (АРМА) і Вищого антикорупційного суду.

Наразі з цих рекомендацій більш чи менш виконана лише та, яка стосується електронних систем: в Україні діє система електронних торгів ProZorro, реєстри судових рішень, майнових прав, суб'єктів господарювання, земельний кадастр та інші.

Частина цих органів, як-от НАЗК, нині працюють неефективно. Частина, зокрема, Антикорупційний суд – лише у стадії формування. Ці реформи уповільнені через брак політичної волі і побоювання представників влади щодо того, що реальна боротьба з корупцією в Україні зрештою виведе слідство на них самих, пояснюють експерти.

Багато в чому перегукуються зі згаданими рекомендаціями ті напрямки роботи влади і суспільства, які окреслив «Реанімаційний пакет реформ».

Протягом року тиск на громадських активістів, на журналістів-розслідувачів тільки наростав, було чимало нападів і страшне вбивство Каті Гандзюк з подальшим ганебним саботуванням слідства. Національне агентство з питань запобігання корупції перетворилося на недієздатну та заполітизовану установу, яка навіть доступу до всіх держреєстрів не має, а отже, не може перевіряти достовірність декларацій чиновників. СБУ досі «кошмарить» бізнес, користуючись нормами законодавства, які дозволяють їй «боротися» з економічною злочинністю. Натомість Служба фінансових розслідувань так і не створена. Ось під впливом цього всього Україна й отримали оцінку меншу, ніж у сусіднів Молдові та Білорусі.

Для України рекомендації – дуже конкретні. Це закони, які треба ухвалити, та політичні кроки, на які треба наважитися. Звісно, сподівання на те, що 2019 рік стане роком реформ – мінімальні. Головне – втримати те, що вже здобуто. Однак уявімо, що вікно можливостей таки є. Безперечно, треба реформувати судову систему. Почати можна зі змін процедури формування Вищої кваліфікаційної комісії суддів і Вищої ради правосуддя. Варто послабити вплив політиків і суддівського корпусу на ці процеси і посилити роль громадськості. Треба докласти зусиль до відновлення репутації Спеціалізованої антикорупційної прокуратури. Тому тут необхідна зміна керівництва через нову процедуру відбору.

Необхідно надати НАБУ права самостійно здійснювати прослуховування, без СБУ. Натомість позбавити Службу безпеки будь-яких повноважень у сфері боротьби з корупцією та економічними злочинами. Їм необхідно займатися контррозвідкою і захистом державності. Необхідно повністю перезапустити НАЗК – змінити модель управління, провести відкритий конкурс (з мінімальним політичним впливом) на керівні посади, набрати новий персонал. Повинні запрацювати автоматична перевірка декларацій та моніторинг рівня життя держслужбовців.

Вбачається необхідність вдосконалення системи публічних закупівель ProZorro. Варто посилити контроль за фінансами політичних партій, їхня фінансова звітність має бути переведена у електронний формат. Безперечно, правоохоронні органи повинні захистити антикорупційних активістів та журналістів-розслідувачів від тиску та нападів. І, нарешті, скасувати дискримінаційне обов'язкове декларування антикорупціонерів.

Поряд з політичною корупцією в Україні мають місце корупція в судовій системі, корупція в бізнесі, корупція в системі соціального забезпечення, корупція в охороні здоров'я, корупція і секс-індустрія, корупція в футболі та корупція в сфері вищої освіти.

За оцінкою професора О. Базалука українську освіту перетворилося на фікцію, українські дипломи про середню і вищу освіту не відповідають світовому рівню, а більшості випускників не вдається знайти навіть елементарних знань і навичок. Через корупцію і неефективну державну політику в системі освіти українське суспільство почало демонструвати риси, які раніше не були помітні: агресивність, грубість, нетерпимість, байдужість до оточуючих. [3].

У багатьох країнах світу поліція і органи прокуратури відіграють ключову роль в боротьбі з корупцією за допомогою заходів правозастосування; деякі країни залучають до цієї роботи спеціалізовані самостійні правоохоронні органи по боротьбі з корупцією. У кількох країнах використовуються багатоцільові відомства по боротьбі з корупцією, які поєднують превентивні функції і правоохоронні повноваження.

Хоча в різних країнах можуть застосовуватися різні спеціальні інституційні моделі, необхідно забезпечити належний розподіл всіх основних функцій по боротьбі з корупцією між спеціалізованими відомствами. Необхідно

також забезпечити, щоб ці різні органи по боротьбі з корупцією відповідали міжнародним стандартам - спеціалізація на боротьбі з корупцією, незалежність від неправомірного втручання в діяльність і наявність необхідних ресурсів. І, нарешті, важливим фактором успіху є координування дій різних органів, що беруть участь в боротьбі з корупцією.

У багатьох країнах органи у справах державної служби відповідають за реформу державної служби та дотримання правил доброчесності державних службовців. Нерідко міністерства юстиції відіграють провідну роль в реформуванні правової бази державної служби, доступу до інформації та проведенні адміністративних реформ. Органи фінансового контролю, в тому числі органи зовнішнього і внутрішнього фінансового аудиту, виконують функції по контролю і забезпеченні прозорості бюджету і фінансових процедур. Таким чином, незважаючи на наявність великої кількості відомств, що відповідають за запобігання корупції, практичним заходам щодо запобігання корупції приділяється недостатня увага. Нерідко в цих відомствах важко знайти працівників, які володіють спеціальними знаннями і безпосередньо відповідають за запобігання корупції. Необхідно зміцнювати співробітництво між різними органами, що відповідають за запобігання корупції, для розширення обміну інформацією та координування конкретних заходів в цій сфері.

*Список використаних джерел:*

1. Миськевич Т. Стратегія антикорупційної політики України / Т. Миськевич // Громадська думка про правотворення. 2018. № 10 (154). С. 10–14. URL: <http://nbuviar.gov.ua/images/dumka/2018/10.pdf>.
2. The Business Environment and Enterprise Performance Survey (BEEPS) 2005, World Bank and EBRD (Обзор окружающей среды для бизнеса и показателей деятельности предприятий, 2005 г., Всемирный банк и ЕБРР), и Transition Report 2005, EBRD (Доклад о переходном периоде 2005 г, ЕБРР).
3. Bazaluk O. The population's low education level //Corruption in Ukraine: Rulers' Mentality and the Destiny of the Nation, Geophilosophy of Ukraine. – Cambridge Scholars Publishing, 2016. P. xi. 250 p. – (Political Science).

**ПОДОЛЯН Михайло,**  
*аспірант кафедри управління та  
бізнес-адміністрування ПНУ ім. В. Стефаника*

## **ЕЛЕКТРОННА ДЕМОКРАТІЯ ЯК ФОРМА ПРЯМОЇ ДЕМОКРАТІЇ**

Досягнення науки та техніки дозволяють говорити нам про побудову електронного суспільства, яке діє в сучасному інформаційному світі. Воно дозволяє розширити сфери комунікації, залучити більшу кількість громадян до участі в прийнятті державних рішень, формувати та висловлювати власну позицію стосовно того, що відбувається у країні. У зв'язку з цим з'являються

нові поняття, терміни та визначення: електронна демократія, кібердемократія, електронне голосування, електронне звернення, електронна петиція тощо. Події останніх років, що відбуваються в Україні та світі говорять нам про актуальність такого поняття як електронна демократія. Сам термін «електронна демократія» виник одночасно у США та Великій Британії і означав можливість залучення громадян до активної діяльності в суспільстві, використовуючи для цього комп'ютери та мережу телекомунікацій.

У науковій літературі існує безліч визначень даного поняття. Наприклад, М. С. Вершинін стверджує, що електронна демократія – «нова комп'ютерно-опосередкована форма політичної комунікації. А Інтернет виступає важливим засобом її утвердження» [3, с.17].

Тоді, як Комарова В. В. у своїй праці «Електронна демократія: міфи і реальність» говорить, що електронна демократія – це «здійснення прямого народовладдя за допомогою електронних, технічних засобів та віртуального простору» [4 с. 45].

Досліджуючи питання електронної демократії Я. В. Антонов виділяє три основні її етапи:

1. Електронне демократичне інформування – сукупність суспільних відносин, що складаються у сфері виробництва, розповсюдження, пошуку, отримання та передачі інформації про діяльність органів державної влади і місцевого самоврядування, а також про форми та методи участі громадян в здійсненні публічної влади.

2. Електронне демократичне консультування – сукупність суспільних відносин, що складаються в процесі взаємодії органів публічної влади та громадян з метою виявлення та врахування думки народу без юридичних наслідків.

3. Електронна демократична співпраця – сукупність суспільних відносин, що складаються в процесі взаємодії між органами публічної влади та виборцями з метою виявлення і врахування політичної більшості членів виборчого корпусу, які мають юридичне значення і є обов'язковими для обох сторін [1, с. 104].

В Концепції розвитку електронної демократії в Україні йдеться про те, що електронна демократія – «форма суспільних відносин, за якої громадяни та організації залучаються до державотворення та державного управління, а також до місцевого самоврядування шляхом широкого застосування інформаційно-комунікаційних технологій в демократичних процесах, що дає змогу:

– посилити участь, ініціативність та залучення громадян на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівні до публічного життя;

– поліпшити прозорість процесу прийняття рішень, а також підзвітність демократичних інститутів;

– поліпшити зворотну реакцію суб'єктів владних повноважень на звернення громадян; сприяти публічним дискусіям та привертати увагу громадян до процесу прийняття рішень» [5].

Запровадження інструментів та методів електронної демократії на

сьогодні є одним із показників успішності, конкурентоспроможності, відкритості та прозорості країни. Що стосується даного питання, то Україна теж намагається іти в ногу із часом. У рамках реалізації Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони «країна бере на себе обов'язок забезпечення та розвитку електронного урядування та електронної демократії у відповідності до міжнародних вимог. Це дозволяє Україні рухатись вперед до побудови інформаційного суспільства, розвитку ефективної цифрової економіки та цифрового ринку, залучення громадян до процесу державотворення та державного управління» [6]. Найбільш поширені інструменти електронної демократії, що використовуються в Україні: електронні петиції, електронні консультації, електронні звернення тощо.

Отже, електронна демократія – це форма взаємодії влади та народу, при якій будь-які процеси пов'язані з державним управлінням та регулюванням здійснюються на основі новітніх інформаційних технологій. Електронна демократія забезпечує населення різноманітними державними послугами та інформацією про діяльність відповідних державних установ, дозволяє громадянам брати участь в соціальному та політичному житті суспільства, приймати важливі рішення та здійснювати контроль за їх прийняттям в зручних та комфортних умовах.

#### *Список використаних джерел:*

1. Антонов Я. В. Электронная демократия и электронное голосование: конституционно-правовое измерение URL:/ Я. В. Антонов – URL: до ресурсу: [http://www.ruzh.org/rlj/2016/2016\\_5/DJVU/3941.pdf](http://www.ruzh.org/rlj/2016/2016_5/DJVU/3941.pdf).
2. Бронников И. А. Электронная демократия: тенденции и проблемы URL:/ И. А. Бронников // Вестник Университета №7. – 2014. – URL: до ресурсу: <https://cyberleninka.ru/article/n/elektronnaya-demokratiya-tendentsii-i-problemy/viewer>.
3. Вершинин М. С. Электронная демократия: российские перспективы URL:/ М. С. Вершинин // Информационное общество. – 2002. – URL: до ресурсу: <http://emag.iis.ru/arc/infosoc/emag.nsf/0/953fc8431c107b5ec3256d57003ea7a9?OpenDocument&Click=>.
4. Комарова В. В. Электронная демократия: мифы и реальность. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/elektronnaya-demokratiya-mify-i-realnost/viewer>.
5. Розпорядження Кабінету Міністрів Про схвалення Концепції розвитку електронної демократії в Україні та плану заходів щодо її реалізації URL:– URL: до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/797-2017-%D1%80#Text>.
6. Угода про Асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергетики і їхніми державами-членами, з іншої сторони URL:– URL: до ресурсу: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text).

## **ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ МАРКЕТИНГУ В ФАРМАЦЕВТИЧНІЙ СИСТЕМІ**

Характерною ознакою сучасних тенденцій інтегрованих систем управління якістю є впровадження ризик-орієнтованого підходу, основна мета якого полягає у реалізації концепції прийняття рішень на основі оцінки ризиків. Такий підхід має стати базовим на всіх етапах обігу лікарських засобів від розробки до їх медичного застосування і бути безпосередньо зосередженим на досягненні високого рівня безпеки пацієнта.

Основні чинники, які будуть впливати на фармацевтичний ринок у 2020 році:

1. Різке загострення соціально-політичної ситуації в країні і проведення ООС (АТО) обумовили певні ризики для галузі, пов'язані з можливим посиленням фіскального тиску на компанії-виробники на тлі дефіцитного Державного бюджету та неповного виконання цільових бюджетних програм,; прискоренням інфляційних процесів; нестабільністю валютних курсів, що може призвести до подальшого здороження імпортової сировини та матеріалів, які на кінець 2015 р ще себе не вичерпали.

2. На думку рейтингового агентства “Кредит-Рейтинг” у 2021 році буде спостерігатися збереження та поступове зростання обсягу фармацевтичного ринку, причому передусім у грошовому вимірі. Крім того, позитивну динаміку буде забезпечено поки що недостатнім рівнем споживання лікарських засобів на душу населення (у порівнянні з країнами Європи), а також збереженням низької еластичності попиту на лікарські засоби.

3. У середньостроковому періоді як і раніше прогнозується подальше посилення державного регулювання та контролю фармацевтичної галузі України, що безумовно може призвести до обмеження рентабельності фармацевтичного бізнесу.

4. Очікується, що у поточному році українські фармацевтичні компанії можуть зіштовхнутися з проблемами, а саме: високою вартістю кредитних та інвестиційних ресурсів, які необхідні для реалізації проектів розвитку та розширення виробничих потужностей, що на тлі посилення конкуренції на ринку може призвести до загострення дефіциту обігових коштів фармацевтичних підприємств. На сьогодні далеко не всі компанії в Україні володіють необхідним запасом фінансової міцності для забезпечення самофінансування, а також налагодження комплексного виробничого процесу, який характеризується великою капіталоемністю та тривалим фінансовим циклом (у т.ч. розробка нових препаратів).

5. Нестабільність попиту з боку зовнішніх та внутрішніх ринків на вітчизняну продукцію може спричинити падіння темпів виробництва.



На сучасному етапі розбудови національного фармацевтичного сектору важливим завданням є впровадження на підприємствах галузі міжнародних принципів та правил системи управління якістю.

Враховуючи соціальне значення фармацевтичної продукції, яка має безпосередній вплив на здоров'я та життя людини, кожна організація, сфера діяльності якої пов'язана з певним етапом обігу лікарських засобів, має прийняти стратегічне рішення щодо впровадження системи управління якістю.

Провідні фармацевтичні підприємства впроваджують вимоги до системи управління якістю згідно стандарту ISO 9001:2008. І вже на сьогодні неможливо уявити сучасне фармацевтичне виробництво без всебічно розробленої і правильно функціонуючої системи управління якістю, яка має надійно гарантувати відповідність якості лікарських засобів їхньому призначенню.

Організації, що здійснюють в Україні державне регулювання обігу лікарських засобів у сфері ліцензування, сертифікації, реєстрації, контролю якості, фармаконагляду, повільно, але переорієнтовують свою діяльність відповідно до принципів системи управління якістю, які зазначені у стандарті ISO 9001. Нарощують темпи впровадження концепції управління якістю організації, задіяні у оптовій реалізації лікарських засобів, а також розпочалась робота по впровадженню даної системи аптечними закладами.

Процеси, які на сучасному етапі супроводжують національний фармацевтичний ринок, мають базуватись на адекватних загальних принципах та правилах, що забезпечують ефективне функціонування системи управління якістю на всіх етапах обігу лікарських засобів. Актуальною і об'єднуючою платформою у цьому процесі є впровадження інтегрованих систем управління якістю ISO 9001 та належних практик (GXP).

Основним постулатом ризик-орієнтованого підходу, який пропонує нова версія стандарту, є не реалізація заходів щодо мінімізації ризиків, а оптимізація ризиків на підставі визначення якісних та/або кількісних величин ризику, при яких досягається відповідність між кількістю ресурсів, що витрачаються на заходи по зниженню величини ризику, та ймовірністю загроз, що продукуються ризиком. Такий підхід у повній мірі відповідає одному з основоположних принципів управління ризиками для якості (ICH Q9) стосовно застосування рівня зусиль, формалізації та документування процесу управління ризиками для якості, що мають відповідати рівню ризику.

Системи управління якістю (СУЯ), що формуються відповідно до вимог стандарту ISO 9001, мають бути побудовані за принципом процесного підходу. Стандартами ISO серії 9000 декларується, що перевага процесного підходу полягає у забезпечуванні неперервного контролю зв'язків окремих процесів у межах всієї системи, а також їх взаємодії та взаємозв'язку. Побудована за таким принципом СУЯ спроможна забезпечити організації відчутні переваги. Чітко встановлені "входи" і "виходи" кожного визначеного процесу, систематичне оцінювання їх результативності для вжиття відповідних коригувальних і запобіжних дій дозволяють налагодити належну взаємодію між усіма

процесами і підрозділами. Завдяки взаємодії усуваються причини несвоєчасного або неповного інформування співробітників, більш чітко розподіляються й використовуються ресурси підприємства. Однозначний розподіл відповідальності і повноважень, а також наявність зворотного зв'язку “керівник процесу – виконавці” і зв'язків між керівниками процесів передбачає більш чітке формулювання цілей і задач в межах кожного процесу, “прозоре”, своєчасне і об'єктивне прийняття рішень.

Також система постійного моніторингу та оцінки результативності функціонування всіх процесів підвищує вмотивованість кожного співробітника на досягнення встановлених цілей. Як наслідок – зменшується кількість і критичність невідповідностей у діяльності організації, зростає її потенціал і можливості стабільного розвитку. Значна кількість українських підприємств з виробництва лікарських засобів (ПВЛЗ) мають свої специфічні особливості, однак усі вони для досягнення ринкового успіху у жорсткому конкурентному середовищі стикаються з необхідністю виконання достатньо жорстких регуляторних вимог. За таких умов завжди загострюються проблеми, наявні у системі комунікації, у процесах документообігу і підходах до встановлення цілей та формулювання задач, а також підвищується відповідальність за якість продукції.

Саме ці та деякі інші проблеми намагаються вирішити вітчизняні ПВЛЗ шляхом впровадження СУЯ за моделлю ISO 9001. Реалізація положень стандарту ISO 9001 при формуванні СУЯ на базі українських ПВЛЗ викликає певні труднощі. Серед їх причин – недостатнє розуміння задіяними фахівцями суті процесного підходу паралельно з широким застосуванням застарілих принципів управління, заснованих на функціональній моделі організації праці. Через ці причини на більшості вітчизняних ПВЛЗ впровадження СУЯ є достатньо формальним.

При формуванні СУЯ деякі підприємства практично не змінюють сталу організаційну структуру, складаючи формальну процесну модель, практично не змінюючи розподіл відповідальності і повноважень між керівниками різних рівнів, залишаючи сталі умови взаємодії підрозділів, не реформуючи архітектуру потоків діяльності. Для багатьох ПВЛЗ проблемним питанням також є визначення й регламентація процесів, необхідних для функціонування СУЯ. Труднощі виникають при визначенні послідовності та встановленні умов взаємодії цих процесів, при розробці схеми взаємодії процесів СУЯ та при їх регламентації.

Наступний напрямок – це фармацевтична розробка (ФР), тобто комплексні експериментальні дослідження, спрямовані на наукове обґрунтування складу лікарського засобу у даній лікарській формі, виробничого процесу, його контролю, вибору пакувальних матеріалів, детальне вивчення фізико-хімічних, біологічних та мікробіологічних властивостей ЛЗ.

Дослідження з ФР проводяться протягом життєвого циклу продукту, що гарантує створення якісного лікарського препарату та забезпечення якості під час серійного виробництва. Належна виробнича практика є невід'ємною

частиною системи забезпечення якості при фармацевтичному виробництві, яка має гарантувати, що лікарські препарати розроблені та досліджені відповідно до вимог GMP. Якщо на етапі ФР всебічні експериментальні дані з урахуванням потенційних ризиків для якості не отримані у повному обсязі, не проведена їх оцінка, то наукове підґрунтя для забезпечення якості можна вважати відсутнім, тож при серійному виробництві виникнення проблем з якістю практично неминуче.

Рекомендується для суб'єктів господарювання, розробників, виробників та імпортерів біотехнологічних продуктів на території України, незалежно від відомчого підпорядкування та форми власності, для науково-експертних організацій та регуляторних органів, для експертів, аудиторів та інспекторів, що проводять експертизу при реєстрації (перереєстрації) біотехнологічних/біологічних продуктів, аудит та інспектування виробництва. Настанову слід розглядати як гармонізовану позицію європейського фармацевтичного сектора, дотримання положень якої заявниками, власниками реєстраційних посвідчень, виробниками ЛЗ, експертними й регуляторними органами, надасть змогу полегшити оцінку реєстраційних досьє, планування і проведення досліджень з фармацевтичної розробки.

#### *Список використаних джерел:*

1. Конвенція Ради Європи про підроблення медичної продукції та подібні злочини, що загрожують охороні здоров'я від 28.10.2011 Конвенцію ратифіковано Законом № 4908-VI від 07.06.2012} <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/4908-17/paran2#n2>.
2. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
3. Ліцензійні умови провадження господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, оптової, роздрібною торгівлі лікарськими засобами URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z1420-11>.
4. Настанова з Належної практики дистрибуції. Наказ МОЗ України від 22.08.2014 р. № 593 URL: [URL:www.diklz.gov.ua/control/main/uk/publish/article/617329](http://www.diklz.gov.ua/control/main/uk/publish/article/617329).
5. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України від 26 січня 1993 р. // Відомості Верховної Ради України. – № 4. – Ст. 19.
6. Офіційний сайт державного комітету статистики України URL: [URL:http://ukrstat.gov.ua](http://ukrstat.gov.ua).
7. Про затвердження Концепції розвитку фармацевтичного сектору галузі охорони здоров'я України на 2011-2020 рр. ” Наказ МОЗ України від 13.09.2010 р. № 769. URL: [http://www.moz.gov.ua/ua/portal/dn\\_20100913\\_769.html](http://www.moz.gov.ua/ua/portal/dn_20100913_769.html).
8. Про лікарські засоби: Закон України від 4 квітня 1996 р. // Голос України – 1996. – 17 травня. URL: [zakon.rada.gov.ua/go/123/96-вр](http://zakon.rada.gov.ua/go/123/96-вр).

## **ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Огляд багатьох публікацій та тенденції законодавства сьогодення дозволяють нам виділити основні точки зору на цінності, орієнтири та сутність нової *new public management*. Перше це перехід від стандартних форм обслуговування до більш гнучких і різних. Друге термін «публічне управління» активно використовується в засобах масової інформації, наукових публікаціях, законодавчих актах та інше. Це поняття часто перекликається з «державним управлінням», але набуває іншого значення. Необхідно зазначити, що публічне управління в даній роботі розглянуто з декількох точок зору, на основі огляду зарубіжної та вітчизняної літератури. В ході досліджень ми дійшли висновку що це поняття неоднозначне та потребує подальших досліджень в зв'язку з тим, що розуміння суті такого явища як публічне управління та підходів до його розвитку безпосередньо впливає на державотворення та соціально-економічний розвиток держави.

У вітчизняній науковій літературі це питання залишається недостатньо дослідженим. Серед наукових праць багато присвячено поняттю «механізм державного управління», хоча на сьогодні більш актуальним є механізм публічного управління у зв'язку з переходом від державного управління до публічного. Щодо видів механізмів публічного управління, то вони також потребують дослідження та чіткого відокремлення від механізмів державного управління. Важливим елементом для формування ефективної системи публічного управління є механізм публічного управління та його види, тому в дальших дослідженнях нами буде сформовано власне визначення «механізму публічного управління» та подано класифікацію механізмів публічного управління.

Еволюція інститутів публічного управління - важливий складник демократизації суспільних відносин, що забезпечує напрацювання власної моделі національного розвитку, потребує розробки та впровадження дієвих форм і методів управління, які відповідають політичним традиціям розвитку європейських держав. У таких умовах особливої актуальності набувають питання, пов'язані з модернізацією публічного управління, проведенням системних трансформацій в усіх сферах суспільного життя та гуманізацією влади. Сучасний процес перезавантаження влади спрямований на досягнення цілей і реалізацію функцій держави шляхом удосконалення організаційно-розпорядчої діяльності органів влади в межах, визначених нормативно-правовими актами.

Європейський вимір механізмів публічного управління проявляється через явища і процеси, що відбуваються передусім в Європейському Союзі, а

основними складниками цих механізмів виступають, насамперед, певні суб'єкти публічного управління, яким притаманні такі характерні ознаки, як: збереження самостійності і незалежності (стосунки непідпорядкування) в процесі функціонування публічного управління; налагодження між ними як вертикальних, так і горизонтальних зв'язків; важливість для їх належного функціонування розвинутої координації та комунікації; зростаюча роль лідерства і партнерства; вироблення і застосування спільних стандартів та процедур. Завдяки цим елементам механізмів публічного управління в Європейському Союзі досягнуто високого рівня суспільної стабільності. В Європейському Союзі діє два основні інструменти реалізації політики європейської інтеграції, які при цьому і забезпечують функціонування механізмів публічного управління: європейське врядування та належне врядування. У функціонуванні механізмів публічного управління також важливу роль відіграють метод координації та відкритий метод координації, лідерство, партнерство та кооперація, узгодження управлінських процесів, вироблення і запровадження спільних правил та процедур.

Комплексний аналіз науково-теоретичних та організаційно-правових основ горизонтальної взаємодії в системі публічного управління, дослідження вітчизняного та європейського досвіду показали, що ефективна взаємодія є процесом об'єктивним і закономірним. При її здійсненні необхідно враховувати як найкращі європейські практики в галузі публічного управління, так і вітчизняні традиції, підґрунтям яких є багаторічний пошук найбільш вдалої системи управлінських відносин. Модель включає три різновекторні складові, що є взаємодоповнюючими та взаємозалежними: концептуальну (визначає напрями та пріоритети державної політики, засади діяльності органів публічної влади), інституційну (слугує основою взаємодії між формальними та неформальними інститутами) і функціональну (презентує способи цілісних управляючих впливів держави: координаційного та регулятивного). Функціонування всіх трьох складових як єдиного організму досягається шляхом налагодження горизонтальної взаємодії в процесі узгодження дій усіх підсистем системи публічного управління.

Дослідження особливостей системи управління ЄС дає можливість сформулювати висновки, що система європейського управління має багаторівневий характер, ознаками якого на наднаціональному (Європейська Комісія, Європейський Парламент, Європейський Суд, Європейський центральний банк, Палата аудиторів), національному (держави-члени), регіональному та місцевому рівнях потребує збільшення кількості суб'єктів управління, підвищення процесуальності, ефективності в деяких сферах політики, а також демократизму. Сам характер унікального механізму ухвалення та реалізації рішень, що включає три процедури ухвалення рішень у ЄС (консультації, процедура згоди, звичайна законодавча процедура), сприяє використанню багаторівневого управління. Новаторством у політиці ЄС є підписання угод про асоціацію з країнами, що мають євроінтеграційні наміри. Вектор розвитку нашої держави саме на Європу й реалізація цих бажань уже

діють. Європейський Союз незмінно підтримує незалежність, суверенітет і територіальну цілісність України, підтримує продовження зусиль української влади з реформування українських інституцій та економіки. Це має розкрити весь потенціал Угоди про асоціацію, а також надати можливість громадянам України користуватися всіма її перевагами.

Отже, інституційні перетворення, спрямовані на вдосконалення публічного управління суспільним розвитком, повинні істотно прискорити його реформування з метою якісного забезпечення життєдіяльності людей відповідно до потреб часу. Ці перетворення мають надати більшого сенсу професійній діяльності публічних службовців, незалежно від конкретного місця роботи. Адже саме публічні службовці покликані створювати умови й управляти змінами, зокрема щодо формування соціального капіталу та духовно-ціннісного потенціалу суспільства як необхідних чинників національної консолідації і мотиваційної основи для суспільних перетворень.

*Список використаних джерел:*

1. Кошелева Л. Основні теоретичні підходи до визначення публічного адміністрування. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2018. № 2(37). С.13-19.

**ПРОНЬ Леся,**  
*аспірантка кафедри управління  
та бізнес-адміністрування ПНУ ім. В. Стефаніка*

## **ІНВЕСТИЦІЙНІ ПРОЕКТИ У ДІЯЛЬНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

Для успішного розвитку територіальні громади мають залучати інвестиції. Відповідно до Закону України «Про інвестиційну діяльність» «інвестиціями є всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток (доход) та/або досягається соціальний та екологічний ефект» [3]. Територіальні громади для залучення інвестицій розробляють інвестиційні пропозиції, програми, проекти.

Відповідно до Конституції України «місцеве самоврядування є правом територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища та міста – самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України». Місцеве самоврядування здійснюється територіальною громадою, а також органами місцевого самоврядування тобто районними, обласними, міськими, селищними, сільськими радами та їх виконавчими органами, самоорганізованими органами (будинковими, квартальними, вуличними) [2].

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України № 196 від 18 березня 2015 року «бюджетні кошти спрямовуються на виконання інвестиційних програм і проектів регіонального розвитку», які спрямовані на розвиток регіонів, «створення інфраструктури індустріальних та інноваційних парків, спортивної інфраструктури» та відповідають пріоритетам, які визначені в державній та регіональній стратегіях розвитку. Бюджетні кошти спрямовуються на реалізацію проектів, які є переможцями в конкурсі «Всеукраїнський громадський бюджет» [1].

Відповідно до Закону України «Про інвестиційну діяльність» «Інвестиційний проект – це комплекс заходів (організаційно-правових, управлінських, аналітичних, фінансових та інженерно-технічних), визначених на основі національної системи цінностей і завдань інноваційного розвитку національної економіки та спрямованих на розвиток окремих галузей, секторів економіки, виробництв, регіонів, виконання яких здійснюється суб'єктами інвестиційної діяльності з використанням цінностей» [3].

П'ята Л. В. дав наступне визначення: «інвестиційний проект – це інвестиційний план, оформлений у документарній формі, який передбачає здійснення інвестиційних вкладень з метою нарощення капіталу інвестора» [4, с. 33].

Інвестиційний проект підтримується державою. Для цього він повинен містити: резюме проекту, основні показники ефективності проекту, загальну характеристику інвестиційної діяльності, план реалізації проекту, плани діяльності (організаційний, маркетинговий, виробничий), фінансовий план, інформацію про ризики та страхування проекту, прогноз соціального та економічного ефекту від проекту, прогноз надходження до місцевих бюджетів та державних цільових фондів, пакет документів про екологічний вплив, додаткові відомості. Інвестиційні проекти можуть отримати державну підтримку відповідно до Законів України «Про інвестиційну діяльність», «Про державну допомогу суб'єктам господарювання», «Про державно-приватне партнерство», «Про концесію». Інвестиційні проекти реалізуються за рахунок місцевого бюджету, кредитів (позик), які залучені під місцеві гарантії [3].

Органи місцевого самоврядування сільських об'єднаних територіальних громад готують інвестиційні проекти, подають їх на конкурси, щоб отримати державну підтримку, кошти міжнародної допомоги. Інвестиційні проекти мають бути частиною стратегічного планування розвитку територіальної громади,

В місцевому бюджеті закладаються кошти на розробку інвестиційних проектів. Місцева рада доручає підготувати інвестиційні проекти виконавчому органу. Інвестиційний проект може розробити інвестор і подати на розгляд ради необхідний пакет документів. Для залучення інвесторів проводять конкурс інвестиційних проектів. З-поміж заявлених проектів комісія обирає проект з найкращими умовами реалізації. Інвестиційні проекти мають відповідати загальній стратегії територіальної громади, паспорту громади.

В територіальні громади залучаються кошти з Державного фонду регіонального розвитку на інвестиційні програми і проекти регіонального розвитку, з обов'язковим співфінансуванням з місцевого бюджету [8, с. 422-423].

Крім державних інвестицій є іноземні інвестиції, залучення яких є показником успішності та стабільності територіальної громади [5, с. 247].

П'ята Л. В. вирізняє такі види інвестиційних проектів: 1) за цілями інвестування: а) приріст обсягу випуску продукції; б) розширення асортименту продукції; в) підвищення якості продукції; г) зниження собівартості продукції; г) заміна несправного обладнання; д) вирішення соціальних, екологічних та інших задач; 2) за функціональною спрямованістю: санації, розвитку; а) за взаємозалежністю – незалежні, взаємозалежні, взаємодоповнюючі, взаємовиключні (альтернативні); б) за обсягом необхідних ресурсів – малі, середні, великі; в) за схемою фінансування – за рахунок внутрішніх джерел, за рахунок кредитів, шляхом акціонування (додаткова, первинна емісія), із змішаними формами фінансування; г) за термінами реалізації – короткострокові (до 1 року), середньострокові (до 3 років), довгострокові (більше 3 років); г) за основним напрямом – комерційні, соціальні, екологічні; д) за типом грошового потоку – ординарний, неординарний; е) за рівнем ризику – позаризикові, з мінімальним ризиком, з середнім ризиком, високоризиковані; є) за напрямками інвестування – промислові (реальні), фінансові, інноваційні (венчурні), галузеві, регіональні, національні, міжнародні [4, с. 34].

Смаглюк А. та Надточій А. зазначають, що для залучення інвесторів потрібно створити привабливі умови, забезпечити конкурентоспроможність регіональної інвестиційної політики. Відповідальність за можливість залучити інвестиції і розвивати місцеві громади науковці вбачають за очільниками об'єднаних територіальних громад, міст [6, с. 245-246].

Федорчак О. в своїй статті зазначила, що головною проблемою фінансування є нерозуміння, що інвестиційний проект регіонального розвитку це інструмент місцевого розвитку [7, с. 122]. Погоджуємося з думкою Федорчак О., що інвестиційні проекти територіальних громад мають бути спрямовані на зростання добробуту громади, зростання соціального та економічного розвитку регіону, покращення інвестиційного клімату.

#### *Список використаних джерел:*

1. Деякі питання державного фонду регіонального розвитку: Постанова Кабінету Міністрів України від 18 березня 2015 року №196. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/196-2015-%D0%BF#Text> (дата звернення: 30.11.2020).

2. Конституція України від 28 червня 1996 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 30.11.2020).

3. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18 вересня 1991 року №1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> (Дата звернення: 30.11.2020)



4. П'ята Л. В. Економічна сутність та класифікація інвестиційних проєктів. *Стратегічні напрямки розвитку науки: фактори впливу та взаємодії: матеріали міжнародної наукової конференції* (Т. 1) (22 травня 2020 рік, м. Суми). Суми: МЦНД, 2020. С. 32-35.

5. Решеvecь О. В. Вплив державної політики залучення іноземних інвестицій на розвиток територіальних громад. *Наукові розвідки з державного та муніципального управління*. 2013. № 1. С. 242-256.

6. Смаглюк А., Надточій А. Конкурентоспроможність регіону як індикатор ефективного впровадження регіональної інвестиційної політики. *Теорія та практика публічного управління та адміністрування у XXI сторіччі: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю* (Київ, 25 листопада 2020 р.) / за заг. ред. А. Савкова, М. Білинської, О. Петрос, І. Дегтярьової. К. : НАДУ, 2020. С. 244-246.

7. Федорчак О. В. Проблеми фінансування інвестиційних проєктів місцевого та регіонального розвитку в Україні. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія: Державне управління*. 2017. № 2. С. 118-127.

8. Чубарь О. Г., Машіко К. С. Децентралізація і фінансове забезпечення територіальної громади. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. 2016. Випуск 1 (47). Т. 1. С. 419-426.

**РАУПОВ Рустам,**  
*магістр державного управління,*  
*аспірант кафедри управління персоналу та економіки праці ПУЕТ*

## **ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ ЕФЕКТИВНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ КОМУНІКАЦІЙ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Інноваційні технології в профорієнтаційній діяльності та побудова ефективних інформаційних комунікацій в умовах сучасних інноваційних технологій сьогодні в умовах діджеталізації українського суспільства на фоні викликів пандемії коронавірусу є стратегічною темою досліджень багатьох науковців та практиків.

Основою профорієнтаційної діяльності (ПОД) у цій сфері діяльності є робота з інформацією: створення інформаційного простору, структурування, формування, модулювання інформації та інформаційного повідомлення. Зауважимо, що для ПОД актуальна інформація є ключовим чинником її успішної реалізації. Окрім того, цільовою функцією передачі актуального інформаційного повідомлення є ефективність та доступність доведення до споживача. Для в отримання максимальних показників ефектності необхідно

використання сучасних інноваційних технологій, які надзвичайно динамічно розвиваються та оновлюються. Що вимагає постійних технологічних змін та досліджень ринку інформаційних технологій.

Варто визначитись з основними термінами цього процесу та подати їх визначення:

**Інновації** - новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери.

**Інформація** - абстрактне судження, що має різні значення залежно від контексту. На інтуїтивному рівні інформація означає зміст того, про що отримувач довідався.

**Актуальність** - здатність інформації відповідати вимогам сьогодення-поточного часу або певного часового періоду.

**Комунікативна матриця** - набір каналів комунікацій для проходження інформаційних сигналів.

**Ефективності комунікації** - результату співвідношення досягнутого результату і попередньо наміченої мети [1].

1. Сучасні інноваційні технології (СІТ) забезпечують організаційні та технічні умови для побудови ефективних комунікації просування фахово сформованої та цілі спрямованої інформації широкого спектру призначення. Розвиток технологій відбувається в напрямку технічного та програмного вдосконалення.

2. До СІТ відносяться нові електронні ЗМІ, засоби електронної реклами, Інтернет, хмарні та мережеві технології (у том числі соціальні мережі), смарт технології, інтерактивні інформаційні термінали, електронні сховища даних, апаратно-програмні комплекси та інші електронні носії інформації.

Фахове використання СІТ дозволяє забезпечити спрямоване розповсюдження інформаційного повідомлення до визначеної цільової аудиторії (ЦА) і до конкретного адресату.

3. Інформаційне повідомлення (ІП), як правило супроводжується фоновим шумом, це треба врахувати в процесі визначення цільової аудиторії та формування ІП для отримання високої ефективності комунікації. Сучасні інформаційні системи існують у тісному переплітанні і між собою, створюють і так званий «корисний шум», який у свою чергу, ускладнює проходження ІП до визначеного адресата. Використання методів модуляції, фільтрації, налаштування, просування ІП, дозволяє доставити ІП з мінімальними втратами та забезпечить очікувану реакцію дії.

4. Для ефективною доставки інформації користуються набором комунікативних каналів (КК), які складають комунікативну матрицю. Практичний аспект полягає в підборі та математичному обрахуванні набору найбільш ефективних КК. Серед КК є вже сучасні традиційні – ЗМІ, реклама, ТБ, радіо та новітні інноваційні – Інтернет, електронні, програмні, комплексні.

Відмітимо метафорично, що різноманіття КК дозволяє «фарбувати» ІП у колір, який більш позитивно сприймає та чи інша ЦА, що суттєво впливає на зворотню реакцію ЦА.



### *Ефект Дія після отримання ІП*

Рис.1 Складові процесу проходження інформаційного повідомлення

5. Розуміння складових частин та особливостей процесу проходження інформаційного повідомлення від його джерела до цільового споживача дозволяє цей процес моделювати, аналізувати та тестувати кількісно-якісні показники, шляхом завдання різних параметрів на вході моделі та отримання відповідних результатів на виході для подальшої ефективної реалізації на практиці. (рис.1).

6. Сучасні технології забезпечують пряму та інтерактивну комунікацію між учасниками інформаційного обміну, шляхом використання інноваційних ІТ - майданчиків - різнопланових месенджерів, інформаційних, соціальних мереж та пошукових систем. Урахування особливостей алгоритмів існування сучасних інформаційних систем, їх можливостей, дозволяє побудувати ефективні інформаційні комунікації [4].

У процесі розповсюдження інформаційне повідомлення з високою ефективністю дістане свого адресату за умов фахової побудови матриці комунікацій з використанням сучасних інноваційних технологій, зворотного зв'язку та забезпечить додатковий ефект, який полягає у відповідній реакції дії на інформаційне повідомлення. Цей алгоритм є ланцюгом факторів і дій роботи с інформаційним простором за для досягання цілей поінформованості відповідної ЦА так виклику її прогнозованої реакції [3].

**Висновок:** Визначне місце визначення у сфері економіки та управлінських процесів має побудова ефективних інформаційних комунікацій особливо нині в умовах сучасних інноваційних технологій. Для забезпечення тісного та ефективного обміну інформацією між персоналом підприємства (фірми), а особливо у діяльності органі публічної влади по зв'язках з бізнесом та налагодження з ними зворотного зв'язку. Тут новаторською формою виступає і

створення Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів) при об'єднаних територіальних громадах (ОТГ), адже якраз у них завдяки сучасним електронним комунікаціям, бізнес буде значно економити час і кошти уникаючи рецидивів корупції при отриманні адміністративних послуг [2].

Експерти вважають, що рівень впливу органів місцевого самоврядування та органів державної влади прямо залежить на регіони від спроможності вибудувати ефективні інформаційні комунікації в умовах сучасних інноваційних технологій, особливо у часи загрозливих суспільних викликів наступу пандемії коронавірусу.

*Список використаних джерел:*

1. Бебик В. Інформація // Політична енциклопедія. Редкол.: Ю. Левенець (голова), Ю. Шаповал (заст. голови) та ін. К.: Парламентське видавництво, 2011. 300 с.
2. Ворона П. В. Особливості визначення рівня впливу органів місцевого самоврядування на регіони: методологічні підходи [Текст] / П. В. Ворона // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. праць. Одеса : Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2011. Вип. 4(48). С. 3–7.
3. Тимочко Н. О. Економічна історія України: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2005. 204 с.
4. Василик М. А. Основи теорії комунікації: навчальний посібник / під ред. М. А. Василика. М.: Гардарики, 2003. 616 с.

**РУСЕНКО Наталія,**  
*аспірантка кафедри публічного управління  
та адміністрування ІПК ДСЗУ*

## **РЕАЛІЗАЦІЯ ВИБОРЧИХ ПРАВ ОСІБ, ЯКІ НЕ ЗДАТНІ ПЕРЕСУВАТИСЯ САМОСТІЙНО**

Вибори Президента України 2019 року привернули увагу світової громадськості. Результат голосування носив надзвичайний політичний ефект. За висновками закордонних спостерігачів порушення не носили масового характеру, а отже, дійсно відображають волю народу [4].

Виборчий Кодекс та Закон України «Про вибори Президента України» визначають основні організаційні-правові засади виборчого процесу в Україні. Згідно із пунктом 1 статті 249 Виборчого кодексу України (далі – Кодекс) виборцю, якого внесено до списку виборців на виборчій дільниці, але внаслідок порушення здоров'я (у зв'язку з інвалідністю, тимчасовим розладом здоров'я, віком) не здатний пересуватися самостійно, дільнична виборча комісія надає можливість голосувати за місцем перебування цього виборця [1]. Ця норма зберігається в Законі України «Про вибори Президента України» [2].

Відповідно до статті 77 Закону, яка визначає Порядок організації голосування виборців за місцем перебування, до зазначеного списку виборців включаються: а) виборці, що постійно не здатні самотійно пересуватися, щодо яких у списку виборців зазначена відповідна відмітка, якщо такий виборець до 12 години останньої суботи перед днем виборів письмово або особисто не повідомив відповідну дільничну виборчу комісію про бажання проголосувати у приміщенні для голосування; б) виборці, які тимчасово не здатні самотійно пересуватися, на підставі їх заяв і довідок медичної установи про стан здоров'я. Ті виборці, які тимчасово не здатні пересуватися самотійно, поштою або через інших осіб подають власноручно написану заяву з проханням забезпечити їм голосування за місцем перебування із зазначенням місця. Зазначений документ разом з довідкою медичної установи про стан здоров'я подається до дільничної виборчої комісії не пізніше 20 години останньої п'ятниці перед днем виборів.

Виборчі дільниці, утворені у стаціонарних закладах охорони здоров'я для голосування за місцем перебування виборця є спеціальними. А голосування на спеціальних виборчих дільницях проводиться на підставі власноручно написаної заяви виборця з проханням забезпечити йому голосування за місцем його перебування у зв'язку з необхідністю дотримання постільного режиму.

Заява виборця про бажання голосувати за місцем його перебування має реєструватися дільничною виборчою комісією і є зобов'язанням виборця. Для організації голосування та підрахунку голосів використовуються звичайні, спеціальні та закордонні виборчі дільниці, утворені на постійній основі відповідно до Закону України «Про вибори народних депутатів України», а також спеціальні дільниці, що утворюються на тимчасовій основі відповідно до Закону України «Про вибори Президента України» [3, с. 4].

Під час голосування виборця за місцем перебування член дільничної виборчої комісії на підставі витягу із списку виборців за умови надання виборцем документу, що підтверджує громадянство України, видає виборцю виборчий бюлетень для голосування. При цьому член дільничної виборчої комісії у позначеному місці на контрольному талоні виборчого бюлетеня вписує своє прізвище, ініціали, розписується та проставляє номер виборця у списку виборців. Виборець розписується у контрольному талоні виборчого бюлетеня та у витягу із списку виборців, особисто, в режимі таємного голосування, без присутності будь-кого заповнює виборчий бюлетень та опускає виборчий бюлетень до виборчої скриньки.

Відповідно до статті 8 Закону допомога виборцю з особливими потребами, який не може самотійно заповнити виборчий бюлетень чи опустити його у виборчу скриньку, у виконанні цих дій відповідно до його волевиявлення не вважається голосуванням замість цього виборця. А стаття 76 уточнює, що виборець, який внаслідок фізичних вад не може самотійно заповнити виборчий бюлетень, має право з відома голови або іншого члена дільничної виборчої комісії скористатися допомогою іншого виборця, крім членів виборчої комісії, кандидатів на пост Президента, їх довірених осіб, офіційних спостерігачів.

Після голосування виборця за місцем перебування член дільничної виборчої комісії, який видав виборцю виборчий бюлетень, у списку виборців навпроти прізвища виборця робить позначку «голосував за місцем перебування», зазначає своє прізвище і розписується. Витяг із списку виборців, за яким організовувалося голосування виборців за місцем перебування, додається до списку виборців і є його невід'ємною складовою частиною. До списку виборців додаються письмові заяви виборців, довідки медичних установ, копії відповідних рішень дільничної виборчої комісії.

Виборець, якого включено до списку виборців для голосування за місцем перебування, може прибути у приміщення для голосування після того, як члени дільничної виборчої комісії вийшли для організації голосування за місцем перебування, у такому випадку виборцю не можуть бути видані виборчі бюлетені для голосування до повернення членів комісії та з'ясування питання, чи не проголосував цей виборець за місцем перебування.

Відповідно до статті 118 Кодексу, у разі прийняття Центральною виборчою комісією рішення про проведення експерименту або пілотного проекту з використанням інноваційних технологій відповідні виборчі комісії організовують проведення експерименту або пілотного проекту [1].

Виборцям надається право брати участь у експерименті або пілотному проекті з використанням інноваційних технологій виключно за умови одночасного голосування ними в порядку, передбаченому Кодексом та Законом.

Отже, можна зробити наступні висновки, виборче законодавство містить необхідні базові організаційно-правові норми, щодо забезпечення виборчого права осіб, які не здатні пересуватися самотійно [3, с. 5].

Законодавство передбачає створення спеціальних виборчих дільниць, роботу дільничних виборчих комісії для голосування за місцем перебування. Містить роз'яснення щодо виборців, які не можуть самотійно заповнити виборчий бюлетень чи опустити його до виборчої скриньки [3, с. 6].

Однак законодавство не пропонує альтернативних способів для голосування виборців, яких включено до списку виборців для голосування за місцем перебування, але які прибули у приміщення для голосування. Також законодавство має конкретні зобов'язання виборців щодо заяв.

Також потрібно зазначити, що виборцям надається право брати участь у експерименті з інноваційними технологіями. Враховуючи, що цифровізація адміністративних послуг – це один із пріоритетів Уряду України можна передбачити, що впровадження новітніх технологій у виборчому процесі може докорінно змінити його для осіб, які не здатні пересуватися самотійно.

Отже, правове регулювання виборчих прав осіб, які не здатні пересуватися самотійно має декілька проблемних аспектів, а тому потребує вдосконалення не зважаючи на те, що національне виборче законодавство відповідає міжнародним стандартам [6].

В умовах обраного курсу України на цифровізацію послуг нормативна база потребує перегляду та нового осмислення вже чинних норм. При цьому

слід враховувати, що інновації можуть викликати ряд проблем для осіб, які не здатні пересуватися самостійно та спричинити соціальне невдоволення [5, с. 4].

*Список використаних джерел:*

1. Виборчий Кодекс України. URL:<https://cutt.ly/QjmOERj>
2. Закон України «Про вибори Президента України». URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-14#Text>
3. Вибори Президента України 31 березня 2019 року. Аналітичний звіт. URL:<https://www.cvk.gov.ua/wp-content/uploads/2019/10/2019-VPU-ua-Analytical-report.pdf>
4. Заключний звіт міжнародної місії Світового Конгресу Українців зі спостереження за виборами 2019 р. в Україні. Світовий Конгрес Українців. URL:[https://www.cvk.gov.ua/wp-content/uploads/2019/11/2019-vpu-zakluchnyi\\_zvit\\_sku.pdf](https://www.cvk.gov.ua/wp-content/uploads/2019/11/2019-vpu-zakluchnyi_zvit_sku.pdf)
5. Основні результати загальнонаціонального опитування за результатами президентських виборів в Україні. Міжнародна фундація виборчих систем. URL:<https://www.cvk.gov.ua/wp-content/uploads/2019/11/2019-vpu-ifes-ukraine-infographics-report-factsheet-d5-2019-07-09-ukr.pdf>
6. Косянчук І. «Виборче законодавство потрібно вдосконалювати»// «Урядовий кур'єр». – 20

**СЕРЬОГІНА Наталія,**

*кандидат юридичних наук, доцент кафедри  
публічного управління та адміністрування ІПК ДСЗУ*

**ВЕЛИКА ДЕПРЕСІЯ В США:  
ВІД УЗУРПАЦІЇ ДО ДЕМОКРАТІЇ**

Ідея прав людини та концепція безпеки людини є надзвичайно важливими для людської гідності. Людська гідність - це складне поняття, що включає філософів, юристів, антропологів, які діють у різних соціальних та політичних контекстах і які переслідують різноманітні, часто суперечливі інтереси та цілі.

У контексті проведення дослідження зарубіжного досвіду продуктивної зайнятості та її впливу на національну безпеку видається за доцільне розглянути історичну ретроспективу Великої депресії – найбільшої світової економічної кризи ХХ ст., «епіцентром» якої були Сполучені Штати Америки (далі – США).

Зумовлена безробіттям глибока економічна криза в США вкрай негативно вплинула на популярність президента Г. Гувера, який так і не зміг вивести з неї країну. Восени 1932 року Гувер зазнав фіаско на президентських виборах, а демократ *Франклін Делано Рузвельт* (Franklin Delano Roosevelt) переконливо переміг свого конкурента, запропонувавши реформістську політику, відому як програма «Новий курс» (The New Deal). Дана програма реформ передбачала

державне фінансування громадських робіт, державне регулювання трудових відносин і виробництва, запровадження системи соціального захисту та змінення банківської системи країни [1].

Необхідно звернути увагу на такий складовий цієї програми та механізмі державного управління, застосовуваному в сфері зайнятості як державне фінансування громадських робіт. З одного боку, громадські роботи дали уряду США змогу працевлаштувати значну кількість безробітних (як правило, молодь і фізично розвинутих чоловіків) та значно підвищити рівень продуктивної зайнятості населення країни. З другого боку, за рахунок державного фінансування громадських робіт, на виконання яких в 1932 р. було виділено 5,5 млрд/ дол. США, вдалось суттєво розвинути інфраструктуру міського господарства (побудувати автостради, магістралі, великі мости та ін.), освоїти незаселені території тощо. В межах цієї програми безробітні американці могли отримати роботу (працевлаштовуватися) на добровільних засадах. Державні органи забезпечували таких працівників спеціальним одягом, поселяли в спеціально створені поселення на кшталт наметових містечок, де їх годували, в невеликих розмірах оплачували їхню працю, а зароблені кошти переводити родичам додому[2].

Програма реформ «Новий курс» базувалася на прийнятті Конгресом США та виконанні низки законодавчих актів. Проаналізуємо окремі з них, а саме ті, що врегульовували суспільні відносини ринку праці. Ринок праці в США характеризувався тоді широкомасштабним скороченням робочих годин, місць, вивільненням працівників та зменшенням зарплати. З цього приводу профспілки вели переговори з роботодавцями, наполягаючи вжити заходів щодо пом'якшення впливу негативних наслідків депресії. У цьому контексті в 1932 р. було прийнято *Закон Норріса-Ла-Гвардія* [3], яким було знято юридичні перешкоди, обмеження щодо профспілкової діяльності (антипрофспілкової практики), судового втручання в трудові конфлікти (прийняття на роботу тільки тих працівників, які не є членами профспілки, звернення до суду профспілок щодо трудових конфліктів та прийняття відповідних судових рішень). Цим Законом заборонялося:

- укладання трудових договорів, положення яких змушували працівника відмовлятися від членства в профспілці;
- прийняття федеральними судами рішень (приписів) щодо ненасильницьких трудових спорів;
- втручання роботодавців у вільне створення працівниками профспілок і перешкоджання членству в них.

Ці три положення закону передбачали захист самоорганізації та свободи працівника або «колективні переговори», обмеження юрисдикції федеральних судів щодо видачі судових антипрофспілкових приписів.

Відомо, що безробіття призводить до зниження доходів та рівня забезпеченості домогосподарств, негативно впливає морально-психологічний стан безробітного та членів його сім'ї. В таких випадках держава повинна взяти на себе зобов'язання та забезпечити соціальний захист безробітних громадян,



зокрема шляхом виплат допомоги по безробіттю. В цьому контексті розглянемо нормативно-правові акти, які врегульовували суспільні відносини соціального захисту у разі настання безробіття в США в роки Великої депресії.

Одним з найбільш далекосяжних соціально-економічних заходів програми «Нового курсу» було прийняття в серпні 1935 р. *Закону про соціальне страхування* (the Social Security Act of August of 1935) [4], на базі положень якого було створено три види соціальних програм:

1) *пенсії за віком*, які повинні були фінансуватися за рахунок податку на заробітну плату – пенсії виплачувалися фактично, а не за потребою;

2) *страхування на випадок безробіття*, які адмініструвалися штатами та фінансувалися за рахунок ще одного податку на зарплату (до кінця ХХ ст. ці програми було включено до федеральної податкової системи);

3) *федеральні програми допомоги сім'ям з низьким рівнем доходу*, які адмініструвалися в штатах і фінансувалися з загального доходу Федерального Бюджету – допомога надавалася малозабезпеченим сім'ям. Програма допомоги сім'ям, які мають дітей-утриманців виявилася найбільш суперечливою.

Узагальнюючи викладене вище, стисло можна зробити попередній висновок, що в сучасній історії США Велика депресія мала безпрецедентно негативні наслідки в країні, а саме:

*економічні* – погіршення інвестиційного клімату та зменшення обсягів прямих іноземних інвестицій (капіталовкладень, «відтік» капіталу), зменшення обсягів торгівлі, виробництва (промислового) та надання послуг, підвищення рівня безробіття, зменшення показників ВВП, занепад аграрного господарства та ін.;

*соціальні* – зубожіння, маргіналізація середнього класу, випадки голодних смертей, соціальна незахищеність соціально вразливих верств населення, низькі заробітні плати (бідність зайнятих працівників), зниження доходів, купівельної спроможності та рівня життя населення, його «виживання» в умовах кризи, неспроможність держави забезпечити гідних пенсій, соціальні гарантії своїм громадянам тощо;

*демографічні* – зменшення народжуваності та підвищення смертності (депопуляція) населення, депортації та добровільний виїзд емігрантів та ін.;

*політичні* (внутрішні, зовнішні) – спонукала адміністрацію президента Г. Гувера змінити та «перезавантажити» формат державного управління, призвела до його фіаско на президентських виборах 1932 року; загострення боротьби на світовій арені за ринки збуту, сировини, сфери капіталовкладення.

Економічна криза негативно відобразилася на зовнішній політиці США та суспільному становищі країн світу, зокрема Латинської Америки, Далекого Сходу та Європи. Наслідками цієї кризи були різкий спад світової торгівлі, загострення конкуренції за ринки збуту товарів і суперечність держав за геополітичний вплив на міжнародній арені. Відбувалися торговельні та митні війни, внаслідок яких міжнародні фінансові зв'язки розривалися, а знецінення валюти США та банкрутство американських банків призвело до посилення на світовому фінансовому ринку великобританської валюти та створення

стерлінгового блоку. Відчайдушні намагання уряду США не втратити вплив у світі призвели до загострення напруженості та геополітичних протистоянь між розвинутими державами світу.

Визначено, що Велика депресія – це світова економічна криза, найбільша в ХХ ст. за своїми масштабами охоплення і тривалістю, яка розпочалася в США та поширилася на Канаду, Великобританію, Німеччину, Францію, інші країни світу. Посилаючись на результати досліджень багатьох західних історіографів, економістів, вчених інших галузей науки, запропоновано змінити хронологічні межі Великої депресії на 1929-1941 роки, які у вітчизняних енциклопедичних, інших наукових видання звужено до 1929-1933 років. Необхідність внесення такого уточнення обґрунтовано тим, що вказаний період є лише фазою загострення цієї кризи, а в офіційні в США статистичні дані позначають 1930-ті роки включно як роки Великої депресії. Актуалізовано теоретична та практична значущість результатів дослідження історичних аспектів зайнятості, безробіття в роки Великої депресії, які є витребуваними з огляду на сучасні реалії національної безпеки.

Визначено наслідки Великої депресії, які в сукупності кидали серйозні виклики та містили в собі реальну загрозу національній безпеці територіальній цілісності та державному суверенітету США, а саме: економічні – підвищення рівня безробіття, зменшення показників ВВП, зменшення прямих іноземних інвестицій, «відтік» капіталу; зменшення обсягів торгівлі, виробництва та надання послуг, занепад аграрного господарства та ін.; соціальні – зубожіння, маргіналізація середнього класу, випадки голодних смертей, соціальна незахищеність соціально вразливих верств населення, низькі зарплати (бідність зайнятих працівників), зниження доходів, купівельної спроможності та рівня життя населення, його «виживання», неспроможність держави забезпечити гідних пенсій, соціальні гарантії своїм громадянам; демографічні – зменшення народжуваності та підвищення смертності (депопуляція) населення, депортації та добровільний виїзду емігрантів та ін.; політичні – загострення боротьби на світовій арені за ринки збуту, сировини, сфери капіталовкладення.

#### *Список використаних джерел:*

Економічний енциклопедичний словник: у 2-х т. / С.В. Мочерний, Я.С. Ларіна, О.А. Устенко, С. І. Юрій [За ред. С. В. Мочерного]. Т. 2. Львів : Вид-во «Світ», 2006. 568 с. С.65

1. Udo Sautter Government and Unemployment: The Use of Public Works before the New Deal / The Journal of American History Vol. 73, No. 1 (Jun., 1986), pp. 59-86 (28 pages) Published By: Oxford University Press URL <https://www.jstor.org/stable/1903606> <https://doi.org/10.2307/1903606> //

2. Norris–La Guardia Act. United States [1932] / The Editors of Encyclopaedia Britannica // URL <https://www.britannica.com/event/Norris-La-Guardia-Act>

3. Social Security Act of August of 1935 // URL <https://www.ourdocuments.gov/doc.php?flash=false&doc=68>.

## **ПОРТАЛ «ДІЯ» - ДЕРЖАВНИЙ Е-ІНСТРУМЕНТ ПРИ НАДАННІ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ**

Сучасні зміни у сфері технологій та обміну інформацією активно впливають й на зміни формату комунікації у публічному управлінні, зокрема і сферу надання публічних послуг, переводячи його в онлайн. Використання Електронних сервісів не тільки змінює природу відносин між громадянами і державою, а й спричиняє зміни на більш глобальному рівні та стосується всіх відносин у суспільстві.

Використання нових технологій та модернізація публічних сервісів дозволяють нейтралізувати вплив багатьох негативні чинники, таких як бюрократизм та корупція, а також пандемія COVID-19. Крім цього, сучасні онлайн сервіси, саме у сфері надання публічних послуг, зокрема адміністративних – дійсно наближують їх отримання в будь-якому віддаленому населеному пункті.

Указ Президента України від 4 вересня 2019 р. № 647/2019 «Про деякі заходи із забезпечення надання якісних публічних послуг» визначає напрями функціонування сервісної держави – держави для громадян і бізнесу, забезпечення належної реалізації прав фізичних та юридичних осіб у сфері надання публічних, у тому числі адміністративних, послуг, створення сучасної інфраструктури, зручних та доступних електронних сервісів для надання таких послуг. Зокрема, указ передбачає поступове переведення окремих публічних послуг в електронну форму та оприлюднення на Єдиному веб-порталі органів виконавчої влади щоквартальних звітів про стан реалізації відповідних заходів з відображенням інформації про послуги, переведені в електронну форму, та послуги, порядок та умови отримання яких спрощено. Також цей указ доручає КМУ спростити надання публічних послуг. Зокрема, Уряд має впровадити єдині вимоги до надання публічних послуг, у тому числі ключових показників ефективності, граничного часу очікування та показників задоволеності суб'єктів звернення [1].

Практичним втіленням Концепції сервісноорієнтованої держави, на нашу думку, можна вважати активне створення різноманітних електронних платформ і сервісів в Україні. Таким прикладом може слугувати створення порталу «Дія».

Що таке «Дія»? «Дія» – це скорочення відображає взаємодію «Держава і я». Основна мета – створення цифрової прозорості і зрозумілої держави у центрі якої людина. Починаємо зміни: менше черг, більше життя.

«Дія» — це застосунок в якому усі потрібні документи в одному місці, у вашому смартфоні.

«Дія» — це один портал, де можна отримати всі послуги онлайн: швидко, зручно та людяно [2].

Портал Дія створено у співпраці Міністерства цифрової трансформації за підтримки проєкту USAID/UK aid «Прозорість та підзвітність у державному управлінні та послугах / TAPAS», Програми EGAP, що фінансується Швейцарською агенцією з розвитку та співробітництва та реалізується Фондом Східна Європа та Innovabridge, проєкту USAID “ВзаємоДія!” (SACCI) та проєкту EGOV4UKRAINE. На проєкт Дія державні кошти не витрачаються, що є прикладом міжнародної-технічної допомоги донорських установ [2].

Реалізацією цього проєкту займається Міністерство цифрової трансформації України (далі Мінцифра), що було утворено у 2019 році. Мінцифри є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України. Це головний орган у системі ЦОВВ, що забезпечує формування та реалізацію державної політики: 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 інтегрованості, 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 ІТ-індустрії.

Основними завданнями Мінцифри є формування та реалізація державної політики:

- у сферах цифровізації, цифрового розвитку, цифрової економіки, цифрових інновацій та технологій, електронного урядування та електронної демократії, розвитку інформаційного суспільства;
- у сфері впровадження електронного документообігу;
- у сфері розвитку цифрових навичок та цифрових прав громадян;
- у сферах відкритих даних, розвитку національних електронних інформаційних ресурсів та інтегрованості, 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 та інвестицій в ІТ-індустрію;
- у сфері розвитку ІТ-індустрії [3].

Мінцифри є новим міністерством в Уряді України з новим підходом, баченням та методами досягнення цілі. Наприклад, Мінцифри планує до 2024 року - 100% послуг, які надає держава онлайн, 10% ІТ-галузі у ВВП країни та 95% транспортної інфраструктури із високошвидкісним, якісним інтернетом.

Підсумовуючи вищенаведене, можна зробити наступні висновки.

По-перше, модернізації публічного управління здійснюється активними темпами саме в напрямку розвитку сервісної діяльності держави, що має на меті 100% надання онлайн послуг суб'єктам звернення у найближчі роки.

По-друге, розвиток цього напрямку підсилює вплив зовнішніх негативних чинників, яким є, наприклад, вплив пандемії COVID-19, що також спричинив активне використання дистанційної роботи (як зайнятості, так і у сфері звернень).

В-третьє, потреба у розвитку онлайн сервісів буде об'єктивно вимагати від органів державної влади, органів місцевого самоврядування, бюджетних, комунальних установ не тільки модернізувати матеріально-технічну базу для виконання власних та делегованих повноважень, а й активно реалізовувати інфраструктурні проекти, що спрямовані на покращення комунікаційної інфраструктури (прокладання мереж Інтернет, роботу серверів, хостингових компаній, підвищувати рівень безпеки даних та ін).

#### *Список використаної літератури:*

1. Про деякі заходи із забезпечення надання якісних публічних послуг : Указ Президента від 04.09.2019 № 647/2019 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/647/2019#Text>.

2. Державні послуги онлайн URL: <https://diia.gov.ua>.

3. Питання Міністерства цифрової трансформації : Постанова КМУ від 18.09.2019 № 856 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF#Text>.

**СІТНІЧЕНКО Світлана,**  
*аспірантка кафедри публічного управління  
та адміністрування ІПК ДСЗУ*

## **НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ УКРАЇНИ**

Процеси децентралізації кинули виклик сформованій в Україні системі надання соціальних послуг. Гостро постали питання про те, як мають взаємодіяти учасники системи в нових умовах, як має бути розмежовано повноваження між різними рівнями територіальних організацій у наданні послуг, яким чином стимулювати розвиток ринку соціальних послуг.

Повноваження у сфері соціальних послуг передають громадам – максимально близько до отримувачів цих послуг. Щоб реалізувати їх, в громаді мають створити відповідний структурний підрозділ. Кожна об'єднана територіальна громада буде зобов'язана надавати базові соціальні послуги. Водночас, кожна соціальна послуга надаватиметься за відповідним соціальним стандартом, який затверджує Міністерство соціальної політики України (далі – Мінсополітики). Процес передачі повноважень з надання соціальних

послуг на місця не є простим і швидким, у громад виникає безліч запитань і труднощів. Закон України «Про соціальні послуги» (далі – закон) визначає основні організаційні та правові засади надання соціальних послуг, спрямованих на профілактику складних життєвих обставин, подолання або мінімізацію їх негативних наслідків, особам / сім'ям, які перебувають у складних життєвих обставинах. Соціальні послуги спрямовані на соціальну профілактику, підтримку та обслуговування.

*Типи соціальних послуг:*

1) прості – не передбачають надання постійної або систематичної комплексної допомоги (інформування, консультування, посередництво, надання притулку, представництво інтересів тощо);

2) комплексні – передбачають узгоджені дії фахівців з надання постійної або систематичної комплексної допомоги (догляд, виховання, спільне проживання, соціальний супровід, кризове втручання, підтримане проживання, соціальна адаптація, соціальна інтеграція та реінтеграція тощо);

3) комплексні – надаються певній категорії: ВІЛ-інфікованим особам, особам із залежністю від психотропних речовин, особам, які постраждали від торгівлі людьми, біженцям, особам із психічними розладами та іншим;

4) допоміжні – надаються у вигляді натуральної допомоги (продукти харчування, предмети і засоби особистої гігієни, санітарно-гігієнічні засоби для прибирання, засоби догляду, одяг, взуття та інші предмети першої необхідності, організація харчування, забезпечення паливом тощо) та технічних послуг (транспортні послуги, переклад жестовою мовою тощо).

*Соціальні послуги надаються:*

1) за місцем проживання / перебування (вдома);

2) у приміщенні надавача соціальних послуг:

стаціонарно – в умовах цілодобового перебування (проживання) отримувача соціальної послуги із забезпеченням харчуванням та умовами для проживання;

напівстаціонарно – протягом визначеного часу доби з умовами для нічного або денного перебування;

3) за місцем знаходження отримувача соціальних послуг, у тому числі на вулиці.

*Базовими соціальними послугами є:*

догляд вдома, денний догляд;

підтримане проживання;

соціальна адаптація;

соціальна інтеграція та реінтеграція;

надання притулку;

екстрене (кризове) втручання;

консультування;

соціальний супровід;

представництво інтересів;

посередництво (медіація);

соціальна профілактика;  
натуральна допомога;  
фізичний супровід осіб з інвалідністю, які мають порушення опорно-рухового апарату та пересуваються на кріслах колісних, порушенням зору;  
переклад жестовою мовою;  
догляд та виховання дітей в умовах, наближених до сімейних;  
супровід під час інклюзивного навчання;  
інформування.

Соціальні послуги надаються як державою, підприємцями, так і фізичними особами. Фізичні особи можуть надавати соціальні послуги з догляду на непрофесійній основі без проходження навчання та дотримання державних стандартів соціальних послуг членам своєї сім'ї, які спільно проживають, пов'язані спільним побутом, мають взаємні права і обов'язки та є:

- 1) особами з інвалідністю I групи;
- 2) дітьми з інвалідністю;
- 3) громадянами похилого віку з когнітивними порушеннями;
- 4) невиліковно хворими, які через порушення функцій організму не можуть самостійно пересуватися та самообслуговуватися;
- 5) дітьми, яким не встановлено інвалідність, але які є хворими на тяжкі перинатальні ураження нервової системи, тяжкі вроджені вади розвитку, рідкісні орфанні захворювання, онкологічні, онкогематологічні захворювання, дитячий церебральний параліч, тяжкі психічні розлади, цукровий діабет I типу (інсулінозалежні), гострі або хронічні захворювання нирок IV ступеня, дітьми, які отримали тяжку травму, потребують трансплантації органа, потребують паліативної допомоги.

Також варто зазначити, що передбачено і супервізія – професійна підтримка працівників, які надають соціальні послуги, спрямована на подолання професійних труднощів, аналіз та усунення недоліків, вдосконалення організації роботи, стимулювання мотивації до роботи, дотримання етичних норм та стандартів надання соціальних послуг, запобігання виникненню професійного вигорання, забезпечення емоційної підтримки.

Створюється Реєстр надавачів та отримувачів соціальних послуг, який складається з розділів про надавачів соціальних послуг, окремо – про фізичних осіб, які доглядають за членами сім'ї, та про отримувачів соціальних послуг.

Кожен громадянин може подати звернення, повідомлення в інтересах осіб / сімей, які потребують соціальних послуг.

Договір про надання соціальних послуг укладається в письмовій формі між надавачем та отримувачем соціальних послуг чи його законним представником.

Типовий договір затверджується Мінсополітики, його істотними умовами є назва соціальних послуг, умови їх надання та вартість, права, обов'язки та відповідальність сторін, строк дії договору та інші умови, які сторони визнають

істотними. Невід'ємною частиною договору є індивідуальний план надання соціальних послуг.

*Можна зробити висновки, що нове законодавство про соціальні послуги покликане запровадити нову модель соціальних послуг, яка ґрунтується на створенні ринку таких послуг, посилення їхньої адресності та прозорості.*

Правове регулювання спрямоване на удосконалення управління системою соціальних послуг в умовах децентралізації та на оптимізацію видатків, забезпечення єдиних підходів в організації системи.

Однак закон пропонує численні класифікації соціальних послуг за різними ознаками, чим дещо дезорієнтує місцеві органи, обов'язком яких виразно встановлено надання базових соціальних послуг. Наразі «базовість» таких послуг можна вважати сумнівною, адже частина з них потребують високої кваліфікації, як-от переклад жестовою мовою, соціальна інтеграція та реінтеграція абощо.

Територіальні громади опинились у ситуації, коли, з одного боку, вони повинні забезпечити впровадження досить розгалуженої і професійної системи базових соціальних послуг як добровільного, так і примусового характеру, до чого вони не завжди готові.

З іншого боку, центральні органи влади не забезпечили реальних механізмів та організаційних інструментів втілення нової системи, обмежившись виданням методичних рекомендацій.

При цьому інновації фінансування соціальних послуг можуть зумовити зростання соціального невдоволення мешканців територіальних громад, адже вони передбачають жорстку прив'язку до рівня сукупного доходу сімей, тобто впровадження адресного підходу до надання безоплатних соціальних послуг, що означає скорочення соціальних гарантій.

#### *Список використаних джерел:*

1. Закон України «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії». URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2017-14>.

2. Закон України «Про соціальні послуги». URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/966-15>.

3. Закони України «Про добровільне об'єднання територіальних громад». URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19>.

4. Закон України № 4607 «Про соціальні послуги». URL:<https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4>.

5. Бриль М., Врублевський О., Данчева О., Сеїтосманов А., Чубаров Е. Успішна територіальна громада: будуємо разом. Харків: Фактор, 2018. 128 с.

6. К.В. Дубич. Науково – прикладний механізм державного управління підвищення якості надання соціальних послуг. URL:[http://www.investplan.com.ua/pdf/4\\_2015/24.pdf/](http://www.investplan.com.ua/pdf/4_2015/24.pdf/).

7. Попова С.М., Попова Л.М. Особливості надання соціальних послуг в Україні. URL:[irbis-nbuv.gov.ua/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64/ev](http://irbis-nbuv.gov.ua/irbis_nbuv/cgiirbis_64/ev).



8. Т.В. Світлична. Розвиток інтегрованих соціальних служб як інноваційної моделі надання соціальних послуг населенню.  
URL:<http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2009-1/doc/2/20.pdf>.

**СКРИЛЬНИК Олена,**  
*доцент кафедри публічного управління, адміністрування та права  
Національного університету імені Юрія Кондратюка*  
**СКРИЛЬНИК Андрій,**  
*доцент кафедри економіки, підприємництва та маркетингу  
Національного університету імені Юрія Кондратюка*

## **ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ УКРАЇНИ: СУЧАСНИЙ СТАН**

Реалізація державної політики сьогодні спрямована на покращення статусу жінок, створення більш сприятливих умов для жінок, які мають рівні з чоловіками можливості брати участь у політичному та громадському житті.

Тим більше, що гендерні проблеми дедалі все більше стають предметом розгляду глав держав на різних самітах. Так, підвищення статусу жінок у суспільстві відображено в матеріалах Всесвітнього саміту Тисячоліття, сприяння рівності статей і розширення прав і можливостей жінок визначено у Декларації Тисячоліття Організації Об'єднаних Націй. У ній, зокрема, вказується на глобальність гендерного підходу при визнанні главами держав та урядів індивідуальної та колективної відповідальності за «... утвердження принципів людської гідності, справедливості й рівності на глобальному рівні» та підтвердження своїх обов'язків підтримувати зусилля, спрямовані на забезпечення поряд з іншими вказаними напрямками діяльності поваги до прав і свобод людини, «...дотримання рівних прав для всіх незалежно від раси, статі, мови і релігії...» [1].

Існуюча законодавча база де-юре гарантує чоловікам і жінкам в Україні рівні права. Але чи реалізуються ці права на практиці? І взагалі, що впливає на реальне забезпечення гендерної рівності? Відповіді на ці запитання є, на нашу думку, дуже важливими, адже без них неможливо проводити ефективну гендерну політику, тому зупинимось на них докладніше.

Досить часто у громадській думці панує теза про підвищення статусності й можливостей жінок в економічно й культурно передових державах. Але це не зовсім так. За рівнем економічного розвитку виділяють п'ять груп країн: високорозвинені (індустріальні), з середнім рівнем розвитку, країни, що розвиваються, країни з перехідною економікою і бідуючі країни.

Як не дивно, але наявність 30% і більше жінок-парламентаріїв є притаманною як найбіднішим країнам (Мозамбик, Бурунді), так і у високорозвинених (Бельгія, Нідерланди, Німеччина, Швеція). Водночас і найменша кількість жінок в парламентах так само спостерігається як у

бідуючих країнах (Нігер – 1,2%, Чад – 5,8%, Конго – 8,5%), так і у високорозвинених (Японія – 7,3%, Франція – 12,2%), та таких, що розвиваються (Корея – 8,5%, Греція – 8%) [2]. Отже, рівень гендерного паритету не залежить від рівня економічного розвитку.

Одним із універсальних критеріїв ООН є індекс людського розвитку, який враховує масу гуманітарних, освітніх і культурних чинників. У доповіді ООН щодо індексу людського розвитку також важко знайти чіткі кореляції вказаних чинників з гендерним паритетом. Так, у першій трійці країн, що забезпечують найбільший рівень людського розвитку, знаходимо Канаду з 20,6% жінок-політиків, Норвегію – з 36,4% та Сполучені Штати Америки – з 14,3%. Така ж різнобарвна картина спостерігається й серед найменш розвинених країн: у двох сусідніх (168 та 169 місця із загальної кількості 174 країн) Південно-Африканській Республіці та Ефіопії кількість жінок-політиків становить відповідно 29,8% і 7,7%. Очевидно, що й рівень людського розвитку не забезпечує гендерної рівності [2].

Тип політичного режиму, на перший погляд, має істотно впливати на дотримання рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, адже за тоталітарних і авторитарних режимів жінка є більш пригніченою, аніж представники «сильної статі». За демократичного ж політичного режиму, котрий гарантує рівність прав, свободу, можливості самореалізації, гендерні питання мають бути вирішеними значно краще. Утім, і за цією ознакою маємо суттєві розбіжності.

Серед найбільш демократичних країн з розвиненою громадянською участю можна знайти як країни з високим представництвом жінок у парламенті (Швеція – 45,5%, Данія – 38,0%, Австрія – 33,9%), так і з доволі низьким (Франція – 12,2%, Греція – 8,0%) [2].

Політична культура суспільства може виступати чинником формування гендерного паритету. Як відомо, за типом політичної культури прийнято класифікувати держави на країни з громадянською, партіципаторною, підданицькою та патріархальною культурою. До патріархальних культур відносять, насамперед, країни Африки та Океанії. До підданицьких – характерні латиноамериканські країни та мусульманські. До партіципаторних – країни, що встали на шлях розбудови демократії. Країнами з розвиненою громадянською культурою є США та члени Європейського Союзу. Як бачимо, і за критерієм політичної культури немає підстави говорити про її обумовленість щодо забезпечення гендерної рівності. Так, серед згаданих країн як з низьким, так і з високим рівнем участі жінок у політиці легко знайти представників усіх вказаних вище груп.

Якщо поглянути на представництво жінок у владних структурах країн «чоловічого» та «жіночого» типу політичної культури, то можна зробити висновок, що зі всіх вищевідзначених чинників саме цей, тобто приналежність до певного типу культури, і є найбільш важливим у питанні реального забезпечення гендерної рівності, принаймні в системі державного управління. Тому для України, котру можна віднести до «чоловічого» типу політичної

культури актуальною проблемою є зміна гендерної свідомості у бік більш «жіночої» культури та формування ідеології рівності в суспільстві.

І хоча зараз у нашій країні є певні недоліки у гендерній державній політиці, та все ж останнім часом спостерігається тенденція щодо збільшення присутності жінок у сфері політики. Так, зросла кількість жінок в українському парламенті. Зокрема, якщо у Верховній Раді восьмого скликання кількість жінок становила 12% (з-поміж 400 парламентарів було 49 депутаток), то в останньому – дев'ятому скликанні – кількість жінок становить 20%. Тобто кількість депутаток збільшилась на 8% порівняно з попереднім складом Верховної Ради України.

За даними Міжпарламентського союзу, у 2019 році Україна посіла 102-е місце у світі за кількістю жінок в парламенті [4]. Згідно з рейтингом The Global Gender Gap Report, який готують щорічно в рамках Світового економічного форуму, наша країна посідає 105-е місце зі 149 за рівнем політичного представництва жінок [3].

Демократичне суспільство повинно надавати чоловікам та жінкам рівні можливості щодо участі в усіх сферах життя, в тому числі і у сфері публічного управління, зокрема на найвищих рівнях прийняття суспільно-важливих рішень. Аналіз законодавства України свідчить, що воно наразі містить ряд антидискримінаційних положень і створює певні передумови для реалізації рівноправ'я в соціумі та в публічному управлінні. Однак реальна ситуація в Україні значно відрізняється від офіційно задекларованої. Законодавчі акти, які гарантують рівноправність чоловіків та жінок, не можуть забезпечити подолання гендерної професійної сегрегації, тому важливим є не стільки її усунення, скільки запобігання проявам дискримінації.

Гендерна політика в системі державної служби України має спрямовуватися на забезпечення збалансованої участі жінок і чоловіків у прийнятті рішень, що сприятиме формуванню нового світогляду щодо ролі жінки у сфері публічного управління, а отже – утвердженню гендерної рівності.

#### *Список використаних джерел:*

1. Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року. Резолюція, прийнята Генеральною Асамблеєю 25 вересня 2015 року URL: <https://www.undp.org/content/dam/ukraine/docs/SDGreports/Agenda2030-UA.pdf> (дата звернення: 28.11.2020).

2. Венгер О. Особливості становлення гендерної демократії в Україні / Політичний менеджмент, №3, 2018 URL: [https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/venher\\_osoblyvosti.pdf](https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/venher_osoblyvosti.pdf) (дата звернення: 28.11.2020).

3. Global Gender Gap Report 2019. Ukraine. World Economic Forum. 2019. URL: <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2019/data-explorer/#economy=UKR> (дата звернення: 28.11.2020).

4. Human Development Report 2019 Beyond income, beyond averages, beyond today: Inequalities in human development in the 21st century URL: <http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2019.pdf> (дата звернення: 28.11.2020).

**СУХОМЛИН Віктор,**  
*кандидат наук з державного управління,  
проректор з соціально-економічних та адміністративних питань  
ІПК ДСЗУ*

## **ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВИЙ МЕТОД РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЗАЙНЯТОСТІ**

Реалізація державної політики у сфері зайнятості населення в умовах інноваційних змін передбачає запровадження відповідного методологічного й технологічного інструментарію, одним із яких виступає програмно-цільовий метод. Цей метод є «важливим інструментом реалізації соціальної та економічної політики розвитку держави та її окремих регіонів поряд з методами прогнозування та індикативного планування» [1]. Варто відзначити, що в умовах інноваційних змін цільові програми є важливим технологічним інструментом, який забезпечує вирішення складних у ресурсному відношенні завдань у сфері забезпечення продуктивної зайнятості населення. Запровадження програмно-цільового методу реалізації державної політики у сфері зайнятості населення — ефективний інструментарій реалізації системних заходів, що забезпечують вирішення науково-дослідницьких, організаційно-інституційних, соціально-демографічних питань належного функціонування сфери працевлаштування та соціального захисту трудового потенціалу держави у різних сферах суспільного життя.

Запровадження програмно-цільового методу реалізації державної політики у сфері зайнятості населення дозволяє чітко проранжувати почерговість соціально-економічної та політичної доцільності вирішення відповідних проблемних позицій у сфері державної політики щодо оптимізації функціонування трудового потенціалу держави. Виходячи з цього програмно-цільовий метод державної політики у сфері зайнятості населення дозволяє передусім артикулювати стратегічну значущість сфери зайнятості населення в контексті забезпечення побудови ефективної сервісної держави.

Йдеться про визначення доцільності, пріоритетності та почерговості розвитку й реалізації відповідних програмних заходів на державному та регіональному рівнях. Підтвердженням цього є той факт, що саме запровадження цільових програм є ефективним інструментом вирішення комплексу складних міжгалузевих та міжвідомчих завдань у сфері забезпечення продуктивної зайнятості населення в умовах інноваційних змін.

Запровадження цільових програм держави у сфері продуктивної зайнятості населення має виступати своєрідним методологічним і технологічним орієнтиром для забезпечення результативності її функціонування. Під ними розуміють базові документи, які встановлюють конкретний перелік функціональних напрямів із забезпечення результативності сфери зайнятості населення. Цільові програми встановлюють конкретний

перелік дій, необхідних для вирішення локальних проблем у сфері забезпечення продуктивної зайнятості населення, враховуючи зміну інноваційного простору, яка детерміновано позначається на функціонуванні трудового потенціалу держави. Цільові програми держави у сфері зайнятості населення спрямовані на конкретне вирішення проблем, з досягненням відповідного економічного ефекту. Досягнення такого ефекту від запровадження цільових програм у сфері зайнятості населення передбачає збалансування відповідних організаційних та інституційних режимів вирішення проблем зайнятості населення в державі.

Це свідчить про те, що програмно-цільовий метод у даному контексті є ефективним інструментом вирішення соціально-економічних проблем, пов'язаних з виникненням локальних проблемних ситуацій, які перебувають у достатньо інерційних умовах. Цей метод є результативним і програмно-цільовим інструментом забезпечення природного функціонування системи суспільного розвитку, яка має найвищі показники збалансованості розміщення трудового потенціалу. Відтак, такий підхід до запровадження програмно-цільового методу реалізації державної політики у сфері зайнятості населення передбачає вирішення «масштабних та довготривалих проблем, включаючи формулювання цілей, на досягнення яких зорієнтоване проведення заходів, передбачених відповідною цільовою програмою» [2].

Тож, програмно-цільовий метод реалізації державної політики у сфері зайнятості населення дозволяє розробити та запровадити цільові програми як гарант уникнення тривалого масового безробіття. Це безпосередньо вимагає від держави запровадження саме таких цільових програм, які б фіксували кардинальні зусилля держави щодо стабілізації становища на ринку праці та не допущення зростання «ненормальних» показників безробіття населення» [3, с. 85]. Запровадження програмно-цільового методу реалізації державної політики у сфері зайнятості населення в умовах інноваційних змін має стосуватись передусім стратегії посилення ролі держави в забезпеченні зайнятості населення та здійснення належного регулювання ринку праці, шляхом запровадження відповідних програмно-цільових прийомів.

Варто відзначити, що в умовах інноваційних змін особливого значення набуває потенціал програмно-цільового методу, оскільки він виступає сполучною ланкою для традиційного вирішення складних проблем розвитку суспільства. Його перевагу в умовах інноваційних змін для оптимізації процесів зайнятості населення Ю.В.Герцій вбачає у принципових особливостях, серед яких:

- індикативний характер програм, терміни реалізації яких знаходяться в прямо залежать від забезпеченості програм необхідними матеріальними і фінансовими ресурсами;
- системний характер основних цілей і завдань програми з вирішення складних комплексних проблем розвитку сфери зайнятості;
- забезпечення єдності методологічних і методичних підходів до вирішення завдань розвитку зайнятості регіонів;

- здатність концентрувати обмежені матеріальні й фінансові ресурси на вирішення принципових питань розвитку сфери зайнятості регіону, від яких залежить поступальний розвиток економіки і зростання життєвого рівня населення;
- потенційна можливість забезпечення громадського контролю при формуванні цілей і завдань програмного розвитку та використання фінансових ресурсів (експертиза, формування міжвідомчих комісій з їх реалізації та ін.) [15, с. 75-76].

Таким чином, програмно-цільовий метод значною мірою сприятиме реалізації державної політики у сфері зайнятості населення в умовах інноваційних змін являє собою найбільш ефективний спосіб стабілізації ринку праці. На підставі цього доведено, що запровадження відповідних цільових програм встановлює конкретний перелік дій, операцій та процедур, які слугують оптимізації процесів забезпечення продуктивної зайнятості населення створюючи ресурсні можливості для вирішення поточних питань за умови наявності обмеженого інституційного та організаційного потенціалу.

Показано функціональну результативність програмно-цільового планування у системі забезпечення зайнятості населення шляхом підготовки та затвердження нормативно-правових документів, які регулюють процеси розроблення цільових програм у сфері ринку праці. Такий підхід є інструментом скоординованого забезпечення результативності управління процесами зайнятості населення в умовах інноваційних змін.

*Список використаних джерел:*

1. National tripartite social dialogue: an ILO guide for improved governance / International Labour Office, Social Dialogue and Tripartism Unit, Governance and Tripartism Department. – Geneva : ILO, 2013. – С. 13–16.
2. Jobs Online / [Nakamura A.O., Shaw K.L., Freeman R.B., Nakamura E., Pyman A.] // NBER. – Chapters Studies of Labor Market Intermediation. – 2009. – P. 27–65.
3. Заславский И. К новой парадигме рынка труда в современном мире // Вопросы экономики. – 2017 – N2.-С.83-95.
4. Герций Ю.В. Стили поведения сотрудников службы занятости в общении с безработными // Социологические исследования. 2018 №1. С.73 79.

**ТЕПЛОВ Сергій,**  
*аспірант кафедри публічного управління  
та адміністрування ІПК ДСЗУ*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ**

На сьогодні освоєння всіх аспектів управлінської діяльності автоматично означає необхідність оволодіння мистецтвом якісного управління, що на рівні держави все більше набуває соціально-орієнтованого спрямування, в результаті чого саме людина розглядається як основна рушійна сила соціально-економічного розвитку суспільства.

З огляду на це, можемо стверджувати, що ефективне функціонування державної служби також перебуває у прямій залежності від забезпечення високої якості її людських ресурсів (HR), відповідності роботи з персоналом сучасним вимогам, постановки цієї діяльності на міцний науковий фундамент з урахуванням тих тенденцій, які наразі існують у даній сфері. Адже, як засвідчує практика, людські ресурси є ключовим фактором економічного зростання і від професійно-кваліфікаційних характеристик державних службовців, дотримання ними європейських стандартів державної служби залежатиме швидкість та якість запровадження задекларованих галузевих та секторальних змін, конкурентоспроможність національної економіки та рівень життя населення [6].

Відзначимо, що проблеми професійного розвитку державних службовців загалом (у т. ч. й їх професійного навчання) досліджували такі вітчизняні науковці як В. Бакуменко, М. Білинська, Р. Войтович, Н. Гончарук, Г. Дмитренко, С. Зелінський, О. Линдюк, Н. Обушна, Л. Прудіус, І. Розпутенко, О. Руденко, С. Селіванов, В. Сорока та ряд інших вітчизняних вчених. Вони обґрунтували теоретичні засади, організаційне, правове, інституційне і методичне забезпечення системи професійного розвитку та підвищення кваліфікації державно-управлінських кадрів. Проте, система професійного навчання державних службовців в Україні до цього часу продовжує розвиватись фрагментарно, без комплексних підходів. Все це ще раз підтверджує необхідність модернізації системи професійного навчання, зміни формату підготовки сучасних посадовців, запровадження нових стандартів професійної освіти у сфері державної служби.

У зв'язку з цим нагадаємо, що в умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій та оновлення професійних знань тенденцією постійного якісного розвитку державної служби в ХХІ ст. є утвердження концепції безперервної освіти. При цьому необхідність формування механізмів її запровадження в навчанні кадрів центральних і територіальних органів виконавчої влади, орієнтованому на їх особистісний і професійний розвиток, запровадження принципів належного врядування, передбачено Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року [5].

У лютому 2019 року Кабінет Міністрів України (КМУ) затвердив нову редакцію Положення «Про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» [2].

Згідно вищезгаданої Постанови КМУ [2], професійне навчання – набуття та вдосконалення професійних знань, умінь та навичок державними службовцями, головами місцевих державних адміністрацій, їх першими заступниками та заступниками, посадовими особами місцевого самоврядування, що забезпечує відповідний рівень їх професійної кваліфікації для їх професійної діяльності. Водночас професійний розвиток – безперервний, свідомий, цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей [2].

Сама система професійного навчання створюється для задоволення потреб державних органів та органів місцевого самоврядування, на які поширюється дія Законів України «Про державну службу», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про місцеві державні адміністрації», «Про місцеве самоврядування в Україні», у високопрофесійних фахівцях і забезпечення умов для підвищення рівня професійної компетентності учасників професійного навчання. Згідно чинного законодавства в системі публічного управління передбачені такі види професійного навчання [1-2].

– підготовка за магістерськими програмами: успішне виконання учасниками професійного навчання відповідної освітньо-професійної програми, що є підставою для присудження ступеня вищої освіти за рівнем магістра за спеціальностями, необхідними для професійної діяльності на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, зокрема за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування»;

– підвищення кваліфікації: набуття учасниками професійного навчання нових та/або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань;

– стажування: набуття учасниками професійного навчання практичного досвіду виконання завдань та обов'язків у професійній діяльності або галузі знань;

– самоосвіта : самоорганізоване здобуття учасниками професійного навчання певних компетентностей, зокрема під час повсякденної діяльності, пов'язаної з професійною, громадською або іншою діяльністю, дозвіллям.

Важливо зауважити, що за результатами професійного навчання державним службовцям та посадовим особам місцевого самоврядування нараховуються кредити Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи (ЄКТС), які підлягають обліку службами управління персоналом. Кожен має набрати не менше 1 кредиту ЄКТС протягом календарного року, що становить 30 годин навчання.

При цьому, навчання відбувається за освітньо-професійними програмами щодо учнівства магістрів за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» однойменної галузі знань.



Підвищення кваліфікації проходить за професійними (не менше 2 кредитів) та короткостроковими (1 кредита) програмами, які за змістом навчання поділяються на: загальні – підвищення рівня професійної компетентності відповідно до загальних потреб органів влади; спеціальні – підвищення рівня компетентності відповідно до індивідуальних і спеціальних потреб державних органів. За результатами підвищення кваліфікації видається підтверджуючий документ або сертифікат.

Самоосвіта може здійснюватися у формі участі у конференціях, науково-практичних конференціях, фахових семінарах, тренінгах, тощо [4].

Що стосується стажування (у т. ч. й за кордоном) з метою вивчення досвіду управлінської діяльності, здобуття практичних знань, набуття вмінь і навичок за фахом, то у Законі “Про державну службу” його обов’язковість не регламентована. На сьогодні порядок стажування державних службовців затверджено лише наказом НАДС від 3 березня 2016 року № 48 [3].

Загалом, як свідчить статистика [1], за результатами стажування приймалося на державну службу лише 17% державних службовців, на конкурсній основі – 38,8% і стільки ж за іншою процедурою. Тобто вплив стажування на прийняття на посаду державної служби був зовсім незначний. Така ж тенденція спостерігалась і у просуванні державних службовців у їх кар’єрі.

Таким чином, фактично єдиною мотивацією держслужбовців до стажування було і є внутрішнє прагнення саморозвитку.

Водночас Закон України “Про державну службу” значно обмежує оцінювання потреб у навчанні й підвищенні кваліфікації працівників складанням індивідуальних планів підвищення рівня професійної компетентності в організації. Це означає, що які б нові потреби не виникли внаслідок зміни соціально-економічних умов у країні, державні службовці матимуть обмежені можливості не лише розв’язувати, а й навіть помічати їх.

Окрім того, необхідно звернути увагу ще на одну важливу проблему, а саме на досить низький і неконкурентоспроможний рівень оплати праці викладачів, тренерів у системі підвищення кваліфікації державних службовців, що обумовлює критичний дефіцит кваліфікованих тренерів у цій сфері.

Таким чином, з метою удосконалення системи професійного навчання державних службовців в Україні, вважаємо за доцільне, рекомендувати:

- визначити потреби у професійному навчанні;
- забезпечити функціонування та розвиток ринку освітніх послуг у сфері професійного зростання;
- переорієнтувати навчальні системи на надання спеціальних знань, формування умінь, необхідних для виконання певних професійних специфічних завдань, на засади компетентнісного підходу, що забезпечить базовий набір компетентностей, а саме: стратегічного і критичного мислення, здатність працювати на досягнення результатів, розуміти і застосовувати європейські стандарти державного управління, виробляти державну політику та працювати зі стейкхолдерами, здатність управляти змінами та проектами тощо [4];

- запровадити індивідуальні програми розвитку персоналу та планування кар’єри;
- забезпечити оцінювання та реагування на потреби працівників в навчанні поза рамками професійних програм підвищення кваліфікації;
- створити інноваційні інструменти для задоволення потреб працівників у професійному навчанні: розвиток можливостей електронного та дистанційного навчання; активне використання тренінгів (у т. ч. за участю внутрішніх тренерів), інтерактивних семінарів-практикумів, майстер-класів та ін. форм навчання та самонавчання; тощо;
- забезпечити постійне підвищення кваліфікації викладачів, які приймають участь у процесах навчання та підвищення кваліфікації державних службовців;
- удосконалити ресурсне забезпечення діяльності викладачів, тренерів у системі підвищення кваліфікації персоналу державної служби;
- створити належну і дієву систему моніторингу якості освітніх послуг у сфері підготовки та підвищення кваліфікації персоналу, що дозволить підвищити їх зацікавленість у відвідуванні таких програм.
- розширити можливості неформального професійного навчання державних службовців, яке стимулює зростання рівня їх інноваційності та виявлення прихованих навичок за рахунок: надання більшої ініціативи державним службовцям у визначенні пріоритетів їх професійного навчання; використання тренінгової, коучингової та тьюторської форм навчання та самонавчання; навчання на робочому місці за рахунок використання внутрішніх тренерів (у т. ч. й викладання на робочому місці для своїх колег тих питань, з яких державний службовець є кваліфікованим спеціалістом); запровадження та подальший розвиток інституту наставництва/ менторства на державній службі; та ін.

#### *Список використаних джерел:*

1. Офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби. URL : <https://nads.gov.ua/> <https://nads.gov.ua/> (дата звернення: 22.11.2020).
2. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Постанова КМУ № 106 від 06.02.2019 року. URL : [zakon.rada.gov.ua/go/106-2019-p](http://zakon.rada.gov.ua/go/106-2019-p) (дата звернення: 28.11.2020).
3. Про затвердження Порядку стажування державних службовців : наказ Нацдержслужби від 03.03.2016 року № 48. Офіційний вісник України. 2016. № 27. Стор. 210. Ст. 1092.
4. Селіванов С.В., Обушна Н.І., Хаджирадева С.К. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ : проблеми теорії та практики : монографія. Київ: Вид-во “Каравелла”, 2019. 293 с.

5. Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року: Розпорядження КМУ № 474-р. від 24.06.2016 року. URL: zakon.rada.gov.ua/go/474-2016-p (дата звернення: 27.11.2020).

6. Тищенко О.П., Королук Т.О. Реформування моделі управління людськими ресурсами державної служби. *Університетські наукові записки*. 2017. № 1. С. 343-355. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap\\_2017\\_1\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2017_1_36) (дата звернення: 27.11.2020).

**ФАНДЄСВ Михайло,**  
*аспірант кафедри публічного управління  
та адміністрування ІПК ДСЗУ*

## **ОБ'ЄДНАННЯ СПІВВЛАСНИКІВ БАГАТОКВАРТИРНОГО БУДИНКУ ЯК СКЛАДОВА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: ПРОБЛЕМИ ТА ВИКЛИКИ**

Процес створення об'єднань співвласників багатоквартирних будинків розпочався у 1995 році і станом на 01.01.2021 р. за даними Державної служби статистики, кількість зареєстрованих ОСББ в Україні становить 32 408. Наразі реєстр містить 34 104 записи про об'єднання.

Втім, за результатом аналізу, діючих ОСББ на сьогодні 32 982. Інші припинили свою діяльність, знаходяться в стані припинення або не завершили державну реєстрацію.

З 1 липня 2016 року набув повної сили закон № 417-VIII «Про особливості здійснення права власності в багатоквартирному будинку». Згідно із законом, якщо протягом відведеного строку співвласники багатоквартирного будинку, у якому не створено об'єднання співвласників, не прийняли рішення про форму управління багатоквартирним будинком, управління таким будинком здійснюється управителем, який призначається на конкурсних засадах виконавчим органом місцевої ради, на території якої розташований багатоквартирний будинок. Наразі ці норми не виконуються, оскільки бракує відповідних підзаконних актів та типового договору про управління будинком, що гальмує формування ринку управителів.

За чинним законодавством України ОСББ, як господарюючий суб'єкт зобов'язаний сформулювати свою облікову політику, вести бухгалтерський облік та здавати обов'язкову звітність.

Специфікою обліку ОСББ є операції житлово-комунальної сфери:

- внески і платежі співвласників багатоквартирного будинку;
- облік транзитних (комунальних) платежів;
- доходи у вигляді отриманої з бюджету компенсації за пільги на оплату житлово-комунальних послуг і призначені субсидії;
- здача в оренду допоміжних приміщень будинку;

- придбання послуг за цивільно-правовими договорами (ремонт, прибирання приміщень, утримання ліфтів, освітлення приміщень загального призначення і т. д.);
- нарахування та витрачання коштів ремонтного та резервного фондів тощо;
- нарахування і виплата зарплати найманим працівникам (голови правління ОСББ, бухгалтеру, двірнику та ін.).

Крім цього вимагають реєстрації інші операції, характерні для неприбуткових організацій.

Лише ОСББ є бенефіціарами програм Фонду Енергоефективності.

Основний конфлікт, який мав місце в багатоквартирних будинках протягом багатьох років до прийняття закону виглядав так. Монополіст наполягав на тому, щоб його клієнтом, споживачем виступало лише ОСББ. Отже, в будинках, де такого об'єднання не було, він укладав договори з окремими людьми, а там, де були об'єднання співвласників, хотів укласти договори лише з ОСББ. Для чого? Щоб у разі заборгованості будь-якого споживача відключати від послуги весь будинок. Таку практику унеможливив новий Закон “Про житлово-комунальні послуги”. Він сказав: хто виступатиме стороною договору – ОСББ чи кожен окремий власник – вирішують виключно самі власники житла”, З того часу, як був ухвалений Закон “Про житлово-комунальні послуги”, не припиняються намагання загнати всіх мешканців багатопверхівок у “колгосп”, – Мета – отримати максимальну відповідальність всього будинку загалом, а не окремої сім'ї, якій надаються житлово-комунальні послуги. Чому за індивідуального споживання має бути колективна відповідальність? Невідомо. Один із методів “заганяння” – примушування вибрати собі форму управління”.

Закон мав набути чинності в повному обсязі в 2018 році, але урядом і депутатами було прийнято рішення про відстрочення введення в дію положень цього закону до 1 травня 2019 року. З цієї дати співвласники мають можливість самостійно обирати модель, за якими їм можуть надаватися житлово-комунальні послуги. Для визначення співвласникам дали час до 1 травня 2020 року. Проте у зв'язку з карантинном цей строк став не актуальним. Кабмін додав для визначення ще п'ять місяців після дня завершення заходів, передбачених карантинном. Оскільки карантин було продовжено до кінця жовтня, то, відрахувавши п'ять місяців, отримуємо 1 квітня 2021 р. Теоретично до квітня наступного року співвласники повинні визначитися із моделями, за якими будуть надаватися житлово-комунальні послуги.

Об'єктивних причин для відстрочення не було, не можна вічно перебувати у стані невизначеності. Це негативно позначається не так на співвласниках, на багатоквартирних будинках, як на виконавцях комунальних послуг. Вони тепер одночасно мають клієнтів, які перейшли на нові відносини (відповідно в них – нові тарифи) і які не перейшли (старі послуги, договори і тарифи). За цей час зволікань тарифи за старим законом, за старими договорами не переглядалися. Відповідно для людей вони виглядають як менші. І тепер у

багатьох мешканців виникає хибне уявлення, що якщо вони перейдуть на нові договори, то тарифи зростуть. Насправді через нерішучість Верховної Ради по суті штучно законсервовані тарифи 2017 року, через що надавачі послуг зазнають збитки”.

Таким чином, зволікання із введенням у дію закону в повному обсязі призвело до того, що люди тепер уже свідомо не поспішають переходити на нові договірні моделі, додає фахівець. Користуючись законодавчими іграми, вони залишаються на старих тарифах на комунальні послуги.

Виправити ситуацію мав би проект Закону “Про внесення змін до деяких законів України щодо врегулювання окремих питань у сфері надання житлово-комунальних послуг”. Він викликав чимало суперечок, і його допрацьовують. Однак, найімовірніше, що відповідно до нього співвласники багатоквартирних будинків повинні будуть визначитися із формою управління своїм будинком до 1 січня 2021 року. Тим, хто не зробить цього, органи місцевого самоврядування призначать управителів.

#### Моделі управління багатоквартирними будинками

Законопроект пропонує наступні моделі організації договірних відносин щодо надання комунальних послуг у багатоквартирному будинку. Перша передбачає оформлення договорів об’єднанням співвласників багатоквартирного будинку або іншою юридичною особою, яка об’єднує всіх співвласників такого будинку (колективний споживач). Друга – оформлення колективних договорів управителем або іншою уповноваженою співвласниками особою від імені всіх співвласників будинку. Третя – самостійне оформлення індивідуальних договорів кожним співвласником. Однак на практиці мешканці мають чотири варіанти управління своїм будинком і відповідно оформлення відносин із надавачами послуг.

Перший варіант – створення ОСББ.

Другий – створення ОСББ і передача окремих чи всіх функцій управління професійному управителю багатоквартирного будинку.

Третій – передача функцій управління будинком професійному управителю без створення ОСББ.

Четвертий – управління багатоквартирним будинком шляхом самозабезпечення (для одно- та двоквартирних будинків).

Для різних послуг можна обрати різні моделі, водночас для кожної з послуг в одному будинку можлива лише одна модель та один виконавець.

Індивідуальний договір має два варіанти, відповідно до першого, монополісту доручають обслуговувати внутрішньо будинкові мережі, відповідно до другого – ні. Водночас у статті законопроекту, де є перелік моделей, варіант індивідуального договору без умови, що виконавець обслуговує внутрішньо будинкові системи, не названий. Тобто один із варіантів випав із переліку”. Причина цього – в тому, як було виписано законопроект (в юридичній нормо проектній техніці). Це означає, що співвласники житла не зможуть вибрати модель, яка сьогодні вважається найбільш популярною, тобто

індивідуальні договори, відповідно до яких виконавець не обслуговує внутрішньо будинкові системи.

Наразі ми маємо, к і завжди багато проблем, з нестиківками у законопроектах та законах, готується багато змін, про які ОСББ узнають тільки після їх введення та оприлюднення. Немає чіткої роз'яснювальної роботи, бажання управителів та членів ОСББ навчатися, та працювати з співвласниками приміщень. На думку автора ОТГ повинні вести не тільки підтримуючу діяльність ОСББ в плані енергозаощадження, але й навчання членів правління ОСББ та населення, яке хоче брати участь в покращенні умов життя в своїх оселях.

*Список використаних джерел:*

1. Українська енергетика. URL:<https://ua-energy.org/uk/posts/shcho-bude-z-osbb-rizkyi-rist-chy-kolaps-iz-novymu-dohovoramy>
2. Фандєєв М.Ю. Основи управління ОСББ: навчальний посібник. Київ: Видавничий дім АртЕк, 2020. 314 с. ISBN 978-617-7814-67-1

**ФІЛІПОВА Юлія,**

*аспірант кафедри парламентаризму та політичного менеджменту  
НАДУ при Президентові України, керівник організації,  
ГО "Центр спортивної дипломатії"*

## **СПОРТИВНИЙ РУХ ЯК ЗАСІБ СОЦІАЛЬНОЇ АДАПТАЦІЇ УЧАСНИКІВ ООС (АТО)**

Спортивний рух за всіх часів вважався однією з найважливіших та фундаментальних частин формування суспільства, адже він охоплює практично всі галузі людського життя. Феномен спорту полягає в тому, що він став явищем глобального масштабу, що об'єднує людей різних вікових та соціальних груп, національностей, релігій, поглядів та професій. Доцільно відмітити, що світ переживає не найкращі часи. Згідно даних Американського Центру всеохопного миру (CSP) на початок 2018 року було нараховано 35 війн [1]. До даного списку внесена й Україна, як одна з найбільш постраждалих країн від військових дій. За даними Кадрового центру Збройних Сил України щодо кількості загиблих, поранених, заручників (військовополонених) та зниклих безвісти військовослужбовців Збройних Сил України за час проведення антитерористичної операції та заходів із забезпечення національної безпеки і оборони, відсічі та стримування збройної агресії Російської Федерації в Донецькій і Луганській областях протягом 2014 - 2019 років, бойові безповоротні втрати та постраждалі сягнули показників наведених в *табл.1*

Як показано, в *табл.1* кількість постраждалих учасників бойових дій перевищує 250 тис. осіб. Така статистика говорить про те що, чисельність постраждалих в зоні АТО можна прирівняти до чисельності населення міста, такого як: Рівне, Суми, Чернівці [3]. Враховуючи величезні людські втрати, а

також фізичні та психологічні наслідки питання соціальної адаптації стоїть достатньо гостро.

Таблиця 1

Статистика загиблих та постраждалих військовослужбовців в АТО та ООС, яким встановлено статус учасника бойових дій протягом 2014-2019 рр.

|                                     | 2014        | 2015     | 2016     | 2017     | 2018    | 2019    |
|-------------------------------------|-------------|----------|----------|----------|---------|---------|
| Бойові безповоротні втрати          | 1236 ос.    | 717 ос.  | 226 ос.  | 208 ос.  | 120 ос. | 18 ос.  |
| Інші загиблі (померлі) в АТО та ООС | 290 ос.     | 263 ос.  | 255 ос.  | 98 ос.   | 104 ос. | 27 ос.  |
| Отримали бойові поранення           | 2895 ос.    | 3035 ос. | 1277 ос. | 1300 ос. | 799 ос. | 119 ос. |
| інші ушкоджені в АТО та ООС         | 612 ос.     | 1036 ос. | 258 ос.  | 175 ос.  | 91 ос.  | 27 ос.  |
| надано статус УБД АТО та ООС        | 257 779 ос. |          |          |          |         |         |

Джерело: розроблено за [2]

Відповідно до постанови Кабінету міністрів України поняття "соціальна адаптація" трактується, як:

- допомога у проведенні аналізу життєвої ситуації, визначенні основних проблем, шляхів їх розв'язання;
- надання інформації з питань соціального захисту населення;
- навчання, формування та розвиток соціальних навичок, умінь;
- допомога у зміцненні та відновленні родинних та суспільно корисних зв'язків, організації денної зайнятості та дозвілля [4].

Всі перелічені вище заходи вказують на те, що спортивний рух, як ніколи необхідний в адаптації бійців. Згідно психологічних досліджень, для успішної та швидкої реабілітації колишнім військовим потрібна "висока мета", і спорт - саме та сфера, де можна ставити конкретні цілі.

І.Є. Гоцул зазначив, що проблема реабілітації людей, які повертаються після ООС (АТО) має велике значення для країни в цілому. Адже, частина цих людей, має поранення, практично всі мають проблеми зі здоров'ям фізичні, або психологічні, і відповідно всі вони потребують активної реабілітації [5]. Цей шлях проходили багато країн, чиї армії так чи інакше брали участь у різних збройних конфліктах, є накопичений певний досвід, який представники спортивної сфери намагаються використати, і частково знайти свої моменти відповідно до ментальності нашого суспільства".

На сьогоднішній день в Україні існує спортивний рух серед бійців ООС (АТО), який набрав професійних рис завдяки співпраці трьох складових (держава, бізнес, громадськість). Незважаючи на велику кількість проблем у даному сегменті держава почала активно залучати ветеранів ООС (АТО) в розбудову спортивного іміджу України. Прикладом та підтвердженням даного факту є розширення мережі спортзалів, доступних для колишніх бійців АТО, спортивне протезування за рахунок державного бюджету заради спортивної підготовки для участі ветеранів у міжнародних змаганнях, що їх проводять

країни-члени НАТО. Саме тому, підприємства вбачають у розвитку спортивного руху бійців ООС (АТО) потенційне залучення коштів від сфери бізнесу у вигляді спонсорської допомоги в довгостроковій перспективі. Крім того, громадськість у свою чергу веде активну внутрішню спортивну політику та створила Національну раду спортивної реабілітації захисників України. До неї належать 5 асоціацій за напрямками: легка атлетика, водні, зимові, ігрові і силові види спорту. Отже, спортивний рух учасників ООС (АТО) на сьогодні має потужний соціальний потенціал та своєрідний вплив у сучасних міжнародних відносинах. Завдяки створенню *підґрунття для даної* верстви населення держава піклується не тільки про цих осіб, а й про майбутнє підростаюче покоління, яке постраждало від конфлікту на сході України.

*Список використаних джерел:*

- 1.State Fragility and Warfare in the Global System 2018 [Electronic resource] – Access mode: <https://www.systemicpeace.org/warlist/warlist.htm>
2. Запит Кадровому центру ЗСУ від 25.03.2019 № 273 URL:[https://dostup.pravda.com.ua/request/ato\\_oos\\_2014\\_2019\\_zsu\\_no10](https://dostup.pravda.com.ua/request/ato_oos_2014_2019_zsu_no10)
3. Население городов Украины [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ukrmap.org.ua/Naselenie.htm>
4. Постанова Кабінету Міністрів України від 21.07.2017, №432 «Про затвердження Порядку організації соціальної та професійної адаптації учасників антитерористичної операції, осіб, які здійснювали заходи із забезпечення національної безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії Російської Федерації у Донецькій та Луганській областях, та постраждалих учасників Революції Гідності» URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/432-2017-%D0%BF>
5. Мінмолодьспорту презентувало проєкт реабілітації через спорт ветеранів АТО/ООС URL:<https://www.ukrinform.ua/rubric-sports/2737118-minmolodsportu-prezentovalo-proekt-reabilitacii-cerez-sport-veteraniv-atooos.html>

**ФРОСІНЯК Руслан,**

*аспірант кафедри публічного управління  
та адміністрування ІПК ДСЗУ*

## **РЕГІОНАЛЬНІ ПАРТІЇ НА МІСЦЕВИХ ВИБОРАХ 2020 РОКУ В УКРАЇНІ**

Законодавство багатьох країн, у тому числі України, передбачає для політичних партій зобов'язання бути представленою на рівні всіх регіонів країни. Однак, реальна картина партійної системи демонструє існування в державі так званих регіональних політичних партій, які функціонують для досягнення самих різноманітних цілей. Вибори є своєрідним підсумком, який дозволяє виявити поточний стан розвитку тої чи іншої партії, зокрема, і у



регіональному вимірі. Місцеві вибори, які відбулися в Україні у 2020 році, продемонстрували новий рівень розвитку партійного будівництва на рівні регіонів, а також окреслили цікаві тенденції, які можуть мати вплив на розвиток не лише окремих регіонів, а й держави загалом.

Перш за все, необхідно визначити, що саме мається на увазі під терміном «регіональні партії» у контексті цієї статті. По-перше, це позапарламентські політичні сили, які представлені на обмеженій території - від однієї громади до кількох областей. По – друге, такі партії, як правило, об'єднують певні групи місцевих політичних та бізнесових груп, які сформувалися навколо потужних місцевих лідерів - діючих міських голів. Хоча існує достатньо прикладів, коли такі партії формувалися і навколо опозиційного до місцевої влади лідера. Третьою особливістю зазначених партій можна визначити тяжіння до місцевої проблематики та уникання загальнодержавного політичного дискурсу.

За першими двома ознаками регіональні політичні партії можна класифікувати на два типи. Перший тип - політичні партії з іменем лідера в назві або ті, які міцно асоціюються з одним лідером (наприклад, «Українська стратегія Гройсмана» або «Рідний дім»), вони мали обмежене поширення і, залежно від результатів, поширили свій вплив від однієї громади і, як максимум, до обласної ради. Другий тип – це політичні проекти, які розповсюджувалися за принципом франчайзингу, тобто з одного боку є готовий політичний проект з певним позиціонуванням, бренд-буком, національною рекламою і, як правило, без виражених лідерів, а з іншого боку є бажаючі представляти цю партію у певній громаді чи регіоні, які отримують все вищеперераховане і вносять до проекту власний авторитет на території, наповнюють його кадрами та фінансами. Прикладом таких партій можна вважати «Пропозицію» або «Рідне місто». За третьою ознакою регіональні партії класифікувати складніше, адже якщо говорити про ідеологію, то всі вони, в першу чергу, відстоюють сильне місцеве самоврядування, а в загальнодержавних політичних питаннях максимально наближені до поглядів більшості виборців своїх регіонів. Саме тому не вдалося реалізувати у повній мірі проект «партії мерів» про який багато говорили у політичних колах напередодні місцевих виборів. Проблема в тому, що для виборця складно уявити в одній команді місцевих лідерів із діаметрально протилежними поглядами на політичні питання. Це могло призвести до зневіри виборця і, як наслідок, пошуку альтернативи місцевому лідеру з такою командою в інших регіонах.

Головною передумовою широкого поширення регіональних партій напередодні місцевих виборів 2020 року в Україні слід вважати успішну реалізацію реформи децентралізації. Місцеві політичні еліти отримали не лише ефемерні повноваження, а й фінансові можливості для реалізації своїх устремлінь, що дозволило у короткі строки проявити перед виборцями власну управлінську ефективність та зрушити з місця проблеми, які до цього десятиліттями не вирішувалися. Як наслідок, місцеві політичні еліти значно підвищили власний авторитет в очах виборця і почали шукати максимально

зручний спосіб обратися на місцевих виборах, що мали відбутися за абсолютно новими правилами. Виборчий кодекс України [1] максимально звузив можливості участі у виборах шляхом самовисування, зокрема кандидатом у депутати без висування партією можна стати лише у громадах з чисельністю виборців менше 10 тис., а у всіх більших громадах, а також у районних, районних у місті та обласних радах лише партії могли висувати кандидатів у депутати. Щодо сільських, селищних, міських голів не було обмеження права на самовисування. Однак, для потенційного голови це програшний сценарій балотуватися самовисуванцем, при тому що весь депутатський корпус буде сформований на партійній основі. В той же час, не варто забувати, що місцеві вибори мали відбутися через 15 місяців після парламентських, і соціологи ще заздалегідь почали фіксувати традиційну для України поступову втрату підтримки майже всіма парламентськими партіями. Все вищезазначене створило ідеальний ґрунт для широкої участі регіональних партій у місцевих виборах

Аналізуючи результати місцевих виборів 2020 року в Україні [2] необхідно відзначити декілька тенденцій, що відбуваються у політичному житті країни, зокрема щодо деяких особливостей розвитку партійної системи у регіональному аспекті. Результати дослідження дозволять більш точно визначити основні ризики для системи державного управління, які потрібно врахувати при формуванні регіональної політики, в тому числі щодо завершення реформи децентралізації.

Для глибшого розуміння внутрішньополітичних регіональних процесів у динаміці, пропоную порівняти результати місцевих виборів 2020 року із результатами виборів до органів місцевого самоврядування 2015 року [3].

Майже тотальне запровадження у Виборчому кодексі України пропорційної системи виборів мало на меті визначити для виборців суб'єктів політичної відповідальності. Інакше кажучи, до місцевої ради могли потрапляти лише висуванці від політичних партій – яких можна вважати порівняно сталими суб'єктами політичного процесу, що повинні нести відповідальність за депутатів, що висувалися від них. Прогнозованим результатом запровадженої системи мала стати концентрація голосів навколо партій, які у очах виборців мали більше шансів на проходження до ради, як наслідок- менше партій буде представлено у місцевих радах. Однак, зменшення кількості партій якщо і відбудеться, то лише з плином часу.

За даними Центральної виборчої комісії (далі – ЦВК) у місцевих виборах 2020 року взяли участь 194 політичні партії, при цьому у кампанії 2015 року лише 140. За результатами виборів 2015 року своїх представників серед депутатського корпусу, в тому числі серед мажоритарників, отримали 89 партій, у 2020 році таких партій виявилось 111. Таким чином, кількість партій представлених у місцевих радах зростає. Проте, у 2015 році переважна більшість обраних депутатів місцевих рад були самовисуванцями [4], а саме 66,95%; від партій лише 33,05 % висуванців (за пропорційною і мажоритарною системами). В той же час, серед обраних тоді депутатів, частка представників політичних

партій, що мали фракції у Верховній Раді восьмого скликання складала лише 18,65%. У 2020 році ситуація змінилася кардинально: самовисуванців серед обраних депутатів було лише 16,01%, від партій – 83,99%. До того ж, 54,65% обраних депутатів представляють політичні партії, що мають фракції у Верховній Раді України дев'ятого скликання. Отже, можна констатувати, що завдяки впровадженню нової виборчої системи відбулася концентрація голосів виборців навколо загальнонаціональних партій.

Водночас, подібним чином відбулося посилення позицій позапарламентських та регіональних партій.

У 2015 році лише 4 позапарламентські політичні партії здобули понад 0,5% загальної кількості мандатів. В їх числі не було жодної регіональної партії. У 2020 році політичних партій, що здобули понад 0,5% від загального числа мандатів вже стало 21, а 8 з них здобули більше мандатів ніж партія «Голос», яка представлена у парламенті.

Не зважаючи на вищеописану концентрацію голосів виборців навколо потужних політичних партій різних рівнів, слід також відзначити, що місцеві ради після виборів 2020 року залишаються досить розрізненими щодо партійного представництва. У 2020 році кількість партій, які отримали менше 100 мандатів по Україні становила 76 із 111 партій, що мають депутатів, тобто 69%. Для порівняння, у 2015 році таких партій було 62 з 89, тобто 70%. В обласні ради восьмого скликання пройшли в середньому по 6 партій, в той час як у 2015 році їх було 7. Таким чином, обласні ради так само, як і міські ради обласних центрів (середня кількість представлених партій – 6) залишаються досить фрагментованими. Якщо оцінювати рівень фрагментації партійного представництва за рахунок регіональних партій, то за підсумками виборчої кампанії 2020 року представництво у місцевих радах різного рівня отримали приблизно 54 регіональні партії з загального числа партій-переможців – 111. Тобто, фактично кожна друга партія-переможець виборів 2020 року – регіональна. Для порівняння, у 2015 році регіональних партій, що отримали представництво, було менше 20 (з 89).

Регіональними політичними партіями де-факто в державі є політичні партії, яким Міністерством юстиції України присвоєно статус загальнонаціональних, однак, вони сформовані політиками, що мають вплив лише у певному регіоні (регіонах), очільниками національних, культурних об'єднань для здійснення участі у місцевих виборах, реалізації просування інтересів відповідних місцевих громад (національних меншин). Дослідивши статистичні матеріали та аналітичні дослідження щодо виборчих кампаній, необхідно констатувати, що регіональні політичні партії в Україні створюються для участі в місцевих та загальнонаціональних виборах залежно від інтересів їх фундаторів. В той же час, масштаб інтересів цих політичних партій може значною мірою виходити за межі просто захисту інтересів місцевих громад [5]. В контексті реформування місцевого самоврядування та децентралізації такі політичні сили могли б на нинішньому етапі здійснювати активну діяльність із вирішення актуальних проблем місцевих громад та регіонів у яких вони

працюють. Насправді їх діяльність, переважно, сконцентрована на просуванні певних політиків на місцевому чи регіональному рівнях, а також відстоюванні політичних чи бізнесових інтересів на загальнонаціональному рівні. Регіональні еліти і раніше мали міцні позиції. Лише цього року, внаслідок зміни виборчої системи та як реакція на гостру політичну боротьбу у столиці, ця ситуація стала більш наочною внаслідок формування місцевими лідерами власних партійних проектів.

*Список використаних джерел:*

1. Виборчий кодекс України // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2020, № 7, № 8, № 9, ст.48
2. Результати місцевих виборів 2020 року на сайті Центральної виборчої комісії (станом на 26.11.2020 р.) URL: <https://www.cvk.gov.ua/pls/vm2020/wm001.html#>
3. Результати місцевих виборів 2015 року на сайті Центральної виборчої комісії URL:–: <https://www.cvk.gov.ua/pls/vm2015/wm001.html>
4. Павленко І. А. Аналіз результатів виборчої кампанії до місцевих органів влади 25 жовтня 2020 р. Аналітична доповідь URL:–: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-12/analit-dopovid-2.pdf>.
5. Ворона П. В., Фросиняк Р. В. Проблематика положень виборчого кодексу у ракурсі проведення місцевих виборів 2020 року. Економіка і держава. Серія: державне управління. №4 (16), 2020. С. 18-23.

**ХОМАЙКО Ксенія,**

*аспірант кафедри менеджменту та адміністрування  
Харківського національний університет міського господарства  
імені О.М. Бекетова*

## **СПІВПРАЦЯ ОРГАНІВ ВЛАДИ З МІЖНАРОДНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ В КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ**

З лютого 2020 року весь світ увійшов в глобальну кризу в галузі охорони здоров'я, а також кризу в економічній галузі та ринку праці. Всі країни світу зіткнулись із тим, що неспроможні подолати наодинці всі фактори які спричинила пандемія (далі – COVID-19). Починаючи з середини минулого століття, країни час від часу зустрічалися з економічними, соціальними та економічними кризами. Які також вносили свої корективи в ту чи іншу галузь діяльності. Але з такою загрозою сучасні країни зіткнулись вперше. Тому міжнародне товариство об'єднались для подолання та вирішення цієї кризи.

З весни 2020 року Агенція з міжнародного розвитку (USAID) за програмою «Міжнародна екстрена допомога» надала допомогу Україні в розмірі 13,8 мільйона для покращення можливостей місцевих медичних

закладів. А також, 5,2 млн. для допомоги Державного департаменту, щоб надалі вони мали змогу підтримати уразливі версти населення під час COVID-19.

Міжнародний Валютний Фонд (далі – МВФ) надав Україні допомогу за програмою Stand-by у розмірі 2,1 млрд дол. США на підтримку макроекономічної та фінансового становища в країні. За інформацією на кінець грудня 2020 року Україна отримала допомогу від 28 країн для подолання пандемії, серед яких Бюро ВООЗ в Україні, Представництво ООН в Україні, Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку, Європейський інвестиційний банк, Глобальний фонд, Представництво Європейського Союзу в Україні, а також посольства різних країн. США надала допомоги 17,3 мільйона доларів для підтримки галузі охорони здоров'я та гуманітарну допомогу у надзвичайних ситуаціях (IDA) [1]. З березня 2020 року, USAID дала Україні додаткову підтримку на суму 19 млн. дол. для пом'якшення наслідків пандемії.

Міжнародна організація з міграції (далі – МОМ) як одна із груп реагування ООН надає оперативну технічну допомогу в галузі міграції та охорони здоров'я. В рамках програми сумісного реагування ООН на пандемію в Україні МОМ надаватиме грошову допомогу за для пом'якшення негайних, короткострокових та середніх наслідків [2].

Також, ВООЗ надає технічну допомогу в галузі охорони здоров'я та протидії пандемії. Окрім міжнародних організацій, низка країн співпрацює та надає допомогу в боротьбі з COVID-19. Мальтійська служба допомоги (МСД) передала медичним закладам Івано-Франківській області допомогу на суму 600 тис. грн. [3]. Індія, навесні надала Україні препарат гідроксихлорохін, який один час вважався одним із ймовірних ліків від коронавірусної хвороби. Канада планує, окрім вже виділених коштів, надати 700 тисяч доларів до гуманітарного фонду для України, виділити 290 тис. доларів для місцевих громад. Китай, постійно надає допомогу у вигляді товарів першої необхідності та медичних засобів. Швейцарія надала гуманітарну допомогу 11 лікарням на сході України на суму понад 1,5 млн. франків. Чехія, передала Україні засоби захисту від пандемії на 195 тис. євро. Україна отримала, зокрема, 99 тис. хірургічних масок, 5 тисяч захисних костюмів і 10 тис. бахіл.

Отже, через ситуацію з COVID-19 весь світ об'єднався за для подолання пандемії. З самого початку український уряд почав шукати шляхи вирішення та подолання кризи, тому швидко відреагував і звернувся до міжнародних організацій за для залучення України у світі та міжнародні організації в Україну. Протидія продовжується і міжнародні організації і надалі шукають шляхи подолання та протидії пандемії, тому вже 2021 рік було розроблено багато різних заходів, програм та рішень.

#### *Список використаних джерел:*

1. Посольство США в Україні. URL:<https://ua.usembassy.gov/uk/update-the-united-states-continues-to-lead-the-global-response-to-covid-19-3/>
2. Міжнародна організація з міграції. URL:<https://www.iom.int/news/covid-19-forces-huge-numbers-ukrainians-home-face-fraught->

future?utm\_source=IOM+External+Mailing+List&utm\_campaign=011351ee63-EMAIL\_CAMPAIGN\_2020\_04\_03\_06\_52&utm\_medium=email&utm\_term=0\_9968056566-011351ee63-43640949

3. Міністерство закордонних справ України. URL:<https://infogram.com/htochim-dopomaga-ukrayini-proti-covid-19-1hnp27mm1188n2g>

4. Державний урядовий портал України. URL:<https://www.kmu.gov.ua/news/dmitro-kuleba-obgovoriv-z-regionalnim-direktorom-vooz-pidtrimku-ukrayini-v-protidiyi-pandemiyi-covid-19>.

5. Національний банк України. URL:<https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-obgovoriv-prodovjennya-mijnarodnogo-spivrobitnitstva-z-partnerami-z-30-institutsiy>.

**ЧЕРНЯТЕВИЧ Ярослава,**

*кандидат економічних наук, доцент, головний науковий співробітник проблемної науково-дослідної лабораторії соціальних досліджень ринку праці ІПК ДСЗУ*

## **ВІДДАЛЕНА РОБОТА В УКРАЇНІ: СУТНІСТЬ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ**

Сучасні глобалізаційні тенденції розвитку людства створюють нові умови для функціонування всіх держав світу, накладають відбиток на особливості діяльності великих корпорацій та малих підприємств, на різні сфери життєдіяльності людей. Зокрема, останнім таким трендом стала пандемія COVID-19, яка суттєво вплинула на всі без винятку сфери господарської діяльності людства.

Внаслідок пандемії в Україні суттєвого погіршилися різні показники функціонування національної економіки, відбулося падіння рівня ВВП, промислове падіння виробництва, скорочення вантажо- та пасажирообігу, скорочення у сфері будівництва тощо. За даними Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, упродовж січня-червня серед основних секторів економіки відбулося зростання лише обсягу обороту роздрібною торгівлі – на 3,0% (зростання на 10,5% у січні-червні 2019 року). Водночас інші види економічної діяльності показали скорочення:

сільське господарство – на 18,7% (зростання на 5,8% у січні-червні 2019 року);

обсяг вантажообігу – на 19,6% (зростання на 3,4% відповідно), обсяг пасажирообігу – на 55,9% (зростання на 3,0% відповідно), оптовий товарооборот – на 0,5% (падіння на 0,2% відповідно);

промислове виробництво – на 8,3% (зростання на 1,3% відповідно);

будівництво – на 5,5% (зростання на 25,3% у січні-червні 2019 року) [1, с.7].

Особливо негативного впливу від пандемії в Україні зазнав ринок праці. За даними Державної служби зайнятості України станом на жовтень 2020 року було офіційно зареєстровано 427 тис. безробітних, що на 59% вище за аналогічний період 2019 року [2].

Крім того, велика кількість підприємств були змушені або припиняти свою господарську діяльність, або змінювати умови праці для співробітників. Таким чином, частину працездатного населення було переведено на віддалену, дистанційну або ж надомну працю.

На даний час поняття віддаленої (дистанційної, надомної) роботи не врегульовано законодавчо в Україні, хоча станом на листопад 2020 року в першому читанні прийнято «Проект Закону про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо удосконалення правового регулювання дистанційної роботи», № 4051 [3]. Цим законодавчим актом пропонують розмежувати поняття надомної праці як такої форми організації праці, коли оплачувана робота виконується працівником за місцем його проживання або в інших заздалегідь обраних ним приміщеннях, які характеризуються наявністю закріпленої зони, технічних засобів (основних виробничих і невиробничих фондів, інструменту, приладів, інвентарю) або їх сукупності, потрібної для виробництва продукції, надання послуг, виконання робіт або функцій, передбачених установчими документами, але поза виробничими або робочими приміщеннями власника підприємства, установи, організації або уповноваженого ним органу; та дистанційної праці, як такої форми організації трудових відносин між працівником та роботодавцем та/або виконання роботи, коли робота виконується працівником поза приміщеннями роботодавця в будь-якому місці за його вибором та з використанням інформаційно-комунікаційних технологій [3].

Варто зазначити, що в сучасних умовах будь-яка робота, яка не вимагає присутності людини на робочому місці, може бути переведена в формат віддаленої. Для цього потрібно мати навички, уміння, відповідні знаряддя праці та доступ до мережі Інтернет. Для віддаленої роботи найкраще підходять «вільні» професії: програмісти, художники, дизайнери, веб-дизайнери, журналісти, оператори комп'ютерного набору, верстальники, а також маркетологи та інші.

При цьому віддалена робота, як і будь-яка інша має низку переваг та недоліків.

До переваг віддаленої роботи можна віднести:

можливість вільно розпоряджатися своїм часом;

працювати на декількох роботах;

знайшовши віддалену роботу в розвинутій країні, можна одержувати високі гонорари;

можна більш повно реалізувати себе.

Недоліки такого виду робіт зазвичай є:

складність стежити за дотриманням авторських прав;

ускладнення контактів (іноді важко домовитися із замовником);

буває складно одержати свою винагороду;  
якщо замовник перебуває в іншому місті, або навіть країні, виникають певні труднощі, якщо потрібно відстояти свої права через суд;  
деяку проблему представляє необхідність підписання паперів [4].

В свою чергу, варто наголосити, що саме законодавчі проблеми гальмують розвиток ринку віддаленої праці в Україні. За таких умов держава повинна взяти на себе відповідальність за підтримку роботодавців та найманих працівників, за створення умов для швидкої адаптації усіх на ринку праці в умовах пандемії COVID-19.

Наведемо декілька прикладів позитивного досвіду урядів різних країн світу щодо підтримки віддаленої роботи.

2017 року Департамент інформаційно-комунікаційних технологій уряду Філіппін запустив програму Tech4Ed, яка забезпечує навчання жителів віддалених частин країни за такими темами, як маркетинг в соціальних мережах. Це законодавче поліпшення сприяє розвитку віддаленої роботи.

У Камбоджі, на підтримку цифрового підприємництва, в листопаді 2019 року набрав чинності новий закон, який встановлює правову визначеність для електронних угод, який відіграватиме невід'ємну роль у сприянні адаптації економіки до епохи цифрових технологій.

У США державне фінансування було направлено на те, щоб допомогти організаціям збільшити фінансове навантаження, пов'язане з налаштуванням роботи з використанням домашнього обладнання.

Крім того, в липні 2020 року ірландський уряд запустив процес громадських консультацій для населення стосовно принципів віддаленої роботи. На здивування, країни швидко навчилися використовувати сучасні технології, і уряди передбачають величезні переваги віддаленої роботи і роботи на дому стосовно скорочення бізнес-витрат, поліпшення балансу між роботою та особистим життям для сімей, де є дитина, зменшення викидів парникових газів завдяки зменшенню трафіку на дорогах і економії часу на поїздку на роботу і назад [5].

Загалом підсумовуючи, зазначимо, що сучасні загальносвітові тенденції з часом тільки набиратимуть обертів. Ті країни, які зможуть пристосуватися до особливих умов функціонування, матимуть можливість досягнути успіхів у сфері суспільного розвитку. Тому, актуальним на часі є розробка ефективних стратегій захисту населення від негативного впливу загальносвітової пандемії, в тому числі і унормування питань віддаленої роботи.

#### *Список використаних джерел:*

1. Україна: вплив COVID-19 на економіку і суспільство : консенсус-прогноз. Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, Департамент стратегічного планування та макроекономічного прогнозування. 2020. // URL:URL: file:///C:/Users/PC/Downloads/Concensus\_2020\_ukr\_52\_Aug.pdf.



2. Количество безработных в Украине увеличилось на 59% // URL: <http://uaprom.info/news/176581-kolichestvo-bezrobotnyh-ukraine-uvelichilos-59.html>.

3. Прийнято за основу проект Закону «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо удосконалення правового регулювання дистанційної роботи // URL: <https://www.rada.gov.ua/news/Novyny/199034.html>.

4. Віддалена робота як спосіб працевлаштування в XXI столітті // URL: [http://freelance.com.ua/article\\_freelance\\_job\\_ua.htm](http://freelance.com.ua/article_freelance_job_ua.htm).

5. Дистанційна робота: найбільший в світі експеримент // URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/remote-working-the-world%E2%80%99s-biggest-experiment>.

**ЧУЙКО Наталія,**  
*магістрантка ІПК ДСЗУ*

## **ПРОЄКТНИЙ ТА ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВИЙ ПІДХІД У ДІЯЛЬНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

На сьогоднішній день повна реалізація прав людини стала однією з ключових питань в Україні.

Процеси децентралізації встановили нові вимоги до якості та результативності діяльності посадових осіб місцевого самоврядування, яка безпосередньо позначається на рівні соціально-економічного розвитку громад.

На сьогодні до найбільш ефективних інструментів управління розвитком та співробітництвом об'єднаних територіальних громад відносять проектний та програмно-цільовий підхід, хоча в управлінні можуть використовуватися і інші підходи: Ситуаційний підхід Процесний підхід системний та інші.

Власне управління проектами – це діяльність, спрямована на досягнення поставлених завдань, реалізацію певних планів, використовуючи наявні у громади ресурси. Частіше за все проектний підхід трактують як особливу форму управління, що дозволяє зосередитись та застосовувати ресурси на виконання визначеного комплексу задач при певних існуючих обмеженнях

Програмно цільовий підхід у державному управлінні — це метод розробки специфічних планів, досягнення певних цілей, який забезпечує чітку узгодженість визначених систем заходів із оставленими цілями за рахунок проведення детального аналізу таких цілей, аспектів досягнення та включення до плану їх реалізації усіх необхідних аспектів виконання [2]. Таке трактування програмно-цільового підходу до прийняття управлінських рішень базується на теоретичній концепції цільової стадії планування, вихідні положення якої були сформульовані Є.З. Маймінасом [3].

В Україні програмно-цільовий підхід ввели на початку 2000 років визначивши [1], що державний бюджет виконується за програмно-цільовим методом. Однак реально, цей метод майже не застосовувався до 2014р. насамперед, через відсутність реальної децентралізації, недосконалості

законодавства, а також відсутності будь якого практичного, реального досвіду планування.

Правовою основою процесу застосування програмно-цільового методу планування є Конституція України; Закони України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України», «Про державні цільові програми», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про стимулювання розвитку регіонів», «Про засади державної регіональної політики» та інші закони та підзаконні нормативно-правові акти. Реформування місцевого самоврядування, яке з 2014р. відбувається досить швидко, привело до необхідності пошуку шляхів значного покращення існуючих моделей управлінської діяльності на місцевому рівні.

Застосування програмно цільового підходу сприяє становленню ефективного управління ОТГ, зміцнює його матеріально-фінансову та організаційну самостійність, дає змогу органам місцевого самоврядування правильно розставити акценти у розподілі ресурсів та спрямувати їх на вирішення найважливіших та першочергових проблем, в рамках реалізації цілевих програм (на досягнення цілей відповідно до очікувань споживачів або з перевищенням їх очікувань).

Під час впровадження програмно-цільового підходу у пріоритет ставиться головна ціль, у процесі реалізації здійснюється орієнтація на кінцевий результат. Кожна програма, повинна містити відповіді на питання: коли вона буде виконана; де вона буде реалізована; хто її виконає; який результат буде при цьому досягнутий; який критерій реалізації даної програми.

Для того щоб програми, які розроблюються та впроваджуються у громадах досягли реального, вимірюваного, позитивного ефекту необхідно щоб:

- розроблена програма не носила декларативного характеру;
- не затверджувались програми, які містять однакову мету, завдання, шляхи, бо це є практикою «освоювання» бюджетних коштів у негативному ключі та відбувалося публічне обговорення проектів програм та результатів їх виконання
- здійснювався постійний перегляд актуальності діючих програм та доцільності їх фінансування; у разі необхідності вносились зміни до етапів програми, а іноді взагалі є доцільним їх припинення
- до розроблення та виконання програм залучались кваліфіковані працівниками, з реальним досвідом;
- розроблюючи та реалізуючи ті чи інші заходи у межах програми увага приділялась їх економічній ефективності і соціальній значимість;
- обов'язковим є прозорий, незацікавлений контроль цільового використання бюджетних коштів, як з боку органів державної влади так і з боку мешканців громади;

Слід зазначити, що кожна громада, аби забезпечити своє процвітання та розвиток, має бути конкурентоспроможною, для чого потрібно створити для своїх мешканців комфортне і безпечне середовище, адже ресурси (інвестиції,

робоча сила) ідуть лише туди, де їм «простіше», і де є більша вірогідність на отримання від своїх інвестицій доходу.

За умов використання програмно-цільового підходу та його інструментарію, усвідомлення необхідності його застосування, а не тільки дань «моді» на такий підхід підвищить ефективність діяльності органів місцевого самоврядування. Поки що в Україні програмно-цільовий підхід не приносить бажаних результатів, але світовий досвід свідчить, що такий підхід є ефективним інструментом реалізації державної та регіональної соціально-економічної політики. Підсумовуючи, можна зробити декілька основних висновків: розвиток територіальних громад без інноваційних підходів в управлінні та зміні ментальності, як керівників громад, так і самих мешканців неможливий. Впровадження менеджменту до публічного управління є необхідністю та реаліями сьогодення. Для розвитку та застосування проектного та програмно-цільового підходів в Україні, безумовно, повинно бути усвідомлення змін встановлених раніше процесів та зрілість керівництва громади. Наростаюча гострота соціально-економічних проблем як держави, так і окремих регіонів з одного боку, і недосконалість способів їх рішення програмно-цільовим методом - з іншою, обумовлюють необхідність додаткових досліджень в цьому напрямі[4].

#### *Список використаної літератури:*

1. Бюджетний кодекс України (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2010, № 50-51, ст.572)
2. Базарна О.В. / Програмно-цільове моделювання та ідентифікація сталого розвитку на рівні територіальної громади // Науковий вісник «Економіка та держава» №11 2013.
3. Дерлоу Дес. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. — К.: Наукова думка, 2001.
4. Кизим М. О., Феденко Г. М. Теорія та практика оцінки пріоритетності та результативності державних цільових програм в Україні // Бізнес Інформ. 2012. № 12.

**ЧУПРИНА Степан,**  
*аспірант ІПК ДСЗУ*

### **ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ІНСТИТУЦІЙНИХ ЗМІН**

Трансформація системи управління в сфері охорони здоров'я — це не перехід в один крок від системи Семашка до європейських стандартів медичної допомоги а ситемне забезпечення новітнього менеджменту галуззю в новітній європейській системі охорони здоров'я [4].

Актуальність даної теми полягає в тому, що в сьогоденні нічого не стоїть на місці і все крокує в унісон з часом, але не система управління охорони здоров'я. Якщо сьогодні поглянути на систему управління в охороні здоров'я, то можна відверто говорити, що ми залишилися в пострадянському часі, коли вертикаль правління від лікаря до міністерства проходить через різні структури. У розвинених країнах, вже давно були розформовані структури, такі як управління охорони здоров'я міст та області, а в нашій країні відбувається тільки перейменування різних структур, щоб зробити вигляд, що відбувається зміни в управлінні і робиться покращення, чого насправді немає [4].

Якщо провести аналіз системи охорони здоров'я країни, таких як Німеччина, Ізраїль, Англія, Канада, то маємо можливість спостерігати, що алгоритм правління в даних країнах зовсім інший. У цих країнах відсутня складова бюрократії в системі управління охорони здоров'я, так як там цінують життя кожного громадянина своєї держави, і там не відбувається затягування часу на вирішення будь-якого питання, через те, що там вже немає таких структур, які займаються перекладанням паперів [2].

На сьогодні, ми часто спостерігаємо, що під час управління в охороні здоров'я, управління які існують по між лікарем (лікарнею) та міністерством, регулярно лобіюють свої інтереси якості приватні підприємницькі структури або окремі фізичні особи.

Для вирішення даної проблеми, потрібно спростити алгоритм співпраці лікаря (лікарні) з міністерством в будь-якому питанні, так як лікар буде говорити або доповідати прямо про проблему і буде відсутній ефект «зіпсованого телефону» та лобіювання різних питань, які є не актуальні зникне.

І це зробити дуже просто, за основу ми маємо можливість взяти структуру управління в системі охорони здоров'я з іншої держави та користуватися нею. Цей варіант є важливим через те, що він є вже перевірений певним часом в іншій державі і він там працює. Або самостійно створити свою програму з огляду на ситуацію, яка склалася в нашій країні в сьогоденні, і вже створювати алгоритм, під наші умови та можливості. Також ми маємо можливість прислухатися до порад наших профільних колег та спеціалістів із галузі управління охорони здоров'я як з нашої країни, так і профільних спеціалістів, які вже не один рік працюють за новим алгоритмом в інших країнах.

Є важливим запровадження електронної система охорони здоров'я. Під нею розуміємо таку систему, яка допомагає пацієнтам отримувати, а лікарям – надавати якісні медичні послуги. А ще вона дозволяє контролювати, наскільки ефективно витрачаються виділені на охорону здоров'я державні кошти і запобігати зловживанням.

Є позитивним намагання запровадити програму медичних гарантій, як переліку та визначені обсяги медичних послуг і ліків, які оплачуються з державного бюджету. Програма буде запроваджена в Україні в рамках медичної реформи. Її реалізація буде здійснюватися поетапно, починаючи з первинної медичної допомоги [3].

На сьогодні ми маємо можливість на посадах в управлінні охорони здоров'я бачити людей які вже досягли пенсійного віку, які обіймають свої посади вже роками і не дають можливість молодим спеціалістам зайти в дану структуру, та дати можливість їм із середини змінювати та допомагати в покращенні, та модернізації управління.

На моє переконання, потрібно провести реформування таких архаїчних структур, як: управління охорони здоров'я в місті, управління охорони здоров'я області та департаментів, які виступають проти ефективного управління та змін в управлінні в даній галузі тощо. Є дуже багато спеціалістів, які прагнуть змінювати цю систему управління на більш зрозумілу та доступну, як це відбувається в нашій країні але в інших структурах, модернізувати не тільки на словах а й на справі.

Медична реформа має вирішити гострі проблеми сфери охорони здоров'я, такі як низька якість та ефективність надання медичних послуг, неефективне витрачання бюджетних коштів і, як наслідок, катастрофічні витрати домогосподарств на охорону здоров'я.

Основою для нової системи є пацієнт-центрична модель, що ґрунтується на таких «принципах:

- забезпечення доступу до медичної допомоги;
- координація та інтеграція надання медичної допомоги;
- повага до потреб та очікувань пацієнтів;
- надання пацієнтам інформації щодо діагнозу та процесу лікування;
- емоційна підтримка;
- залучення сім'ї до процесу надання медичної допомоги» [3].

Нова система охорони здоров'я має бути зосереджена на чіткому визначенні ролей та відповідальності Уряду, місцевого самоврядування, керівників закладів охорони здоров'я. Окрім того в сучасній системі управління медичною галуззю як в Центрі так і на місцях має приділятися соціально-психологічній адаптації УБД, які досить часто потерпають віж постравматичного стресового розладу, що часто призводить до негативних для них наслідків та асоціальних явищ [1].

Концепцію реформи фінансування системи охорони здоров'я схвалено Урядом України ще в листопаді 2016 року. Метою цієї реформи є «запровадження нової моделі фінансування системи охорони здоров'я, яка передбачає чіткі зрозумілі гарантії держави щодо медичної допомоги, кращий фінансовий захист для громадян у випадку хвороби, ефективний і справедливий розподіл ресурсів та скорочення платежів пацієнтів» [3].

#### *Список використаних джерел:*

1. Ворона П. Шляхи соціальної реабілітації учасників українсько-російської війни на сході України: зарубіжний досвід. Вісник НАДУ, 2018. (3), с. 55-62.

2. Зарубіжний досвід організації роботи місцевої влади: [монографія] / М.О.Пухтинський, П.В.Ворона, О.В.Власенко та ін. / За заг. ред. П.В.Ворони. Х.: Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2009. 280 с.

3. Як організувати систему надання первинної медичної допомоги на місцевому рівні. Операційне керівництво / Баценко Д., Брагінський П., Бучма М. та ін. Міністерство охорони здоров'я України, Проект USAID «Реформа ВІЛ-послуг у дії», ТОВ «Агентство «Україна» К., 2018. 368 с.

4. Як трансформується система охорони здоров'я. Міністерство охорони здоров'я. URL: <https://moz.gov.ua/article/reform-plan/jak-transfor-muetsja-sistema-ohoroni-zdorovja>.

**ШОСТАК Інна,**

*кандидат економічних наук, провідний науковий співробітник  
проблемної науково-дослідної лабораторії соціальних досліджень  
ринку праці ІПК ДСЗУ*

## **МЕХАНІЗМИ ОЦІНКИ ЗАДОВОЛЕНОСТІ КЛІЄНТІВ ОНЛАЙН-ПОСЛУГАМИ ДСЗ**

Розвиток та впровадження онлайн-послуг є важливою складовою реформи державного управління, а також може стати одним із ефективних механізмів надання соціальних послуг населенню в умовах карантинних обмежень у період пандемії COVID-19. Через пандемію Covid-19 Україна як і більшість країн, опинилася на межі економічної кризи. Кожен день пандемії та карантину – це втрати для всіх: держави, бізнесу, громадян. Причому державі потрібні кошти водночас як на забезпечення боротьби з вірусом, так і для підтримки громадян, що опинилися в скрутному становищі. Найгірше те, що ця криза специфічна і спрогнозувати кінцеві витрати або втрати нині дуже складно. Зважаючи на це, Державна служба зайнятості, як активний посередник на ринку праці між роботодавцями та шукачами роботи, швидко реагує на інноваційні зміни в політиці державного управління й підтримує запровадження онлайн-послуг та будує довготривалі партнерські відносини зі своїми клієнтами через запровадження механізму оцінки задоволеності клієнтів послугами.

Онлайн-послуга, або електронна послуга (е-послуга) [1] – це адміністративна або інша публічна послуга, що надається громадянину або юридичній особі в електронній формі. Завдяки цьому громадянин має змогу отримати послугу від держави (оформлення ліцензії, соціальної допомоги, особистого документу тощо) без особистого відвідування органів влади. Е-послуги надаються через Інтернет, тож доступні з дому чи офісу 24 години на добу. Таким чином, вони є зручнішими та швидшими за особисті візити, їх використання мінімізує ризики корупції та допомагає запобігти

розповсюдженню інфекційних хвороб серед клієнтів служби зайнятості у період карантинних обмежень.

Розвиток електронних послуг Державною службою зайнятості є складовою сучасної європейської системи взаємоузгоджених управлінських заходів за економічними, соціальними та екологічними вимірами, яка спрямована на формування суспільних відносин на засадах соціальної згуртованості, рівності, безпечності. Виклики сучасності вимагають від служби зайнятості запроваджувати та розвивати нові підходи та сервіси надання послуг, наближення їх до споживача.

Першочерговим завданням оцінки задоволеності клієнтів онлайн-послугами є вибір відповідної стратегії формування лояльності для кожного сегменту споживачів з урахуванням впливу багатьох факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Впровадження та забезпечення стандартизованого процесу задоволення клієнтів послугами служби зайнятості є основою механізму оцінки задоволеності клієнтів послугами служби зайнятості, як стратегічного інструменту реформування та модернізації служби зайнятості.

Завданням механізму оцінки задоволення клієнтів є надання результатів, які є релевантними, надійними та дійсними. Вимірювання задоволеності клієнтів повинно бути безперервним, послідовним, своєчасним, точним та надійним процесом. Методику розрахунку Європейського індексу задоволеності споживачів як потужного стратегічного інструменту розвитку лояльності споживачів може бути базисом механізму оцінки задоволення клієнтів.

Підвищення якості послуг, а відповідно і задоволеності клієнтів, є досить суб'єктивною субстанцією. На виявленні дійсних бажань клієнта, що зможуть підвищити його задоволеність послугами через встановлення конкретних стандартів якості, сфокусована Модель Гарвіна [2].

Задоволеність, якщо розглядати з позиції якості, полягає в сприйнятті послуги клієнтом. Відповідно, Гарвін виділив вісім областей, які дозволяють клієнту інтерпретувати цінність послуги з позиції якості: виконання; особливості; надійність; відповідність; тривалість; сервіс; естетика; бренд. За його моделлю необхідно визначитися, які області є пріоритетними і найбільш важливими та співставляти їх розвиток із моніторингом потенційних клієнтів та їх потреб.

Якщо припустити, що пріоритетними областями для модернізації ДСЗ є бренд, сервіс та надійність, то потрібно здійснювати аналіз послуг, які надає служба, з метою вивчення потреб клієнтів.

За методикою Кано [3], послуга повинна мати три типи ознак: **очікувані (базові); бажані (основні); захоплюючі**. Застосування моделі Кано зводиться до наступних кроків: виявити всі можливі функції і властивості послуг та сервісів служби зайнятості; згрупувати їх у наступні категорії: очікувані, бажані, захоплюючі; узгодити їх зі стандартами якості; виключити неважливі і

непотрібні функції. Дана модель дозволяє здійснити аналіз типів функцій послуг та вдосконалити їх, враховуючи існуючі тенденції на ринку праці.

Міжнародна методика EPSI [4] є сучасною та найбільш актуальною з методологій досліджень задоволеності та лояльності. Вона використовує систему єдиних індикаторів, що дозволяють здійснювати точну і достовірну оцінку нефінансових показників діяльності компаній і секторів економік. Вона базується на науково обґрунтованій економетричній моделі, яка дозволяє вивчити всі істотні фактори, що впливають на лояльність і задоволеність клієнтів, а також безпосередньо оцінити їх взаємозв'язок і вплив на показники задоволеності й лояльності споживачів. Тому вона може бути рекомендована як механізм оцінки задоволення клієнтів послугами служби зайнятості, що дозволить розробити об'єктивні рекомендації щодо збільшення індексів задоволеності й лояльності, підвищення якості взаємодії з клієнтами.

Таким чином, модель EPSI дозволяє виявити сильні й слабкі сторони ДСЗ у відносинах із клієнтами та визначити аспекти діяльності, що впливають на задоволеність клієнтів, розвиток яких стане найбільш ефективним драйвером зростання рівня надання соціальних послуг у країні, а відповідно і ознакою розвиненості країни.

Отже, запропонований механізм оцінки задоволеності клієнтів онлайн-послугами в діяльності ДСЗ реалізується через виконання основних завдань та функцій, а саме: розвиток активних програм сприяння зайнятості населення; підвищення конкурентоспроможності безробітних на ринку праці; надання адресної допомоги у працевлаштуванні соціально незахищених категорій населення; запровадження нових партнерських відносин із роботодавцями, стимулювання їх до створення нових робочих місць. Він не існує в якості замкненої системи, а лише як динамічна і відкрита система, що враховує сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, тому що задоволення характеризує загальне ставлення клієнта до постачальника послуг. Індекс задоволеності клієнтів є знімоком у певний момент часу, бо погляди людей постійно змінюються і продуктивність організації в задоволеності клієнтів також змінюється. Вимірювання ступеня задоволеності повинно бути безперервним процесом, який надає орієнтири для підвищення рівня задоволеності клієнтів державними послугами.

#### *Список використаних джерел:*

1. Що таке електронна послуга? URL: <https://www.kmu.gov.ua/usi-pitannya-po-e-poslugam/sho-take-elektronna-posluga>
2. Garvin D.A., «What Does Product Quality Really Mean?», Sloan Management Review, Vol. 76 No. 1, Autumn 1984.
3. Пояснення моделі Кано: аналіз і приклади. URL: <https://lpgenerator.ru/blog/2018/07/03/obyasnenie-modeli-kano-analiz-i-primery/>
4. Індекс задоволеності споживачів: значення для України URL: <https://nikolaev-cc.at.ua/broshury/File7.pdf>.



**ШКУРАТ Іван,**  
*кандидат наук з державного управління,*  
*доцент кафедри менеджменту ІПК ДСЗУ*  
**АСТРАШЕНОК Євген,**  
*аспірант кафедри менеджменту ІПК ДСЗУ*

## **СПІВРОБІТНИЦТВО ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У СФЕРІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ**

Починаючи з 2014 року в Україні розпочався процес децентралізації. Першим кроком стало прийняття Урядом України у квітні 2014 року Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні (далі Концепція). Концепція дозволила розробляти та оновлювати законодавство щодо децентралізації, а саме заклала конституційні засади місцевого самоврядування, ратифікувала Європейську хартію місцевого самоврядування, сприяла прийняттю ряду базових нормативно-правових актів, які створили правові та фінансові основи діяльності органів місцевого самоврядування [1].

Одним з основних законодавчих актів, що став нормативно-правовим інструментом для об'єднання зусиль громада та підгрунтям для подальшого співробітництва став Закон України «Про співробітництво територіальних громад» (далі Закон). Закон дозволив поєднувати зусилля органів місцевого самоврядування у вирішенні спільних проблем, задач та досягнення спільних цілей.

Закон передбачає п'ять форм співробітництва:

- делегування виконання окремих завдань;
- реалізація спільних проектів;
- спільне фінансування (утримання) підприємств, установ та організацій комунальної форми власності;
- утворення спільних комунальних підприємств, установ та організацій;
- утворення спільного органу управління [2].

Для реалізації інструменту співробітництва територіальних громад у сфері надання адміністративних послуг доцільно використовувати лише три з п'яти форм співробітництва, а саме:

- Делегування виконання окремих завдань – ця форма співробітництва дозволяє одному суб'єкту співробітництва делегувати іншому повноваження з надання адміністративних послуг, у тому числі делегованих від органів виконавчої влади.

- Утворення спільного органу управління – ця форма дозволяє утворити спільний орган, який буде відповідати за надання адміністративних послуг. Такий орган може утворюватися, як департамент, управління чи відділ. Якщо адміністративні послуги надаються через Центр надання адміністративних послуг, як постійно діючий робочий орган, то така форма співробітництва дозволить залучити посадових осіб декількох органів місцевого

самоврядування для надання адміністративних послуг мешканцям громад-учасників співробітництва.

- Реалізація спільного проекту – ця форма співробітництва є найбільш оптимальною та має велику кількість реалізованих прикладів. Передбачається акумулювання ресурсів для забезпечення адміністративних послуг мешканцям громад-суб'єктів співробітництва.

Можна визначити декілька основних цілей співробітництва. Громади можуть утворювати точки доступу до надання адміністративних послуг мешканцям громади за рахунок більш спроможних громад. В той самий час, більш спроможна громада може отримати додаткові надходження до бюджету за рахунок адміністративних зборів. Співробітництво територіальних громад дозволяє забезпечити надання адміністративних послуг, які не можуть бути надані громадою через брак кадрів або відсутність необхідного матеріально-технічного забезпечення, наприклад обладнання для видачі ID-карток чи водійських посвідчень.

Предметом співробітництва територіальних громад може бути утворення спільного центру надання адміністративних послуг, утворення віддалених робочих місць адміністраторів або територіальних підрозділів, впровадження моделі мобільного центру надання адміністративних послуг або мобільних адміністраторів (використання кейсів) для декількох територіальних громад та інше [3].

Якщо звернутися до офіційного сайту Міністерства розвитку громад та територій України, то можна побачити, що в Реєстрі договорів по співробітництву територіальних громад однією з найбільш активних сфер співробітництва громад є саме сфера надання адміністративних послуг. Станом на 28.12.2020 р. у зазначеному Реєстрі зареєстровано загалом 631 договорів про співробітництво територіальних громад, з них 177 договорів стосуються саме сфери надання адміністративних послуг [4].

Можна визначити приклади територіальних громад, які реалізували повноваження із співробітництва у сфері адміністративних послуг.

Михайлівська сільська рада Кам'янського району Черкаської області та Райгородська сільська рада Кам'янського району Черкаської області уклали угоду про співробітництво територіальних громад у формі спільного проекту. Це дозволило Михайлівській громаді утворити віддалене робоче місце адміністратора у селі Райгород, в совою чергу мешканці Райгородської громади отримали доступ до якісних адміністративних послуг. У період завершення процесу добровільного об'єднання територіальних громад, мешканці Райгородської громади вирішили, що найбільш доцільно об'єднатись з Михайлівською громадою. Однією з вагомих причин стало задоволення мешканців Райгородської громади якістю отриманих адміністративних послуг [5].

У прикладах утворення Центрів надання адміністративних послуг згідно договорів про співробітництво територіальних громад можна знайти і такі ситуації коли суб'єктів співробітництва більше двох.

Зачепилівська селищна рада Харківської області ініціювала укладення договору про співробітництво територіальних громад у сфері адміністративних послуг за формою спільного проекту. Зачепилівська громада уклала угоду про співробітництво територіальних громад з Малоорчицькою, Рунівщинською, Чернечинською та Новомажарівською радами для утворення на території цих рад віддалені робочі місця адміністраторів [6].

Можна зробити висновок, що співробітництво територіальних громад є вагомим інструментом для покращення економічної ситуації у суб'єктів співробітництва, підвищення задоволеності адміністративними послугами мешканців громад-суб'єктів співробітництва, покращення доступності адміністративних послуг.

Підсумовуючи вищенаведене, можна зазначити, що територіальне співробітництво громад дозволяє органам місцевого самоврядування більш ефективно реалізовувати покладені на них власні та делеговані повноваження на місцевому рівні, розбудовувати власну спроможність та прискорювати децентралізаційні перетворення в цілому в Україні.

#### *Список використаної літератури:*

1. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : розпорядження КМУ від 01.04.2014 р. № 333-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text>.

2. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17.06.2014 № 1508-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text>.

3. Програма U-LEAD з Європою Компонент 2, бібліотека, «Посібник зі співробітництва територіальних громад у сфері адміністративних послуг» URL: <https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2020/07/MMS.pdf>.

4. Реєстр договорів по співробітництву територіальних громад : від 28.12.2020. URL: <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/rozvytok-mistsevoho-samovryaduvannya/reestr/reestr>.

5. Офіційний сайт Михайлівської сільської ради об'єднаної територіальної громади URL: <https://www.myhsilrada-otg.gov.ua>.

6. Зачепилівська громада. Офіційний сайт URL: <https://zachepylivska-gromada.gov.ua>

**ШУМЛЯЄВА Ірина,**  
*кандидат наук з державного управління,  
доцент кафедри права та європейської інтеграції  
ДРІДУ НАДУ,*  
**МАРТИРОСЯН Маргарита,**  
*магістрант ДРІДУ НАДУ*

## **РОЗВИТОК ПАРТИСИПАТИВНОГО БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТУ УЧАСТІ ГРОМАДЯН У МІСЦЕВОМУ САМОВРЯДУВАННІ**

Реалізація територіальною громадою права на місцеве самоврядування можлива або безпосередньо через різні форми прямої демократії, або через створені місцевою громадою органи місцевого самоврядування та їх посадових осіб (представницьку демократію). Зважаючи на зміст Європейської хартії місцевого самоврядування, право на місцеве самоврядування здійснюється органами місцевого самоврядування, члени яких вільно обираються таємним голосуванням на основі прямого, рівного, загального виборчого права, що жодним чином не заважає використанню зборів громадян, референдумів чи будь-якої іншої форми прямої участі громадян, якщо це дозволяється законом [2].

Головним моментом у здійсненні територіальною громадою права на місцеве самоврядування є питання щодо безпосередньої діяльності територіальної громади, скерованої на реалізацію цього права, тобто, від власного імені та під власну відповідальність. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» закріплює за місцевим населенням обов'язковий мінімум повноважень: приймати статут, схвалювати рішення про створення об'єднань, про вступ або вихід з них, визначати порядок й умови приватизації об'єктів комунальної власності, передбачати разове добровільне внесення жителями коштів для фінансування вирішення питань місцевого значення. До виключних повноважень територіальної громади відносяться питання про об'єднання територіальних громад сусідніх сіл в одну територіальну громаду і про вихід із неї, формування органів місцевого самоврядування і дострокове припинення повноважень місцевих рад та голів цих рад тощо [5].

Водночас в Україні спостерігається недостатній рівень участі населення у вирішенні справ місцевого значення, зокрема обумовлений історичними чинниками. Відсутність традицій місцевого самоврядування протягом тривалого часу привела до зниження рівня ініціативності та активності громадян, зважаючи на перевагу імперативного державного регулювання. Пасивність населення територіальних громад пояснюється спрямованістю на подолання особистих проблем, проте запровадження різних форм та інструментів партисипативної участі в публічно-управлінському житті на місцевому рівні, запозичених із зарубіжного досвіду сприяє їх включенню до вирішення питань місцевого значення. Серед таких форм, які нині активно використовуються на міському

рівні в Україні для спільного вирішення локальних питань, відноситься популярне в багатьох країнах партисипативне бюджетування, як участь територіальної громади у прийнятті рішень щодо розпорядження частиною публічних ресурсів (бюджет участі). Бюджет участі в загальних рисах є сукупністю структурованих методів, за допомогою яких громадяни залучаються до процесу розподілу публічного бюджету. За визначенням К. Ішейкіна, бюджет участі доцільно визначити як демократичну інновацію, що увібрала у себе положення учасницької та дорадчої демократії, що передбачає розширення можливостей громадян у вирішенні фінансових питань на різних рівнях державного управління [3, с. 175].

У світі партисипативне бюджетування поширювалося поступово, починаючи з перших партисипативних бюджетів у Бразилії на початку 1980-х рр. (включаючи метрополію Порту-Алегрі), а згодом практика застосування даного інструменту поширилася не тільки на інші частини континенту, але й в країнах усього світу. В Європі подібні проекти з'явилися у 1990-х рр., а на початку ХХІ ст. ця практика набула більшого поширення. Наприклад, досить активно проекти стали запроваджуватися в Німеччині та Іспанії, використовуючи різні форми спільного бюджетування.

У дослідженні Ради Європи щодо бюджету участі визначено його специфічні риси: обговорення фінансового або бюджетного аспекту; залучення міського рівня чи район з обраним органом та певними адміністративними повноваженнями; процес є систематичним і включає публічні обговорення; деякі остаточні рішення приймаються деліберативними (дорадчими) органами [9].

Нині існує безліч різних типологій і класифікацій партисипативного бюджетування. Поширення практики бюджету участі привело до значного різноманіття становлення його форм і в країнах Європи. Так, виходячи з варіативності європейського досвіду механізмів бюджету участі, французький дослідник І. Сінтомер запропонував виділити ідеальні моделі залежно від способу їх впровадження: Порту-Алегрі, адаптована для Європи; участь організованих інтересів; фонди громад на місцевому і міському рівнях; узгодження публічних і приватних інтересів; наближення участі; консультації з публічних фінансів (цит. за [90, с. 79]). Крім цього, європейські фахівці виділяють серед багатьох форм шість моделей бюджету участі: представницька демократія, «демократія «близької дистанції», партисипативна модернізація, «участь багатьох зацікавлених сторін», нео-корпоратизм, розвиток спільноти [6, с. 12].

В Україні застосовується досвід Польщі, яка використовує модель Порту-Алегрі, оскільки вона найкраще підходить для більш розвинених і фінансово децентралізованих міст. Ця модель характеризується участю окремих громадян у відкритих зустрічах на рівні мікрорайону, а власне проект громадян перевіряють працівники міської ради, відповідальні за цей напрям діяльності.

Тобто для даної моделі характерна багаторівнева структура участі, коли спеціальні делегати обираються для участі в засіданнях на вищих територіальних рівнях (районному та міському рівнях). Пропозиції відбираються шляхом сортування районними та міськими делегатами через застосування критеріїв

соціальної справедливості. Остаточний перелік проектів являє собою пропозиції бюджету на основі побажань громадян, що представляється муніципальній раді і згодом включається до міського бюджету [1, с. 58].

Враховуючи сучасні тенденції щодо бюджету участі до Статуту територіальної громади м. Дніпра було внесено ст. 20, **яка передбачає, що мешканці м. Дніпра, громадські об'єднання та дніпровські міські осередки всеукраїнських громадських об'єднань, які здійснюють свою діяльність у м. Дніпрі, мають право брати участь у процесі партиципаторного бюджетування міста.** Партиципаторне бюджетування м. Дніпра є процесом взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю, спрямованим на включення жителів, які постійно проживають у межах м. Дніпра у процес прийняття рішень щодо розподілу бюджету, залучення їх до участі у бюджетному процесі та надання можливості для вільного доступу до інформації, а також забезпечення відкритості та прозорості діяльності міської ради та її виконавчих органів. Фінансування бюджету участі м. Дніпра здійснюється за рахунок коштів дохідної частини міського бюджету у межах, установлених міською радою [8].

Крім цього, у місті Дніпрі діє Міська цільова програма «Партиципаторне бюджетування» (бюджет участі) у м. Дніпропетровську на 2016-2020 рр., затверджена рішенням міської ради від 7 вересня 2016 р. № 21/13, яка встановлює та регулює взаємодію виконавчих органів міської ради та жителів міста Дніпра щодо реалізації проектів за рахунок коштів місцевого бюджету. У цій Програмі партиципаторне бюджетування (бюджет участі) визначено як процес взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю, направлений на включення жителів, які постійно проживають у межах міста, до прийняття рішень щодо розподілу визначеної міською радою частини міського бюджету [4]. У 2019 р. 107 проектів стали переможцями з партиципаторного бюджетування [7]. Серед таких проектів слід відзначити проект «Затишний сквер, Слобожанський 65», який став переможцем 18 липня 2019 р. № 262 і нині знаходиться на реалізації. Досягнення мети проекту щодо збереження та примноження зелених насаджень, відновлення пішохідних доріжок вздовж скверу, надання змоги маленьким та великим мешканцям мікрорайону відпочивати, гратись, займатись спортом біля будинку, упорядкування вигулу собак та облаштування відповідного місця для цього, дозволить відновити місце відпочинку для мешканців мікрорайону, зберегти і оновити єдину зелену зону мікрорайону, підвищити культуру відпочинку мешканців.

Таким чином, запровадження партиципаторного бюджетування є важливою формою підвищення рівня демократичного врядування та сприяння прозорості бюджетного процесу. Співробітництво між органами місцевого самоврядування та територіальними громадами під час обговорення та реалізації проектів сприятиме збільшенню довіри між владою та мешканцями, зростанню обізнаності членів територіальних громад щодо питань місцевого самоврядування та підвищенню їх активності, що позитивно впливатиме на зміни в діяльності органів публічного управління.

*Список використаних джерел:*

1. Дорош Б. Й. Моделі застосування бюджету участі: європейський досвід і перспективи застосування в Україні / Б. Й. Дорош // Бізнесінформ. – 2019. – № 2. – С. 58 – 63.
2. Європейська хартія місцевого самоврядування від 15 жовт. 1985 р. – URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text).
3. Іщейкін К. Є. Політико-правові засади бюджету участі в системі демократичних практик: світовий досвід і Україна : монографія / К. Є. Іщейкін. – Київ : вид-во «Юридична думка», 2018. – 404 с.
4. Міська цільова програма «Партиципаторне бюджетування» (бюджет участі) у м. Дніпропетровську на 2016-2020 рр. : затв. рішенням Дніпровської міської ради від 7 верес. 2016 р. № 21/13. – URL : <https://dniprorada.gov.ua/uk/Widgets/GetWidgetContent?url=/WebSolution2/wsGetTextPublicDocument?pID=123306&name=21/13>.
5. Про місцеве самоврядування в Україні : закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР. – URL : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=280%2F97-%E2%F0>.
6. Сентоме И. Партиципативный бюджет: разнообразие форм и моделей / И. Сентоме, К. Херцберг, А. Рёке, Дж. Аллегретти // Муниципалитет: экономика и управление. – 2013. – №2 (5). – С. 5 – 23.
7. Список проєктів-переможців бюджетування (бюджет участі) у м. Дніпрі у 2019 році : затв. розпорядженням міського голови 12 груд. 2019 р. № 1978-р. – URL : <https://dniprorada.gov.ua/uk/Widgets/GetWidgetContent?url=/WebSolution2/wsGetTextPublicDocument?pID=221003&name=1978-%D1%80>.
8. Статут територіальної громади міста Дніпра : затв. Дніпровською міською радою VII скликання 20 трав. 2020 р. – URL : <https://dniprorada.gov.ua/uk/page/statut-teritorialnoi-gromadi-mista>.
9. Vodusek N. Legal framework and current practice in member states / Vodusek N. – Strasbourg : Council of Europe, 2011. – URL : <https://rm.coe.int/1680747038>.

**ЯРОШЕНКО Євгенія,**

*кандидат наук з державного управління,  
старший викладач кафедри психології ІПК ДСЗУ*

**ГЕНДЕРНА ПАРИТЕТНІСТЬ ЯК СТРУКТУРНА СКЛАДОВА  
ДЕМОКРАТИЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ**

Військовий конфлікт на Сході України та анексія Криму призвели до безпрецедентних за своїми масштабами, вимушених переселень постраждалих – внутрішньо переміщених осіб (ВПО), переважна більшість з яких – жінки. Внаслідок цього в країні сформувалися нові гендерні виклики, пов'язані з різким підвищенням кількості випадків гендерного насильства, дискримінації

вразливих категорій населення, дефіцитом можливостей для їх гідної зайнятості та отримання доходу, зростанням потреб у соціальних послугах тощо.

Гендерне насильство є одним із найбільш поширених порушень прав людини, яке спрямовано переважно проти жінок і дівчат, особливо в зоні конфлікту. Таке насильство проявляється в різних формах фізичної, сексуальної, психологічної агресії чи контролюючої поведінки. Як свідчать статистичні дані, 22% жінок віком 15-49 років зазнали гендерного насильства. Втім, до правоохоронних органів офіційно зверталися із заявою за допомогою з приводу вчинення насильницьких дій приблизно 100 тис. осіб. На думку експертів, така статистика є заниженою щонайменше в 10 разів, а гендерне насильство в Україні є скритою (латентною) проблемою. Причинами цього є замовчування потерпілих факту насильства, соціальний тиск і осуд, страх за власну безпеку, можлива відплата з боку насильників і низька вірогідність настання покарання для останніх. Дані проведеного опитування свідчать: 21,5% постраждалих жінок не знали, куди можна звернутися за психологічною підтримкою; 15,5% місцевих жінок повідомили, що в місцях їх проживання не можна було тримати послуги з причини відсутності як таких; 12,7% місцевих постраждалих від насильства жінок не зверталися за психологічною допомогою з причини недовіри до персоналу відповідних закладів [1, с. 219-222].

Іншими словами, держава недостатньо протидіє уваги проявам гендерного насильства не тільки на територіях, підконтрольних членам незаконних воєнізованих, збройних формувань. Мова йде про те, що постраждалі від насильства жінки не отримують необхідної правової, соціально-психологічної, іншої підтримки на контрольованих державою територіях, тобто за межами зони конфлікту, де можна провести розслідування та покарати винних у цьому виді правопорушень чи злочині.

Україна згідно з *Глобальним індексом гендерного розриву* погіршила свій світовий рейтинг з 56-ї позиції в 2014 році до 69-ї – в 2016 році і покращила на 8 позицій у 2017 році (серед 144 досліджуваних країн світу) [2]. Значні відставання та найбільші гендерні перекося за цим індексом є в економічних можливостях і політичній участі жінок у процесі прийняття рішень. В Україні жінки порівняно з чоловіками мають у середньому нижчі рівні доходів, зарплат за аналогічну роботу та виконують у домогосподарствах більшу частину неоплачуваної сімейної роботи [3, с. 42-44].

Разом з тим, слід відмітити, що ст. 24 Конституції України [4], Кодексом законів про працю України [5], Законом України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» [6], Законом України «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні» [7], іншими законодавчими актами в Україні гарантується досягнення паритетного становища жінок і чоловіків у всіх сферах життєдіяльності суспільства, забезпечення рівних можливостей щодо реалізації прав і свобод людини та громадянина.

Практична імплементація парадигми гендерної паритетності в сфері публічного управління в Україні натикається на перепони, зокрема неузгодженість національного законодавства з міжнародними нормами та



вимогами, декларативність його положень, недоліками в механізмах, інструментах їх реалізації. Це вносить певний дисонанс у проголошений Україною євроінтеграційний курс державної політики. Незважаючи на те, що країною ратифіковано основні міжнародні договори з питань гендерної рівності та прав жінок, дотепер відсутні ефективні механізми дотримання цих зобов'язань. Незалежні українські експерти та правозахисники, міжнародні організації наголошують на тому, що в Україні сьогодні норми законів, які гарантують рівність і недискримінацію, є здебільше декларативними. Вони підкреслюють, що практично всі правові інструменти протидії дискримінації є недостатньо ефективними або зовсім недієвими [1, с. 147].

Отже, незважаючи на значний масив накопичених теоретичних знань і практичних доробків з різних аспектів, проблем гендерної рівності, які містяться в проаналізованих вище наукових роботах, публікаціях, тема гендерної паритетності в сфері публічного управління в сучасних реаліях України розкривається недостатньо. А відтак, обрана автором тема дисертаційної роботи є сповна назрілою та витребуваною для вітчизняної галузі науки і практики публічного управління. Вкрай актуальним сьогодні постає питання розроблення наукової бази для забезпечення реальної реалізації рівних прав, можливостей жінок і чоловіків – гендерної паритетності. Сповна очевидним нині є й те, що дослідницькі зусилля необхідно спрямувати не тільки на вивчення аспектів гендерної паритетності теоретичних але і науково-прикладних. Важливим є питання ідентифікації оптимального формату державного управління суспільними відносинами, що виникають в процесі забезпечення гендерної паритетності, усунення проявів гендерної нерівності та дискримінації, реагування на гендерні виклики, які кидає сьогодення та потребує невідкладного реагування з боку держави. Практична значимість результатів дослідження не викликає сумнівів з огляду на задекларований Україною євроінтеграційний курс державної політики, що передбачає пошук, розроблення науково-методологічної бази для впровадження ефективних механізмів державного управління паритетною рівністю, приведення їх у відповідність до норм, вимог і стандартів ЄС. Все це в сукупності актуалізує потребу в проведенні наукового дослідження гендерної паритетності в сфері публічного управління, обґрунтовує науково-теоретичну та практичну цінність її результатів.

#### *Список використаних джерел:*

1. Гендерна рівність і розвиток: погляд у контексті європейської стратегії України / [ред. А. Чернишова]. – К.: Центр Разумкова, Вид-во “Заповіт”, 2016. – 244 с.
2. The Global Gender Gap Report 2017: Insight Report. – Geneva: Switzerland; the World Economic Forum, 2017. – 351 p.
3. Цілі Сталого Розвитку: Україна: національна доповідь. – Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, 2017. – 175 с.
4. Конституція України: [прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. (із змінами, внесен. згідно із 5 Законами в 2004-

2016 рр.)] // Офіц. вісн. України. – 2010. – 01 жов. (Спец. вип. № 72/1).– С. 15. – Ст. 2598.

5. Кодекс законів про працю України: [Кодекс від 10 груд. 1971 р. № 322-VIII (із змінами внесен. згідно з 104 Законами України у 2002-2017 рр.)] // Відом. Верховної Ради УРСР. – 1971. – 17 груд.

6. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків: [Закон України від 8 вер. 2005 р. № 2866-IV (із змінами внесен. згідно з 3 Законами України у 2012-2017 рр.)] // Офіц. вісн. України. – 2005.– 21 жов. (№ 40). –С. 48. – Ст. 2536.

7. Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні: [Закон України від 8 вер. 2005 р. № 2866-IV (із змінами внесен. згідно з Законом України у 2014 р.)] // Офіц. вісн. України. – 2012.– 15 жов. (№ 76). –С. 65. – Ст. 3071

## ЗМІСТ

### *Передмова.*

Відбувся Третій Форум прямої демократії..... 3

### *Пленарне засідання*

#### ***ВОЙТОВИЧ Радмила***

ЕФЕКТИВНІСТЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ  
ПОШУКУ НОВОЇ МОДЕЛІ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ  
УКРАЇНИ В ДОБУ ПОСТМОДЕРНУ.....5

#### ***ВОРОНА Петро***

ВПЛИВ ДЕМОКРАТИЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В СРСР у кінці 80 рр.  
XX ст. НА РОЗПАД РАДЯНСЬКОЇ ІМПЕРІЇ ТА ВІДНОВЛЕННЯ  
ДЕРЖАВНОСТІ УКРАЇНИ.....9

#### ***ЛАХИЖА Микола, ЧЕРЧАТИЙ Олександр***

ПРОФЕСІОНАЛІЗМ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ФАКТОР  
ОПТИМІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ АДМІНІСТРАЦІЇ.....15

#### ***НОВАК-КАЛЯЄВА Лариса***

ДЕЯКІ АСПЕКТИ СУСПІЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ, ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ  
ТА ДЕМОКРАТІЇ В СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРАКТИКАХ.....19

#### ***ПАЛЬОХА Віталіна***

РОЛЬ ГРОМАДСЬКОГО СЕКТОРУ У РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ  
ПОЛІТИКИ У СПРАВАХ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ НА СХОДІ УКРАЇНИ:  
ПРИКЛАД УСПІШНОГО КЕЙСУ ЦЕНТРУ РЕАДАПТАЦІЇ  
ТА РЕАБІЛІТАЦІЇ «ЯРМІЗ».....22

### *Секційні засідання*

#### ***ANDOROWA Kriemena***

A NEW VISION OF EUROPEAN REGIONAL POLICY.....27

#### ***BANKOVA Ivanka***

OPPORTUNITIES FOR MEASURING REGIONAL  
COMPETITIVENESS.....29

#### ***БАБЕНКО Оксана***

ДО ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОГО  
АУДИТУ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ  
(ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ).....32

#### ***БАЛАНЮК Тетяна***

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ  
ЧАСУ ВІДПОЧИНКУ ПРАЦІВНИКІВ.....36

#### ***БЄЛЬСЬКА Тетяна***

ГЛОБАЛЬНИЙ СВІТ ЯК ПРОСТІР ПЕРЕТИНУ ГЛОБАЛЬНИХ  
І ЛОКАЛЬНИХ КУЛЬТУР.....46

|   |    |
|---|----|
| <b>БЛОКІНЬ Микола</b><br>КОНТРОЛЬ І МОНІТОРИНГ ЯК ПОКАЗНИК ЕФЕКТИВНОСТІ<br>УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКІВ МІСЦЕВИХ<br>ДЕРЖАВНИХ АДМІНІСТРАЦІЙ (НА ПРИКЛАДІ<br>ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛДЕРЖАДМІНІСТРАЦІЇ)..... | 48 |
| <b>БОБРИЦЬКИЙ Леонід</b><br>ТЕРИТОРІАЛЬНА ОБОРОНА УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ<br>І ПЕРСПЕКТИВИ.....   | 52 |
| <b>БОЖКО Володимир</b><br>ФОРМИ ПРЯМОЇ ДЕМОКРАТІЇ У НОВОМУ ПРОЕКТІ ЗАКОНУ<br>УКРАЇНИ «ПРО МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ».....  | 54 |
| <b>БОКОВ Олександр</b><br>МІЖНАРОДНІ ПРАВОВІ НОРМИ У СФЕРІ МІГРАЦІЇ ЯК<br>ОСНОВА ГУМАНІЗАЦІЇ МІЖДЕРЖАВНИХ ВІДНОСИН.....   | 58 |
| <b>ВЕЛІТЧЕНКО Марина</b><br>ІННОВАЦІЙНІ ФОРМИ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ<br>У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ.....   | 61 |
| <b>ВЕНГЕР Ірина</b><br>ШЛЯХИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ<br>ЗАЙНЯТОСТІ З МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО<br>РОЗВИТКУ РИНКУ ПРАЦІ РЕГІОНІВ.....   | 64 |
| <b>ВІННІЧУК Ольга</b><br>ВПРОВАДЖЕННЯ ОСНОВНИХ ФОРМ ПРЯМОЇ ДЕМОКРАТІЇ<br>В СУЧАСНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ УКРАЇНИ.....  | 68 |
| <b>ВОВНЕНКО Ірина</b><br>МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ТА МОТИВАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС:<br>СУЧАСНЕ РОЗУМІННЯ, ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ.....   | 72 |
| <b>ВОРОНА Петро, СОЛОВЕЙ Сергій</b><br>ОСОБЛИВОСТІ МІСЦЕВИХ ВИБОРІВ 2020 РОКУ<br>НА ПОЛТАВЩИНІ.....   | 76 |
| <b>ГАНАБА Світлана, ГАНАБА Вікторія</b><br>ВОЛОНТЕРСТВО ЯК СОЦІОКУЛЬТУРНЕ ЯВИЩЕ.....  | 80 |
| <b>ГИКАЛО Юрій</b><br>СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ<br>ВИЩОЇ ВІЙСЬКОВОЇ ОСВІТИ.....   | 82 |
| <b>ГРИШКО Олена</b><br>ПРОГРАМНИЙ ПІДХІД ДО ЗАЙНЯТОСТІ НАСЕЛЕННЯ НА РІВНІ<br>ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....   | 84 |
| <b>ГУРНЯК Олександр</b><br>СУДОВІ УСТАНОВИ ЯК ЗАСІБ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО<br>УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ ПОЛІТИЧНИХ РЕПРЕСІЙ<br>В УРСР У ДРУГІЙ ПОЛОВИНІ 1930-х РОКІВ.....                                  | 87 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>ДМИТРОНЯК Лілія</b><br>УПРАВЛІННЯ ТА АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО<br>РОЗВИТКУ ОТГ.....   | 91  |
| <b>ДРОЗДОВ Денис</b><br>ВДОСКОНАЛЕННЯ ЗАКОНОДАВСТВА ЩОДО ОРГАНІВ<br>САМООРГАНІЗАЦІЇ НАСЕЛЕННЯ ЯК ЗАПОРУКА РОЗВИТКУ<br>ГРОМАД В УКРАЇНІ.....        | 94  |
| <b>ДУБИНКА Олена</b><br>РОЗВИТОК ПРАВОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕДАГОГІЧНИХ<br>ПРАЦІВНИКІВ НА БАЗІ ЗАКЛАДУ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ<br>ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ.....    | 98  |
| <b>ІВАНОВ Андрій</b><br>МІСЦЕ МІЖНАРОДНИХ АСОЦІАЦІЙ ТА ОБ'ЄДНАНЬ В<br>СИСТЕМІ ІНСТИТУЦІЙ ПІДТРИМКИ ПІДПРИЄМНИЦТВА.....                             | 100 |
| <b>КАЛЯЄВ Анатолій</b><br>ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ЗМІНИ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ<br>У СФЕРІ ВОЄННОЇ БЕЗПЕКИ В КОНТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ<br>ПОЛІТИКИ.....       | 102 |
| <b>КАРАПИШ Світлана</b><br>ЕЛЕКТРОННИЙ ДОКУМЕНТООБІГ В ІНФОРМАЦІЙНОМУ<br>ОСВІТНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ ГАЛУЗІ ОСВІТИ.....                                  | 106 |
| <b>КАЧАН Яна</b><br>ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОЇ<br>ВЛАДИ В ПРОЦЕСІ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ.....                                     | 112 |
| <b>КОСТИНА Анастасія</b><br>ВПЛИВ ДЕМОКРАТИЧНОГО РОЗВИТКУ ОТГ НА ПОЛІТИЧНУ<br>СИТУАЦІЮ В УКРАЇНІ.....  | 116 |
| <b>КРАПІВІНА Галина</b><br>БІДНІСТЬ ТА ПРОБЛЕМИ ЇЇ ПОДОЛАННЯ (НА ПРИКЛАДІ НФЗ<br>«ВОЛОНТЕРСТВО», «ВОЛОНТУРИЗМ» ТА «ВІРТУАЛЬНА<br>ЗАЙНЯТІСТЬ»)..... | 120 |
| <b>КРАСІВСЬКИЙ Денис</b><br>ПОЛІТИКА ЛОКДАУНУ ТА РИНОК ПРАЦІ: СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ.....   | 124 |
| <b>КРИЖЕВСЬКИЙ Віталій</b><br>КОМПЛЕКС ЯК ОПТИМІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ<br>ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ.....                               | 126 |
| <b>КУШНІРЕНКО Олег</b><br>ДОСВІД СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОЇ АДАПТАЦІЇ УБД<br>В ГРОМАДСЬКОМУ ФОРМУВАННІ «МУНІЦИПАЛЬНА ВАРТА»<br>МІСТА КИЄВА.....       | 129 |
| <b>КШАНОВСЬКА Тамара</b><br>ГРОМАДСЬКІ СЛУХАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВИВЧЕННЯ<br>ДУМКИ ГРОМАДЯН ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....                             | 131 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>ЛАЗАРЄВ Геннадій</b><br>РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ОБ'ЄДНАНИХ<br>ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....                           | 134 |
| <b>ЛЕЛЮК Роман</b><br>ПРОБЛЕМИ ІНСТИТУАЛІЗАЦІЇ ВЛАДНО-ГРОМАДСЬКИХ<br>ІНІЦІАТИВ В УКРАЇНІ.....                                      | 137 |
| <b>ЛИТВИНЕНКО Володимир</b><br>ДЕЯКІ АСПЕКТИ ПРОБЛЕМАТИКИ ЕВОЛЮЦІЇ ЗАКОНОДАВСТВА<br>ПРО ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ В УКРАЇНІ.....             | 140 |
| <b>ЛОСИЦЬКА Ярослава</b><br>ОСОБЛИВОСТІ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ДОПОМОГИ<br>УЧАСНИКАМ БОЙОВИХ ДІЙ.....                                       | 143 |
| <b>МАЛЮХОВ Олександр</b><br>ПОТЕНЦІАЛ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВІТНІХ ІНФОРМАЦІЙНИХ<br>ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНІСТЬ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....          | 146 |
| <b>МАЛЮХОВА Юлія</b><br>ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНФРАСТРУКТУРОЮ<br>МІСТ В СУЧАСНИХ РЕАЛІЯХ.....                             | 149 |
| <b>МИГИДЮК Аліна</b><br>ЗАПРОВАДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ОСОБИСТОГО ТА<br>КОРПОРАТИВНОГО ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ<br>НА ПІДПРИЄМСТВІ.....         | 151 |
| <b>МИРОНЮК Валерій</b><br>ІНСТИТУЦІЙНА ТА ЛІДЕРСЬКА СКЛАДОВІ ЕФЕКТИВНОСТІ<br>ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ..... | 154 |
| <b>МІЩЕНКО Катерина</b><br>ДЕЯКІ АСПЕКТИ ОСВІТНЬОЇ ПІДГОТОВКИ ПУБЛІЧНИХ<br>МЕНЕДЖЕРІВ ДЛЯ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ.....      | 158 |
| <b>МОСКАЛЕНКО Галина</b><br>ЕЛЕКТРОННЕ ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДЯН ЯК ЕЛЕМЕНТ<br>РЕОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....           | 161 |
| <b>МОЧКОВ Олександр</b><br>ОСОБЛИВОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ОБОРОНИ ШВЕЙЦАРІЇ<br>В УМОВАХ НЕЙТРАЛІТЕТУ ДЕРЖАВИ.....                      | 163 |
| <b>НАПЛЬОКОВ Юрій</b><br>АСПЕКТИ ГОТОВНОСТІ ДО ДЕМОКРАТІЇ.....   | 170 |
| <b>ОПАНАЩУК Петро</b><br>СПІВПРАЦЯ СЛУЖБИ ЗАЙНЯТОСТІ З ОТГ ЯК МЕХАНІЗМ<br>РЕАГУВАННЯ НА АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ РИНКУ<br>ПРАЦІ.....     | 174 |
| <b>ОРТІКОВА Наталія</b><br>ОСОБЛИВОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ<br>ФАХІВЦЯМИ СЛУЖБИ ЗАЙНЯТОСТІ В УМОВАХ КАРАНТИНУ.....    | 177 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>ПАШКО Софія</b><br>НАПРЯМИ ЗНІВЕЛЮВАННЯ НЕГАТИВНИХ ТЕНДЕНЦІЙ У СФЕРІ<br>ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ.....                                     | 180 |
| <b>ПИСАРЕНКО В'ячеслав</b><br>СПЕЦИФІКА ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ<br>ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ.....   | 184 |
| <b>ПОДОЛЯН Михайло</b><br>ЕЛЕКТОРОННА ДЕМОКРАТІЯ ЯК ФОРМА ПРЯМОЇ ДЕМОКРАТІЇ.....   | 189 |
| <b>ПОЛІЩУК Віталій</b><br>ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ МАРКЕТИНГУ В<br>ФАРМАЦЕВТИЧНІЙ СИСТЕМІ.....  | 192 |
| <b>ПОЛОЗ Тетяна</b><br>ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО<br>УПРАВЛІННЯ.....  | 196 |
| <b>ПРОНЬ Леся</b><br>ІНВЕСТИЦІЙНІ ПРОЕКТИ У ДІЯЛЬНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ<br>ГРОМАД.....   | 198 |
| <b>РАУПОВ Рустам</b><br>ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ ЕФЕКТИВНИХ<br>ІНФОРМАЦІЙНИХ КОМУНІКАЦІЙ В УМОВАХ<br>СУЧАСНИХ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ..... | 201 |
| <b>РУСЕНКО Наталія</b><br>РЕАЛІЗАЦІЯ ВИБОРЧИХ ПРАВ ОСІБ, ЯКІ НЕ ЗДАТНІ<br>ПЕРЕСУВАТИСЯ САМОСТІЙНО.....                                       | 204 |
| <b>СЕРЬОГІНА Наталія</b><br>ВЕЛИКА ДЕПРЕСІЯ В США: ВІД УЗУРПАЦІЇ ДО ДЕМОКРАТІЇ.....  | 207 |
| <b>СИДОРЕНКО Наталя</b><br>ПОРТАЛ «ДІЯ» – ДЕРЖАВНИЙ Е-ІНСТРУМЕНТ ПРИ НАДАННІ<br>ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ.....  | 211 |
| <b>СІТНІЧЕНКО Світлана</b><br>НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ<br>ГРОМАДАХ УКРАЇНИ.....  | 213 |
| <b>СКРИЛЬНИК Олена, СКРИЛЬНИК Андрій</b><br>ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ УКРАЇНИ:<br>СУЧАСНИЙ СТАН.....                         | 217 |
| <b>СУХОМЛИН Віктор</b><br>ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВИЙ МЕТОД РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ<br>ПОЛІТИКИ ЗАЙНЯТОСТІ.....  | 220 |
| <b>ТЕПЛОВ Сергій</b><br>УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ<br>ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ.....                                   | 223 |
| <b>ФАНДЄЄВ Михайло</b><br>ОБ'ЄДНАННЯ СПІВВЛАСНИКІВ БАГАТОКВАРТИРНОГО   |     |

|  |     |
|--|-----|
| БУДИНКУ ЯК СКЛАДОВА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД:<br>ПРОБЛЕМИ ТА ВИКЛИКИ.....   | 227 |
| <b>ФІЛІППОВА Юлія</b><br>СПОРТИВНИЙ РУХ ЯК ЗАСІБ СОЦІАЛЬНОЇ АДАПТАЦІЇ<br>УЧАСНИКІВ ООС (АТО).....  | 230 |
| <b>ФРОСІНЯК Руслан</b><br>РЕГІОНАЛЬНІ ПАРТІЇ НА МІСЦЕВИХ ВИБОРАХ 2020 РОКУ<br>В УКРАЇНІ.....   | 232 |
| <b>ХОМАЙКО Ксенія</b><br>СПІВПРАЦЯ ОРГАНІВ ВЛАДИ З МІЖНАРОДНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ<br>В КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ.....   | 236 |
| <b>ЧЕРНЯТЕВИЧ Ярослава</b><br>ВІДДАЛЕНА РОБОТА В УКРАЇНІ: СУТНІСТЬ ТА ПЕРСПЕКТИВИ<br>ВПРОВАДЖЕННЯ.....   | 238 |
| <b>ЧУЙКО Наталія</b><br>ПРОЄКТНИЙ ТА ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВИЙ ПІДХІД<br>У ДІЯЛЬНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....  | 241 |
| <b>ЧУПРИНА Степан</b><br>ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В ОХОРОНІ<br>ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ІНСТИТУЦІЙНИХ ЗМІН.....   | 243 |
| <b>ШОСТАК Інна</b><br>МЕХАНІЗМИ ОЦІНКИ ЗАДОВОЛЕНОСТІ КЛІЄНТІВ ОНЛАЙН-<br>ПОСЛУГАМИ ДСЗ.....  | 246 |
| <b>ШКУРАТ Іван, АСТРАШЕНОК Євген</b><br>СПІВРОБІТНИЦТВО ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У СФЕРІ НАДАННЯ<br>АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ.....                              | 249 |
| <b>ШУМЛЯЄВА Ірина, МАРТИРОСЯН Маргарита</b><br>РОЗВИТОК ПАРТИСИПАТИВНОГО БЮДЖЕТУВАННЯ<br>ЯК ІНСТРУМЕНТУ УЧАСТІ ГРОМАДЯН У МІСЦЕВОМУ<br>САМОВРЯДУВАННІ..... | 252 |
| <b>ЯРОШЕНКО Євгенія</b><br>ГЕНДЕРНА ПАРИТЕТНІСТЬ ЯК СТРУКТУРНА СКЛАДОВА<br>ДЕМОКРАТИЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ.....                               | 255 |



Наукове видання

## **ФОРУМ ПРЯМОЇ ДЕМОКРАТІЇ**

Матеріали тез та доповідей  
III Всеукраїнської науково-практичної конференції

За загальною редакцією  
Войтович Р. В., Ворона П. В., Лахижа М. І.

В авторській редакції

Видавець Інститут підготовки кадрів  
державної служби зайнятості України (ІПК ДСЗУ), вул. Нововокзальна, 17,  
Київ-38, 03038. Тел./факс: (044) 536-14-85.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК №1805 від 25.05.2004 р.