

# CONTENTS

- 1 Bunyk Mykola Zynoviiovych**  
Establishing the concept of the public as a requirement of the post-war social order of Ukraine
- 11 Krasnykov Yevgen Volodymyrovych**  
Development and implementation of new organizational structures in the public sector
- 28 Meduna Bohdana Liubomyrivna**  
Improving administrative decision-making processes in Ukraine by ensuring their publicity under martial law
- 42 Pidberezhnyk Nadiia Petrivna**  
Formation of the ukrainian national information space in the context of the war
- 53 Khavarivska Halyna Stepanivna**  
New approaches to remuneration of civil servants in Ukraine
- 66 Hunko Leonid Volodymyrovych**  
Strategy for combating illegal armed formations: content, components, evolution
- 79 Shevchenko Serhiy Hryhorovych**  
State regulation of the process of initiating innovative projects under conditions of limited funding
- 91 Maziy Nataliia Hryhorivna**  
The main tools of internet marketing in public administration in the conditions of global digitalization
- 103 Svoren Roman Romanovych**  
Regulatory and legal regulation of public-private partnership in Ukraine
- 114 Drobot Ihor Oleksandrovyh**  
**Yasinskyj VolodymyrBohdanovych**  
Organisational support for the development of public-private partnership
- 126 Vojtyk Oleksandra Yevhenivna**  
**Prokopiv Ivan Ivanovych**  
Regulatory and legal aspects of road building
- 137 Lylyk Mar'iana Volodymyrivna**  
Approaches to the formation of intercultural competence of public administration specialists
- 148 Gukova-Kushnir Gretta Yevgenivna**  
The university clinic as a factor in ensuring the quality of medical education: administrative aspect
- 157 Tsyhanyn Mariana Petrivna**  
Engagement of youth in the formation and implementation of youth policy at the local level in the conditions of war
- 172 Pavliv Oksana Volodymyrivna**  
International experience in regulating land relations and its adaptation in Ukraine

УДК 35.08:352.075

DOI: <https://doi.org/10.23939/dg2023.02>.**Буник Микола Зиновійович***кандидат політичних наук, доцент,  
доцент кафедри державної політики та врядування**ІАДУ НУ «Львівська політехніка»*

ORCID: 0000-0002-6116-3642

e-mail: mykola.z.bunyk@lpnu.ua

## УТВЕРДЖЕННЯ КОНЦЕПТУ ПУБЛІЧНОГО ЯК ВИМОГА ПІСЛЯВОЄННОГО СУСПІЛЬНОГО УСТРОЮ УКРАЇНИ

Термін *публічне* є усталеним терміном, який використовують у науковій та політико-адміністративній термінології західних суспільств. Він позначає певний базовий концепт суспільних відносин, на якому ці суспільства будуються. Широкого вжитку набули такі терміни, як *публічна сфера*, *публічна служба*, *публічні підприємства*, *публічне управління*, *публічна політика*. Водночас в Україні, попри певні зміни, що відбулися після 2014 року, до цього часу домінуючим концептом політико-управлінської сфери залишається *держава*. У статті аргументовано потребу утвердження *публічного* як базового концепту розвитку політико-управлінської системи України та необхідної умови її європейської інтеграції.

**Ключові слова:** публічне управління, держава, марксизм, європейська інтеграція, базові концепції публічного врядування.

**Постановка проблеми.** 2015 року на зміну спеціальності *державне управління* прийшло *публічне управління та адміністрування*. Зросла кількість наукової та освітньої літератури з використанням терміна *публічне*. Однак, якщо прискіпливо подивимося на те, як науковці розуміють *публічне*, то побачимо, що це розуміння далеке від відповідності логічному закону тотожності. У кращому випадку *публічне управління* або сприймається як синонім до *державного*, або протиставляється *державному* за принципом, що *державне* – це вертикальне управління, а *публічне* – горизонтальне, або доповнює (розширює) *державне* шляхом залучення до діяльності держави акторів громадянського суспільства і приватного сектору. Для більшості науковців *держава* продовжує бути ключовою категорією, тоді як *публічне* слугує тільки певним якісним доповненням.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** С. Саханенко С. та Н. Колісніченко зазначили, що після 8 років запровадження *публічного управління та адміністрування* серед пропонованих сьогодні бакалаврських та магістерських освітніх програм все ще є «державне управління»

(Запорізький національний університет, Київський університет імені Бориса Грінченка), «державне управління у сфері містобудівної діяльності» (Київський національний університет будівництва та архітектури), «державна служба» (Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича), і навіть «державна політика та публічне управління» (Київський національний університет імені Вадима Гетьмана), де в одній назві містяться два терміни [4].

Деякі науковці продовжують виступати категорично проти *публічного* і пропонують повернутися назад до *державного*. Поняття «публічне управління» проголошується як таке, що не відповідає «реально існуючій в Україні практиці державотворення», його впровадження в освітній і науковий простір «відбуваються керовано, у дусі так званого глобалістського порядку денного, концептуального демонтажу державних інститутів, “приватизації” основних функцій держави та інтеграції України в новий світовий устрій». «Вважаємо, що вчинене під гаслом демократизації та модернізації “вкидання” в галузь науки “державне управління” термінів “публічне управління” та “публічне адміністрування” є актом ідеологічної інтервенції та інформаційної війни, спрямованим на підрич концептуальних та методологічних засад цієї міждисциплінарної наукової царини»[1, с. 20].

2021 року були зроблені навіть кроки назад до *державного*, коли після кількох років викладання *публічної політики* в програмі Єдиного державного кваліфікаційного іспиту появилася *державна політика*.

Складається враження, що науковці і чиновники або не розуміють концепту публічного, або свідомо гальмують зміну концептуальних засад управління.

**Мета** статті – простежити принципову відмінність між концептами *публічного* і *державного* і необхідність завершення переходу до *публічного управління* в освіті, науці та управлінській практиці.

**Виклад основного матеріалу.** Термін *публічне* є усталеним, його використовують у науковій літературі та політико-адміністративній документації Західних суспільств. Він позначає певний базовий концепт суспільних відносин, на якому ці суспільства будуються. Це не один з новомодних термінів, вигадуванням яких грішать сучасні експерти, а фундаментальна категорія з тисячолітньою історією.

Своїм корінням концепт *публічного* сягає Давньої Греції часів формування перших демократій. У працях Аристотеля ми знаходимо розрізнення індивідуального і суспільного, *Oikos and Polis*, приватного і публічного. Воно фіксує момент, коли людина визнається як самодостатній

індивід з власними інтересами і відповідними правами, коли «вільні та рівні люди»[2, 1255b] об'єднуються в політичну спільноту заради спільного блага. Політичні спільноти, побудовані за таким принципом, греки називали політея (πολιτεία), що пізніше римляни переклали як *res publica*.

Яскравим прикладом стародавньої республіки був *Populus Romanus*, де можна простежити інституалізацію публічної та приватної сфер, що найвиразніше виявляється у формуванні *публічного* і *приватного* права, у створенні системи публічного управління з певними способами обмеження влади та формуванні управлінського про шарку з етосом суспільного обов'язку[7].

З падінням Римської імперії Європа вступає в епоху Середньовіччя. Система васалітету, яка вибудовується, не передбачала ні публічного, ні приватного права, політичний і правовий порядок, який формувався протягом тисячоліття, зникає.

Починаючи з XII століття ідея *res publica* відновлюється, насамперед у формі міського самоврядування. Громадянам міст гарантувалися особисті свободи, захист приватної власності, однакові умови економічної діяльності, право обирати голову міста (війта, бургомистра) та колегіальні органи (магістрат, раду). Самоврядними організаціями були також цехи та гільдії, деякі сільськогосподарські об'єднання.

1651 року з'являється книга Томаса Гоббса «Левіафан, або Суть, будова і повноваження республіки церковної та цивільної». У ній формулюється ідея *суспільного договору*, коли люди, які живуть у природному стані з відповідними природними правами, домовляються заради миру і безпеки відмовитися від частки своїх прав на користь абстрактної особи, яка реалізує спільну волю. Цю особу Гоббс позначає англійським терміном *commonwealth* або латинським *civitas*, які за своїм значенням близькі до грецького *поліса* [9]. Відомо, що для Гоббса втіленням спільної волі є суверен (монарх), а громадяни – це його піддані, що є далеким від республіканських ідеалів. Але ідея *публічного* врядування, тобто побудови політичних спільнот вільними і рівними громадянами, набула нової форми і стала визначальною для подальшого розвитку багатьох суспільств.

У XIX столітті ця ідея знайшла свій розвиток у формулі Лінкольна про «government of the people, by the people, for the people»[12]. Ця формула, яка залишається актуальною і сьогодні, передбачає, що: 1) врядування спрямовується на вирішення публічних (суспільних) проблем, досягнення спільного блага, 2) врядування здійснюють самі громадяни,

тобто доступ до управлінських посад не обмежений жодними привілеями чи соціальними статусами, 3) громадяни обирають уряд і визначають публічну політику, органи управління уповноважені громадою приймати рішення від її імені. Важливим є наявність всіх трьох компонентів. Певні суспільно важливі функції виконуються у всіх суспільствах, навіть пани дбали про своїх кріпаків чи рабів, а фашисти чи комуністи будували дороги загального користування, але таке (у)правління не можна назвати публічним. Публічне врядування передбачає також множинність форм задоволення публічного інтересу і не зводиться до централізованого державного апарату. Найбільш повною мірою публічне управління реалізовується сьогодні в ліберальних демократіях.

Поняття *держави* у його сучасному розумінні теж має тривалу історію, але не настільки тривалу, як поняття *публічного*. У пізньому середньовіччі з'являється уявлення про певний світовий порядок, божественну ієрархію, продовженням чи частиною яких є владні інститути на землі. Люди міняються, а інститути залишаються незмінними. «Імператор походить з людей, але імперія від Бога»...» [5, с. 103]. Ця ідея ієрархічного порядку, який залишається незмінним і неприв'язаним до конкретних людей, знайшла пізніше свій розвиток в ідеї модерної абстрактної держави.

Слід зазначити, що у сучасних перекладах Платона і Аристотеля ми знаходимо термін *держава*, але це є радше прикладом модерної інтерпретації, а не адекватного перекладу. Як ми зазначали, стародавні греки вживали термін *політея* (Πολιτεία), що, звичайно, теж позначає форму організації політичної спільноти, але який далекий від поняття модерної держави.

Певний час ідея держави принаймні частково асоціювалася з публічністю. Ми це можемо побачити і на прикладі Гоббса, і навіть на прикладі абсолютистських монархів часів просвітництва Фрідріха II в Пруссії чи Йозефа II в Австрії.

Однак вже на початку XIX століття концепція держави як публічного інституту піддається критиці з позицій консерваторів, насамперед в Німеччині. Найкраще це відображено в цитатах Гегеля: «Держава – це божественна воля як присутній дух, який розкривається в реальній формі організованого світу» [8, с. 270]. «Ця субстанційна єдність є її власним мотивом і абсолютною метою. В цій меті свобода досягає свого найвищого права. Ця мета має найвище право на індивіда, чий найвищий обов'язок, у свою чергу, – бути членом держави» [8, с. 258].

Ця концепція не заперечує відкрито публічного характеру держави, але подає державу як цінність в собі, а не інструмент задоволення спільних інтересів індивідів. Такий підхід дозволяє державним посадовцям розглядати себе як людей, які краще знають, що треба іншим людям, і породжує такі вислови: «Не годиться підданому застосовувати мірки свого жалюгідного розуму до діянь Глави Держави і насмілюватися, з зухвалим нахабством, судити публічно про їхню справедливість»[14] чи «Наші чиновники... ніколи нікому не дозволять відібрати владу з їхніх рук, навіть парламентській більшості, з якою ми знаємо, як майстерно поводитися. Жодне правління не переноситься так легко і не сприймається так вдячно, як правління благородних і високоосвічених чиновників. Німецька Держава – це Держава чиновників, в і ми сподіваємось, що вона такою й залишиться»[10].

Але ще більше проти ідеї публічного в середині XIX століття виступають марксистичні, як проти ідеї, яка безпосередньо пов'язана з ідеєю приватного. Виступаючи проти приватної власності, вони з необхідністю виступають проти публічної «представницької держави» [6, с. 209], як такої, що захищає цю приватну власність і інтереси пануючого класу. Навіть загальне виборче право вважається інструментом панування буржуазії. «Демократична республіка є найкращою можливою політичною оболонкою для капіталізму...» і повинна бути знищена [11].

Першочерговим завданням більшовиків після приходу до влади у Російській імперії стало встановлення диктатури пролетаріату або пролетарської держави. «Держава, тобто організований у пануючий клас пролетаріат...» [11] стає ключовою категорією соціального моделювання.

Держава пролетаріату, однак, не стала виразником інтересів усього суспільства, як це декларувалося. Під гаслом забезпечення суспільних інтересів вона знищила приватну власність на засоби виробництва і взяла під тотальний контроль усі сфери приватного життя. Вільний індивід як основа, на якій будувалася концепція публічного врядування, був знищений. Спроби видавати комуністичні режими як втілення суспільного чи публічного інтересу не витримують жодної критики. За відсутності приватної сфери відсутня і публічна. Межа між цими сферами розмивається, і суспільство скочується до таких форм соціальної взаємодії, які радше нагадують первісну общину або мафію. Іншу аналогію можна провести з певними періодами Середньовіччя, коли теж було відсутнє розмежування приватного і публічного, з тою відмінністю, що якщо середньовіччя розглядають як хаос, то комуністичні режими – це «запланований хаос» [13]. Пролетарська держава стала запереченням

публічного. Там, де на Заході використовувалося поняття (термін) публічне – *публічне управління (адміністрування), публічна служба, публічні підприємства, публічна політика*, в СРСР використовували державне – *державне управління, державна служба, державні підприємства, державна політика*.

Отже, ми маємо дві концепції, які протистоять одна одній. З одного боку, концепція *res publica*, яка передбачає індивідів з набором прав, у тому числі на приватну власність, і органи управління, які представляють публічні (спільні) інтереси цих індивідів, з іншого, концепція держави, яка передбачає її домінування над суспільством, підпорядкування інтересів індивіда державі як вищій цінності, як вищій волі (що у випадку марксизму маскується під волею народу чи пролетаріату).

Звичайно, поняття держави у різних контекстах може мати різні значення. Наприклад, позначати будь-яку суверенну політично організовану спільноту на певній території незалежно від політичного устрою, або позначати одну з форм публічного врядування. Тоді протиставлення цих понять буде не зовсім коректним. Однак і тоді ліберальні демократії максимально наголошують на своїй публічній сутності, а тоталітарні і авторитарні режими усіляко уникають цього концепту.

Утвердження концепту публічного в теорії і практиці публічного врядування на сучасному етапі розвитку України дозволить виконати три важливі завдання:

1. Подолання тоталітарного та колоніального минулого. В Україні останніми роками широко проводиться політика декомунізації та деколонізації, перейменовуються міста та вулиці, усуваються з публічних місць пам'ятники тоталітарного минулого, однак мало хто говорить про подолання минулого в науці. Після 1991 року з переліку соціальних наук зник *науковий комунізм*, але методологічні та концептуальні засади у багатьох випадках залишилися марксистськими. За останні роки, особливо після 2014 року, були зроблені певні кроки у правильному напрямку, це стосується і впровадження спеціальності публічне управління та адміністрування, але ця робота залишилася незавершеною. Зрештою, навіть назва *публічне управління та адміністрування* є результатом певного компромісу, у яком поєдналося старе *управління* та нове *адміністрування*, хоча *управління* в українській мові має широке значення і охоплює всі види управління, зокрема адміністрування. Правильним варіантом було б або *публічне врядування та адміністрування*, що б наголошувало на різних рівнях управлінської діяльності, або *публічний менеджмент та адміністрування*, з акцентом на різних підходах до управлінської діяльності, або просто *публічне адміністрування*, за аналогією із західними зразками.

Це стосується і всієї системи публічного врядування. У нас Конституція написана за радянським зразком. Стаття 1 Конституції СРСР проголошувала «Союз Радянських Соціалістичних Республік є соціалістична загальнонародна держава...». Стаття 1 Конституції України стверджує, що «Україна є суверенна і незалежна, демократична, соціальна, правова держава». Тобто на першому місці, як і в СРСР, стоїть держава, а не громадянин. Для порівняння Стаття 1 Конституції ФРН проголошує: «Гідність людини є недоторканою».

Реформа децентралізації є правильним кроком на шляху до розвитку публічного врядування, але це тільки перший крок. На Заході існують і інші форми вирішення публічних проблем, крім органів державного управління та місцевого самоврядування. Інституалізація волонтерського досвіду могла б стати важливим елементом післявоєнного публічного врядування.

2. Відновити традицію українського врядування. Як було зазначено, дехто вважає, що запровадження поняття публічного не відповідає існуючій в Україні практиці державотворення. Це дійсно так, це поняття не відповідає радянській та пострадянській практиці. Зате воно абсолютно відповідає практиці врядування, яка існувала в Україні в дорадянській і доімперській період. Самоврядні цехи та гільдії, Магдебурське право, козацька республіка – усе це українська традиція. Коли сьогодні кажуть, що українці не люблять державу, бо вона завжди була для них чужою, то це правда. Але вона була для них чужою не тільки тому, що її столиця була в Москві чи Петербурзі, чи у Варшаві, але й тому, що українці не сприймають такий тип відносин, коли держава стоїть над суспільством.

Ніхто не заперечує важливість існування Незалежної Української Держави. Розбудова та утвердження самостійної держави було найважливішим пріоритетом і залишається таким зараз. Але, чи цього достатньо, запитував майже 150 років тому у першому номері своєї «Громади» Михайло Драгоманов: «...народ український мусить впорядковувати свою долю, як йому потрібно, скинувши з себе усяке панство і державство» [3, с. 21]. Якщо замінити «панство» на «олігархат», то буде звучати абсолютно сучасно. Зрештою тодішня ідея громади – це аналог публічного врядування, і саме цієї наукової традиції потрібно дотримуватися.

3. Інтеграція в спільний європейський науковий та політичний простір. Концепт публічного є глибоко інтегрований у теорію і практику європейського врядування. Починаючи з Іавньої Греції і закінчуючи Європейським Союзом, він присутній у європейській управлінській практиці. Саме йому, тобто врядуванню, яке опирається на вільного індивіда, який разом з іншими вільними і рівними індивідами прагне до спільного блага, завдячує Європа своїм добробутом і процвітанням.

Усі європейські країни, навіть з глибокими етатистськими традиціями, такі як Франція чи Німеччина, перейняли концепт публічного. Доречно згадати, що французька Національна школа адміністрування (*École nationale d'administration*), яка була зразком для української Національної академії державного управління, з 1 січня 2022 року була реформована в Національний інститут публічної служби (*Institut national du service public*). Якщо ми подивимося на термінологію, яку використовують наші сусіди, то побачимо, що в Німеччині, Польщі, Литві чи Естонії – це *публічне* управління (адміністрування), тоді як в Росії, Білорусії чи Казахстані – *державне*. Зрештою, на Заході значно частіше використовують терміни *нація*, *країна* чи *уряд*, там, де в Україні використовують термін *держава*.

Інтеграція України в Європейський Союз вимагає узгодження не тільки законодавства та управлінських інститутів, але й цінностей та концептуальних засад, на яких вони будуються. Концепт публічного як складова демократичного врядування займає тут ключове місце.

**Висновки.** Сучасна дискусія про *публічне* і *державне* – це не про заперечення держави як такої (вона є і ще, ймовірно, довго буде залишатися центральним політичним інститутом), це про подолання тоталітарного минулого, це про повернення до традиції та інтеграції у європейський цивілізаційний простір. Це також про встановлення акцентів і пріоритетів, про характер взаємин між громадянами і органами публічної влади.

Впровадження концепту публічного в теорію і практику управлінської діяльності має бути продовжене. Досвід розвитку українського суспільства останніх років і особливо в час російської агресії свідчить, що в українців відсутній пієтет перед державою, що найбільшого успіху вони досягають, коли разом незалежно від статусу і посади борються за свою *res publica*. Цей досвід має стати основою для утвердження в Україні справжнього *публічного врядування*.

### Список використаної літератури

1. Андреев С. О. Освітня галузь «публічне управління та адміністрування»: оцінка нововведення для науки і практики державного управління. *Державне управління: теорія та практика*. 2018. № 1. - С. 16–25. URL: <http://www.e-patp.academy.gov.ua/pages/dop/22/files/d6d6bb7b-d789-47a2-a59c-80f71cc63876.pdf> с.20
2. Арістотель Політика. Переклад з давньогрецької Олександр Кислюк . К.: Основи, 2003. 239с.
3. Драгоманов, М. Передне слово до «Громади». Громада 1. Geneve: H. Georg. Libraire-Editeur. 1878. 101с.
4. Саханенко С., Колісниченко Н. Хто готує управлінські кадри України? Про що свідчить рейтинг закладів вищої освіти України за спеціальністю «публічне управління та адміністрування»? 2023. URL: <https://uplan.org.ua/analytics/khto-hotuie->

upravlinski-kadry-ukrainy-pro-shcho-svidchyt-reitynh-zakladiv-vyshchoi-osvity-ukrainy-za-spetsialnistiu-publichne-upravlinnia-ta-administruvannia/

5. Cynus of Pistoia цит за: Kantorowicz E. H. *King's Two Bodies: A Study in Mediaeval Political Theology*. Princeton University Press, New Jersey, 1997. 568 p.

6. Engels, F. *The origin of the Family, private property and the state*. Translated by Ernest Untermann. Chicago: Charles H. Kerr and Company, 1909 [1884].

7. Fusco S.-A. *Rom / S.-A. Fusco // Geschichtliche Grundbegriffe: historisches Lexikon zur politisch-sozialen Sprache in Deutschland / Otto Brunner [Hrsg. im Auftr. d. Arbeitskreises für Moderne Sozialgeschichte e. V.]*. Stuttgart : Klett-Cotta. 1972. S. 15–26.

8. Hegel, G. W. F. (2001 [1821]). *Philosophy of Right*. Translated by S. W. Dyde, Kitchener: Batoche Books.

9. Hobbes, Th. (2021 [1651]). *Leviathan or the Matter, Form, and Power of a Common-Wealth Ecclesiastical and Civil*. True Sign Publishing House.

10. Knapp G. F. in his *Presidential Address, delivered on May I, 1891*. Цит. von Mises L. *Bureaucracy*. New Haven Yale University Press 1944 – p.V

11. Lenin, V. *The State and Revolution*. 1917. <https://www.marxists.org/archive/lenin/works/1917/staterev/ch01.htm>.

12. Lincoln A. *Gettysburg Address 1863* URL.: <https://www.historynet.com/gettysburg-address-text>

13. Mises L. *von Planned Chaos*. Ludwig von Mises Institute 2014. 102 p.

14. von Rochow, G. A. R., the Prussian Minister of the Interior, *On January 15, 1838*, Цит. von Mises L. *Bureaucracy*. New Haven Yale University Press 1944. p.IV

### **Bunyk Mykola Zynoviiovich**

PhD in Political Sciences, Associate Professor,  
*Associate Professor of the Department of Public Policy  
and Governance,  
Institute of Public Administration, Governance and Professional Development  
of the Lviv Polytechnic National University*  
ORCID: 0000-0002-6116-3642  
e-mail: mykola.z.bunyk@lpnu.ua

### **ESTABLISHING THE CONCEPT OF THE PUBLIC AS A REQUIREMENT OF THE POST-WAR SOCIAL ORDER OF UKRAINE**

The term public is an established term used in the scientific and political-administrative terminology of Western societies. It denotes a certain basic concept of social relations on which these societies are built. Such terms as public sphere, public service, public enterprises, public administration, public policy have become widely used. At the same time, in Ukraine, despite the changes that took place after 2014, until now, the dominant concept of the political and administrative sphere remains the state. The article argues for the need to establish the public as a basic concept for the development of the political and administrative system of Ukraine and the necessary conditions for its European integration.

The implementation of the concept of the public is not about denying the state as such (it is and will probably remain a central political institution for a long time), it is about overcoming the totalitarian past, it is about returning to tradition and integration into

the European civilizational space. It is also about setting accents and priorities, about the nature of relations between citizens and public authorities.

The implementation of the concept of the public in the theory and practice of managerial activity should be continued. The experience of the development of Ukrainian society in recent years, and especially during the Russian aggression, shows that Ukrainians have no piety before the state, that they achieve the greatest success when they fight for their *res publica* together, regardless of status and position. This experience should become the basis for the establishment of real public governance in Ukraine.

**Key words:** public administration, state, Marxism, European integration, basic concepts of public administration.

### References

1. Andreiev S. O. (2018) Osvitnia haluz “publichne upravlinnia ta administruvannia”: otsinka novovvedennia dlia nauky i praktyky derzhavnoho upravlinnia//*Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka*. 1 S.16-25 <http://www.e-patp.academy.gov.ua/pages/dop/22/files/d6d6bb7b-d789-47a2-a59c-80f71cc63876.pdf> s.20
2. Aristotel (2003) *Polityka*. Pereklad z davnohretskei Oleksandr Kysliuk – K.: Osnovy.
3. Drahomanov, M. (1878) Perednie slovo do «Hromady». *Hromada* 1. Geneve: H. Georg. Libraire-Editeur.
4. Sakhanenko S., Kolisnichenko N. (2023) Khto hotuie upravlinnski kadry Ukrainy? Pro shcho svidchyt reitynh zakladiv vyshchoi osvity Ukrainy za spetsialnistiu «publichne upravlinnia ta administruvannia»? <https://uplan.org.ua/analytics/khto-hotuie-upravlinnski-kadry-ukrainy-pro-shcho-svidchyt-reitynh-zakladiv-vyshchoi-osvity-ukrainy-za-spetsialnistiu-publichne-upravlinnia-ta-administruvannia/>
5. Cynus of Pistoia cit: Kantorowicz E.H. (1997) *King's Two Bodies: A Study in Mediaeval Political Theology*. Princeton University Press, New Jersey.
6. Engels, F. (1909 [1884]). *The origin of the Family, private property and the state*. Translated by Ernest Untermann. Chicago: Charles H. Kerr and Company.
7. Fusco S.-A. (1972) Rom / S.-A. Fusco // *Geschichtliche Grundbegriffe: historisches Lexikon zur politisch-sozialen Sprache in Deutschland* / Otto Brunner [Hrsg. im Auftr. d. Arbeitskreises für Moderne Sozialgeschichte e. V.]. – Stuttgart : Klett-Cotta. – S. 15–26.
8. Hegel, G. W. F. (2001 [1821]). *Philosophy of Right*. Translated by S. W. Dyde, Kitchener: Batoche Books.
9. Hobbes, Th. (2021 [1651]). *Leviathan or the Matter, Form, and Power of a Common-Wealth Ecclesiastical and Civil*. True Sign Publishing House.
10. Knapp G. F. in his Presidential Address, delivered on May I, 189I. Cit. von Mises L. (1944) *Bureaucracy*. New Haven Yale University Press – p.V
11. Lenin, V. (1917). The State and Revolution. <https://www.marxists.org/archive/lenin/works/1917/staterev/ch01.htm>.
12. Lincoln A. (1863) *Gettysburg Address* <https://www.historynet.com/gettysburg-address-text>
13. Mises L. von (2014). *Planned Chaos*. Ludwig von Mises Institute.
14. von Rochow, G. A. R., the Prussian Minister of the Interior, On January 15, 1838, Цит. von Mises L. (1944) *Bureaucracy*. New Haven Yale University Press – p.IV

УДК 351:338.465:005.336.3.

DOI: <https://doi.org/10.23939/dg2023.02>.**Красников Євген Володимирович**

*кандидат наук з державного управління,  
заступник начальника 155 військового представництва Міністерства оборони  
України, м. Харків, Україна  
ORCID: 0009-0008-6137-9401  
e-mail: krasnykov\_evgen@ukr.net*

**РОЗРОБКА І ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ  
СТРУКТУР У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ**

Розглянуто особливості розробки і впровадження нових організаційних структур у публічному секторі, що мають забезпечити надання якісних публічних послуг. Визначено теоретичні засади побудови організаційних структур, основні принципи та підходи. Наведено основні фактори, які необхідно враховувати у процесі розроблення ефективної організаційної структури у публічній сфері. Подано основні компетенції, які повинні мати керівники нових організаційних структур. Розкрито концепції управління публічними послугами, які ґрунтуються на принципах нового публічного менеджменту. Розроблено рекомендації керівникам публічних організацій у сучасних умовах.

**Ключові слова:** керівник публічної організації; організаційні структури; організаційний дизайн; публічний менеджмент; публічні послуги; публічна служба; управління змінами; якість публічних послуг.

**Постановка проблеми.** Ефективна робота та відновлення України у воєнний і післявоєнний період вимагає впровадження в публічному секторі нових організаційних структур, що мають забезпечити надання якісних публічних послуг. Існуючі принципи організаційного дизайну мають свої недоліки, переваги та властивість змінюватись під впливом зовнішніх факторів, що необхідно враховувати при розробці ефективних організаційних структур з визначеною метою.

Впровадження нових організаційних структур у публічному секторі повинно ґрунтуватися на основі інтеграції ефективних структур та компетентних керівників, які здатні реалізовувати підходи нового публічного менеджменту. Для ефективної роботи зазначених структур в них пропонується впровадити концепції управління публічними послугами, які ґрунтуються на принципах нового публічного менеджменту. До ключових компетенцій сучасного менеджера у публічному секторі належать компетенції в управлінні діяльністю, управлінні людьми, управлінні ресурсами, управлінні інформацією, управлінні змінами та управлінні особистим розвитком.

**Виокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Зазначене вище дає підстави стверджувати, що проблематика розробки і впровадження нових організаційних структур в публічному секторі в Україні, що мають забезпечити надання якісних публічних послуг, не повністю розкрита в наявній науковій літературі та потребує подальшого дослідження. Особливо це стосується чинників, які необхідно врахувати при їх розробці та рекомендації щодо їх впровадження.

Відповідно, **мету статті** визначаємо як обґрунтування необхідності розробки і впровадження нових організаційних структур у публічному секторі в Україні, що мають забезпечити надання якісних публічних послуг.

**Огляд останніх досліджень і публікацій.** Розробка нових організаційних структур в публічному секторі давно привертає до себе увагу науковців різних галузей знань. Це надзвичайно складне й багатопланове явище, яке для свого пізнання потребує міждисциплінарних досліджень.

Огляд сучасної літератури щодо формування теоретичної бази розробки й проектування організаційних владних структур та їхньої управлінської діяльності як процесів її організації свідчить, що питання теорії та практики організаційного упорядкування та функціонування виконавчих органів системи державного управління та місцевого самоврядування розглянуто у працях багатьох провідних українських учених: В.Вакуленка, С.Попова, Є.Бородіна, А.Дегтяр, В.Куйбіди, В.Баштанніка, В.Загорського, С.Кравченко, І.Дунаєва, В.Дзюндзюка, Ю.Сурміна, М.Будника, М.Туленкова й багатьох інших. Також зазначеному питанню присвячено багато праць зарубіжних учених: Т.Бернс [2], В.Бенніс [1], М.Вебер [14], К.Поллітт [9], Р.Скейс, Д.Сталкер, Е.Ферлі, К.Хекшер [5], Р.Хейнс [4], Х.Шредер [11] та інші.

Однак водночас недостатня увага приділялась розробці і впровадженню нових організаційних структур у публічному секторі з метою підвищення якості надання публічних послуг.

**Виклад основного матеріалу.** У зв'язку з необхідністю комплексного підходу до аналізу і побудови організаційних структур, як відкритої системи, в науковій літературі існує поняття «організаційний дизайн».

Якщо розглянути історію управлінської думки, то можна визначити декілька основних підходів, які, у тому числі, визначали принципи організаційного дизайну, а саме: класичний підхід, бюрократичний підхід та органічний підхід.

*Класичний підхід.*

У класичному підході передбачалося існування універсальних принципів, ґрунтуючись на яких визначали структури організацій, при-

чому це стосувалось як приватних, так і публічних організацій. Класичні підходи виникли з робіт Тейлора, Файоля, Урвіка та Муні [7]. Вони стосувалися управління переважно великомасштабними організаціями і були спрямовані на підвищення ефективності. Вони робили великий акцент на плануванні роботи і передбачали, що організаційна поведінка є раціональною.

*Бюрократичний підхід.*

Традиційно управління публічними службами здійснюється через бюрократичні структури. На жаль, термін «бюрократія» часто використовують у принизливій манері. Водночас бюрократія – це форма організації, яка добре підходить для багатьох видів діяльності, особливо для таких видів діяльності, як освіта та кримінальне правосуддя, які покладаються на ведення точного обліку.

Термін «бюрократія» бере свій початок у працях німецького соціолога Макса Вебера [14]. Цей термін буквально означає «правління через посаду чи посадову особу». Вебер вважав бюрократію найраціональнішим і потенційно найефективнішим засобом публічного управління. Підтвердженням цьому є той факт, що бюрократичні структури майже незмінно проіснували аж до 1980-х років. Зокрема, у 1980 році Хейнс [4] наголосив на тому, що органи місцевого самоврядування майже повсюдно організовані як бюрократія з вертикальною ієрархією зв'язку та контролю. Для них, на думку Хейнса, був характерний акцент на правах, обов'язках і кваліфікації персоналу, чітких шляхах розвитку кар'єри та стандартизованих процедурах.

*Органічний підхід.*

Бернс і Сталкер [2] стверджували, що для того, щоб зрозуміти, як працюють організації, необхідно брати до уваги контексти, в яких вони працюють. Вони дійшли висновку, що існує два основних типи організацій, кожен з яких підходить для різних контекстів. Двома такими основними типами організації є механістичний і органічний.

1. Характеристика механістичних організацій:

- висхідний потік інформації та низхідний потік рішень;
- ієрархічні системи управління та зв'язку;
- функціональні спеціалізації та визначені посади;
- вірність і слухняність.

2. Характеристика органічних організацій:

- гнучкі посадові інструкції;
- бічні та вертикальні комунікації;
- менш формальні повноваження, що залежать від досвіду, а не від посади;

– акцент на участі, а не на контролі, на інформації, а не на інструкції.

При цьому Бернс і Сталкер зазначили, що бюрократія є механістичною і що вона найкраще працюватиме у відносно стабільному середовищі. Водночас органічні організації є більш адаптивними і тому працюють краще, ніж механістичні організації в невизначеному та турбулентному середовищі.

Бенніс зазначив, що більшість організацій не мали вибору щодо того, які організаційні структури прийняти, оскільки майже всі стикалися з турбулентним, нестабільним середовищем. Він дійшов висновку, що кожна організація повинна стати адаптивною, швидко змінюваною, тимчасовою системою. На його думку, організація має бути влаштованою за органічною, а не за механічною моделлю, розвиватися у відповідь на проблему, а не на запрограмовану роль, і що це саме та організаційна форма, яка поступово замінить бюрократію, яку ми знаємо [1]. Тобто можна сказати, що «бюрократію» має замінити «адхократія» з акцентом на чуйності та гнучкості (як відомо, *ad hoc* означає спрямованість на конкретний випадок, розв'язання конкретної проблеми, а не на широке застосування чи впровадження).

Тоффлер [13] припустив, що постіндустріальне суспільство рухалось до того, що він назвав організаціями «третьої хвилі», оскільки, згідно з його концепцією, в історії людських організацій було три великі «хвилі». Доіндустріальні організації першої хвилі розвинулися, щоб задовольнити потребу суспільства у їжі. Промислові організації другої хвилі еволюціонували, щоб задовольнити потреби переважно міського індустріалізованого суспільства. Для них були характерні стандартизація та централізація. Керівники ділили роботу на прості функції, які контролювали через каральний орган. Бюрократія – це організація другої хвилі. А децентралізовані організації третьої хвилі характеризуються скороченою ієрархією та підвищеною гнучкістю.

Хекшер стверджував [5], що фундаментальною проблемою організацій другої хвилі є те, що люди відповідають лише за виконання своєї роботи. Ієрархічні організації другої хвилі базувалися на припущенні, що верхній рівень ієрархії може мислити цілком раціонально та вирішувати, що найкраще для решти організації. Однак у сучасних умовах необхідно розвивати здатність до мислення та здатність до навчання всіх працівників організації. Крім того, раціональна бюрократія заганяє багато неофіційних операцій «у підпілля», на відміну від органічних організацій, які шукають шляхи використання потенційної енергії неформальних відносин.

Хоча вже є загально визнаним той факт, що організації третьої хвилі переважають організації другої хвилі, але на практиці виникають проблеми, коли керівники, наголошуючи на необхідності переходу до організаційних структур третьої хвилі, водночас чіпляються за способи управління, притаманні для організацій другої хвилі. Шредер [11] визначив три негативні наслідки зіткнення між організаційними структурами третьої хвилі та стилями управління другою хвилею. Використовуючи метод аналогій, можна назвати ці три негативні наслідки дещо неформально, але досить точно, як «риття тієї самої ями глибше», «закриття люків» і «зміна вивіски».

«Риття тієї самої ями глибше». Шредер зауважив, що коли зміни сприймалися як загроза, це призводило до збільшення прихильності до знайомих рис бюрократичних організацій другої хвилі. А це призводило до того, що керівники в основному середнього та нижнього рівня «рили свої ями» другої хвилі глибше. Вони починали застосовувати ще більше контролю та ставали ще більш обмежувальними, щоб захистити власну сферу діяльності. За словами Шредера, ця поведінка, спрямована на захист его керівників, централізувала їхню владу, але ізолювала їхні підрозділи. Така поведінка часто підтримувала їхні власні підрозділи в хорошому стані, водночас завдаючи шкоди іншим взаємозалежним підрозділам.

«Закриття люків». Шредер помітив, що інші керівники скоротили свої відділи, «закривши люки» перед обличчям економічних штормів. Вони це назвали «зменшення розміру», «вирівнювання», «правильне визначення розміру» тощо. Хоча ці заходи могли бути першими кроками до створення організації третьої хвилі, вони не ставали такими, оскільки принципи, на яких базувалися організації третьої хвилі, були проігноровані. Зокрема, не було жодного результату для зменшення централізації, створення міжфункціональних команд чи розподілу відповідальності з нижніми рівнями. За словами Шредера, однією з причин, чому спроби створити компактні структури третьої хвилі не спрацювали в органах публічної влади, був брак менеджерів із компетенціями для ефективної роботи в них: «Зменшення розмірів організації за відсутності компетентних менеджерів і без розвитку працівників, здатних брати на себе більше відповідальності, призводить до негативного клімату, неспроможності змінити структури та зниження ефективності організації [11, с. 45].

«Зміна вивіски». Іноді замість нової моделі автомобіля виробник вносить косметичні зміни у зовнішній вигляд старої, додає кілька нових функцій, а потім презентує автомобіль як нову модель. Але під переробленим кузовом це той самий старий автомобіль. Іноді керівники другої

хвилі «наклеюють» на свої організації ярлики третьої хвилі – гуртки якості, командні брифінги, фокус-групи для клієнтів. Але під новими ярликами третьої хвилі залишаються незмінними самі старі менеджери другої хвилі – ієрархічні, контролюючі та каральні. Шредер дійшов висновку: «У таких організаціях члени організацій швидко відчують розрив між тим, що від них просять зробити, і тим, що вони здатні зробити на практиці, враховуючи культуру організації. Це створює негативний клімат недовіри та відмову від інновацій» [11, с. 47].

Виникає закономірне запитання: яким чином можна змінити організаційні структури на органічні, що є гнучкими та адаптивними і здатні забезпечити надання високоякісних публічних послуг ?

За наслідками наукових розвідок можна визначити деякі основні чинники, які необхідно враховувати при розробці організаційної структури, а саме:

1) контроль, який, зокрема, передбачає повідомлення всіх працівників про цілі організації, прийняття необхідних управлінських рішень і забезпечення їх виконання;

2) технічне проектування та підтримка систем і процедур для отримання інформації із зовнішнього середовища, проведення розробок, підтримки якості, ведення бухгалтерського обліку, забезпечення діяльності чіткій відповідності законодавству, підтримки в організаційній структурі в актуальному стані;

3) якісний оперативний персонал, що передбачає ефективні процедури набору, навчання, розвитку, мотивування та піклування про потреби персоналу, який виконує роботу, безпосередньо пов'язану з наданням публічних послуг;

4) якісне керівництво, що передбачає забезпечення, організацію діяльності, розвиток та мотивування керівників середньої та нижчої ланки, які координують і доводять цілі та рішення до оперативного персоналу;

5). організаційна культура, що передбачає розвиток відповідної культури якості та цінностей, які спрямовані на забезпечення надання якісних публічних послуг.

Як зазначалось, про необхідність переходу від бюрократичних і «механістичних» організацій другої хвилі до більш органічних форм організацій третьої хвилі акцентують багато науковців і практиків, починаючи з 1980-х років.

Позитивні зміни стосовно організаційних структур у публічному секторі зазначили у 1998 році Кін і Скейс [6]. Вони знайшли і описали багато прикладів переходу від ієрархічних організаційних структур до децентралізованих, орієнтованих на споживача публічних послуг. Однак

зауважили, що багато керівників скаржилися, що їм не надали відповідних повноважень приймати самостійні рішення.

Водночас у наукових дискусіях було досягнуто консенсусу з приводу тих компетенцій, які повинні мати керівники публічних організацій – вони повинні мати такі ж ключові компетенції, як і менеджери приватного сектора, оскільки мають також стати менеджерами, основна місія яких полягає у забезпеченні досягнення цілей їхніх організацій, що конкретизуються у задоволенні потреб громадян у різних сферах через надання якісних публічних послуг. До цих ключових компетенцій належать компетенції в управлінні діяльністю, управлінні людьми, управлінні ресурсами, управлінні інформацією, управлінні змінами та управлінні особистим розвитком. Це ті компетенції, на розвиток яких завжди були і є спрямовані міжнародно визнані управлінські кваліфікації, принаймні останні п'ятдесят років.

Публічні менеджери, які мають такі компетенції, здатні успішно реалізовувати підходи нового публічного менеджменту, хоча слід визнати, що за період свого існування ця концепція підлягала змінам у її розумінні і трактуванні. Намагаючись зрозуміти новий публічний менеджмент, Ферлі з колегами [3] описали чотири концепції управління публічними послугами, які ґрунтуються на принципах нового публічного менеджменту: управління ефективністю, постфордистське управління, управління досконалістю та управління, орієнтоване на публічну службу.

#### *Управління ефективністю.*

Моделі управління ефективністю передбачають, що публічні організації повинні стати більш схожими на бізнес-структури. Це тип управління, який Поллітт [9] описав як неотейлористський. Менеджери цього типу наголошують на економії та ощадливості за рахунок ефективності та дотримання етичних цінностей. Яскравим проявом практичної реалізації цієї концепції є концепція «найкращої вартості» («Value for money»), уперше запроваджена у Великобританії.

#### *Постфордистське управління.*

Постфордистське управління з'явилося як у приватних, так і в публічних організаціях. У приватному секторі це була реакція проти бюрократичних форм організації, зазвичай пов'язаних із масовим виробництвом товарів. На відміну від бюрократичного, постфордистське управління є децентралізованим і спрямованим на створення гнучких, напівавтономних підрозділів та відхід від «командно-контрольних» стилів управління. Через це постфордистське управління є тим типом управління, який найкраще підходить до того, що ми вище описали як постбюрократичні організаційні структури третьої хвилі.

### *Управління досконалістю.*

Концепція управління, яка отримала назву «управління досконалістю», мав значний вплив як на публічні, так і на приватні організації. Прихильники цієї концепції наголошують на сильному лідерстві, спільних цінностях, чіткому баченні діяльності та культурних змінах як чинниках, необхідних для створення «досконалих» організацій. Наприклад, Пітерс і Вотерманн [8], що є прихильниками цієї концепції, проаналізували діяльність 43 успішних американських корпорацій та визначили десять принципів («заповідей», як вони їх назвали) управлінської досконалості, які, на їхню думку, є застосовними до будь-якої організації, яка прагне високої ефективності діяльності та надання якісних послуг клієнтам. До цих принципів належать такі:

1. Дотримуватись переваг. Досконалі організації дотримуються того, що вони знають і роблять найкраще.

2. Бути ближче до клієнта. Досконалі організації завжди реагують на потреби клієнтів.

3. Продуктивність через людей. Досконалі організації піклуються про почуття та погляди своїх співробітників.

4. Автономія та підприємництво. Досконалі організації заохочують ініціативу та ризик. Вони дають своїм співробітникам можливість реалізувати нові ідеї.

5. Цінності. Досконалі організації мають сильну культуру, втіленням якої є цінності, що відображають чітке бачення діяльності, яке активно підтримується та постійно практикується.

6. Бачення. У досконалих організацій є керівники, які визначають чіткі напрямки і бачення діяльності.

7. Повсякденна діяльність. У досконалих організацій є керівники, які постійно беруть участь у повсякденній діяльності організації разом з іншими співробітниками.

8. Інноваційність. Досконалі організації прагнуть реалізувати нові ідеї.

9. Децентралізована структура. Досконалі організації відрізняються невеликою кількістю керівників вищої ланки. Більшість повноважень передаються децентралізованим структурним одиницям. Жорсткі посадові інструкції є винятком.

10. Механізми слабого або жорсткого контролю. Досконалі організації заохочують високий рівень автономії, повноважень і ризику. Але при цьому вони застосовують жорсткий фінансовий контроль і мають чіткі цілі ефективності.

Ці «заповіді» багато дослідників цитували на підтримку більш «ділового» підходу до управління публічними послугами. Слід визнати, що багато з цих «заповідей» є корисними, але якщо вони взяті окремо. Вони також багато у чому є банальними, непослідовними та суперечать один одному. Крім того, визначені ними атрибути досконалості могли бути кореляцією, але вони не могли бути причиною успіху 45 організацій, досліджених Пітерсом і Ватерманном, оскільки протягом п'яти років дослідження показники двох третин компаній погіршилися. Це підкреслює небезпеку сліпого слідування «як», не розуміючи «чому».

*Управління, орієнтоване на публічну службу.*

Управління, орієнтоване на публічну службу (PSO) – це застосування методів управління приватним сектором відповідно до традиційних цінностей публічної служби. Для прихильників цієї концепції турбота про якість публічних послуг має першочергове значення, хоча вони скептично ставляться до ринкових підходів до розподілу ресурсів для забезпечення високої якості. Громадський дискурс і участь громадськості є для них також важливими, особливо участь, яка залучає громадян до прийняття рішень щодо публічних послуг. У цій концепції наголошується на підзвітності та традиційних цінностях «чесного» та «належного» управління.

Ще однією важливою характеристикою управління, орієнтованого на публічну службу, є підтримка ідеї створення «організацій, що навчаються» [12]. Багато управлінських теорій в 1990-х роках об'єдналися навколо концепції «організацій, що навчаються», які мають здатність впроваджувати безперервні зміни на основі безперервного особистого розвитку осіб, які в ній працюють. Ренсон і Стюарт [10] навіть припустили, що публічні організації, які стають організаціями, що навчаються, можуть стати драйверами «суспільства, що навчається».

Отже, якщо адміністрування – це минуле, то менеджмент – це, безумовно, сучасне і майбутнє публічного сектора. Хоча не від всього у минулому та сьогодні слід відмовлятися у майбутньому, оскільки майбутнє – це продовження минулого. Виходячи з цієї тези, можна зробити припущення щодо того, що, ймовірно, вплине на публічні послуги в найближчому майбутньому.

Як зазначалось, керівникам у сфері надання публічних послуг потрібні знання та розуміння, які можуть підкріпити їхню функціональну компетентність щодо управління опором, змінами, операціями, діяльністю, людьми, фінансами, ресурсами, комунікацією, інформацією, людьми, навчанням та особистим розвитком. Але також керівники повинні

мати можливість переносити свої знання та розуміння в різні контексти, оскільки контексти, в яких надаються публічні послуги, будуть змінюватися у відповідь на вплив різноманітних технологічних, економічних, соціальних, політичних, правових, культурних та інших чинників.

Тому стратегічне мислення та управління змінами не мають бути монополізованими вищим керівництвом публічних організацій. Сучасним керівникам на всіх рівнях потрібно рефлексивно думати про інформацію, прогнозувати уявне майбутнє, творчо думати про інноваційні розробки, емпатійно думати про наслідки для інших і критично мислити, оцінюючи варіанти змін. Коли керівники впроваджують зміни, їм потрібні навички менеджера, якого б ми назвали «комунікативний менеджер» (див. рис. 1). Комунікативний менеджер відрізняється від менеджера з комунікацій, оскільки якщо для другого комунікації – це функціональні обов'язки, то для першого – це стиль поведінки і керівництва, що наочно можна побачити з рис. 1.

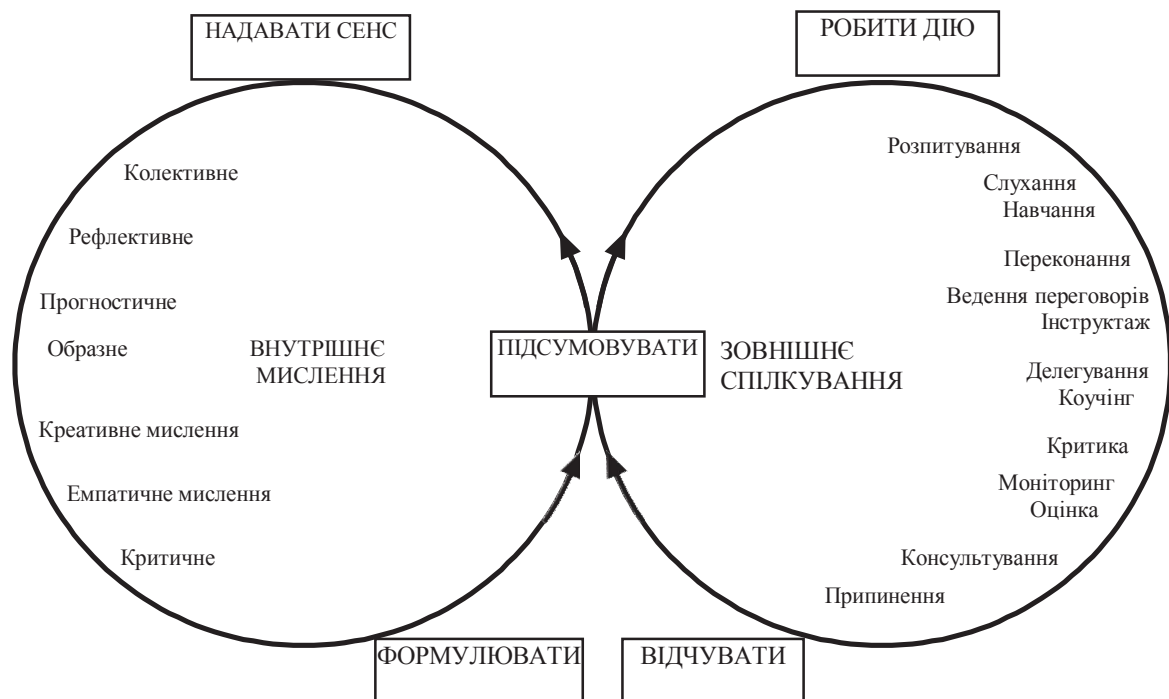


Рис. 1. Вміння та навички комунікативного менеджера

З огляду на викладене вище, ми зробили десять припущень щодо контексту, в якому керівники у сфері надання публічних служб повинні будуть працювати у найближчому майбутньому, що дає можливість заздалегідь отримати необхідні знання, розвинути відповідні вміння та навички:

1. Наголос на ідеях колаборації змусить керівників працювати разом (але в конкуренції) з іншими керівниками через створення, у тому числі, міжвідомчих команд. Можна припустити, що керівники працюватимуть у співпраці з людьми з організацій, чиї цінності та культура не збігаються з їхніми.

2. Місцеві публічні організації будуть «затиснуті» між централізованою оцінкою їх ефективності згідно з офіційними критеріями та місцевими мешканцями, які вимагатимуть все більш високої якості публічних послуг. Це потребуватиме повсюдного впровадження управління якістю та дотримання співвідношення ціни та якості публічних послуг.

3. Національні та міжнародні системи оцінювання ефективності продовжуватимуть впроваджуватися, змушуючи керівників покращувати якість послуг і досягати конкретних показників ефективності. Здатність керівника мотивувати, бути підприємлливим, керувати стресом і оцінювати ризик стане більш важливою.

4. Попит на місцеві послуги зростатиме, а ресурси на душу населення, доступні для задоволення цього зростаючого попиту, зменшаться. Якби політичні сили не були при владі, бюджетні кошти залишатимуться в жорстких межах. Тому для керівників ще важливими стануть навички складання бюджету та вміння кількісного оцінювання процесів.

5. Керівники все частіше братимуть участь у створенні та підтримці активних мереж стейкхолдерів, тому буде необхідним добре політичне мислення, тим більше, що керівники здійснюватимуть свою діяльність в умовах підвищеної відкритості та контролю.

6. Соціальні тенденції негативно вплинуть на традиційні моделі сімейного життя, а злочинність продовжуватиме зростати. Усе це посилить вимоги до соціальних, освітніх, культурних та поліцейських структур. Також це актуалізує етичне мислення, яке потрібне для того, щоб робити оптимальний вибір і розв'язувати конфлікти.

7. Здатність керувати неоднозначною, невизначеною та суперечливою інформацією та розуміти її буде ставати все більш цінною для прийняття кращих з можливих управлінських рішень.

8. Безробіття зберігатиметься, навіть в умовах найкращої політики зайнятості. Тому від керівників вимагатиметься наявність прогнозного, креативного та образного мислення, що допоможе їм діяти як агентам місцевого розвитку та підтримки місцевих громад, які страждають від безробіття. Причому не тільки керівникам самим знадобляться нові вміння та навички, їм також потрібно буде розвивати їх в інших – у громаді та на робочих місцях.

9. Невизначеність щодо подальшого існування деяких публічних організацій та кар'єри призведе до того, що керівники у цих організаціях почуватимуться невпевнено. Але здатність вчитися, перенавчатися та змінювати кар'єрну траєкторію допоможе їм подолати свою незахищеність. Тому управління кар'єрою та особистим розвитком стають дуже важливими.

10. Слід очікувати, що від керівників дедалі більше вимагатиметься керувати культурою та цінностями своїх організацій, оскільки це є важливими чинниками забезпечення ефективної діяльності всіх сучасних організацій.

**Висновки та пропозиції.** Отже, для розробка і впровадження нових організаційних структур у публічному секторі, що мають забезпечити надання якісних публічних послуг, необхідно враховувати такі чинники: контроль прийняття управлінських рішень і забезпечення їх виконання, технічне проектування та підтримка систем і процедур, якісний оперативний персонал, якісне керівництво та організаційна культура.

Особливу увагу зосереджуємо на якісному (ефективному) керівництві. Керівникам у сфері надання публічних послуг потрібні знання та розуміння, які можуть підкріпити їхню функціональну компетентність щодо управління опором, змінами, операціями, діяльністю, фінансами, ресурсами, комунікацією, інформацією, людьми, навчанням та особистим розвитком. Керівники повинні мати можливість переносити свої знання та розуміння в різні контексти, оскільки контексти, в яких надаються публічні послуги, будуть змінюватися у відповідь на вплив різноманітних технологічних, економічних, соціальних, політичних, правових, культурних та інших чинників. Тому стратегічне мислення та управління змінами не мають бути монополізованими вищим керівництвом публічних організацій. Сучасним керівникам на всіх рівнях потрібно рефлексивно думати про інформацію, прогнозувати уявне майбутнє, творчо думати про інноваційні розробки, емпатійно думати про наслідки для інших і критично мислити, оцінюючи варіанти змін. Коли керівники впроваджують зміни, їм потрібні навички менеджера, якого б ми назвали «комунікативний менеджер». Комунікативний менеджер відрізняється від менеджера з комунікацій, оскільки якщо для другого комунікації – це функціональні обов'язки, то для першого – це стиль поведінки і керівництва.

### Список використаної літератури

1. Bennis, W. (1969) *Organizational Development, Its Nature, Origins and Prospects*. Addison Wesley, p. 19.

2. Burns, T. and Stalker, G. M. (1961) *The Management of Innovation*. Tavistock.
3. Ferlie, E., Ashbourn, L., Fitzgerald, L. and Pettigrew, A. (1996) *The New Public Management in Action*. Oxford University Press.
4. Haynes, R. J. (1980) *Organisational Theory and Local Government*. Allen & Unwin.
5. Hecksher, C. (1994) *The Post Bureaucratic Organization. New Perspectives on Organizational Change*. Sage, p. 20.
6. Keen, L. and Scase, R. (1998) *Local Government Management. The Rhetoric and Reality of Change*. Open University Press, p. 162.
7. Mullins, L. (1999) *Management and Organisational Behaviour*. 5th edn. FT/Pitmans.
8. Peters, T. and Watermann, H. (1982) *In Search of Excellence*. Harper & Row.
9. Pollitt, C. (1993) *The New Managerialism in the Public Services: the Anglo-American Experience*. Basil Blackwell.
10. Ranson, S. and Stewart, J. (1994) *Management for the Public Domain. Enabling the Learning Society*. Macmillan, p. 246.
11. Schroder, H. M. (1989) *Managerial Competence: the Key to Excellence*. Kendall/Hunt.
12. Starkey, K. (1996) *How Organisations Learn*. ITP Business Press, p. 2.
13. Toffler, A. (1973) *Future Shock*. Pan Books.
14. Weber, M. (1964) *The Theory of Social and Economic Organisation*. Macmillan.
15. Zifcack, S. (1994) *New Managerialism. Administrative Reform in Whitehall and Canberra*. Oxford University Press, p. 172.

**Krasnykov Yevgen Volodymyrovych**

*Candidate of Science in Public Administration,  
Deputy Chief of the 155th Military Representation  
of the Ministry of Defense of Ukraine, Kharkiv, Ukraine  
ORCID: 0009-0008-6137-9401  
e-mail: krasnykov\_evgen@ukr.net*

**DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF NEW ORGANIZATIONAL  
STRUCTURES IN THE PUBLIC SECTOR**

**Formulation of the problem.** Effective operation and recovery of Ukraine during the wartime and post-war periods require the implementation of new organizational structures in the public sector aimed at ensuring the provision of high-quality public services. The existing principles of organizational design have their drawbacks and advantages, and they have the property of changing under the influence of external factors. It is necessary to consider these factors when developing effective organizational structures with defined objectives.

The implementation of new organizational structures in the public sector should be based on the integration of effective structures and competent leaders capable of implementing new public management approaches. For the effective operation of these structures, it is proposed to introduce concepts of public service administration based on the

principles of new public management. Key competencies of a modern manager in the public sector include competencies: in activity management, people management, resource management, information management, change management, and personal development management.

**Analysis of recent research and publications.** The development of new organizational structures in the public sector has long been of interest to researchers from various fields of knowledge. This is an extremely complex and multifaceted phenomenon that requires interdisciplinary research for its understanding.

The review of contemporary literature on the formation of the theoretical foundation for the development and design of organizational power structures and their managerial activities as organizational processes shows that the issues of the theory and practice of organizational structuring and the functioning of executive bodies in the system of public administration and local self-government have been explored in the works of many leading Ukrainian scientists: V.Vakulenko, S.Popova, Ye.Borodina, A.Dehtiar, V.Kuibidy, V.Bashtannika, V.Zahorskoho, S.Kravchenko, I.Dunaieva, V.Dziundziuka, Yu.Surmina, M.Budnyka, M.Tulenкова and many others. Many works by foreign scholars are also dedicated to the mentioned question, including T.Burns, W.Bennis, M.Weber, C.Pollitt, R.Scase, K.Starkey, E.Ferlie, C.Hecksher, R.Haynes, H.Schroder and others.

However, at the same time, insufficient attention has been given to the development and implementation of new organizational structures in the public sector with the aim of improving the quality of public service delivery.

**Determination of previously unresolved parts of the general problem.** The above statement provides grounds to assert that the issue of developing and implementing new organizational structures in the public sector in Ukraine, aimed at ensuring the provision of high-quality public services, is not fully addressed in the existing scientific literature and requires further research.

This especially applies to the factors that need to be considered in their development and recommendations for their implementation.

Accordingly, the goal of the article is defined as the justification of the need for the development and implementation of new organizational structures in the public sector in Ukraine, aimed at ensuring the provision of high-quality public services.

**Presentation of the main material.** If we consider the history of management thought, we can identify several key approaches that have influenced the principles of organizational design, including the classical approach, bureaucratic approach, and organic approach.

Based on the results of research, one can identify some key factors that need to be considered when developing an organizational structure, namely:

- 1) control, which includes informing all employees about the organization's goals, making necessary managerial decisions, and ensuring their implementation;
- 2) technical design and support of systems and procedures for obtaining information from the external environment, conducting research and development, quality assurance, maintaining accounting records, ensuring compliance with the law, and keeping the organizational structure up-to-date;
- 3) quality operational personnel, which includes effective procedures for recruitment, training, development, motivation, and care for the needs of the personnel directly involved in providing public services;
- 4) quality leadership, which includes providing, organizing activities, developing, and

motivating middle and lower-level managers who coordinate and convey goals and decisions to the operational personnel;

5) organizational culture, which involves developing a relevant culture of quality and values aimed at ensuring the provision of high-quality public services.

In addition, there has been consensus in scholarly discussions regarding the competencies that leaders of public organizations should possess – they should have the same key competencies as managers in the private sector because they also need to become managers whose primary mission is to achieve the goals of their organizations, which are specified in meeting the needs of citizens in various areas through the provision of high-quality public services. These key competencies include competencies in activity management, people management, resource management, information management, change management, and personal development management. These are the competencies that have always been and continue to be the focus of internationally recognized management qualifications, at least for the last fifty years.

Public managers with these competencies are capable of successfully implementing the approaches of new public management, although it should be recognized that over the course of its existence, this concept has undergone changes in its understanding and interpretation. In an attempt to understand the new public management, Ferlie and colleagues [3] described four concepts of public service management based on the principles of new public management: performance management, post-Fordist management, excellence management, and public service-oriented management.

Considering the above, we have made ten assumptions about the context in which public service managers will need to work in the near future, allowing for the acquisition of necessary knowledge, development of relevant skills, and abilities in advance:

1. The emphasizing on the ideas of collaboration will compel leaders to work together (but in a competitive environment) with other leaders by creating, including interdepartmental teams. It can be assumed that leaders will collaborate with individuals from organizations whose values and culture are not aligned with their own.

2. The local public organizations will be caught between centralized evaluations of their effectiveness based on official criteria and local residents demanding increasingly higher quality of public services. It will require the widespread implementation of quality management and maintaining a balance between the price and quality of public services.

3. National and international performance evaluation systems will continue to be implemented, compelling leaders to improve the quality of services and achieve specific performance of indicators. The ability of a leader to motivate, be entrepreneurial, manage stress, and assess risk will become more important.

4. Demand for local services will increase, while resources per capita available to meet this growing demand will be decreased. Regardless of which political forces are in power, budgetary funds will remain within strict limits. Therefore, budgeting skills and the ability for quantitative process evaluation will become even more important for leaders.

5. Leaders will increasingly engage in the creation and support of active stakeholder networks, making political acumen extremely necessary, especially in an environment of heightened transparency and oversight of leaders' activities.

6. Social trends will have a negative impact on traditional family life models, and crime will continue to rise. All of this will increase the demands on social, educational, cultural, and law enforcement structures. It also emphasizes the need for ethical thinking, which is necessary for making optimal choices and resolving conflicts.

7. The ability to manage ambiguous, uncertain, and contradictory information and understand it, will become increasingly valuable for making the best possible managerial decisions.

8. Unemployment will persist, even under the best employment policies. Therefore, leaders will need to possess predictive, creative, and imaginative thinking, enabling them to act as agents of local development and support for communities affected by unemployment. Moreover, not only leaders themselves will need new skills and abilities, but they will also need to foster their development in others, both within the community and in the workplace.

9. Uncertainty regarding the continued existence of certain public organizations and careers will leave leaders in these organizations feeling insecure. However, the ability to learn, retrain, and change career paths will help them overcome their vulnerability. Therefore, career management and personal development become extremely important.

10. It can be expected that leaders will increasingly be required to manage the culture and values of their organizations, as these are crucial factors in ensuring the effective operation of all modern organizations.

**Conclusions and recommendations.** Therefore, in the development and implementation of new organizational structures in the public sector aimed at providing quality public services, the following factors need to be taken into account: control over decision-making and ensuring their execution, technical design and support of systems and procedures, high-quality operational personnel, quality leadership, and organizational culture.

We particularly emphasize the importance of quality (effective) leadership. Leaders in the field of public service delivery require knowledge and understanding that can reinforce their functional competence in managing resistance, change, operations, activities, people, finances, resources, communication, information, learning, and personal development. Leaders must have the ability to transfer their knowledge and understanding to different contexts, as the contexts in which public services are delivered will change in response to various technological, economic, social, political, legal, cultural, and other factors. Therefore, strategic thinking and change management should not be monopolized by the top leadership of public organizations. Contemporary leaders at all levels need to think reflectively about information, forecast the imagined future, creatively consider innovative developments, empathetically think about the consequences for others, and critically assess change options. A Communication Manager differs from a manager of communications because for the latter, communications are functional responsibilities, while for the former, it's a style of behavior and leadership

**Key words: public organization leader; organizational structures; organizational design; public management; public services; public service; change management; quality of public services.**

### References

1. Bennis, W. (1969) *Organizational Development, Its Nature, Origins and Prospects*. Addison Wesley, p. 19.
2. Burns, T. and Stalker, G. M. (1961) *The Management of Innovation*. Tavistock.
3. Ferlie, E., Ashburner, L., Fitzgerald, L. and Pettigrew, A. (1996) *The New Public Management in Action*. Oxford University Press.
4. Haynes, R. J. (1980) *Organisational Theory and Local Government*. Allen & Unwin.

5. Hecksher, C. (1994) *The Post Bureaucratic Organization. New Perspectives on Organizational Change*. Sage, p. 20.
6. Keen, L. and Scase, R. (1998) *Local Government Management. The Rhetoric and Reality of Change*. Open University Press, p. 162.
7. Mullins, L. (1999) *Management and Organisational Behaviour*. 5th edn. FT/Pitmans.
8. Peters, T. and Watermann, H. (1982) *In Search of Excellence*. Harper & Row.
9. Pollitt, C. (1993) *The New Managerialism in the Public Services: the Anglo-American Experience*. Basil Blackwell.
10. Ranson, S. and Stewart, J. (1994) *Management for the Public Domain. Enabling the Learning Society*. Macmillan, p. 246.
11. Schroder, H. M. (1989) *Managerial Competence: the Key to Excellence*. Kendall/Hunt.
12. Starkey, K. (1996) *How Organisations Learn*. ITP Business Press, p.2.
13. Toffler, A. (1973) *Future Shock*. Pan Books.
14. Weber, M. (1964) *The Theory of Social and Economic Organisation*. Macmillan.
15. Zifcack, S. (1994) *New Managerialism. Administrative Reform in Whitehall and Canberra*. Oxford University Press, p. 172.

УДК 351/651;65-05

DOI: <https://doi.org/10.23939/dg2023.02>.**Медуна Богдана Любомирівна**

*аспірантка кафедри публічного управління та публічної служби  
Інституту адміністрування, державного управління  
та професійного розвитку  
Національного університету "Львівська політехніка"  
ORCID: 0000-0001-7275-8353  
e-mail: Bohdana.L.Meduna@lpnu.ua*

**УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ  
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УКРАЇНІ ШЛЯХОМ  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ ПУБЛІЧНОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Стаття присвячена аналізу ключових особливостей процесу вдосконалення прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану в Україні шляхом забезпечення принципу публічності, зокрема досліджено специфіку вимог до публічності процесів управління та розпорядження публічною інформацією в сучасній Україні крізь призму вимог безпеки та взаємодії із Збройними Силами.

Обґрунтовано, що забезпечення принципу публічності під час формування та виконання управлінських рішень на всіх рівнях публічного управління є вимогою процесу євроінтеграції. На підставі аналізу нормативно-правових актів виявлено, що організаційні, інституційні та правові вимоги до діяльності органів влади передбачають і зобов'язують їх дотримуватися принципу публічності в своїй діяльності, зокрема і під час прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану. Проаналізовано та визначено можливі обмеження щодо оприлюднення публічної інформації, встановлено, що такі обмеження стосуються питань засобів і сил оборони України, а не процесів і процедур прийняття управлінських рішень, за зміст інформації в процесі прийняття рішення розпорядник публічною інформацією несе відповідальність, і вона передбачена законодавством.

Проаналізовано та визначено, що удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в Україні шляхом забезпечення їх публічності в умовах війни можливо за декількома стратегіями (діджиталізація, контроль фінансування діяльності, розвиток електронної звітності, перегляд і подальше вдосконалення алгоритмів кризової комунікації населення й органів влади, розвиток інституцій громадянського суспільства, зокрема мотивація людей брати участь у прийнятті управлінських рішень, формування у посадовців навичок комунікації з населенням на засадах балансу публічності та дотримання вимог воєнного стану щодо доступу до інформації тощо).

Дійшли висновку, що Україна в умовах війни продовжує розвиватися на засадах європейських підходів врядування, серед яких і публічність у прийнятті управлінських рішень органами влади.

Ключові слова: управлінські рішення; публічність; сфера публічності; принцип публічності, зв'язки з громадськістю; публічно-управлінська діяльність; процес прийняття управлінських рішень; умови війни; Україна; держава.

**Постановка проблеми.** Проблема прийняття своєчасного та правильного управлінського рішення є актуальною для публічного управління на будь-якому рівні, в усіх країнах та всіх історичних періодах. Тому багато управлінців задаються питанням, як розробити механізм для прийняття такого рішення. Але є умови, в яких процес прийняття управлінського рішення набуває додаткових складнощів. В умовах правового режиму воєнного стану удосконалення процесу прийняття управлінських рішень у галузі публічного управління набуває певних специфічних рис. На нього передусім впливають безпекова та ціннісна складові суспільного життя, а також зміна алгоритмів взаємодії суспільства та органів влади в специфічних умовах війни. Але ситуація війни не тільки не знімає з порядку денного питання удосконалення механізмів прийняття публічно-управлінських рішень, але й актуалізує їх. Додатковим чинником, що провокує необхідність перегляду процесу прийняття управлінських рішень в Україні є здійснення системних реформ в контексті виконання вимог для вступу нашої країни до ЄС та НАТО.

Достовірна поінформованість громадськості щодо управлінських та політичних процесів, які тривають в державі, громадська активність, її участь у процесах прийняття управлінських рішень, інші складові реалізації принципу публічності здійснення влади є ознаками сталих демократій, і Україна обрала шлях саме такого розвитку. Додатково вказані процеси набувають значення в суспільстві під час війни з метою уникнення паніки серед населення, підвищення довіри до представників влади, попередження розповсюдження неправдивої інформації та негативного інформаційно-психологічного впливу на населення тощо. Водночас є види інформації, завчасне чи некоректне висвітлення яких може нашкодити інтересам держави. Тому вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень, зокрема і забезпечення їх публічності, є актуальною вимогою часу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Загальна методологія та питання ефективності процесів і механізмів прийняття управлінських рішень, їх ефективність, в Україні розглянуто в наукових розробках В. Авер'янова, А. Васильєва, Є. Кубка, А. Мельника, В. Ярошенко [19] та інших дослідників. Процеси розробки та прийняття управлінських рішень в Україні, змін в публічному управлінні під їх впливом висвітлено в низці концептуальних праць таких науковців, як В. Баштанник, Ю. Ковбасюк, О. Красівський, Т. Лозинська, В. Тертичка, П. Петровський та інші. Але треба зазначити, що більшість праць названих науковців присвячені загальним проблемам обґрунтування наукових дослід-

жень в цій галузі, механізмам публічного управління, які застосовують для прийняття рішень і формування політики в тій чи іншій галузі тощо.

Питання забезпечення публічності під час прийняття управлінських рішень вивчають В. Борщевський, О. Василиця, Є. Матвеев [1], які розглядають її як складову інституційної трансформації, стратегічного планування та механізмів розвитку публічного управління в умовах воєнного стану; Л. Титаренко, М. Холод [16], які віднесли принцип публічності в прийнятті управлінських рішень до цінностей суспільства в умовах війни та складових соціально-політичного розвитку держави; Н. Гончарук, А. Чередниченко [2], які розглядають забезпечення публічності публічно-управлінських рішень як складову модернізації публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей тощо.

**Виокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Аналіз наукових публікацій останніх років продемонстрував певний інтерес серед дослідників до проблем удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в Україні, зокрема і шляхом забезпечення їх публічності в умовах війни. З іншого боку, в проаналізованих вище роботах акцентується увага переважно на організаційно-правових аспектах прийняття управлінських рішень. В нашому дослідженні ми зосередимось на визначенні специфічних рис удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в Україні, забезпечення їх публічності, що набуло особливостей в умовах війни, і дослідження яких поки залишається невирішеними та потребують подальших розробок.

**Метою статті** є аналіз найважливіших чинників, що визначають особливості удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в Україні в умовах правового режиму воєнного стану шляхом забезпечення принципу публічності.

Для досягнення поставленої мети необхідно дослідити специфіку вимог до публічності в сучасній Україні, проаналізувати та презентувати розуміння особливостей удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в Україні, пов'язаних з умовами війни.

**Виклад основного матеріалу.** Через агресивний напад з боку російської федерації нормальне життя в Україні, зокрема і публічно-управлінське, спочатку було паралізовано, а у подальшому вимагало змін, як з погляду змісту, так і процесу прийняття управлінських рішень. Влада вимушена була швидко перейти на «військові реї», відповідно – приймати рішення в критичних умовах. Все повинно бути підпорядковано новій системі координат, зокрема і вимоги до участі суспільства у

прийнятті управлінських рішень, засади та процеси гарантування публічності прийняття управлінських рішень. З іншого боку – суспільство все ж таки має бути проінформовано належним чином про процеси публічного управління на різних рівнях. Це необхідно для злагодженої співпраці між громадськістю та органами влади, підтримки економіки тощо, але потрібно також враховувати особливості вимог безпеки, зокрема інформаційної, в умовах правового режиму воєнного стану. В процесі прийняття управлінських рішень доводиться шукати баланс між дотриманням принципів публічності у здійсненні повноважень органами державної влади та вимогами безпеки в умовах війни.

У зв'язку з воєнним станом на початку повномасштабного вторгнення у лютому-березні 2022 року частина органів влади – розпорядників інформації з безпекових причин заблокували доступ до публічної інформації (офіційні веб-сторінки органів влади або окремі частини, набори відкритих даних тощо). Наприклад, відповідно до підпункту четвертого пункту 1 постанови Кабінету Міністрів України № 263 від 12 березня 2022 р., роботу Єдиного державного веб-порталу відкритих даних, утримувачем та розпорядником якого є Міністерство цифрової трансформації України, було призупинено [3]. У серпні 2022 року робота Єдиного державного веб-порталу відкритих даних була відновлена.

Упродовж року ситуація поступово стала покращуватися. Акцентуємо увагу, що законодавство про доступ до публічної інформації не передбачає особливих норм обмеження доступу до публічної інформації в умовах воєнного стану. Тобто всі розпорядники публічної інформації під час вирішення питань доступу до певної інформації мають керуватися Законом України «Про доступ до публічної інформації» [9].

Відповідно до нормативного регулювання набори даних, що підлягають оприлюдненню, оприлюднюються за такими принципами:

- відкритість інформації у формі відкритих даних, крім інформації, яка законом віднесена до інформації з обмеженим доступом, а також інформації, яка не підлягає оприлюдненню згідно із Законом України «Про доступ до публічної інформації»;

- оперативність, яка полягає у забезпеченні своєчасного оновлення публічної інформації на Єдиному державному веб-порталі відкритих даних, а також доступність використання (у машиночитаному форматі, безоплатно, тощо) [3].

Зрозуміло, що війна зумовила нові вимоги до інформації, яка може бути у відкритому доступі. Зокрема, наказ Головнокомандувача Збройних сил України «Про організацію взаємодії між Збройними силами

України, іншими складовими сил оборони та представниками засобів масової інформації на час дії правового режиму воєнного стану» № 73 від 3 березня 2022 року містить перелік інформації, яка має обмеження для оприлюднення [13]. Передусім зазначені обмеження стосуються розповсюдження інформації про засоби та сили оборони України, і в наказі особлива увага звернена на ЗМІ, засоби комунікації, соціальні мережі тощо.

Зазначимо, що організаційних та правових перешкод для гарантування публічності у прийнятті управлінських рішень в умовах воєнного стану не створювалося. Водночас всі суб'єкти, зокрема і органи влади, мають усвідомлювати та визначати інформацію, яку вони подають для оприлюднення на предмет можливих загроз для безпеки держави, та значення такої інформації для сил та засобів оборони України.

Наступна особливість удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в Україні шляхом забезпечення їх публічності полягає в тому, що в умовах війни та активізації процесів євроінтеграції фінансова підтримка нашої держави надається, зокрема, і для проведення реформ:

- боротьби з корупцією, що неможливо без забезпечення публічності управління державними ресурсами;
- з розвитку електронного урядування;
- розбудови системи електронного моніторингу публічних закупівель, що вважається міжнародними партнерами одним з досягнень України;
- впровадження електронних послуг та сервісів у галузі охорони здоров'я та освіти, в інших галузях;
- у галузі регіонального розвитку та децентралізації в Україні тощо [2, с. 50; 21].

Уряд України має, своєю чергою, вживати усіх необхідних заходів задля забезпечення публічності фінансування Європейським Союзом діяльності заходів, на впровадження яких виділяються кошти. Заходи із забезпечення інформаційної взаємодії та обміну інформацією повинні відповідати змісту Посібника із забезпечення інформаційної взаємодії та публічності щодо зовнішніх дій ЄС, затвердженого та опублікованого Європейською Комісією [17; 20].

Міжнародний валютний фонд також висуває вимоги та вимагає звітностей щодо забезпечення публічності в Україні. В межах програм економічної підтримки України Міжнародний валютний фонд для подальшої підтримки економіки висуває низку умов, серед них є і забезпечення прозорості та відкритості управління державними фінансами, зміцнення

системи аудиту, боротьби з корупцією, контролю державних фінансів, що передбачає забезпечення публічного доступу до інформації про державний бюджет та використання державних коштів забезпечення прав людини та зміцнення демократії в країні [18]. Ще однією з ключових вимог Фонду є забезпечення прозорості та відкритості процесів у реалізації публічних закупівель, з використанням електронної системи закупівель ProZorro [21].

Можна констатувати, що вимоги дотримання органами влади засад публічності в прийнятті управлінських рішень за низкою галузей та на всіх рівнях управління в умовах війни є вимогою міжнародних партнерів, а також одним з детермінант надання військової допомоги, участі партнерів у повоєнній відбудові.

Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в Україні та забезпечення їх публічності в умовах війни є надзвичайно важливим чинником для забезпечення принципів прозорості та верховенства права під час військового конфлікту. Якщо проаналізувати бачення українських науковців та рекомендації міжнародних партнерів, можна виокремити декілька базових стратегій.

Передусім йтиметься про цифровізацію адміністративних послуг та документообігу. Нині в Україні одним з найпотужніших є сектор інвестицій в цифрову інфраструктуру. Це робиться з метою забезпечення легкого доступу до адміністративних рішень, документів та інформації онлайн, які не становлять державну таємницю. Однією з рекомендацій міжнародних партнерів щодо забезпечення публічності під час війни є створення зручних вебсайтів та платформ, на яких громадськість матиме доступ до офіційних документів та інформації про рішення, охоплюючи оновлення в режимі реального часу щодо критичних питань під час війни [21, с. 14].

Наступним напрямом є розвиток в країні заходів, передбачених Цілями сталого розвитку з метою реалізації політики відкритих даних та свободи інформації [5, с. 13]. Якщо це не стосується засобів та діяльності сил оборони України, держава на всіх рівнях має сприяти принципам відкритих даних, щоб державні дані та інформація були легкодоступними для громадськості в машиночитаних форматах. Також йдеться про вдосконалення законодавства про свободу інформації, щоб громадяни і ЗМІ мали право запитувати й отримувати публічну інформацію негайно, особливо на рівні місцевого самоврядування [1, с. 31–32].

Для реалізації перелічених заходів необхідним є інформування та освіта громадськості, формування у людей чіткого розуміння, що таке «публічна інформація», яка інформація може бути у вільному доступі, а

яка в обмеженому. Як можливі заходи пропонується започаткувати інформаційні кампанії для інформування громадськості про права на доступ до інформації та участь у процесах прийняття рішень; проводити навчальні програми для управлінців щодо важливості прозорості та їхньої ролі у впровадженні практики відкритого урядування [16; 20].

Задля дотримання принципів публічності в прийнятті управлінських рішень жодним чином не можна ігнорувати механізми громадських консультацій. У цьому випадку введення правового режиму воєнного стану не є підставою для їх скасування. На цьому ми наголошували раніше. Для успішності громадських консультацій у воєнний час необхідно адаптувати вже наявні механізми громадських консультацій у процесі прийняття рішень, не пов'язаних із веденням військових дій; активно використовувати цифрові інструменти, публічні зустрічі та консультативні ради громадян, голосування в за стосунку «Дія», щоб збирати коментарі та відгуки.

Вибудовування системи незалежного нагляду і підзвітності, як складової процесу забезпечення публічності в прийнятті управлінських рішень, можливо через посилення ролі незалежних наглядових органів, таких як омбудсмени або антикорупційні агентства (НАЗК, АРМА), для моніторингу адміністративних рішень на відсутність корупційної складової під час війни. Також можна заохочувати інституції громадянського суспільства та засоби масової інформації розслідувати та повідомляти про дії та рішення уряду, що викликають сумніви. Зазначені механізми можуть здатися вже не новими, але адаптація вже відпрацьованих алгоритмів дій з наявним інституційним забезпеченням до нових умов може дати позитивний результат [21, с. 17]. Для цього необхідно переглянути та оновити відповідне законодавство та нормативні акти для підвищення прозорості та підзвітності; розглянути можливість ухвалення спеціальних законів, які стосуються вимог публічності під час війни. Зазначені заходи були актуальні як на початку війни в 2014 році, так і зараз [15, с. 20].

Не менш важливим є і питання захисту викривачів порушень різних вимог щодо публічності прийняття управлінських рішень, які можуть містити корупційну складову. Це необхідно для того, щоб спонукати людей повідомляти про неправомірну поведінку чи корупцію, не боячись помсти. Нині в Україні вже розроблено правове регулювання питань про захист викривачів, розроблені канали для повідомлення конфіденційної інформації для державних службовців і громадян. Водночас така поведінка не розглядається великою кількістю суспільства як добродесна та така, що має наслідуватися. Тобто необхідно її популяризувати.

Умови війне не знімають, а, навпаки, посилюють вимоги до звітування органами влади про свою діяльність. Регулярне звітування та обмін інформацією є важливими і вимагають від органів влади регулярних звітів про свою діяльність (не тільки результат, але й процес функціонування), бюджетні асигнування, обсяги та джерела надходжень та витрат, процеси прийняття рішень тощо. В цьому контексті, на наш погляд, вкрай важливим є ділитися інформацією з громадськістю про реакцію держави на війну та причини тих чи інших рішень [6]. Це допоможе населенню підготуватися до певних подій, уникнути паніки та розчарувань, самоорганізуватися у разі потреби.

Безпекові умови є ключовою потребою для здійснення будь-якої діяльності в умовах війни, зокрема і щодо забезпечення публічності та вдосконалення процесів прийняття управлінських рішень. Додаткової відповідальності та складнощів додає стрімка діджиталізація та розширення переліку державних послуг, що надаються дистанційно. Тому гарантування безпечного зв'язку є основною потребою як у військовому, так і в цивільному житті країни. Від розпорядників публічної інформації вимагається переконатися та гарантувати, що канали зв'язку безпечні для захисту конфіденційної інформації під час війни; навчити державних службовців та інших осіб, які від органу державної влади здійснюють розпорядження публічною інформацією, методам безпечного спілкування, щоб запобігти витокам і порушенням; сформувати в посадовців навички ефективно та прозоро передавати конфіденційну інформацію без шкоди для національної безпеки; збалансувати потребу в секретності (обмеженому доступі) в певних військових та оборонних питаннях із зобов'язанням щодо публічної прозорості в галузях забезпечення повсякденних управлінських рішень на територіях, де не ведуться активні бойові зіткнення [21, с. 21].

В умовах війни важливим є планування комунікацій у кризових ситуаціях. Повномасштабне вторгнення вивело цю вимогу на якісно та кількісно новий рівень. У сучасній Україні питання резервних каналів комунікації, перенесення термінів, місця та часу публічних обговорень, доступу до носіїв інформації, джерел публічної інформації, способів оприлюднення управлінських рішень, способів надання зворотного зв'язку між населенням та органами влади тощо набуває іншого змісту, ніж до 2022 року. Тому для удосконалення процесів прийняття управлінських рішень та забезпечення їх публічності необхідно розробляти та впроваджувати плани комунікації у кризових ситуаціях, щоб посадовці могли швидко й точно інформувати громадськість про ключові рішення, надзвичайні ситуації та події, пов'язані з війною.

Досягти прозорості та підзвітності в процесі прийняття управлінських рішень під час війни є складним завданням, але це важливо для підтримки громадської довіри та забезпечення відповідності дій уряду найкращим інтересам держави. Ці зусилля мають бути постійним зобов'язанням як центральних, так і місцевих органів влади, а також громадянського суспільства – створити більш відкрите та демократичне суспільство, навіть у часи кризи, пов'язаної із війною.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Забезпечення принципу публічності в процесах врядування на всіх рівнях управління залишається однією з вимог євроінтеграції, навіть в умовах війни. В сучасних умовах в Україні організаційне, інституційне та правове забезпечення у процесах розпорядження публічною інформацією не передбачає кардинального обмеження для гарантування публічності у прийнятті управлінських рішень в умовах воєнного стану. Всі суб'єкти публічно-управлінської взаємодії, особливо ті, на яких покладені функції розпорядників публічної інформації, мають чітко усвідомлювати зміст та можливий вплив інформації, яку вони оприлюднюють, на процеси гарантування безпеки держави, зміст відомостей, що можуть становити цінність для засобів і сил оборони України. Це відповідальність розпорядників інформацією і вона нормативно передбачена.

В умовах війни публічність прийняття управлінських рішень має важливе значення, оскільки інформація, що отримує громадськість, впливає не тільки на діяльність органів влади і задоволеність чи незадоволеність населення їхніми рішеннями, але й на психологічний стан цивільного населення та військових, на рівень підтримки військових дій, фінансову підтримку сил оборони, рівень волонтерства тощо.

Процеси проведення системних реформ та євроінтеграції в Україні ускладнюються умовами воєнного стану. Для відповідності вимогам ЄС за критеріями публічності управлінських процесів необхідно змінити та вдосконалити вже існуючі підходи до прийняття управлінських рішень засобами діджиталізації, електронної звітності, створення алгоритмів прямої та зворотної кризової комунікації органів влади та населення, популяризації серед населення програм й ідей, як брати участь у прийнятті управлінських рішень, формування у посадовців навичок комунікації з населенням на засадах балансу публічності та дотримання вимог воєнного стану щодо доступу до інформації тощо.

Незважаючи на умови війни, Україна продовжує розвиватися на засадах європейських цінностей та підходів врядування, приймаючи для цього необхідні управлінські рішення. Серед перспективних напрямів

дослідження ми вбачаємо проблематику співпраці з міжнародними організаціями та партнерами для збільшення зусиль щодо забезпечення публічності під час прийняття управлінських рішень на різних рівнях публічного управління; обмін практиками забезпечення публічності з демократичними країнами, які мають досвід управління під час військових конфліктів.

### Список використаної літератури

1. Борщевський В. В., Василиця О. Б., Матвеев Є. Е. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2022. № 2 (76). С. 30–35. URL: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.2.5>
2. Гончарук, Н., & Чередниченко, А. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. Аспекти публічного управління. 2022. 10(6). С. 46–54. URL: <https://doi.org/10.15421/152243>
3. Деякі питання забезпечення функціонування інформаційно-комунікаційних систем, електронних комунікаційних систем, публічних електронних реєстрів в умовах воєнного стану. Постанова Кабінету Міністрів України № 263 від 12 березня 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/263-2022-%D0%BF#Text>
4. Єдиний державний веб-портал відкритих даних. URL: <https://data.gov.ua/>
5. Калашник, Н. С. Забезпечення цілей сталого розвитку в Україні: концептуальні перетворення сприйняття в умовах воєнного стану. Ефективність державного управління. 2023. 4(73). С. 11–16. URL: <https://doi.org/10.36930/50730>
6. Мюнхен – 2023: глобальне переосмислення. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-polytics/3671250-munhen2023-globalne-pereosmislenna.html>
7. Про внесення змін до Закону України «Про публічні закупівлі» та інших законодавчих актів України щодо здійснення оборонних та публічних закупівель на період дії правового режиму воєнного стану. Закон України № 2526-IX від 16 серпня 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2526-20#Text>
8. Про державну таємницю. Закон України № 3855-XII від 21 січня 1994 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3855-12#Text>
9. Про доступ до публічної інформації. Закон України № 2939-VI від 13 січня 2011 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>
10. Про засади внутрішньої і зовнішньої політики. Закон України № 2411-VI від 1 липня 2010 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2411-17#Text>
11. Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних. Постанова Кабінету Міністрів України № 835 від 21 жовтня 2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/835-2015-%D0%BF#Text>
12. Про медіа. Закон України № 2849-IX від 2 липня 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2849-20#n2353>
13. Про організацію взаємодії між Збройними силами України, іншими складовими сил оборони та представниками засобів масової інформації на час дії правового режиму воєнного стану. Наказ головнокомандувача Збройних сил України від № 73 з березня 2022 р. URL: [https://www.mil.gov.ua/content/mou\\_orders/nakaz\\_73\\_050322.pdf](https://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/nakaz_73_050322.pdf)

14. Про правовий режим воєнного стану. Закон України № 389-VIII від 12 травня 2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#n47>
15. Романенко Є. Відкритість та прозорість як структурні рівні транспарентності державного управління та їх комунікативні функції. Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2014. 14. С. 17–31.
16. Титаренко Л., Холод М. Публічне управління в контексті соціально-гуманітарного розвитку освітнього простору (в умовах війни). Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2022. № 27 (2022). С. 61–70. URL: <https://doi.org/10.35432/tisb272022276800>
17. Угода про фінансування Програми «Підтримка громадянського суспільства в Україні»: Ст. 3 Додатку I, 2014 р. Європейський Союз. URL: <https://xn--80aagahqwyibe8an.com/evropeyskogo-soyuza-zakonodavstvo/stattya-zabezpechennya-publichnosti-204550.html#n5>
18. Положення про Національну раду з відновлення України від наслідків війни. Указ Президента України № 266/2022 від 21 квітня 2022 р. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2662022-42225>
19. Ярошенко В. Транспарентність та відкритість влади як механізми становлення інституту демократичної громадянськості. Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили. Сер.: Політологія. 2012. Т. 182, Вип. 170. С. 85–91.
20. Council of Europe in Ukraine. Посилення демократичної стійкості через громадянську участь під час війни та в повоєнному контексті в Україні. URL: <https://www.coe.int/en/web/kyiv/promoting-civil-participation-in-democratic-decision-making-in-ukraine#>
21. OESD. Administrative Service Delivery In Ukraine In The Context Of War. State Of Play, Challenges And Recommendations. October 2022. 28p. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/Administrative-service-delivery-in-Ukraine-war-context-SIGMA-2022.pdf>

### **Meduna Bohdana Liubomyrivna**

*Ph.D student of the Department of Public Administration  
and Public Service  
of the Institute of Public Administration, Governance  
and Professional Development  
of Lviv Polytechnic National University  
ORCID: 0000-0001-7275-8353  
e-mail: Bohdana.L.Meduna@lpnu.ua*

### **IMPROVING ADMINISTRATIVE DECISION-MAKING PROCESSES IN UKRAINE BY ENSURING THEIR PUBLICITY UNDER MARTIAL LAW**

**Problem statement.** The requirement to make timely and correct administrative decisions is relevant for public management at any level, in all countries and in all historical periods. Therefore, many managers wonder how to develop a mechanism for making such a decision. There are conditions in which the administrative decision-making process acquires additional complications.

In the conditions of martial law, the improvement of such a process acquires certain specific features. It is affected mainly by the safety and value components of social life, as well as the change in the algorithms of interaction between society and authorities in the specific conditions of war. An additional factor that provokes the need to revise the administrative decision-making process in Ukraine is the implementation of systemic reforms in the context of fulfilling the requirements for our country's accession to the EU and NATO.

Therefore, improving the administrative decision-making process in Ukraine, ensuring their publicity, is becoming particularly acute.

**Presentation of basic material.** The article analyses the administrative decision-making process under martial law in Ukraine through the principle of publicity, specific requirements for the publicity of information management and administration via the prism of security requirements, and interaction with the Armed Forces.

It substantiates that the publicity principle ensuring the formation and implementation of administrative decisions at management levels is a European integration requirement. Based on the analysis of normative and legal instruments it establishes that organisational, institutional, and legal requirements for the authorities' activity provide for and oblige them to follow the publicity principle while adopting administrative decisions under martial law. Possible restrictions on public information disclosure are analysed and defined. It is revealed that restrictions relate to the issues of defence means and forces of Ukraine, but not to the processes of making administrative decisions, the public information holder is responsible for the information content in the decision-making process, and it is stipulated by the legislation.

It is shown that the administrative decision-making process improvement in Ukraine by ensuring its publicity under martial law is achievable through several strategies (digitalisation, financing control, electronic reporting development, revision and improvement of crisis communication algorithms between the population and authorities, civil society institutions development, in particular, motivation of people to participate in making managerial decisions, enhancing officials' skills in communicating with the population based on the publicity and compliance balance with the requirements of the martial law on access to information, etc.).

**Conclusions and suggestions.** A conclusion is made that Ukraine is developing during wartime in line with European managerial approaches, among which is publicity in making managerial decisions by the authorities. Among the promising directions of research, we see the issue of cooperation with international organizations and partners to strengthen efforts to ensure publicity during the administrative decision-making process at various levels; exchange of publicity practices with democratic countries that have experience in decision-making during military conflicts.

**Key words:** administrative decisions; publicity; public sphere; the principle of publicity, public relations; public administration activities; administrative decision-making process; martial law; Ukraine; state.

## References

1. Borshchevskiy V. V., Vasylytsia O. B., Matvieiev Ye. E. Publichne upravlinnia v umovakh voiennoho stanu: instytutsiini transformatsii, stratehichne planuvannia ta mekhanizmy rozvytku. Derzhava ta rehiony. Serii: Publichne upravlinnia i administruvannia. 2022. № 2 (76). S. 30-35. URL: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.2.5>

2. Honcharuk, N., & Cherednychenko, A. Modernizatsiia publicznego upravlinnia v Ukraini v umovakh viiny ta v postvoiennyi period u konteksti yevropeyskykh tsinnosti. *Aspekty publicznego upravlinnia*. 2022. 10(6). S. 46-54. URL: <https://doi.org/10.15421/152243>
3. Deiaki pytannia zabezpechennia funktsionuvannia informatsiino-komunikatsiinykh system, elektronnykh komunikatsiinykh system, publichnykh elektronnykh reiestriv v umovakh voiennoho stanu. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy № 263 vid 12 bereznia 2022 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/263-2022-%D0%BF#Text>
4. Yedynyi derzhavnyi veb-portal vidkrytykh danykh. URL: <https://data.gov.ua/>
5. Kalashnyk, N. S. Zabezpechennia tsilei staloho rozvytku v Ukraini: kontseptualni peretvorennia spryiniattia v umovakh voiennoho stanu. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*. 2023. 4(73). S. 11-16. URL: <https://doi.org/10.36930/50730>
6. Miunkhen – 2023: hlobalne pereosmylennia. *Ukrinform*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/3671250-munhen2023-globalne-pereosmylennia.html>
7. Pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy «Pro publichni zakupivli» ta inshykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo zdiisnennia oboronnykh ta publichnykh zakupivel na period dii pravovoho rezhymu voiennoho stanu. Zakon Ukrainy № 2526-IX vid 16 serpnia 2022 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2526-20#Text>
8. Pro derzhavnu taiemnytsiu. Zakon Ukrainy № 3855-XII vid 21 sichnia 1994 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3855-12#Text>
9. Pro dostup do publichnoi informatsii. Zakon Ukrainy № 2939-VI vid 13 sichnia 2011 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>
10. Pro zasady vnutrishnoi i zovnishnoi polityky. Zakon Ukrainy № 2411-VI vid 1 lypnia 2010 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2411-17#Text>
11. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro nabory danykh, yaki pidliahaiut opryliudnenniu u formi vidkrytykh danykh. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy № 835 vid 21 zhovtnia 2015 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/835-2015-%D0%BF#Text>
12. Pro media. Zakon Ukrainy № 2849-IX vid 2 lypnia 2023 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2849-20#n2353>
13. Pro orhanizatsiiu vzaiemodii mizh Zbroinymy sylamy Ukrainy, inshymy skladovymy syl oborony ta predstavnykamy zasobiv masovoi informatsii na chas dii pravovoho rezhymu voiennoho stanu. Nakaz holovnokomanduvacha Zbroinykh syl Ukrainy vid № 73 3 bereznia 2022 r. URL: [https://www.mil.gov.ua/content/mou\\_orders/nakaz\\_73\\_050322.pdf](https://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/nakaz_73_050322.pdf)
14. Pro pravovyi rezhym voiennoho stanu. Zakon Ukrainy № 389-VIII vid 12 travnia 2015 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#n47>
15. Romanenko Ye. Vidkrytist ta prozorst yak strukturni rivni transparentnosti derzhavnoho upravlinnia ta yikh komunikatyvni funktsii. *Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennia*. 2014. 14. S. 17-31
16. Tytarenko L., Kholod M. Publichne upravlinnia v konteksti sotsialno-humanitarnoho rozvytku osvitnoho prostoru (v umovakh viiny). *Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennia*. 2022. № 27 (2022). S. 61-70. URL: <https://doi.org/10.35432/tisb272022276800>

17. Uhoda pro finansuvannia Prohramy «Pidtrymka hromadianskoho suspilstva v Ukraini»: St. 3 Dodatku I, 2014 r. Yevropeyskyi Soiuz. URL: <https://xn--80aagahqwyibe8an.com/evropeyskogo-soyuza-zakonodavstvo/stattya-zabezpechennya-publichnosti-204550.html#n5>

18. Polozhennia pro Natsionalnu radu z vidnovlennia Ukrainy vid naslidkiv viiny. Ukaz Prezydenta Ukrainy № 266/2022 vid 21 kvitnia 2022 r. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2662022-42225>

19. Yaroshenko V. Transparentnist ta vidkrytist vlady yak mekhanizmy stanovlennia instytutu demokratychnoi hromadianskosti. Naukovi pratsi Chornomorskoho derzhavnoho universytetu imeni Petra Mohyly. Ser.: Politolohiia. 2012. T. 182, Vyp. 170. S. 85-91

20. Council of Europe in Ukraine. Posylennia demokratychnoi stiikosti cherez hromadiansku uchast pid chas viiny ta v povoiennomu konteksti v Ukraini. URL: <https://www.coe.int/en/web/kyiv/promoting-civil-participation-in-democratic-decision-making-in-ukraine#>

21. OESD. Administrative Service Delivery In Ukraine In The Context Of War. State Of Play, Challenges And Recommendations. October 2022. 28p. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/Administrative-service-delivery-in-Ukraine-war-context-SIGMA-2022.pdf>

УДК: 323.23:316.774:355.40(477)

DOI: <https://doi.org/10.23939/dg2023.02>.

## **Підбережник Надія Петрівна**

*кандидат наук з державного управління,  
старший викладач кафедри державної політики та врядування  
Навчально-наукового інституту адміністрування, державного  
управління та професійного розвитку Національного університету*

*«Львівська політехніка»*

ORCID:0000-0002-2197-6139

Nadiia.P.Pidberezhenyuk@lpnu.ua

## **ФОРМУВАННЯ УКРАЇНСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО ІНФОРМАЦІЙНОГО ПРОСТОРУ В УМОВАХ ВІЙНИ**

*Межі моєї мови означають межі мого світу.*

**Людвіг фон Вітгенштайн**

**Проаналізовано стан та проблеми формування українського національного інформаційного простору. Виявлено, що національний інформаційний простір є важливим чинником забезпечення інформаційної безпеки держави та формування національної ідентичності, особливо в умовах війни. Він повинен базуватись на об'єктивній інформації, якісному національному інформаційному продукті державною мовою, культурі різноманіття. Доведено важливість забезпечення домінування української мови в інформаційному просторі України як консолідаційної складової українського суспільства. Визначено, що актуальним у процесі формування українського інформаційного простору є розробка та ухвалення ЗУ про «Про національний інформаційний простір», удосконалення законодавчого регулювання інформаційної сфери відповідно до актуальних загроз національній безпеці, стимулювання розвитку національного виробництва текстового та аудіовізуального контенту, створення системи мовлення державною мовою у територіальних громадах.**

**Ключові слова:** Україна; мова; інформаційний простір; консолідація; національна безпека; інформаційна політика; національна ідентичність.

**Постановка проблеми.** Мова є одним із ключових маркерів національної ідентичності. Закріплений у Конституції України статус української мови як державної тривалий час залишався формальним, оскільки у ключових сферах суспільно-політичного життя, інформаційному просторі, в побуті українських громадян домінувала російська. З початком війни РФ проти України гостро постала проблема збереження статусу української мови як державної, як одного із факторів консолідації української нації й ознаки української національної ідентичності.

Після російської агресії все більше громадян почали усвідомлювати значення української мови та культури для збереження цілісності дер-

жави. Та попри це, у суспільстві досі транслиуються ідеї про доцільність і, навіть, обґрунтовану необхідність двомовності комунікаційного простору України. Це актуалізує питання необхідності на державному рівні створити всі умови для зміцнення комунікативного й демографічного потенціалу української мови, покращення мовної культури населення, зростання частки україномовного культурного та інформаційного продукту, зміцнення статусу української мови як мови міжетнічного спілкування та порозуміння. Вагоме значення у цьому процесі матиме забезпечення домінування української мови в інформаційному просторі України, збільшення частки україномовних інформаційних потоків.

**Мета дослідження та основні завдання її досягнення** – дослідити стан та проблеми формування українського національного інформаційного простору в умовах війни, обґрунтувати доцільність удосконалення державної мовної політики у напрямку популяризації української мови, укріплення статусу української мови в інформаційному просторі України.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Становлення інформаційного суспільства в Україні, проблеми державної інформаційної політики в Україні є предметом досліджень таких науковців: І. Бінько, В. Карпенко[2], О. Кондратенко[4], О. Литвиненко, С. Матвієнків, Ю. Шмаленко. Питання державної мовної політики аналізували І. Алмаші, М. Антонович, К. Вітман, В. Євтух, Г. Залізник, Б. Козьмук, В. Котигоренко, Ю. Куц.

**Виокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на значну кількість досліджень з питань інформаційної політики та становлення інформаційного суспільства в Україні, залишаються невирішеними важливі проблеми формування українського національного інформаційного простору з домінуванням якісного україномовного контенту. Особливо актуальним це стало під час війни, оскільки функціонування українського національного інформаційного простору сприяє національній консолідації та формуванню української національної ідентичності.

**Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих результатів.** У межах держави інформаційний простір є сукупністю засобів масової інформації. До національної системи засобів масової комунікації відносять газети, журнали, інші періодичні видання, книги, друковані матеріали, інформаційні агентства, кінофільми, телебачення, радіо, інші електронні засоби і служби зв'язку, усі види технологій збереження і поширення інформації [10, с. 218].

На думку В. Карпенка, інформаційний простір – це складне соціально-політичне явище, яке передбачає вироблення та циркуляцію інфо-

рмації. Дослідник наголошує, що кожна держава має інформаційне поле, яке охоплює національну територію, акваторію, повітряний простір та економіку, в межах яких діють засоби інформації [2, с. 241]. Тож інформаційний простір держави – це сукупність інформаційних потоків національного та іноземного походження, що формуються інформаційними мережами.

Національний інформаційний простір є важливим чинником забезпечення інформаційної складової національної безпеки та формування національної ідентичності за умови, що він базується на об'єктивній інформації, якісному національному інформаційному продукті державною мовою, культурі різноманіття, яка не допускає монополізації ринку в інтересах інформаційних картелів.

В. Король виділяє кілька складових (сегментів) інформаційного простору, зокрема: інформаційні поля територій та великих міст-мільйонників; комунікаційно-контентні середовища населених пунктів і об'єднаних територіальних громад та геопозиційні точки окремих інформаційних об'єктів. На сучасному етапі ці сегменти, як зазначає дослідник, функціонують досить часто без взаємодії, нерідко живуть власним життям і не завжди впливають один на одного. Утім сегмент має власне життя, яке проявляється через специфічне різноманіття контентних потоків, динамік, реальностей і навіть вимірів, де сенси, змісти, сутності поєднуються із емоційною енергетикою, стилем, настроями тощо [5].

Тривалий час український інформаційний простір перебував в умовах мовної, комерційної, ментальної і культурної залежності від інформаційної політики РФ та українських проросійських олігархічних кланів. Як результат, ми мали трансляцію антиукраїнських наративів, висміювання української мови та культури, що подавались у вигляді «шароварщини». Несформованість інформаційного простору України призвела до інформаційної експансії держави-агресора та контрольованих нею структур, зокрема, шляхом розширення власної інформаційної інфраструктури на території України, проведення РФ спеціальних інформаційних операцій в інших державах з метою створення негативного іміджу України у світі, інформаційного домінування держави-агресора у східних і південних регіонах України.

Ще одним негативним проявом несформованості українського національного інформаційного простору стало домінування російської мови у ньому. На жаль, незважаючи на війну РФ проти України, російська мова й надалі залишається панівною в комунікативному просторі, бізнес-середовищі, а більшість великих міст – осередками русифікації. На

жаль, у частині українських шкіл українську мову чути лише під час уроків, а під час перерв – далі лунає російська. Така ж ситуація спостерігається і в кулуарах провідних ЗМІ, органів влади, на вулицях українських міст, що становить пряму загрозу національній безпеці України.

Частково після російської повномасштабної агресії громадяни України почали усвідомлювати значення української мови та культури для збереження своєї територіальної цілісності та державного суверенітету. Про це свідчать дані соціопитувань. Зокрема, за результатами соціологічного опитування, проведеного Київським міжнародним інститутом соціології, станом на кінець 2022 р., кількість людей, які спілкувались у повсякденному житті тільки українською мовою, становила 41%, переважно українською – 17%, двома мовами – 24%, переважно російською – 9% і тільки російською – 7%. На сході та півдні України українською розмовляли 29% опитаних, а російською – 27%. 80% опитаних вважали, що українська має бути «основною в усіх сферах спілкування», натомість лише 15% – що Україна має бути двомовною країною [3].

Для порівняння, за даними аналогічного дослідження у 2017 р., ці дані становили: тільки українською спілкувалися 34% опитаних, а переважно нею – 15%. Двома мовами розмовляли 25%, 14% – переважно російською, а 12% – тільки російською [3].

Відповідно, за останні п'ять років кількість російськомовних українців зменшилася на 10%, а україномовних – збільшилася на 9%. Але цей показник є ще дуже низьким, щоб стверджувати про сформовану національно свідому, консолідовану націю на основі спільності мови. Адже основи національної ідентичності будь-якої етноспільноти формують насамперед мова, культура, релігія та історична спадщина.

Як зазначає П. Костючок, національна ідентичність охоплює сукупність політичних і культурних ідентифікаторів, які мають свої відповідні маркери. Маркерами політичних ідентифікаторів є національна свідомість, національний інтерес, національна територія, національна ідея. Маркерами культурних ідентифікаторів є мова, культура, історія, спільність походження, релігія [6, с.106].

За даними того ж соціопитування 2022 р., 95% опитаних пов'язує себе з українською національністю, в той час як у 2017 р. цей показник становив 88%, а відсоток тих серед опитаних, хто визначає свою національність за країною, в якій живе, становить 36 % (порівняно 24% у 2017р. ). Це свідчить, що національність в Україні є етнонаціональною категорією – поєднанням етнічної та громадянської ідентичності з переважанням другої.

Війна Російської Федерації проти України загострила проблеми духовних і культурних цінностей українського народу, розвитку його національної самоідентичності та цивілізаційної єдності, створення в Україні розвиненого інформаційного суспільства та національного інформаційного простору з домінуванням української мови як державної. Важливим у цьому процесі, відповідно до нових суспільно-політичних реалій, є забезпечення прав громадян на отримання об'єктивної інформації державною мовою та формування якісного україномовного контенту. Правовим підґрунтям для цих процесів є Закони України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» [7], «Про медіа»[8].

Зокрема, з набуттям чинності 16 липня 2019 р. Закону України «Про забезпечення української мови як державної» зміцнення статусу української мови як державної відбулося у державній та комунальній сферах, сфері освіти, публічного простору та публічних комунікацій. З кожним наступним етапом імплементації норм закону цей статус зміцнюється і в інших сферах.

Зокрема, 16 січня 2020 р. набули чинності норми Закону, які стосуються реклами; 16 липня 2020 р. норми закону поширилися на сферу охорони здоров'я, науки, застосування мови в технічній та проектній документації, листування та звітності юридичних осіб, виконання назв транспортної інфраструктури (аеропортів, портів, вокзалів, станцій, зупинок тощо); 16 січня 2021 року українська мова стала обов'язковою при обслуговуванні громадян, наданні інформації про товари та послуги; 16 липня 2021 року дія закону поширилась на сферу культури, туризму, книговидавництва і книгорозповсюдження. Обов'язковим для посадовців та кандидатів на громадянство став іспит на володіння українською мовою; з 16 січня 2022 року українська мова стала мовою газет і журналів; 16 липня 2022 р. набули чинності норми, які стосуються використання мови в мережі Інтернет та мови інтерфейсів комп'ютерних програм, встановлених на товарах; також з 16 липня 2022 р. уповноважений із захисту державної мови отримав повноваження накладати стягнення на фізичних осіб за порушення Закону [1].

З 31 березня 2023 р. набув чинності Закон України «Про медіа». Стаття 40 цього закону регулює питання мови у сфері аудіовізуальних медіа. Відповідно до неї, мінімальна частка української мови на національному телебаченні зросте з 1 січня 2024 р. до 90%. Україномовною вважатиметься програма, якщо виступи ведучих та учасників програми будуть українською мовою. Винятки стосуються лише мов корінних народів, коротких реплік і виступів у репортажах з місця подій, спонтан-

них реплік в живому ефірі. Їх тривалість не може перевищувати 10% тривалості програми. Варто зазначити, що до 17 липня 2024 року в живому ефірі україномовної програми дозволено використання недержавної мови у виступах, інтерв'ю, коментарях учасників програми.

Що стосується трансляції художніх фільмів в ефірі українського телебачення, то, відповідно до Закону України «Про медіа», фільм вважається виконаним державною мовою, якщо звуковий ряд під час його демонстрування виконаний, дубльований, озвучений державною мовою. Для цілей реалізації художнього, творчого задуму допускається у фільмі (крім дитячих та анімаційних фільмів) використання інших мов в обсязі не більше, ніж 10 % від загальної тривалості ( вони повинні субтитруватися державною мовою).

Незважаючи на формування належного правового поля функціонування і зміцнення статусу української мови як державної, негативними тенденціями у процесі формування українського національного інформаційного простору залишаються слабкість України як суб'єкта глобального інформаційного ринку, недостатня розвиненість інформаційної інфраструктури та низький рівень сучасних інформаційних технологій, інформаційна експансія іноземних держав на території України.

До того ж, інформаційні послуги України, Інтернет- та медіаресурси розміщені вкрай нерівномірно, тому одним із першочергових внутрішньополітичних завдань для України є створення відповідних умов для формування національного інформаційного простору, зокрема, створення повноцінної інтернет-інфраструктури, інформаційних технологій, мас-медіа, а також створення національного інформаційного продукту для його подальшого просування на міжнародний ринок [4]. Адже саме в мережі Інтернет спостерігається досить низький рівень використання української мови. За даними соціологічного дослідження, в інтернеті тільки українською мовою користуються 26% респондентів, і ще 26% – переважно українською.

Для популяризації української мови та культури в соцмережах та викорінення російського контенту, який досі поширений в українському сегменті інтернету, Міністерство культури та інформаційної політики України, група 1+1 media та альтернативне медіа WAW започаткували проєкт «Плюсуй українську», який реалізовувався протягом 2023 р. Основним завданням проєкту є популяризація українських творців контенту і «діячів, що формують нову українську культуру та руйнують будь-які міфи, насаджені ринком РФ, про те, що «український контент не може бути настільки популярним в YouTube, як російський» [9].

З огляду на виклики і проблеми у процесі формування українського національного інформаційного простору актуальними сьогодні удосконалення правового регулювання інформаційної сфери відповідно до актуальних загроз та викликів національній безпеці України, зокрема, розробка та ухвалення Закону України «Про національний інформаційний простір»; забезпечення повноцінного україномовного телерадіомовлення в межах всієї України, розвиток якісного національного текстового та аудіовізуального контенту, належного фінансування Суспільного телебачення і радіомовлення України, забезпечення фінансової підтримки вітчизняної книговидавничої справи.

У Законі України «Про національний інформаційний простір» варто прописати структуру національного інформаційного простору (НІП), процедуру оновлення чинної моделі НІП, виявлення проблем у технологічно-інфраструктурному забезпеченні НІП, вимоги до інфраструктурного забезпечення спроможностей НІП. Крім того, закон повинен містити розділи щодо авторства, інтелектуальної власності, відповідальності, контентного менеджменту, інфраструктурної логістики, доданих публічних реальностей, мультиплікаційних можливостей, а також виклики, ризику, загрози НІП, переліки алгоритмів та сервісів, які забезпечують функціонування моделі, термінологічну мапу використання в НІП елементів епохи статички та принципів потокових контентних динамік, перехід від пресслужб до комунікаційно-контентних хабів сервісно-інфраструктурних рішень щодо спеціалізації у сфері управлінської відповідальності тощо [5].

Актуальним сьогодні залишається формування безпечного мовного середовища в Україні та відповідної законодавчої бази для цього. Адже постійна плутанина з термінами, в які кожен вкладає своє розуміння, на практиці призводить до смислових різночитань і неможливості стандартизації необхідних технологічних процедур. Цю ідею обстоюють науковці Інституту мовознавства НАН України, яким доводиться постійно стикатися з необхідністю проводити лінгвістичні експертизи, зокрема, щодо вчинення мовних дій, які кваліфікуються Кримінальним кодексом України як кримінальні злочини (цим займається Українське бюро лінгвістичних експертиз НАН України). Створення такого безпечного мовного середовища сприяло б виявленню та нейтралізації комунікаційно-контентних агресій проти Української держави, захисту українського національного інформаційного простору від зовнішніх загроз.

**Висновки та перспективи подальших розвідок.** Важливою складовою національної безпеки України є забезпечення формування та за-

хисту національного інформаційного простору, який постає як національна система засобів масової комунікації і вагомим чинником формування української національної ідентичності. У процесі формування українського інформаційного простору та обстоювання національних інтересів в інформаційній сфері доцільно забезпечити: законодавче закріплення статусу національного інформаційного простору, захист на законодавчому рівні українського інформаційного простору від іноземних впливів; державну підтримку (податкову, фінансову, організаційну) у процесі створення та популяризації якісних україномовних культурних та інформаційних продуктів; заповнення україномовним культурним продуктом медіапростору України (телебачення, радіо), інтернет-ресурсів; контролю за дотриманням законодавства щодо функціонування української мови як державної.

Предметом подальших наукових досліджень стане питання громадських ініціатив щодо сприяння формуванню та захисту українського національного інформаційного простору.

### Список використаної літератури

1. З 16 липня 2022 року – новий контраст української мови! URL: <https://mova-ombudsman.gov.ua/16-lipnya-2022-roku-novij-kontrnastup-ukrayinskoji-movi>
2. Карпенко В. Інформаційна політика та безпека. Київ: Нора-Друк, 2006. 320 с.
3. КМІС: 80% українців – за домінування української в усіх сферах. Більшість уже обирають її для формального спілкування (ІНФОГРАФІКА). URL: <https://detector.media/infospace/article/206866/2023-01-10-kmis-80-ukraintsiv-za-dominuvannya-ukrainskoi-v-usikh-sferakh-bilshist-uzhe-obyayut-ii-dlya-formalnogo-spilkuvannya-infografika/>
4. Кондратенко О. Інформаційний чинник у формуванні внутрішньої і зовнішньої політики Української держави. Науковий вісник Інституту міжнародних відносин НАУ. 2010. № 2. С. 100–108.
5. Король В. Закон про інформаційний простір: перспективна візія чи регламентний документ? Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/2820152-nacionalnij-informacijnij-prostir-akim-jomu-buti.html>
6. Костючок П. Культурні маркери національної ідентичності. Вісник Прикарпатського університету. Історія. 2012. Вип. 22. С. 106–111.
7. Про забезпечення функціонування української мови як державної: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#Text>
8. Про медіа: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2849-20#Text>
9. Те, що відрізняє нас від ворога: в Україні запустили проєкт популяризації українського контенту на противагу російському. URL: [ovynarnia.com/2023/02/11/teshho-vidriznyaye-nas-vid-voroga-v-ukrayini-zapustily-proyekt-populyaryzacziyi-ukrayinskogo-kontentu-naprotyvagu-rosijskomu/](https://ovynarnia.com/2023/02/11/teshho-vidriznyaye-nas-vid-voroga-v-ukrayini-zapustily-proyekt-populyaryzacziyi-ukrayinskogo-kontentu-naprotyvagu-rosijskomu/)

10. Чічановський А. Національна держава та її засоби масової комунікації у глобалізованому світі. Україна на шляху до Європи / упоряд. В. І. Шкляр, А. В. Юричко. Київ: Етнос, 2006.

**Pidberezhnyk Nadiia Petrivna**

*PhD of Public Administration  
Senior Lecturer of Department of Public Policy and Governance,  
Public Administration, Governance and Professional Development Institute,  
Lviv Polytechnic National University  
ORCID:0000-0002-2197-6139  
Nadiia.P.Pidberezhnyk@lpnu.ua*

**FORMATION OF THE UKRAINIAN NATIONAL INFORMATION SPACE  
IN THE CONTEXT OF THE WAR**

**Statement of the problem and its relevance.** After the Russian aggression, an increasing number of citizens began to realize the importance of the Ukrainian language and culture for the preservation of their territory and the integrity of the state. This raises the question of the need at the state level to create all the necessary conditions for strengthening the communicative and demographic potential of the Ukrainian language, improving the linguistic culture of the population, increasing the share of Ukrainian-language cultural and informational products, and enhancing the status of the Ukrainian language as a language of interethnic communication and understanding.

**The aim of the research and its main objectives are** to investigate the state and issues related to the formation of the Ukrainian national information space in the context of war, substantiate the need for improving the state language policy towards the promotion of the Ukrainian language, and strengthening the Ukrainian language in the communicative and information space of Ukraine.

**Analysis of recent research and publications.** The development of the information society in Ukraine and the issues of state information policy in Ukraine have been studied by I. Binko, V. Karpenko, O. Kondratenko, O. Lytvynenko, S. Matviyenko, and Yu. Shmalenko.

**The delineation of previously unresolved parts of the overall problem.** Unresolved important issues include the formation of the Ukrainian national information space, where the Ukrainian state language would dominate, and the quality of Ukrainian-language content. This has become particularly relevant during the war, as the functioning of the Ukrainian national information space impacts national consolidation and the formation of Ukrainian national identity.

**Teaching the main research material with an explanation of the obtained results.** The national information space is an important factor in ensuring the informational component of national security and the formation of national identity. It should be based on objective information, quality national informational products in the state language, and cultural diversity.

A crucial aspect in the process of shaping and operating the Ukrainian information space in accordance with new socio-political realities is ensuring citizens' rights to receive

objective information in the state language and the creation of high-quality Ukrainian-language content. The legal basis for these processes is provided by the laws of Ukraine "On Ensuring the Functioning of the Ukrainian Language as the State Language" and "On Media."

**Conclusions and Prospects for Further Research.** In the process of shaping the Ukrainian language and information space and defending national interests in the information sphere, it is advisable to ensure: legislative recognition of the status of the national information space, protection at the legislative level of the Ukrainian information space from foreign influences; state support (tax, financial, organizational) in the creation and popularization of quality Ukrainian-language cultural and informational products; filling the media space of Ukraine (television, radio), internet resources with Ukrainian-language cultural products; monitoring compliance with legislation regarding the functioning of the Ukrainian language as a state language.

The subject of further scientific research will be the question of public initiatives to promote the formation and protection of the Ukrainian national information space.

### References

1. Z 16 lipnia 2022 roku – novyi kontrnastup ukrainskoi movy! [From July 16, 2022 – a new counteroffensive of the Ukrainian language!]. Retrieved from: <https://mova-ombudsman.gov.ua/16-lipnya-2022-roku-novij-kontrnastup-ukrayinskoyi-movy> [in Ukrainian].
2. Karpenko, V. (2006), *Informatsiina polityka ta bezpeka [Information policy and security]*, 320s. [in Ukrainian].
3. KMIS: 80% ukraintsiv – za dominuvannia ukrainskoi v usikh sferakh. Bilshist uzhe obyraiut yii dlia formalnogo spilkuvannia (INFOHRAFIKA). [KMIS: 80% of Ukrainians are for the dominance of Ukrainian in all spheres. The majority already choose it for formal communication (INFOGRAPHIC)]. Retrieved from: <https://detector.media/infospace/article/206866/2023-01-10-kmis-80-ukraintsiv-za-dominuvannya-ukrainskoi-v-usikh-sferakh-bilshist-uzhe-obyrayut-ii-dlya-formalnogo-spilkuvannya-infografika/> [in Ukrainian].
4. Kondratenko, O. (2010), Informational factor in the formation of the internal and external policy of the Ukrainian state [Informational factor in the formation of the internal and external policy of the Ukrainian state]. *Naukovyi visnyk Instytutu mizhnarodnykh vidnosyn NAU – Scientific Bulletin of the Institute of International Relations of NAU*. [in Ukrainian].
5. Korol, V. Zakon pro informatsiinyi prostir: perspektyvna viziia chy rehlamentnyi dokument? [The law on information space: a perspective vision or a regulatory document?]. *Ukrinform – Ukrinform*. Retrieved from: <https://www.ukrinform.ua/rubric-polytics/2820152-nacionalnij-informacijnij-prostir-akim-jomu-buti.html> [in Ukrainian].
6. Kostiuchock, P. (2012), Cultural tokens of national identity [Cultural markers of national identity]. *Visnyk Prykarpatskoho universytetu. Istoriiia – Bulletin of the Carpathian University. History*. Vol. 22. 106-111. [in Ukrainian].
7. Zakon Ukrainy «Pro zabezpechennia funktsionuvannia ukrainskoi movy yak derzhavnoi» [The Law of Ukraine «On ensuring the functioning of the Ukrainian language as the state language»]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#Text> [in Ukrainian].

8. Zakon Ukrainy «Pro media» [Law of Ukraine «On media»]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2849-20#Text> [in Ukrainian].

9. Te, shcho vidrizniaie nas vid voroha: v Ukraini zapustyly proiekt populiaryzatsii ukrainskoho kontentu naprotyvahu rosiiskomu. [What distinguishes us from the enemy: Ukraine has launched a project to popularize Ukrainian content in opposition to Russian content]. Retrieved from: [novynarnia.com/2023/02/11/te-shho-vidriznyaye-nas-vid-voroga-v-ukrayini-zapustyly-proyekt-populyaryzacziyi-ukrayinskogo-kontentu-naprotyvagu-rosijskomu/](http://novynarnia.com/2023/02/11/te-shho-vidriznyaye-nas-vid-voroga-v-ukrayini-zapustyly-proyekt-populyaryzacziyi-ukrayinskogo-kontentu-naprotyvagu-rosijskomu/) [in Ukrainian].

10. Chichanovskyi, A. (2006), *Natsionalna derzhava ta yii zasoby masovoi komunikatsii u hlobalizovanomu sviti. Ukraina na shliakhu do Yevropy* [The nation-state and its means of mass communication in a globalized world. Ukraine is on the way to Europe ]. Kyiv. 213–225.

УДК 351.087.41 (477)

DOI: <https://doi.org/10.23939/dg2023.02>.**Хаварівська Галина Степанівна**

*кандидат наук з державного управління,  
старший викладач кафедри державної політики та врядування  
Навчально-наукового інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку*

*Національного університету «Львівська політехніка»*

ORCID:0000-0001-8675-3828

Halyna.S.Khavarivska@lpnu.ua

**НОВІ ПІДХОДИ ДО ОПЛАТИ ПРАЦІ  
ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ**

Проаналізовано чинне законодавство України в частині оплати праці держслужбовців, передумови та підстави у реформуванні системи оплати праці у державному секторі. Розглянуто основні новели законопроекту «Про внесення змін до Закону України «Про державну службу» щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі кваліфікації посад», зокрема, посилення ролі посадового окладу; запровадження класифікації посад відповідно до Каталогу типових посад та критеріїв віднесення до таких посад; запровадження системи грейдів (зарплатних рівнів) та ін. Висвітлено значення цього законопроекту серед пріоритетів реформи публічного управління та вагомим індикатором участі України в ЄС. Досліджено суть, роль, переваги та недоліки грейдової системи оплати праці державних службовців як нової системи для працівників державних структур, зміст якої полягає в угрупованні посад за певними факторами з метою стандартизації оплати праці. Розглянуто нову структуру заробітної плати державних службовців, яка передбачатиме сталу та варіативну складові.

**Ключові слова:** державний орган; державний службовець; грейд; законопроект; система оплати праці; реформування.

**Постановка проблеми.** Відомо, що якісне функціонування системи державного управління є передумовою ефективного та прозорого демократичного врядування, основою належного розвитку держави, що означає спроможність державних органів влади надавати якісні послуги за справедливую заробітну плату їх працівників. Це впливає на процеси європейської інтеграції, оскільки робить можливим здійснення в Україні ключових реформ та ефективного діалогу з Європейським Союзом. Тому критерії розширення ЄС визнають і роблять акцент на необхідності побудови країнами потужної системи державного управління, здатної дотримуватися принципів належного державного управління та ефективно адаптувати і впроваджувати нормативну базу ЄС [8]. Прийняття но-

вого законодавства про державну службу заклало підвалини для цього процесу, проте питання з оплатою праці державних службовців, її системою потребує суттєвого доопрацювання. Про це йдеться і у Висновку щодо заявки України на членство в ЄС [1]. У цьому напрямку задля забезпечення утримання професійних кадрів та приваблення нових молодих талантів на державну службу слід завершити реформу системи оплати праці.

Питання оплати праці завжди було, є та буде актуальним, оскільки заробітна плата – це не лише важливий мотивуючий чинник для працівника, а й джерело для існування його та його родини, засіб задоволення більшості потреб, гарантія належного рівня життя працездатних громадян, зокрема і для державних службовців. Безперечно, що запорукою якісної державної служби є діюча система стимулів, заохочень, винагород, які спонукають держслужбовця до повної реалізації власного потенціалу у виконанні своїх професійних обов'язків.

**Мета дослідження та основні завдання для її досягнення** – проаналізувати нові підходи до оплати праці державних службовців, передбачені законопроектом «Про внесення змін до Закону України «Про державну службу» щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі кваліфікації посад», його основні новели та пропозиції, що, як передбачається, вступлять в дію з 2024 року; розглянути недоліки проекту цього Закону.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання організації праці та розміру і порядку виплати заробітної плати державних службовців досліджено у працях А. Оболенського, І. Лопушинського, Н. Нижник, С. Чернонога, Н. Богданова, П. Тимощука, А. Школика, В. Чмиги та багатьох інших. Багато аналітичних матеріалів щодо нової моделі оплати праці державних службовців представлені на ресурсах Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) та його керівниці Н. Алюшиної [2].

*Виокремлення не вирішених раніше частин загальної проблеми* – проте комплексного дослідження нової моделі оплати праці державних службовців, зважаючи на новизну та недавні події щодо розгляду законопроекту про оплату праці держслужбовців, у науці державного управління наразі немає.

**Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих результатів.** Серед нових основних стратегічних та програмних документів саме у сфері реформування оплати праці можна виділити: 1) Стратегію реформування державного управління та план захо-

дів з її реалізації на 2022–2025 роки [3]; 2) Концепцію реформування системи оплати праці державних службовців та план заходів з її реалізації [9]. Окрім цього, правовою базою порядку виплати заробітної плати державним службовцям в Україні є Конституція України, Кодекс законів про працю України, Закони України «Про оплату праці», «Про державну службу» та багато інших законодавчих та підзаконних нормативно-правових актів і положень міжнародного права.

Зокрема, чинним Законом України «Про державну службу» [6] передбачено, що держава забезпечує достатній рівень оплати праці державних службовців для їхнього професійного виконання посадових обов'язків, а також заохочує їх до ефективної, результативної, ініціативної та добросовісної роботи. Він також передбачає, що до структури заробітної плати державного службовця входить: 1) посадовий оклад; 2) надбавки за вислугу років; 3) за ранг державного службовця; 4) премії (за результатами щорічного оцінювання службової діяльності; місячні або кварталні премії відповідно до особистого внеску державного службовця в загальний результат роботи державного органу; місячні або кварталні за належне виконання умов контракту про проходження державної служби). Фонд оплати праці для держслужбовців формується за кошти державного бюджету України, кошти, що надходять в рамках програм допомоги ЄС, урядів інших держав, міжнародних організацій та донорських установ. Та, на відміну від загальних світових чи європейських норм, рівень оплати праці у державних установах в Україні суттєво відстає.

Праця державного службовця надто складна і пов'язана з високим нервово-емоційним та інтелектуальним навантаженням, високим рівнем відповідальності, мінімальною руховою активністю, великою кількістю доручень та стислими термінами їх виконання, і така робота повинна бути належно оплачена. Тому слід переглянути систему оплати праці держслужбовців та прийняти її нову модель. У розвинутих країнах світу на державну службу витрачається значний розмір державного бюджету. Наприклад, у Франції ці витрати зазвичай перевищують 20% державного бюджету [10].

Як зазначає В. Чабаров, в економічно розвинених країнах розміри посадових окладів, а також усіх передбачених надбавок до заробітної плати державних службовців в основному встановлюються законодавством. Такий спосіб є досить прозорим для суспільства [11] і залежить від посади, рангу та стажу. Водночас система оплати праці у державних структурах відрізняється від системи оплати праці у комерційних структурах.

Питання оплати праці державних службовців неодноразово обговорювали на різних семінарах, конференціях, круглих столах. Зокрема, під час проведення круглого столу 13 лютого 2023 року «Реформа системи оплати праці державних службовців як складова євроінтеграції» голова НАДС Н. Алюшина зазначала, що удосконалення системи оплати праці державних службовців є одним з пріоритетів реформи публічного управління та вагомим індикатором участі України в Європейському Співтоваристві і 2023 рік має стати визначальним для реформи державної служби та підготовки до переговорного процесу, а також отримання оцінки Єврокомісії та програми SIGMA.

Важливим кроком у цьому напрямку є законопроект «Про внесення змін до Закону України «Про державну службу» щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі кваліфікації посад» (реєстраційний номер 8222) [5], який має стати наріжним каменем реформаторських процесів щодо побудови зрозумілої, прозорої та справедливої системи оплати праці працівників державних органів. Цей документ передбачає чітку та прозору структуру заробітної плати з обмеженими преміальними виплатами, а нова структура заробітної плати враховує кваліфікацію працівника та досвід роботи, важливість і складність роботи на посаді, ефективність та якість виконання посадових обов'язків, ступінь відповідальності та результативність у роботі. Законопроект включено до проекту Плану заходів із післявоєнного відновлення та розвитку України. Він розроблений відповідно до вимог п'ятого Принципу державного управління SIGMA/OECD «The remuneration system of public servants is based on job classification; it is fair and transparent», одного з основних для оцінювання спроможності державного управління держав-кандидатів на вступ до Європейського Союзу [2].

Цей законопроект став предметом широкого обговорення і 14 червня 2023 року з позицій Програми підтримки вдосконалення врядування та менеджменту (SIGMA) і визначальних національних стейкхолдерів щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців крізь призму законопроекту. Під час обговорення представники державних органів, громадських організацій та міжнародні експерти підтримали необхідність запровадження прозорої системи оплати праці у сфері державної служби. Водночас експерти застерегли, що запропонована нова модель оплати праці державних службовців антикорупційних, правоохоронних та інших державних органів, умови оплати праці в яких визначаються спеціальними законодавством, розширить межі втручання уряду країни у питання оплати праці працівників таких органів та

становить загрозу їх інституційній самостійності. Тому під час останнього розгляду члени профільного комітету підтримали пропозицію щодо непоширення запропонованих законопроектom механізмів правового регулювання на державні органи, умови оплати праці в яких визначаються спеціальними законами [4].

На сьогодні Комітет ВРУ з питань організації державлади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування рекомендує ВРУ прийняти за основу цей законопроект щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад. Проект Закону має на меті: змінити систему та підходи до регулювання питань оплати праці у сфері державної служби; актуалізацію значення та важливості посадового окладу державного службовця; застосування грейдової системи в платі праці; застосування ефективного механізму оптимізації граничної чисельності осіб, які працюють в державних органах; оплату праці на основі класифікації посад державних службовців. Це дозволить уникнути несправедливості у нарахуванні заробітних плат у державному секторі, особливо на районному рівні, що часто ставало причиною звільнень.

Законопроект передбачає такі зміни:

1. Європейська структура зарплати: тобто 70% (оклад) на 30% (премії), що дозволяє запровадити справедливу винагороду державним службовцям;

2. Встановлення максимального розміру надбавки за вислугу років на рівні 30% від підвищеного посадового окладу, 2% за кожен рік служби (тепер це 3 %). Зменшення розміру надбавки з 50 до 30% не призведе до погіршення умов оплати;

3. Встановлення розмірів посадових окладів, як вже йшлося, на основі класифікації посад державної служби відповідно до Каталогу типових посад та критеріїв віднесення до таких посад;

4. Проведення щорічних порівнянь-співставлень розміру заробітних плат типових посад державної служби з приватними та комерційними організаціями під час підготовки схем посадових окладів, оскільки це практикується у провідних державах світу, що дозволяє їм бути конкурентним роботодавцем на ринку праці, наймати й утримувати висококваліфікованих фахівців.

На відмінну від чинної структури заробітної плати, законопроектom також передбачено розмежування заробітної плати держслужбовця, до якої входить:

➤ стала складова заробітної плати (сюди відносимо розмір посадового окладу, надбавку за ранг держслужбовця, надбавку за вислугу років та грошову допомогу, пов'язану з оплатою щорічної основної відпустки);

➤ варіативна складова заробітної плати (до якої належать премії за результатами щорічного оцінювання роботи держслужбовця, щомісячна та кварталні премії, компенсації за різноманітні додаткові навантаження за вакантною посадою).

Проект Закону передбачає встановлення мінімального розміру посадового окладу держслужбовця у сумі не менше двох розмірів прожиткового мінімуму для працездатних громадян (з 01 січня 2023 року по 31 грудня 2023 року, один прожитковий мінімум для працездатних громадян становить 2684 грн, відповідно два – 5368 грн). Передбачається також встановлення обмежень, які визначатимуть максимальний розмір посадового окладу для керівників державних органів у розмірі 15 мінімальних розмірів посадового окладу. Зважаючи на розмір заробітних плат у час війни деяких чиновників, таке нововведення було б дуже до речним та актуальним.

Проектом Закону пропонується зменшити державним службовцям надбавку за вислугу років на державній службі та виплату грошової допомоги при наданні щорічної основної оплачуваної відпустки. У пояснювальній записці до проекту Закону суб'єктом законодавчої ініціативи зазначено, що «розміри посадових окладів на посадах державної служби будуть переглянуті у бік збільшення за рахунок зменшення надбавок за вислугу років, інших тимчасово встановлених стимулюючих виплат, а також скорочення граничної чисельності пропорційно кількості посад, які були вакантними протягом року, а також інших джерел, не заборонених законом».

Щодо механізму впровадження цього законопроекту, то він має відкладене набрання чинності, з 2024 року для його належної підготовки до реалізації. Водночас у 2023-му НАДС разом із територіальними органами має погодити класифікацію посад в усіх державних органах та розробити грейди для нової схеми посадових окладів. Таку позицію НАДС поділяють Ксав'є Камю – керівник Програми співробітництва щодо належного урядування та верховенства права Представництва ЄС в Україні та Грегор Вірант – голова програми SIGMA. Вони наголосили, що законопроект №8222 за пріоритетністю для країни може бути віднесений до переліку законопроектів у сфері євроінтеграції і потребує невідкладного розгляду Парламентом, оскільки суттєво наближає Україну до європейських стандартів належного урядування.

22 червня 2023 року ВРУ розглянула проєкт зазначеного Закону України та була здійснена його експертна оцінка усіма профільними органами. А вже 28 липня 2023 року законопроєкт підтримано ВРУ у першому читанні. Серед запропонованих новел у законопроєкті є встановлення системи грейдів (тобто зарплатних рівнів) для державних службовців, яка вже давно застосовувалась у приватних організаціях. Зупинимося на цьому питанні детальніше. Отже, грейдування – це угруповання посад за певними факторами з метою стандартизації оплати праці в організації. Грейд – це крок у системі винагороди, який визначає розмір зарплати працівника. За такої системи рівень оплати праці, як правило, визначається рівнем обов'язків, які виконують відповідно до посадової інструкції, посади, тривалості виконання працівником своєї роботи, повноважень, що виконують. За допомогою грейдування можна ранжувати посади залежно від їхньої цінності для компанії (для державних службовців – державного органу) та визначити рівень оплати праці, який буде відповідати цьому ранжируванню. Суть грейдингової системи оплати праці полягає в тому, що всі посади в організації (органі) оцінюють за низкою факторів (наприклад, умови праці, рівень відповідальності, вартість помилки та ін.). І за результатами цих даних визначають рівень оплати праці по кожній посаді окремо. Слід також зазначити, що найчастіше під грейдингом розуміють саме ранжування посад, однак існує ще й грейдинг працівників, коли оцінюють і ранжують безпосередньо самі співробітники відповідно до їх досвіду, майстерності, особистих професійних рис та інших навичок співробітника. Водночас основною перевагою системи грейдування є переведення нематеріального показника «цінність роботи працівника» у грошову форму.

Отже, розглянемо переваги та недоліки системи грейдування.

Основні переваги:

- отримання справедливої заробітної плати за роботу залежно від рівня складності та відповідальності виконуваної роботи;
- усвідомлення ролі своєї посади в існуючій ієрархії посад та її ролі для своєї компанії (органу влади);
- реальне оцінювання професійного та кар'єрного росту для кожного працівника;
- вдосконалення організаційної структури в організації;
- покрокове набуття працівником нових навичок та знань, які необхідні на вищих посадах;
- можливості для «горизонтального» кар'єрного росту, тобто ускладнення завдань, розширення кола повноважень у межах своєї посади.

Серед недоліків грейдової системи можна виділити такі:

- угруповання певних посад з грейдів ускладнить моніторинг заробітної плати, враховуючи тенденції на ринку праці;
- невідповідність оплати праці на деяких посадах середньому ринку показників заробітної плати;
- можливе зростання напруженості та конфліктних ситуацій через неприйняття працівниками грейдової системи, нерівність заробітної плати для працівників, які мають однаків грейд;
- потреба у переоцінці роботи у разі зміни її змісту, у разі появи нової посади, зміни ринкових ставок оплати праці за окремими посадами або робочими місцями.

Слід зазначити, що правильне застосування грейдової системи якісно та позитивно впливає на фінансову сторону питання та й на мотивацію працівників. Вона є важливим стимулом особистісного та професійного зростання співробітників та їх більшої продуктивності та ефективності праці.

Водночас законопроект містить і недоліки, зокрема запропоновану у проекті структуру заробітної плати (стала та варіативна) слід узгодити із загальною структурою заробітної плати згідно із Законом України «Про оплату праці». Зокрема, стаття 2 цього закону визначає, що до структури заробітної плати належить основна заробітна плата, додаткова заробітна плата, інші заохочувальні та компенсаційні виплати [7]. До основної заробітної плати відносимо винагороду за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми виробітку, часу, обслуговування, посадові обов'язки). Це тарифні ставки (оклади) і відрядні розцінки для робітників та посадові окладів для державних службовців. До додаткової заробітної плати відносимо винагороду за працю понад встановлені норми, за особливі умови праці, за трудові успіхи, за винахідливість. Сюди належать доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним національним законодавством, а також премії, пов'язані з виробничими завданнями і функціями. До інших заохочувальних та компенсаційних виплат належать виплати у формі винагород за річними робочими підсумками, премії за спеціальними системами і положеннями, виплати в рамках грантів та проектів, інші грошові і матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства. Необхідність такого узгодження та кореляції щодо структури заробітної плати пов'язана з тим, що стає незрозумілим, чи зберігається при застосуванні запропонованого у проекті поділу заробітної плати державних службовців на сталу та варіативну виплата державним службовцям де-

яких непередбачених законом виплат (наприклад, грошової компенсації за невикористані щорічні відпустки та виплати середнього заробітку при переведенні на легшу роботу), які належить до додаткової заробітної плати. Також варті доопрацювання й положення щодо зміни розрахункової величини для визначення мінімального розміру посадового окладу державного службовця та встановлення його на рівні не менше однієї мінімальної заробітної плати, недопущення можливого тимчасового зменшення заробітної плати окремих державних службовців після прийняття відповідного закону.

Згідно із законопроектом, до варіативної заробітної плати відносяться компенсації за додаткове навантаження та за вакантною посадою, за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків тимчасово відсутнього працівника, за роботу, що передбачає доступ до державної таємниці. Однак залишається незрозумілим питання про порядок виплати компенсацій за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків тимчасово відсутнього працівника та за вакантною посадою, зокрема, хто ініціює їх виплату та хто приймає про це рішення.

Серед недоліків законопроекту є і те, що він має вплив на показники державного бюджету і у разі прийняття має вводитися в дію згідно з нормами частини третьої статті 27 Бюджетного кодексу України. Однак вказані норми не застосовують в умовах дії воєнного стану в країні або для здійснення згідно із законом заходів із загальної мобілізації. Водночас необхідною є і актуалізація дати набуття чинності законопроекту та внесення відповідних змін до інших законів з метою їх узгодження.

Проект Закону відповідає положенням Угоди про асоціацію між Україною та ЄС та іншим правовим зобов'язанням України у напрямку євроінтеграції. Водночас законопроект не передбачає імплементації актів Євросоюзу, тому не потребує проведення порівняльно-правового аналізу на відповідність праву Європейського Співтовариства. Водночас, незважаючи на те, що законопроект несе певні загрози інституційній незалежності антикорупційних, правоохоронних та інших державних органів, система оплати праці в яких визначаються спеціальними законами, його пропонують до подальшого розгляду та ухвалення.

**Висновки та перспективи подальших розвідок.** Можемо підсумувати, що діюча система оплати праці у сфері державної служби є неефективною, несправедливою, застарілою та потребує нових моделей її формування. У суспільстві уже давно назривала потреба змін у системі оплати праці державних службовців і зараз створені оптимальні передумови для застосування нових підходів виплати винагороди за працю для працівників державного сектору. Реформування у системі оплати праці у

державному секторі на основі класифікації посад державних службовців позбавить несправедливості в оплаті праці, оскільки за теперішніми міжнародними стандартами вона має ґрунтуватися на результативності, фаховості, мірі відповідальності та особистому внеску кожного працівника у спільну справу.

Проект Закону (після проходження усіх етапів законотворчого процесу) про нову модель оплати праці державних службовців, який зараз розглядають у ВРУ, незважаючи на свої недоліки, цілком може задовольнити запити сучасного суспільства, експертів та працівників державних органів. Він наблизить нашу державу до міжнародних стандартів у сфері оплати праці у державному секторі та є пріоритетним напрямком України на шляху до норм та стандартів Європейського Союзу. Він дещо вирівняє розміри оплати праці типових посад державної служби з приватним сектором та комерційними структурами, як це існує у розвинених країнах світу, і забезпечить приваблення висококваліфікованих кадрів. Перспективою подальших розвідок можуть бути порівняльний аналіз, кращі світові та європейські практики оплати праці державних службовців.

### Список використаної літератури

1. Висновок щодо проекту Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про державну службу» щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад». Комітет з питань інтеграції України до Європейського Союзу URL:.. file:///C:/Users/Acer/Downloads/XI08397K%20(1).PDF (дата звернення 07.07.2023р.)
2. Голова НАДС: Реформа системи оплати праці державних службовців – один з пріоритетів реформи публічного управління та вагомий індикатор членства України в ЄС. URL: <https://nads.gov.ua/news/holova-nads-reforma-systemy-oplaty-pratsi-derzhavnykh-sluzhbovtsiv-odyn-z-priorytetiv-reformy-publichnoho-upravlinnia-ta-vahomyi-indykator-chlenstva-ukrainy-v-ies> (дата звернення 08.07.2023р.)
3. Деякі питання реформування державного управління України. Розпорядження КМУ від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#n199>
4. Нова система оплати праці держслужбовців – погоджено законопроект. URL: [https://buh.ligazakon.net/news/220459\\_nova-sistema-oplati-prats-derzhsluzhbovtsiv-pogodzheno-zakonoproekt](https://buh.ligazakon.net/news/220459_nova-sistema-oplati-prats-derzhsluzhbovtsiv-pogodzheno-zakonoproekt) (дата звернення 09.07.2023р.)
5. Про внесення змін до Закону України «Про державну службу» щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі кваліфікації посад ПРОЕКТ ЗАКОНУ УКРАЇНИ від 23.11.2022 р. N 8222. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?id=&pf3511=75229](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?id=&pf3511=75229)
6. Про державну службу. Закон України в редакції від 28.05.2023р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

7. Про оплату праці. Закон України в редакції від 01.04.2023р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>
8. Принципи державного управління. URL: <https://www.sigmaxweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2017-Ukrainian.pdf>
9. Про схвалення Концепції реформування системи оплати праці державних службовців та затвердження плану заходів з її реалізації. Розпорядження КМУ від 27 травня 2020 р. № 622-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/622-2020-%D1%80#Text>
10. Старков В.І. Стимулювання виконавської дисципліни у державних службовців: досвід країн ЄС. Державна служба в Україні: шляхи реформування: матеріали круглого столу (22 травня 2019 року). Київ: Національна академія прокуратури України, 2019. 186 с.
11. Чабаров В.О., Євтушок О.В. Організація праці та система виплати заробітної плати державних службовців: міжнародний досвід для України. DOI: 10.32702/2307-2156-2020.4.64 URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2020/66.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/66.pdf) (дата звернення 11.07.2023р.)

### **Khavarivska Halyna Stepanivna**

*Candidate of Sciences in Public Administration,  
Senior Lecturer of Department of Public Policy and Governance,  
Public Administration, Governance and Professional Development Institute,  
Lviv Polytechnic National University  
ORCID:0000-0001-8675-3828  
Halyna.S.Khavarivska@lpnu.ua*

## **NEW APPROACHES TO REMUNERATION OF CIVIL SERVANTS IN UKRAINE**

**Problem setting.** The issue of remuneration has always been and is relevant, since salary is not only an important motivating factor for an employee, but also a source of livelihood for him/her and his/her family, a means of satisfying most needs. Undoubtedly, the key to a high-quality civil service is the current system of incentives, and rewards that encourage civil servants to fully realize their potential in the performance of professional duties. Therefore, it is necessary to complete the reform of remuneration system for civil servants, which will ensure the retention of professional personnel and recruitment of new young talents to the civil service.

**Recent research and publications analysis.** The questions of labor organization and management, as well as the procedure and scope for salary payment of civil servants are studied in the works of A.V. Obolenskyi, I. P. Lopushynskyi, N.R. Nyzhnyk, S. Chernonoha, N.O. Bohdanov, P. Tymoshchuk, A.M. Shkolyk, V.O. Chmyha et.al. Many analytical findings on the new model of remuneration of civil servants are presented on the resources of the National Agency of Ukraine on Civil Service.

**Highlighting previously unsettled parts of the general problem.** There is no comprehensive study of the new model of remuneration of civil servants, taking into account the novelty and recent events regarding consideration of the Draft Law on

remuneration of civil servants in the science of public administration. Therefore, this became the subject of our analysis in a separate scientific article.

**Paper main body.** It is determined that the work of a civil servant is too complex and is associated with a high emotional and intellectual load, a high level of responsibility, minimal motor activity, a large number of assignments and short deadlines for their implementation, and such work shall be paid in due way. Therefore, it is necessary to review the system of remuneration of civil servants and adopt its new model. In the developed countries, a significant amount of the state budget is spent on civil service. An important step in this direction is the Draft Law *"On Amendments to the Law of Ukraine "On Civil Service" Regarding the Introduction of Uniform Approaches to the Remuneration of Civil Servants based on Qualifications"* which should become the cornerstone of reform processes to build a clear, transparent and fair system of remuneration for employees of state bodies. This document provides for a clear and transparent salary structure with limited bonus payments, and the new salary structure takes into account the employee's qualifications and experience, the importance and complexity of work in the position, the efficiency and quality of official duties performance, as well as the degree of responsibility and effectiveness in work. The Draft Law is included in the Draft Sections of the Recovery Plan for the post-war reconstruction and development of Ukraine.

The following changes are provided for in the Draft Law: 1. European salary structure: i.e. 70% (salary) to 30% (bonuses); 2. Setting the maximum amount of long service bonus at the level of 30% of the increased official salary, 2% for each year of work. Reducing the amount of the bonuses from 50% to 30% will not worsen the payment terms; 3. Determining the amount of official salaries based on the classification of civil service positions in accordance with the catalog of standard positions and criteria for assignment to such positions; 4. Conducting annual comparisons of the amount of salaries of standard civil service positions with private and commercial organizations when preparing official salary schemes. Other novelties of this Draft Law are also analyzed, including changes in the structure of salaries (constant and variable components).

The Draft Law also includes the establishment of a grading system, which has long been used in private enterprises. The essence of the grading system of remuneration is as follows: all positions in the organization (body) are evaluated by a number of factors (for example, working conditions, level of responsibility, cost of error), and the results of these data shall determine the level of remuneration for each position separately. The advantages and disadvantages of such a system are considered.

Some shortcomings of this Draft Law are also analyzed.

**Conclusions of the research and prospects for further studies.** We may assume that the current system of remuneration in the civil service is inefficient, unfair, outdated and requires new models of its formation. Reforming the system of remuneration in the public sector based on the classification of positions of civil servants will eliminate unfairness in remuneration, since in accordance with current international standards, it shall be based on the effectiveness, professionalism, degree of responsibility and personal contribution of each employee to the common cause. The Draft Law under consideration (after passing all stages of the legislative process) may fully meet the needs of modern society, experts and employees of state bodies. It will bring our state closer to international standards in the field of remuneration in the public sector and is a priority direction for Ukraine on the way to the regulations and standards of the European Union.

**Key words:** state body, civil servant, grade, Draft Law, remuneration system, reforming.

## References

1. Vysnovok shchodo proektu Zakonu Ukrainy «Pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy «Pro derzhavnu sluzhbu» shchodo vprovadzhennia yedynykh pidkhodiv v oplati pratsi derzhavnykh sluzhbovtiv na osnovi klasyfikatsii posad». Komitet z pytan intehratsii Ukrainy do Yevropeiskoho Soiuzu. (2023). URL : [file:///C:/Users/Acer/Downloads/XI08397K%20\(1\).PDF](file:///C:/Users/Acer/Downloads/XI08397K%20(1).PDF).
2. Holova NADS: Reforma systemy oplaty pratsi derzhavnykh sluzhbovtiv – ody z priorytetiv reformy publicznego upravlinnia ta vahomyi indyktor chlenstva Ukrainy v YeS. (2023). URL : <https://nads.gov.ua/news/holova-nads-reforma-systemy-oplatty-pratsi-derzhavnykh-sluzhbovtiv-odyn-z-priorytetiv-reformy-publicznego-upravlinnia-ta-vahomyi-indyktor-chlenstva-ukrainy-v-ies>.
3. Deiaki pytannia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy. № 831-p. (2021). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#n199>.
4. Nova systema oplaty pratsi derzhsluzhbovtiv – pohodzheno zakonoproiekt. (2023). URL: [https://buh.ligazakon.net/news/220459\\_nova-sistema-oplatty-pratsi-derzhsluzhbovtiv--pogodzheno-zakonoproiekt](https://buh.ligazakon.net/news/220459_nova-sistema-oplatty-pratsi-derzhsluzhbovtiv--pogodzheno-zakonoproiekt).
5. Pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy «Pro derzhavnu sluzhbu» shchodo vprovadzhennia yedynykh pidkhodiv v oplati pratsi derzhavnykh sluzhbovtiv na osnovi kvalifikatsii posad. №8222. (2022). URL : [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?id=&pf3511=75229](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?id=&pf3511=75229).
6. Pro derzhavnu sluzhbu. (2023). № 889-VIII URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
7. Pro oplatu pratsi. (2023). №108/95 URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>.
8. Pryntsypy derzhavnoho upravlinnia. URL : <https://www.sigmaxweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2017-Ukrainian.pdf>
9. Pro skhvalennia Kontseptsii reformuvannia systemy oplaty pratsi derzhavnykh sluzhbovtiv ta zatverdzhennia planu zakhodiv z yii realizatsii. № 622-p. (2020). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/622-2020-%D1%80#Text>
10. Starkov V.I.(2019). *Stymuliuvannia vykonavskoi dystsypliny u derzhavnykh sluzhbovtiv:dosvid krain IeS*, Derzhavna sluzhba v Ukraini:shliakhy reformuvannia, Materials of the Round Table. Kyiv: National Academy of Public Prosecutors' Office of Ukraine. 186 p.
11. Chabarov V.O., Yevtushok O.V. (2023). *Orhanizatsiia pratsi ta systema vyplaty zarobitnoi platy derzhavnykh sluzhbovtiv:mizhnarodnyi dosvid dlia Ukrainy*. URL : [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2020/66.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/66.pdf) (DOI: 10.32702/2307-2156-2020.4.64).

УДК 355.425

DOI: <https://doi.org/10.23939/dg2023.02>.**Гулько Леонід Володимирович***аспірант кафедри публічного управління і публічної служби**Інституту адміністрування, державного управління**та професійного розвитку**Національного університету "Львівська політехніка"*

ORCID 0000-0003-1725-937X

e-mail: Leonid.V. Hunko@lpnu.ua

**СТРАТЕГІЯ ПРОТИДІЇ НЕЗАКОННИМ ЗБРОЙНИМ ФОРМУВАННЯМ: ЗМІСТ, СКЛАДОВІ, ЕВОЛЮЦІЯ**

Розглянуто питання визначення необхідності розробки стратегії протидії незаконним збройним формуванням (НЗФ), визначено зміст та складові елементи стратегії, простежено, як розвиток окремих елементів змінює підходи до стратегії. Акцентовано на складності формулювання стратегії у сфері національної безпеки унаслідок невизначеності в українському законодавстві поняття стратегічних правових актів, їх ієрархії та змісту. Визначено, що зміст стратегічних документів у сфері національної безпеки тісно пов'язаний із їх комплексним характером, тенденціями розвитку військових конфліктів та складністю і непередбачуваністю безпекового середовища.

**Ключові слова:** тероризм, незаконні збройні формування, НЗФ, національна безпека, стратегія, доктрина.

**Постановка проблеми.** Діяльність окупаційних адміністрацій Донецької та Луганської областей, а також утворених ними НЗФ має сепаратний характер, використовує терористичні акти та партизанську тактику. Ефективна боротьба проти НЗФ потребує використання зарубіжного досвіду боротьби з ними. Досвід проведення контрпартизанської боротьби США (в Іраку та Афганістані) та СРСР (в Афганістані) демонструє їх неспроможність досягнути позитивного результату. Основними причинами цього стала неготовність боротись із противником, який використовує партизанську тактику дій, та відсутність стратегії протидії НЗФ. Покращення ситуації і скорочення жертв серед військовослужбовців в Іраку і Афганістані відбулось лише після прийняття відповідних стратегічних рішень. Отже, ключовим фактором ефективної боротьби із НЗФ є наявність відповідної стратегії протидії НЗФ.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання, пов'язані із діяльністю НЗФ на сході України, та прийняття відповідних рішень у боротьбі з ними розглядали окремі науковці. Зокрема, О. Феденко та В. Панасюк [17] розглядають НЗФ як інструмент гібридної війни на сході

України. Структуру, розвиток та еволюцію форм і способів ведення бойових дій НЗФ досліджували В. Серватюк, М. Поліщук [15]. В. Кобко [5] розглядає питання організації боротьби із НЗФ та наголошує на необхідності розробки відповідної стратегії. Досвід США та СРСР у боротьбі із НЗФ і важливість наявності стратегії досліджують Е. Бухтояров [2], О. Валецький та В. Нейолов [3]. Теоретичні питання, пов'язані із змістом, ієрархією стратегічних правових актів розглянули в своїх дослідженнях Г. Ситник [3] та Н. Харченко [18, 19].

**Виокремлення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Внесок вищеперелічених дослідників є важливим, але необхідно звернути увагу на необхідність подальших досліджень у цій сфері. Метою дослідження є аналіз і формування змісту, складових стратегії протидії НЗФ та визначення впливу на розробку стратегії досвіду боротьби з НЗФ та тенденцій зміни характеру збройних конфліктів.

**Виклад основного матеріалу.** У зв'язку із обранням Україною шляху на вступ до ЄС та НАТО важливу роль почали відігравати питання прийняття стратегічних правових актів.

На цей час відсутні єдині підходи до визначення поняття таких актів, їх особливостей та ролі в системі нормативно-правового регулювання, місця в ієрархії правових актів. Також відсутнє науково узгоджене юридичне визначення стратегічного правового акта, що приводить до появи різноманітних назв таких актів: стратегія, доктрина, концепція, програма тощо.

Стратегічні правові акти часто характеризуються невідповідністю назви стратегічного правового документа зі змістом правових норм, які містяться в ньому.

Харченко Н. наголошує на характеристиках стратегічних правових актів, які:

- 1) є самостійною правовою категорією та важливим елементом системи законодавства України;
- 2) є особливими актами правового регулювання;
- 3) здебільшого є взаємопов'язаними та взаємозалежними;
- 4) є причиною ухвалення нових нормативно-правових та стратегічних актів;
- 5) не мають нормативно визначеної ієрархії;
- 6) не впливають на виникнення суб'єктивних прав, не накладають юридичних обов'язків, не визначають заходів юридичної відповідальності, не змінюють правового статусу суб'єктів і не є підставою для виникнення, зміни або припинення правовідносин, але ухвалюються відповідно до законодавства;

7) переважно відповідальними за реалізацією стратегічних правових актів є ті органи державної влади, які їх не ухвалювали [19].

Можливі два підходи до тлумачення стратегічних правових актів. Один із них відносить до стратегічних правових актів ті акти, які визначають напрямки розвитку, принципи, пріоритети (стратегії, доктрини, концепції, напрямки, програми тощо). Інший підхід передбачає зарахування до стратегічних правових актів лише тих актів, у назві яких є слово «стратегія».

Ми є прихильниками першого підходу, коли зарахування до стратегічних правових актів пов'язане не тільки із наявністю у назві слова «стратегія». Ключовим у визначенні правового акта стратегічним має бути наявність в цьому документі змісту, що відповідає визначенню принципів, пріоритетів розвитку суспільства і держави. Хоча достатньо складно визначити позицію суб'єктів, причетних до прийняття стратегічних правових актів.

Можливий також поділ на концептуальні стратегічні правові акти (доктрини, концепції, основи державної політики тощо) та стратегічні правові акти, які визначають механізми реалізації (стратегія, програма, план тощо).

Отже, можна визначити стратегічний правовий акт як правовий акт, який містить норми права, що визначають принципи, пріоритети та напрямки розвитку суспільства та держави на тривалий час і затверджені відповідними органами державної влади.

Унаслідок нерегульованості питання щодо стратегічних правових актів вони затверджувались актами різної правової сили, зокрема, Указами Президента України, Законами України, Постановами Верховної Ради України, Постановами Кабінету Міністрів України тощо. Як приклад можна навести Указ Президента України «Про затвердження Стратегії інтеграції України до Європейського Союзу» від 11 червня 1998 року [10], Закон України «Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу» від 18 березня 2004 року [9], Постановою Верховної Ради України була затверджена Концепція (основи державної політики) національної безпеки України від 16 січня 1997 року [6], Постанову Кабінету Міністрів України «Про Концепцію адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу» від 16 серпня 1999 року [11].

Ієрархію стратегічних правових актів різні автори також визначають по-різному, зокрема:

1) Рада національної безпеки та оборони України запропонувала таку ієрархію: доктрина, концепція, стратегія, програма, план [1];

- 2) Г. Ситник запропонував іншу ієрархію: концепція, доктрина, стратегія, програма [16];
- 3) ієрархія А. Кузьменка: стратегія, концепція, доктрина, програма [7];
- 4) В. Ліпкан запропонував таку: концепція, стратегія, доктрина, програма [8];
- 5) Н. Харченко: доктрина, стратегія, програма, план [19];
- 6) в Доктрині інформаційної безпеки України запропоновано так: доктрина, концепція, стратегія, цільова програма [14].

Серед наведених вище підходів до визначення ієрархії стратегічних правових актів підтримуємо погляд Г. Ситника, який наголошує на тому, що «вирішенню тієї чи іншої проблеми має передувати розробка концепції, наступним кроком має бути розробка доктрини (яка б розвинула ті чи інші положення концепції, її задум, керівні ідеї та принципи до так званих «доктринальних» положень), а остання вже має слугувати організаційною і методологічною основою для розробки стратегії» [16, с. 226].

До цього часу питання стратегічних правових актів не вирішене, їх перелік, особливості та ієрархія не визначені в жодному нормативно-правовому документі. Досить давно до Верховної Ради України був поданий законопроект «Про державне стратегічне планування» № 9407 в редакціях від 3 листопада 2011 року та 4 грудня 2017 року, але закон так і не був прийнятий.

Перші стратегічні правові акти в Україні з'явилися після ухвалення Угоди про партнерство і співробітництво між Україною і Європейськими Співтовариствами та їх державами-членами від 14 червня 1994 року. Для реалізації державної політики щодо забезпечення входження України в європейський політичний, економічний, безпековий і правовий простір були ухвалені важливі стратегічні акти, зокрема, Стратегія інтеграції України до Європейського Союзу від 11 червня 1998 року.

Найчастіше стратегічні правові акти ухвалюють у сфері національної безпеки. Зокрема, ключовим поняттям системи правових актів, яка визначає розвиток сектора безпеки та оборони, є Стратегія національної безпеки України, яка вперше була згадана у ст. 2 Закону України «Про основи національної безпеки України»: «Відповідно до цього Закону розробляються і затверджуються Президентом України Стратегія національної безпеки України, Стратегія кібербезпеки України і Воєнна доктрина України, доктрини, концепції, стратегії і програми, якими визначаються цільові настанови та керівні принципи воєнного будівництва, а також напрями діяльності органів державної влади в

конкретній обстановці з метою своєчасного виявлення, відвернення і нейтралізації реальних і потенційних загроз національним інтересам України. Стратегія національної безпеки України, Стратегія кібербезпеки України і Воєнна доктрина України є документами, обов'язковими для виконання, і основою для розробки конкретних програм за складовими державної політики національної безпеки» [13].

Відповідно до чинного Закону України «Про національну безпеку України» Стратегія національної безпеки України – це документ, що визначає актуальні загрози національній безпеці України та відповідні цілі, завдання, механізми захисту національних інтересів України та є основою для планування і реалізації державної політики у сфері національної безпеки [12].

У сфері національної безпеки і оборони важливими є не лише стратегії, але й інші стратегічні акти, які визначено у ст. 25 Закону України «Про національну безпеку України» і до яких належать стратегії, концепції, програми, плани розвитку органів сектора безпеки і оборони [12]. Окрім того, в законі було визначено стратегічні правові акти та порядок їх розробки та ухвалення (Стратегія національної безпеки України, Стратегія воєнної безпеки України, Стратегія кібербезпеки України, Стратегія громадської безпеки та цивільного захисту України, Стратегія розвитку оборонно-промислового комплексу України тощо).

Та ж ст. 25 визначає принципи планування у сфері безпеки та оборони:

- 1) дотримання норм законодавства і міжнародних зобов'язань України;
- 2) демократичний цивільний контроль за сектором безпеки і оборони;
- 3) прозорість та підзвітність використання ресурсів;
- 4) цілісність, узгодженість, системність планування у секторі безпеки і оборони;
- 5) своєчасність та відповідність прийнятим рішенням щодо захисту національних інтересів України.

Виходячи із того, що характеристики збройних конфліктів у ХХІ ст.. змінились, врахування цих змін в стратегічних документах є обов'язковим. Ф. Хоффман та П. Гарретт вважають, що в цьому столітті відбудеться еволюція конвенційних війн в воєнні конфлікти малої інтенсивності, стабілізаційні операції, асиметричні війни, боротьбу з НЗФ тощо. Ці зміни передбачають такі тенденції:

- 1) зміна глобального домінування перевагою в конфліктних зонах, де найбільша загроза національним інтересам;

2) перехід від простоти до складності, що передбачає зростання вимог до підготовки особового складу збройних сил та нових видів озброєння;

3) заміна баз постійної дислокації військ на оперативне розгортання в кризових регіонах;

4) необхідність переходу від воєнно-орієнтованої моделі планування конфліктів до більш комплексного підходу, який передбачає співробітництво не тільки в воєнній сфері, але і в політичній, фінансово-економічній, інформаційній сферах;

5) розподіл воєнних дій на великій території при скороченні кількості особового складу збройних сил за рахунок мобільності, координації, інформованості. Це вимагатиме кадрової, організаційної та управлінської перебудови армії, до воєнних дій малими військовими одиницями в складних емоційних, психологічних, інтелектуальних і фізичних умовах;

6) забезпечення конкретних компетенцій, коли кожен солдат і офіцер має володіти високими компетенціями не лише в своїй військовій професії, але й відносно мови, культури і території походження загроз;

7) перехід від ієрархій до нечітких множин. В майбутньому не тільки доктрини і можливості ворогів будуть менш передбачуваними і більш важко визначеними, але і самі вороги будуть більш мінливі, масковані під різними личинами і розчинені серед мирного населення;

8) застосування зброї в містах, в умовах присутності цивільного населення, в складних, невизначених умовах не можуть вестись дистанційно, а потребують фізичної присутності збройних сил;

9) перехід від модернізації до конвергенції, коли ключовим значенням впровадження нових технологій у забезпечення національної безпеки стане не використання окремих технологій, а запровадження кластерів взаємопов'язаних технологій;

10) перехід від розвитку всіх нових технологій у сфері національної безпеки до концентрації зусиль на ключових напрямках;

11) перехід до продуманої стратегії, коли ефективною може бути лише та техніка, яка щоденно може бути ефективно використана солдатами і офіцерами в бойових діях [20].

Окрім зміни загальних тенденцій збройних конфліктів, змінюється також середовище, умови, методи та засоби дій НЗФ, що вимагає використання досвіду і зміни стратегії по боротьбі з ними.

Відомий автор Д. Кілкуллен, проаналізувавши заяви та дії Президентів США, робить висновок, що політичне керівництво в своїй діяльності недооцінювало ризики майбутніх конфліктів, отже, і не готувалось до

них. На нашу думку, це є у більшості випадків системною помилкою політичних лідерів загалом видавати бажане за дійсне [4]. Як наслідок збройні сили виявляються не готовими до: 1) конфліктів нового типу; 2) бойових дій в іншому середовищі; 3) бойових дій в нових умовах.

Природа загроз з боку НЗФ характеризується:

1) непостійність складу учасників та зміна методів конфліктів. Як правило, НЗФ охоплюють різноманітні терористичні групи, кримінальні елементи та представників різноманітних політичних структур. Останнім часом відбувається підтримка НЗФ з боку інших зацікавлених держав аж до залучення до складу НЗФ безпекових структур цих держав;

2) гібридністю, запутаністю та розмитістю загроз. Характерним є застосуванням асиметричних дій усіма, а не тільки слабшою стороною, зокрема і в традиційних війнах;

3) складністю і вкладеністю причин і наслідків у конфліктах. Вкладені заплутані мережі характеризуються поєднанням іррегулярного характеру військових дій, гібридним типом конфлікту і невідомим середовищем [4].

Очевидно, що в майбутньому буде здійснено перехід від функціональної до цільової побудови підрозділів збройних сил для усунення загроз з боку НЗФ. На практиці це означає утворення комплексних підрозділів за участю збройних сил, сил безпеки, поліції тощо.

Закон України «Про національну безпеку України» визначає складові Стратегії національної безпеки, зокрема Стратегія повинна містити таку інформацію:

1) пріоритети національних інтересів України та забезпечення національної безпеки;

2) цілі, основні напрями державної політики у сфері національної безпеки;

3) поточні та прогнозовані загрози національній безпеці та національним інтересам України;

4) основні напрями зовнішньополітичної діяльності держави для забезпечення її національних інтересів і безпеки;

5) напрями та завдання реформування й розвитку сектора безпеки і оборони;

6) ресурси, необхідні для її реалізації [12].

Виходячи із того, що в цей час відбувається збройна агресія РФ проти України, питання забезпечення воєнної безпеки України виходять на перший план.

Закон України «Про національну безпеку України» визначає поняття Стратегії воєнної безпеки України: «Стратегія воєнної безпеки Украї-

ни – документ, у якому викладається система поглядів на причини виникнення, сутність і характер сучасних воєнних конфліктів, принципи і шляхи запобігання їх виникненню, підготовку держави до можливого воєнного конфлікту, а також на застосування воєнної сили для захисту державного суверенітету, територіальної цілісності, інших життєво важливих національних інтересів» [12].

Стратегія воєнної безпеки України як складові елементи охоплює:

- 1) характеристику безпекового середовища;
- 2) цілі, пріоритети та завдання державної політики у воєнній сфері;
- 3) соціально-політичні, економічні та інші умови реалізації державної політики у воєнній сфері, а також воєнно-політичні та воєнно-стратегічні обмеження;
- 4) шляхи досягнення цілей державної політики у воєнній сфері;
- 5) ресурсне забезпечення потреб оборони;
- 6) перспективну модель організації оборони, Збройних Сил України та інших складових сил оборони;
- 7) імовірні сценарії застосування сил безпеки і сил оборони до виконання завдань з оборони держави із розподілом відповідальності складових сектора безпеки і оборони за організацію оборони України, захист її суверенітету, територіальної цілісності і недоторканності;
- 8) управління ризиками у сфері воєнної безпеки.

Визначення змісту та складових частин Стратегії протидії НЗФ повинно, по-перше, спиратись на положення Стратегії національної безпеки, так як ця стратегія є основою розробки інших стратегій відповідно до Закону України «Про національну безпеку України». По-друге, ця Стратегія має комплексний характер і повинна спиратись також на Стратегію воєнної безпеки. По-третє, враховувати основні тенденції розвитку військових конфліктів та характерні особливості боротьби з НЗФ. І, по-четверте, передбачити, що позитивні результати можуть бути досягнуті за умов кадрової, організаційної та управлінської перебудови збройних сил.

Отже, Стратегія протидії НЗФ повинна містити такі складові елементи:

- 1) пріоритети національних інтересів;
- 2) цілі, завдання та основні напрямки реалізації забезпечення національних інтересів;
- 3) поточні та прогнозовані загрози національній безпеці та національним інтересам;
- 4) безпекове середовище (глобальні, регіональні та національні аспекти);

5) ймовірні сценарії застосування сил безпеки і оборони для забезпечення безпеки України;

6) напрями та завдання реформування сектора безпеки та оборони;

7) ресурсне забезпечення;

8) управління ризиками у сфері національної безпеки.

Підсумовуючи можна зазначити, що у процесі формування Стратегії протидії НЗФ необхідно спиратись на стратегічні правові акти у сфері безпеки і оборони, враховувати зміни в безпековому міжнародному середовищі, зміни у формуванні конфліктів в ХХІ ст. та складність і непередбачуваність конфліктів за участю НЗФ.

**Висновки і перспективи подальших розвідок.** Досвід боротьби з НЗФ, які використовують тактику диверсійно-терористичних, партизанських дій, свідчить, що успіх цієї боротьби залежить від багатьох складових: належної підготовки особового складу збройних сил, ізоляції бойовиків НЗФ від місцевого населення, припинення допомоги НЗФ ззовні, проведення заходів серед місцевого населення у галузі освіти, охорони здоров'я, працевлаштування тощо.

Чи не найважливішим у боротьбі із НЗФ є наявність відповідної стратегії. Відсутність такої стратегії в процесі протидії НЗФ негативно впливає на ефективність дій, що підтверджується досвідом боротьби з незаконними збройними угруповуваннями США, Великобританії тощо. Подальшого дослідження потребує визначення змісту та складових стратегії протидії НЗФ з врахуванням міжнародного досвіду боротьби із НЗФ.

### Список літератури

1. Баровська А. Структура керівних документів державної політики в інформаційній сфері : нагальні проблеми та шляхи впорядкування. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/informaciyni-strategii/struktura-kerivnikh-dokumentiv-derzhavnoi-politiki-v>.

2. Бухтояров Е. А. Проведение военной компании в условиях мятеже войны. URL: <http://army-news.ru/2013/03/provedenie-voennoj-kompanii-v-usloviyah-myatezhevojny-chast1/>

3. Валецкий О. В. Особенности партизанских и противопартизанских действий в ходе иракской войны. / О. В. Валецкий, В. М. Неелов. М.: Издатель Воробьев А. В., 2015. – 120 с.

4. Кілкуллен Д. Грядущая война в городах. Ларина Е. Мировойна. Все против всех. Новейшие концепции боевых действий англосаксов. URL: [https://www.lander.odessa.ua/doc/Mirovoyna,Vse\\_protiv\\_vseh.doc](https://www.lander.odessa.ua/doc/Mirovoyna,Vse_protiv_vseh.doc)

5. Кобко В.А. Підготовка та проведення спеціальної операції у збройних конфліктах другої половини ХХ століття: автореф. дис.. ... канд. іст. наук 20.02.22 Нац. акад. оборони України. Київ, 2004. 16 с. URL: <http://referatu.net.ua/referats/7569/154830>

6. Концепція(основи державної політики) національної безпеки України. Постанова Верховної Ради України № 3/97-ВР від 16.01.1997 р. URL: <https://w1.c1.rada.gov.ua/zweb2/webproc34>

7. Кузьменко А. Проблеми відповідності стратегії та системи забезпечення безпеки України національним потребам. Юридичний журнал. 2006. № 10. С. 1–21.

8. Ліпкан В. Теоретичні основи та елементи національної безпеки України : монографія. К.: Текст, 2003. 600 с.

9. Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу Закон України № 1629-IV від 18 березня 2004 року URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1629-15#Text>

10. Про затвердження Стратегії інтеграції України до Європейського Союзу Указ Президента України № 615/98 від 11 червня 1998 року URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/615/98#Text>

11. Про Концепцію адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу Постанова Кабінету Міністрів України № 1496 від 16 серпня 1999 року URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1496-99-%D0%BF#Text>

12. Про національну безпеку України Закон України № 2469–VIII від 21 червня 2018 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>

13. Про основи національної безпеки України Закон України (втратив чинність) № 964–IV від 19 червня 2003 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/964-15#Text>

14. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 29 грудня 2016 року «Про Доктрину інформаційної безпеки України» Указ Президента України № 47/2017 від 25 лютого 2017 року URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/47/2017#Text>

15. Серватюк В. М. Структура незаконних збройних формувань та особливості їхньої тактики дій на південному сході України / В. М. Серватюк, М. М. Поліщук // Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Сер. : Військові та технічні науки. – 2015. – № 1. – С. 131-146. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnarpv\\_vtn\\_2015\\_1\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnarpv_vtn_2015_1_13)

16. Ситник Г. П. Державне управління національною безпекою України: Монографія. К.: Вид-во НАДУ, 2004. 408 с.

17. Феденко О. Незаконні збройні формування як інструмент гібридної війни / О. Феденко, В. Панасюк. Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини. 2020. Вип. 48. С. 117–126

18. Харченко Н. П. Види стратегічних правових актів: загальнотеоретичні аспекти. URL: <http://www.apdp.in.ua/v87/21.pdf>

19. Харченко Н. Стратегічні правові акти України. URL: <http://pgr-journal.kiev.ua/archive/2020/10/42.pdf>

20. Хоффман Ф. Великая реконструкция: 11 тенденций формирования будущего конфликта / Ф. Хоффман, П. Гарретт. Ларина Е. Мировойна. Все против всех. Новейшие концепции боевых действий англосаксов. URL: [https://www.lander.odessa.ua/doc/Mirovoyna,Vse\\_protiv\\_vseh.doc](https://www.lander.odessa.ua/doc/Mirovoyna,Vse_protiv_vseh.doc)

**Hunko Leonid Volodymyrovych**

*graduate student of the Department of Public Administration and Public Service  
Institute of Public Administration, Governance and Professional Development  
Lviv Polytechnic National University  
ORCID 0000-0003-1725-937X  
e-mail: Leonid.V. Hunko@lpnu.ua*

**STRATEGY FOR COMBATING ILLEGAL ARMED FORMATIONS:  
CONTENT, COMPONENTS, EVOLUTION**

The issue of determining the need to develop a strategy for combating illegal armed formations is considered, the content and components of the strategy are defined and how the development of individual components changes approaches to the strategy itself is shown. The emphasis is placed on the complexity of formulating a strategy in the field of national security as a result of uncertainty of the concept of strategic legal acts, their hierarchy and content in the Ukrainian legislation. The determination of the content of a strategic document in the field of national security is closely related to the already adopted and approved relevant regulatory and legal acts, strategic documents.

**Formulation of the problem.** The activities of the occupation administrations of the Donetsk and Luhansk regions as well as the illegal armed formations formed by them, are of a separate nature, terrorist acts are carried out, partisan tactics of combating illegal armed formations are used instead of using foreign experience in dealing with such formations. The experience of counter-guerrilla warfare used by the USA (in Iraq and Afghanistan) and the USSR (in Afghanistan) showed that both were defeated. The main reasons were the unwillingness to fight the enemy that used partisan tactics and a lack of a strategy for combating illegal armed formations. The improvement of the situation and the reduction of casualties among servicemen in Iraq and Afghanistan took place only after the adoption of appropriate strategic decisions. Therefore, the key reason for ensuring an effective fight against illegal armed formations is the presence of an appropriate strategy for combating illegal armed formations.

**The analysis of recent research and publications.** Issues related to the activity of illegal armed formations in the east of Ukraine and the adoption of appropriate decisions to combat them have been considered by individual scientists. In particular, O.Fedenko and V. Panasiuk consider illegal armed formations as a tool of a hybrid war in the eastern part of Ukraine. The structure, development and evolution of the forms and methods of conducting hostilities of illegal armed formations have been studied by V.M.Servatiuk, M.M.Polishchuk, V.A.Kobko who have examined the issue of organizing the fight against illegal armed formations and emphasized the need to develop an appropriate strategy. The experience of the USA and the USSR in the fight against illegal armed formations and the importance of having an effective strategy have been investigated by Ye.A.Bukhtoiarov, O.V.Valetskyi and V.M.Neiolov. Theoretical questions related to the content and hierarchy of strategic legal acts have been considered in the research by H.P.Sytnyk and N.P.Kharchenko.

**Highlighting previously unsolved parts of the problem under analysis.** The contribution of the researchers listed above is important, but it is necessary to pay attention

to the need for further research in this field. The purpose of the given research is the analysis and formation of the content, components of the strategy of combating illegal armed formations and the determination of the influence of the experience of combating illegal armed formations on the development of the strategy and trends in changing the nature of armed conflicts.

**Presenting the main material.** In connection with Ukraine's choice of joining the EU and NATO, the adoption of strategic legal acts began to play an important role.

At present there are no unified approaches to defining the concept of such acts, their features and role in the system of normative and legal regulation, their place in the hierarchy of legal acts. There is no scientifically agreed legal definition of a strategic legal act which leads to various names of such acts as: strategy, doctrine, concept, program, etc.

Strategic legal acts are often characterized by the inconsistency of the name of the strategic legal document with the content of the legal norms contained in it.

Strategic legal acts are most often adopted in the field of national security, approved by the Presidential Decree and the content of the strategic act is determined in accordance with the Law of Ukraine «On National Security».

The main trends of changing the nature of war in the 21st century foresee the evolution of the conventional war into low-intensity military conflicts, stabilization operations, asymmetric wars, the fight against illegal armed formations, etc. F.Khoffman and P. Harrett include the following to these trends: 1) from simplicity to complexity; 2) from cooperation in the military sphere to a complex approach; 3) the military should be characterized by mobility, coordination and awareness; 4) from dominating the enemy, surpassing him cognitively; 5) from hierarchies to fuzzy sets, etc.

The experience of combating illegal armed formations shows that the armed forces are not ready for: 1) a new type of conflicts; 2) a different combat environment; 3) other conflict conditions. This lack of readiness requires taking into account characteristic threats when adopting a strategy, namely: 1) inconsistency of participants and change in conflict methods; 2) hybridity, blurring of threats; 3) complexity of causes and consequences in conflicts.

**Key words:** illegal armed formations, terrorism, national security, strategy, doctrine.

## References

1. Barovska A. Struktura kerivnykh dokumentiv derzhavnoi polityky v informatsiinii sferi : nahalni problemy ta shliakhy vporiadkuvannia. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/informaciyni-strategii/struktura-kerivnikh-dokumentiv-derzhavnoi-politiki-v>.
2. Bukhtoiarov E. A. Provedenye voennoi kompanyy v usloviyakh miatezhe voyny. URL: <http://army-news.ru/2013/03/provedenie-voennoj-kompanii-v-usloviyax-myatezhe-vojny-chast1/>
3. Valetskyi O. V. Osobennosty partyzanskykh y protyvopartyzanskykh deistviy v khode yrakskoi voyny. / O. V. Valetskyi, V. M. Neelov. M.: Yzdatel Vorobev A. V., 2015. – 120 s.
4. Kilkullen D. Hriadushchaia voina v horodakh /D. Kilkullen // Laryna E. Myrovoina. Vse protyv vsekh. Noveishye kontseptsyy boevykh deistviy anhlosaksov. URL: [https://www.lander.odessa.ua/doc/Mirovoyna,Vse\\_protiv\\_vseh.doc](https://www.lander.odessa.ua/doc/Mirovoyna,Vse_protiv_vseh.doc)
5. Kobko V.A. Pidhotovka ta provedennia spetsialnoi operatsii u zbroinykh konfliktakh druhoi polovyny KhKh stolittia, avtoreferat dys.. ... kand. ist. nauk 20.02.22 Nats. akad.. oborony Ukrainy. – Kyiv, 2004. – 16 s. URL: <http://referatu.net.ua/referats/7569/154830>

6. Kontsepsiia(osnovy derzhavnoi polityky) natsionalnoi bezpeky Ukrainy. Postanova Verkhovnoi Rady Ukrainy № 3/97-VR vid 16.01.1997 r. URL: <https://w1.c1.rada.gov.ua › zweb2 › webproc34>
7. Kuzmenko A. Problemy vidpovidnosti stratehii ta systemy zabezpechennia bezpeky Ukrainy natsionalnym potrebam. Yurydychnyi zhurnal. 2006. № 10. S. 1–21.
8. Lipkan V. Teoretychni osnovy ta elementy natsionalnoi bezpeky Ukrainy : monohrafiia. K.: Tekst, 2003. 600 s.
9. Pro Zahalnoderzhavnu prohramu adaptatsii zakonodavstva Ukrainy do zakonodavstva Yevropeiskoho Soiuzu Zakon Ukrainy № 1629-IV vil 18 bereznia 2004 roku URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1629-15#Text>
10. Pro zatverdzhennia Stratehii intehratsii Ukrainy do Yevropeiskoho Soiuzu Ukaz Prezydenta Ukrainy № 615/98 vil 11 chervnia 1998 roku URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/615/98#Text>
11. Pro Kontsepsiuu adaptatsii zakonodavstva Ukrainy do zakonodavstva Yevropeiskoho Soiuzu Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy № 1496 vid 16 serpnia 1999 roku URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1496-99-%D0%BF#Text>
12. Pro natsionalnu bezpeku Urainy Zakon Ukrainy № 2469–VIII vid 21 chervnia 2018 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>
13. Pro osnovy natsionalnoi bezpeky Ukrainy Zakon Ukrainy (vtratyv chynnist) № 964–IV vid 19 chervnia 2003 r. URL: **Ошибка! Недопустимый объект гиперссылки.**
14. Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 29 hrudnia 2016 roku «Pro Doktrynu informatsiinoi bezpeky Ukrainy» Ukaz Prezydenta Ukrainy № 47/2017 vid 25 liutoho 2017 roku URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/47/2017#Text>
15. Servatiuk V. M. Struktura nezakonnykh zbroinykh formuvan ta osoblyvosti yikhnoi taktyky dii na pivdennomu skhodi Ukrainy / V. M. Servatiuk, M. M. Polishchuk // Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy. Ser. : Viiskovi ta tekhnichni nauky. – 2015. – № 1. – S. 131-146. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnapv\\_vtn\\_2015\\_1\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnapv_vtn_2015_1_13)
16. Sytnyk H. P. Derzhavne upravlinnia natsionalnoiu bezpekoiu Ukrainy: Monohrafiia / H. Sytnyk. – K., Vyd-vo NADU, 2004. – 408 s.
17. Fedenko O. Nezakonni zbroini formuvannia yak instrument hibrydnoi viiny / O. Fedenko, V. Panasiuk // Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriiia mizhnarodni vidnosyny. – 2020. – Vypusk 48. – S. 117-126
18. Kharchenko N. P. Vydy stratehichnykh pravovykh aktiv: zahalnoteoretychni aspekty / N. Kharchenko. URL: <http://www.apdp.in.ua/v87/21.pdf>
19. Kharchenko N. Stratehichni pravovi akty Ukrainy / N. Kharchenko. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2020/10/42.pdf>
20. Khoffman F. Velykaia rekonstruktsiia: 11 tendentsyi formyrovanyia budushchoho konflykta / F. Khoffman, P. Harrett // Laryna E. Myrovoina. Vse protyv vsekh. Noveishye kontseptsyy boevykh deistvyi anhlosaksov. URL: [https://www.lander.odessa.ua/doc/Mirovoyna,Vse\\_protiv\\_vseh.doc](https://www.lander.odessa.ua/doc/Mirovoyna,Vse_protiv_vseh.doc)

УДК 351.84, 658

DOI: <https://doi.org/10.23939/dg2023.02>.**Шевченко Сергій Григорович***кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва та екологічної експертизи товарів**Інституту сталого розвитку імені В'ячеслава Чорновола**Національного університету «Львівська політехніка»*

ORCID: 0000-0002-5522-3258

e-mail: serhii.h.shevchenko@lpnu.ua

**ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПРОЦЕСУ ІНІЦІЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ ЗА УМОВ ОБМЕЖЕНОГО ФІНАНСУВАННЯ**

Дослідження спрямоване на аналіз та оцінку ефективності державного регулювання процесу ініціювання інноваційних проєктів в умовах обмеженого фінансування. Головна увага зосереджена на механізмах, які використовує держава для стимулювання інноваційної діяльності підприємств та розвитку новаторських ідей. Стаття охоплює аналіз правового та фінансового середовища, що оточує інноваційні проєкти, а також оцінює роль державних програм та інструментів у сприянні їхньому запуску та розвитку. Розглянуто програми грантів, податкові пільги, гарантії держави та інші механізми фінансової підтримки, проаналізовано випадки успішного ініціювання інноваційних проєктів в умовах обмеженого бюджету та розроблено рекомендації для оптимізації державної підтримки. Дослідження спрямоване на визначення оптимальних стратегій для забезпечення сталого росту інноваційного сектора в умовах економічних обмежень.

**Ключові слова.** інноваційний проєкт; фінансова підтримка; державне регулювання; державно-приватне партнерство; інноваційний потенціал; стартап.

**Постановка проблеми.** Досвід країн з розвинутою економікою підкреслює важливість інвестиційної підтримки інноваційної діяльності для підвищення конкурентоспроможності та розширення технологічних можливостей країни. Проте, в Україні спостерігається недостатнє приділення уваги створенню та реалізації інвестиційних програм підтримки інноваційного розвитку. Ця проблема виникає через непослідовне проведення та низьку ефективність державної інноваційно-інвестиційної політики. Як наслідок, країна відстає в технологічному розвитку, спостерігається зменшення кількості інноваційно активних підприємств та гальмування розвитку високотехнологічних галузей промисловості. Це має прямий вплив на рівень конкурентоспроможності національної економіки.

Інвестиції є необхідним елементом для народження інновацій. Успіх кожного проєкту, спрямованого на інновації, визначається співвідношенням між фінансовим результатом та вхідними інвестиціями. Майже кожен інноваційний проєкт може бути розглянутий як інвестиційний, оскільки його основною метою є отримання прибутку. Однак, через несистемний характер та низьку результативність державної політики в галузі інновацій та інвестицій в Україні, країна відстає в технологічному розвитку порівняно з високорозвиненими країнами. Зменшується кількість інноваційно активних підприємств, і у розвитку високотехнологічних галузей промисловості спостерігається сповільнення. Це призводить до зниження конкурентоспроможності національної економіки.

Отже, проблема розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності є актуальною і вимагає негайного вирішення.

У ході дослідження було використано різноманітні загальнонаукові методи, які дали змогу визначити та встановити основні принципи розкриття проблем регулювання інноваційної діяльності на підприємствах. Аналітичний метод використовували для висвітлення взаємозв'язку між елементами, метод порівняння дав можливість аналізувати співставлення показників шляхом вимірювань або порівнянь із відповідними показниками. Статистичний підхід використовували для відображення ситуації протягом тривалого періоду та виявлення можливих ризиків та шляхів їх подолання. Використання методів індукції та дедукції пов'язане з формулюванням основних теоретичних принципів вивчення управління інноваційною діяльністю для визначення закономірностей цього процесу на практичному рівні. Метод узагальнення дозволив зробити висновки та висловити пропозиції з розв'язання конкретних проблем.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Великий внесок у вивчення інноваційної діяльності підприємств зробили чимало дослідників. В. Гриньова та О. Козирева [4] аналізували соціально-економічні проблеми інноваційного розвитку підприємств. І. Чикаренко [17] вивчала нормативно-правову базу та шляхи регулювання інноваційної діяльності в Україні. Ю. Лопатинський та Л. Водянка [7] розглядали вплив зарубіжного досвіду на регулювання інноваційної діяльності та обґрунтовували використання інструментів для стимулювання інновацій в умовах української економіки. Т. Вітренко-Хрустальова [1] досліджувала проблеми та напрями вдосконалення механізму державного регулювання інноваційного розвитку економіки. М. Скиба [13] структурувала процес державного регулювання інноваційної діяльності та аналізувала зарубіжний досвід. О. Жидяк [5] визначав систему державної підтримки

інноваційної діяльності в аграрній сфері. О. Ляшевська [8] аналізувала вплив органів регіональної влади на інноваційну активність регіону. Л. Федулова [16] досліджувала вплив глобалізаційних викликів на розвиток економіки України та розробляла концептуальну модель інноваційної стратегії для українських підприємств. А. Наумовець [10] пропонував шляхи розвитку інноваційних процесів на підприємстві. А. Гречан [3] обґрунтовувала підходи до формування інноваційної стратегії транспортних підприємств, використовуючи різноманітні методи, такі як аналіз, порівняння, статистика, індукція та дедукція, дослідження розкрило основні засади регулювання інноваційної діяльності на підприємствах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У Законі України «Про інноваційну діяльність» зазначено, що державне регулювання інноваційної діяльності здійснюється шляхом:

- визначення і підтримки пріоритетних напрямів інноваційної діяльності державного, галузевого, регіонального і місцевого рівнів;
- формування і реалізації державних, галузевих, регіональних і місцевих інноваційних програм;
- створення нормативно-правової бази та економічних механізмів для підтримки і стимулювання інноваційної діяльності;
- захисту прав та інтересів суб'єктів інноваційної діяльності;
- фінансової підтримки виконання інноваційних проектів;
- стимулювання комерційних банків та інших фінансово-кредитних установ, що кредитують виконання інноваційних проектів;
- встановлення пільгового оподаткування суб'єктів інноваційної діяльності;
- підтримки функціонування і розвитку сучасної інноваційної інфраструктури.

Реалізація державної інноваційної політики забезпечується органами державного управління через системи методів та інструментів (засобів) державного регулювання [12].

При реалізації політики регулювання та стимулювання інноваційного розвитку державі постійно доводиться розв'язувати завдання балансування розподілу громадських ресурсів. Визначення співвідношення між виробництвом продукції для споживання та виробничого призначення в сучасних умовах цілковито стає пріоритетом державної політики. Очевидне обмеження джерел наповнення бюджету спонукає, часом, до складного вибору. Натомість деякі рішення викликають перелік питань, а в гіршому випадку – супротив громадськості.

Інвестуючи кошти в стимулювання споживчого попиту, суспільство відволікає їх від інвестицій та інновацій. Зокрема, ініціювання стартапів

в контексті державно-приватного партнерства, особливо соціального змісту, часто негативно сприймається громадами, і, як наслідок, віддаляють досягнення бажаного результату. З іншого боку, рішення зосередити кошти на реалізації інноваційних проєктів призводить до відносного зменшення обсягів споживання, поточного виробництва та інвестування. Це особливо актуально в умовах економічної стагнації.

Отже, інвестуючи в інновації, суспільство закладає основи стратегії для формування довгострокового внутрішнього ринку товарів для споживання та виробничого використання.

За даними платіжного балансу, оприлюдненими Нацбанком, чистий приплив прямих іноземних інвестицій в Україну за сім місяців 2023 року оцінюється на рівні 2,2 млрд доларів США, включаючи реінвестування доходів у розмірі 1,6 млрд доларів США. Обсяг реалізації капітальних інвестицій підприємств України у 2022 році становив 409 660,0 млн грн.

У 2022 році капітальні інвестиції найбільше спрямовувались у такі сфери: промисловість – 30,8%, сільське, лісове та рибне господарство – 12,6%, транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність – 12,1%, оптова та роздрібна торгівля; ремонт автомобілів і мотоциклів – 9,0%, державне управління та оборона; загальнообов'язкове соціальне страхування – 8,9%, будівництво – 8,0%, охорона здоров'я та соціальна допомога – 4,3%, інформація та телекомунікації – 4,1%, операції з нерухомим майном – 3,5% [2].

Отже, основним джерелом фінансування капітальних інвестицій є власні кошти підприємств, які становили 68,6% в січні-грудні 2021 року. Кредити банків та інші позики становлять 5,0%.

Держава та місцеві бюджети забезпечили 17,6% фінансування капітальних інвестицій в січні-грудні 2021 року. Частка коштів іноземних інвесторів становить 0,1%, а коштів населення на будівництво житла – 5,4%. Інші джерела фінансування становлять 3,3% [2].

У зв'язку з воєнною агресією Росії та введенням воєнного стану в Україні, Верховна Рада та уряд працюють над відновленням економіки та допомогою українським підприємцям. З метою повернення інвестицій укладено Закон «Про державну підтримку інвестиційних проєктів із значними інвестиціями в Україні», який спрямований на стимулювання інвестицій, підвищення інвестиційної привабливості та розвиток регіонів [11].

Індустріальні парки є іншим засобом повернення інвестицій, як потенційні індустріальні площадки для переселення компаній з інших країн з метою диверсифікації ланцюгів поставок. Ці парки вирішують пи-

тання зменшення часу до запуску компаній на ринку (Time-to-Market) за умови врахування часу, необхідного для пошуку оптимального місця розташування, початку будівництва та введення об'єктів в експлуатацію.

Згідно з Законом України «Про індустриальні парки», передбачено спрощений порядок передачі в оренду або власність земельних ділянок у межах індустриальних парків, а також надається довговічність і стабільність економічних відносин у цих парках. Закон також передбачає державне стимулювання для розвитку зареєстрованих індустриальних парків, яке може фінансуватися за кошти державного та місцевих бюджетів, інших джерел, які не суперечать законодавству. Крім того, державне стимулювання може здійснюватися шляхом супроводу інвесторів з боку місцевих та центральних органів виконавчої влади, а також спеціалізованих установ і організацій у вирішенні питань, пов'язаних із розвитком індустриальних парків.

Інвестори часто вдаються до прогнозування майбутніх конфліктів, що може призвести до зниження припливу прямих іноземних інвестицій (ПІІ) навіть до їхнього початку. Вплив воєнних конфліктів залежить від їхнього масштабу, тривалості та характеру. Спостереження свідчать, що інвестиції в галузі з високою інтенсивністю основного капіталу найбільше постраждають від конфліктів. Однак прибутковість може визначити, наскільки інвестори будуть готові приймати ризик.

Привернемо увагу до прикладів, таких як громадянська війна у Сирії та повномасштабне вторгнення на сході України, що призвели до значного зменшення припливу приватних інвестицій. Досвід може бути запозичений на прикладі війни в Грузії у 2008 році, коли конфлікт суттєво вплинув на обсяги приватних інвестицій, різні сектори економіки відчули вплив воєнного конфлікту по-різному.

Інвестори залишаються схильними до ризику, якщо очікуваний прибуток високий, навіть у країнах з історією військових конфліктів. Вплив конфліктів на прямі іноземні інвестиції може тривати багато років, проте деякі дослідження свідчать про позитивні тенденції через приблизно три роки після завершення масштабних військових конфліктів. Тим не менше, існують різні точки зору на це питання, і політичний ризик залишається важливим чинником для інвесторів.

Незалежно від галузі, інвестиції можуть продемонструвати менший вплив, якщо потенційний прибуток вважається достатньо високим для компенсації ризику. Фактично прибутковість інвестицій у країнах, які стали жертвами конфліктів, на 50% вища, ніж середня прибутковість у країнах з низьким рівнем доходу. Це пояснюють тим, що інвестиції в первинний сектор залишаються відносно стабільними.

Тривалість негативного впливу воєнних конфліктів на прямі іноземні інвестиції може коливатися. Деякі оцінки вказують на те, що ПІ можуть почати зростати приблизно через три роки після завершення масштабних військових конфліктів, понад 1000 смертей. Інші дослідження свідчать, що історія частих військових конфліктів створює постійний ризик для інвестування в країну, хоча є різні погляди на це питання [19].

Немає окремих досліджень, які вивчають тенденції приватного підприємництва в країнах із замороженими або тліючими конфліктами. Однак політичний ризик інвестування в ці країни зазвичай розглядається як високий або дуже високий, що суттєво негативно впливає на інвестиції. Політичний ризик, разом із макроекономічною стабільністю, є ключовим фактором для інвесторів на трирічному горизонті.

У країнах із збройними конфліктами інвестори залишаються дуже чутливими до рівня насильства. Наприклад, існує зв'язок між інтенсивністю ізраїльсько-палестинського конфлікту та впливом капіталу з Ізраїлю: у 2014 році, після несподіваної семитижневої військової операції в секторі Газа, приплив приватних інвестицій в Ізраїль зменшився на 50% [16].

Вплив військової агресії Росією на потік прямих зарубіжних інвестицій в Україну залишається значним. Хоча активні бойові дії обмежені лише частиною території країни, проте передбачуваний політичний ризик інвестування залишається високим через непередбачуваність противника та наявний конфлікт на лінії зіткнення.

Доповідь про інвестиційний клімат в Україні вказує на те, що міжнародні ЗМІ широко висвітлюють соціально-політичну ситуацію, що призводить до загального асоціювання всієї країни з військовими подіями. Провести чітку відмінність між регіонами України є важливим завданням, і для цього необхідний час без значних ескалацій, активна інформаційна політика та успішні іноземні інвестиції. Питанням є, чи зможе Україна представити проекти з достатньою прибутковістю для залучення інвесторів, які були б готові покрити ризики, пов'язані з інвестуванням в країну в стані війни та післявоєнний період.

Зазначимо, що деякі реальні іноземні інвестори не відсторонилися і не залякалися бойовими діями на сході. Успіх цих проектів може слугувати сигналом для інших потенційних інвесторів.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Зрозуміло, інвестори розглядають безліч факторів, зокрема економічні та політичні аспекти. Опитування MIGA (Multilateral Investment Guarantee Agency – Багатостороннє агентство гарантій інвестицій) свідчить, що у постраж-

далих від конфліктів країнах головне хвилювання інвесторів стосується непередбачуваних змін у законодавстві, що впливають на їхні інвестиції, а не на питання безпеки. Зокрема, 62% респондентів визначили "законодавчі зміни" як свій основний політичний ризик, тоді як лише 15 і 4% вважають війну та тероризм головними загрозами для їхніх інвестицій. У країнах, що розвиваються, інвестори частіше зазнали збитків через втручання уряду, ніж через військовий конфлікт, зокрема через нормативні зміни, порушення контрактів та інші непередбачені обставини [16].

Дослідження від найбільшої інвестиційної компанії України, яка працює в сфері інвестицій та фінансових послуг, Dragon Capital, свідчить про те, що потенційні інвестори менше переймаються безпосередньо фактом військового конфлікту з Росією, ніж широко поширеною корупцією та недостатньою довірою до судової системи. Економічні фактори, такі як непередбачувані зміни валюти та нестабільність фінансової системи, а також обмеження на контроль над капіталом, трохи менше важливі, ніж питання безпеки. Важливо враховувати, що опитування може переоцінювати вплив військового конфлікту, оскільки респонденти вже зацікавлені в інвестиціях в Україну, незважаючи на військові події. Однак воно наголошує, що війна – лише один з чинників, що впливають на іноземні інвестиції в Україну.

Більшість попередніх іноземних інвестицій в Україну були фактично реінвестованим місцевим і російським капіталом, що засвідчує, що ключові проблеми, які стримували справжні іноземні інвестиції в Україну, існували до 24 лютого 2022 року. Ці проблеми потребують подальшого вирішення, як підкреслює Організація економічного співробітництва та розвитку, навіть при погіршенні політичної та безпекової ситуації, довгострокові проблеми залишаються, пов'язані з поганим бізнес-середовищем, слабкими інституціями та широко поширеною корупцією.

Протягом 2022 року було прийнято низку законів та поправок, що покликані скоригувати фінансові інституції на визначення особливих пріоритетів. В умовах воєнного стану надзвичайно важливим є забезпечення належного виконання місцевих бюджетів. З метою забезпечення ефективного функціонування бюджетної сфери Офіс Президента України, Уряд, Верховна Рада України, РНБО та інші центральні органи виконавчої влади приймають низку швидких, ефективних, оперативних рішень в напрямку формування задовільного простору для потенційного інвестування.

Окрім наявності військового конфлікту чи етнічної напруженості, політичні ризики визначаються стабільністю уряду, а також передбачу-

ваністю його політики та шансами виконати свої обіцянки інвесторам тощо. Основні важливі інноваційні виклики залежні від створення конкретних умов для іноземних інвестицій, а державний бюджет не дозволяє в достатньому обсязі фінансувати всі напрямки. Тому необхідно виділяти найбільш пріоритетні сфери, розвиток яких буде максимально корисним для всіх громадян.

### Список використаної літератури

1. Вітренко-Хрустальова Т. М. Напрямки вдосконалення механізму державного регулювання інноваційного розвитку економіки України. Державне регулювання процесів економічного і соціального розвитку. 2013. №3(42). С. 1–8.
2. Державний комітет статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
3. Гречан А.П. Особливості формування інноваційної стратегії транспортних підприємств. Вісник Національного транспортного університету. Серія "Економічні науки". Науково-технічний збірник. К.: НТУ, 2015. Вип. 3 (33).
4. Гриньова В. М., Козирева О. В. Соціально-економічні проблеми інноваційного розвитку підприємств: монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. С. 192.
5. Жидяк О.Р. Державна підтримка інноваційної діяльності підприємств аграрної сфери. Економіка та конкурентоспроможність підприємств інноваційна економіка. 2013. №1(39). С. 80–83.
6. Інноваційна Україна 2020: національна доповідь / за заг. ред. В.М. Гейця та ін.; НАН України. К., 2015. 336 с.
7. Лопатинський Ю.М., Водянка Л.Д. Державне регулювання інноваційної діяльності: зарубіжний досвід Економіка та управління національним господарством. 2018. № 16. С. 31–39.
8. Ляшевська О. І. Вдосконалення державного регулювання у фінансуванні інноваційної діяльності регіону. Вісник НУЦЗУ. Серія: Державне управління. 2017. №1(6). С. 295–304.
9. Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=en-GB&id=14fdd5c9-70b6-4f46-b2f2-842dfc4a7b3f&title=InvestmentActivityInUkraine>
10. Наумовець А.Г. Внесок НАН України в інноваційний розвиток України. Вісник Національної академії наук України. 2017. № 1. С. 19–24.
11. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 р. № 1560-XII. База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>
12. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002р. № 40-IV. База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>
13. Скиба М. В. Теоретичні аспекти державного регулювання інноваційної діяльності: сутність, мета та засоби./ Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. №15(Частина 2). С. 121–124.
14. Статистичний рапорт Євростат. URL:<http://epp.eurostat.ec.europa.eu>
15. Статистичний збірник "Наукова та інноваційна діяльність в Україні". URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

16. Федулова Л. І. Концептуальна модель інноваційної стратегії України. Економіка і прогнозування. 2012. № 1. С. 87–100.
17. Чикаренко І.А. Проблеми державного регулювання інноваційної діяльності в Україні. Державне управління та місцеве самоврядування. 2012. №4(15). С. 95–106.
18. European Commission //Eurostat// Publications// All publications. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat>
19. Global innovation index//Analysis//Explore the interactive database of the 2018 indicators. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/analysis-indicator>

### **Shevchenko Serhiy Hryhorovych**

*PhD. in Economics, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Environmental Examination of Goods, Sustainable Development Viacheslav Chornovil Institute, Lviv Polytechnic National University*  
ORCID: 0000-0002-5522-3258  
e-mail: serhii.h.shevchenko@lpnu.ua

## **STATE REGULATION OF THE PROCESS OF INITIATING INNOVATIVE PROJECTS UNDER CONDITIONS OF LIMITED FUNDING**

**Abstract.** This study focuses on evaluating the effectiveness of state regulation in initiating innovative projects under limited funding. The primary emphasis is on examining the mechanisms employed by the government to stimulate innovative activities among enterprises and foster the development of innovative ideas. The analysis encompasses the legal and financial landscape surrounding innovative projects, evaluating the impact of government programs and instruments on their initiation and development.

Specifically, the study delves into grant programs, tax benefits, state guarantees, and other financial support mechanisms. It examines instances of successful initiation of innovative projects under budget constraints and formulates recommendations for optimizing state support. The overarching goal of the study is to identify optimal strategies for ensuring sustainable growth in the innovation sector within the constraints of economic limitations.

The study recognizes investment as a pivotal element for fostering innovation, emphasizing the critical role of the financial outcome relative to the input investment in determining the success of innovation-focused projects. While every innovative project inherently functions as an investment with the primary aim of generating profit, the study acknowledges the challenges posed by the non-systematic nature and limited effectiveness of state policies in innovation and investment within Ukraine.

The inadequacies in the country's technological development, attributed to these challenges, result in a decline in the number of innovatively active enterprises and a slowdown in the progress of high-tech industries. Consequently, this hampers the competitiveness of the national economy. The study seeks to address these issues and pave the way for more effective and strategic state support in fostering innovation within the constraints of limited resources.

**Problem Statement.** Countries with developed economies highlight the vital role of investment support in fostering innovation, enhancing competitiveness, and expanding technological capabilities. However, Ukraine faces a significant challenge as there is inadequate attention given to the establishment and execution of investment programs that support innovative development. This stems from the inconsistent implementation and low effectiveness of the state's innovation and investment policies, resulting in technological stagnation. Consequently, there is a decline in the number of innovatively active enterprises, and the growth of high-tech industries is hampered, directly impacting the national economy's competitiveness.

**Review of Last Research.** Several researchers have made noteworthy contributions to the exploration of enterprise innovation. Scholars such as V.M. Hrynyova, Kozyreva O.V., Chikarenko I., Lopatynskyi Yu.M., L. D. Vodyanka, T. M. Vitrenko-Khrustalova, among others, have significantly contributed to this field. Their work has provided valuable insights into various aspects of innovative activities within enterprises.

**Main Research Material.** The efficacy of state innovation policies is executed through the strategic deployment of methods and tools by state administration bodies, shaping the landscape of investment and innovation.

Investing in innovation is a pivotal strategy for establishing a long-term internal market for both consumer and industrial goods. While traditionally utilized funds to stimulate consumer demand have often led to losses in investment potential, directing resources towards innovative projects signifies a deliberate shift with potential repercussions on consumption, production, and ongoing investments—particularly crucial during economic stagnation.

In response to Russia's military aggression and the imposition of martial law in Ukraine, legislative efforts, such as the "On State Support of Investment Projects with Significant Investments in Ukraine" law, have been enacted to revive the economy and assist local entrepreneurs. This law targets the stimulation of investments, enhancement of investment attractiveness, and the overall development of regions.

Industrial parks emerge as a strategic tool for investment attraction, offering potential relocation sites for companies seeking to diversify supply chains. These parks effectively address the Time-to-Market challenge, considering the time required for optimal location identification, construction commencement, and facility operation.

The "On Industrial Parks" law in Ukraine streamlines the process for land plot lease or ownership within industrial parks, ensuring durability and stability in economic relations within these zones. State incentives, funded from state and local budgets or other legitimate sources, are also incorporated. Accompanying investors through local and central authorities, specialized institutions, and organizations further supports the development of industrial parks.

Despite industry variations, investments may exhibit less impact if the potential return is perceived as sufficiently high to offset associated risks. Notably, conflict-affected countries experience a 50% higher return on investment compared to low-income countries, showcasing the relative stability of investments in the primary sector.

Beyond military conflict and ethnic tensions, political risks hinge on government stability, policy predictability, and the likelihood of fulfilling commitments to investors. Addressing these challenges is crucial for creating a conducive environment for foreign investments.

**Summary.** Previous instances of foreign investment in Ukraine were essentially a rechanneling of local and Russian capital, underscoring that the fundamental obstacles impeding genuine foreign investment existed prior to the conflict. These persisting challenges, as highlighted by the Organization for Economic Co-operation and Development, encompass enduring issues such as a subpar business environment, weak institutional frameworks, and pervasive corruption, requiring sustained attention despite the escalation in political and security concerns.

Beyond the context of military conflict or ethnic tensions, the landscape of political risks hinges on governmental stability, the predictability of policies, and the likelihood of fulfilling commitments to investors. Consequently, the primary hurdles lie not merely in creating specific conditions for foreign investments but in addressing the underlying and persistent challenges that have historically hindered a more substantial influx of genuine foreign investment into Ukraine.

**Keywords.** Innovative project; financial support; state regulation; public-private partnership; innovative potential; startup.

### References

1. Vitrenko-Khrustalova T. M. (2013). Napryamky vdoskonalenna mechanism derzhavnoho reguliuvannia innovatsiynogo rozvytku ekonomiky Ukrainy [Directions for improving the mechanism of state regulation of innovative development of the economy of Ukraine]. *Derzhavne reguliuvannia protsesiv ekonomichnogo regionalnogo rozvytku – State regulation of processes of economic and social development*. – No. 3(42). – P. 1-8. [in Ukrainian]
2. Derzhavnyi komitet statystyky Ukrainy. State Statistics Committee of Ukraine. <http://www.ukrstat.gov.ua> Mode of access to the resource: <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian]
3. Grechan A.P. (2015). Osoblyvosti formuvannia innovatsiynoi strategii transportnyh pidpryemstv [Peculiarities of forming an innovative strategy of transport enterprises]. *Visnyk Natsionalnogo transportnogo universytetu – Bulletin of the National Transport University. Series "Economic Sciences"*. Scientific and technical collection. – Kyiv: – Vol. 3 (33). [in Ukrainian]
4. Hrynyova V.M., Kozyreva O.V. (2006). *Sotsialno-ekonomichni problem innovatsiynogo rozvytku pidpryemstv [Socio-economic problems of innovative development of enterprises: monograph]*. – Kharkiv: VD "INZHEK",. – P. 192. [in Ukrainian]
5. Zhidiyak O.R. (2013). Derzhavna pidtrymka innovatsiynoi dialnosti pidpryemstv agrarnoi sfery [State support for innovative activities of agrarian enterprises]. *Vseukrainskyi naukovo-vyrobnychy xhurnal "Ekonomika ta konkurentospromozhnist pidpryemstv Innovatsiyna ekonomika" – All-Ukrainian scientific and industrial journal "Economics and competitiveness of enterprises, innovative economy"*. – No. 1(39) – P. 80-83. [in Ukrainian]
6. Innovatsiyna Ukraina 2020: Natsionalna dopovid. (2015) Innovative Ukraine 2020: national report / by general ed. V.M. Geitsa and others; NAS of Ukraine. – Kyiv, – 336 p. [in Ukrainian]
7. Lopatynskiy Y.M., Vodianka L.D. (2018). Derzhavne reguliuvannia innovatsiynoi dialnosti: zarubizhniy dosvid [State regulation of innovative activity: foreign

experience] *Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym gospodarstvom – Economics and management of the national economy*. – No. 16. – P. 31-39. [in Ukrainian]

8. Lyashevska O.I. (2017). Vdoskonalennia derzhavnogo reguliuvannia u finansuvanni innovatsiynoi dialnosti region [Improvement of state regulation in the financing of innovative activities of the region] *Visnyk NUTSZU – Herald of NUTSZU. Series: Public administration*. – No. 1(6). – P. 295-304. [in Ukrainian]

9. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. Ministry of Economy of Ukraine. <https://www.me.gov.ua> Retrieved from: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=en-GB&id=14fdd5c9-70b6-4f46-b2f2-842dfc4a7b3f&title=InvestmentActivityInUkraine> [in Ukrainian]

10. Naumovets A.H. (2017). Vnesok NAN Ukrainy v innovatsiyniy rozvytok Ukrainy [Contribution of the National Academy of Sciences of Ukraine to the innovative development of Ukraine] *Visnyk Natsionalnoi akademii nauk Ukrainy – Bulletin of the National Academy of Sciences of Ukraine*. – No. 1. – P. 19-24. [in Ukrainian]

11. Zakon Ukrainy «Pro investytsiynu diialnist» [The Law of Ukraine «On investment activity: Law of Ukraine dated 18.09.1991 No. 1560-XI // Database "Legislation of Ukraine" / Verkhovna Rada of Ukraine. [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua) Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12> [in Ukrainian]

12. Zakon Ukrainy «Pro innovatsiynu diialnist» [The Law of Ukraine «On the innovative activity»]. (n.d.). [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> [in Ukrainian]

13. M. V. Skyba. (2017). Teoretychni aspekty derzhavnogo reguliuvannia innovatsiynoi dialnosti: sutnist, meta ta zasoby [Theoretical aspects of state regulation of innovative activity: essence, purpose and means] *Naukovyyi visnyk Uzhgorodskogo natsionalnogo universytetu – Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series: International economic relations and the world economy*. – No. 15 (Part 2). – P. 121-124. [in Ukrainian]

14. Statystychnyi raport Evrostat. Eurostat statistical report: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu> Retrieved from: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu> [in Ukrainian]

15. Statystychnyi zbirnyk “Naukova ta innovatsiyna diialnist v Ukraini” Statistical collection "Scientific and innovative activity in Ukraine" <http://www.ukrstat.gov.ua>. Retrieved from: <http://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian]

16. Fedulova L. I. (2012). Kontseptualna model innovatsiynoi strategii v Ukraini [Conceptual model of innovative strategy of Ukraine] *Ekonomika I prognozuvannia – Economics and forecasting*. – No. 1. – P. 87-100. [in Ukrainian]

17. Chikarenko I.A. (2012). Problemy derzhavnogo reguluvannia innovatsiynoi dialnosti v Ukraini [Problems of state regulation of innovative activity in Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia – State administration and local self-government*. – No. 4(15). – P. 95-106. [in Ukrainian]

18. European Commission //Eurostat// Publications// All publications// Retrieved from: <https://ec.europa.eu/eurostat>

19. Global innovation index//Analysis//Explore the interactive database of the 2018 indicators // Retrieved from: <https://www.globalinnovationindex.org/analysis-indicator>

УДК 339.138

DOI: <https://doi.org/10.23939/dg2023.02>.**Мазій Наталія Григорівна***кандидат економічних наук, доцент, доцент Української академії друкарства*

ORCID:0000-0002-0558-5963

e-mail: maziynatali@ukr.net

## **ОСНОВНІ ІНСТРУМЕНТИ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

Досліджено основні інструменти інтернет-маркетингу публічного управління при наданні послуг населенню. Визначено сутність та особливості контекстної та таргетованої реклами, наведено основні відмінності та спільні риси, особливості просування та види. Проаналізовано афілійований маркетинг, його актуальність та запропоновано основні компоненти. Розкрито сутність і взаємозв'язок контент-маркетингу та соціального медіа-маркетингу, обґрунтовано актуальність і пріоритетність використання. Обґрунтовано використання email-маркетингу та ремаркетингу. Аргументовано необхідність оптимізації сайту під пошукові запити.

**Ключові слова:** інтернет-маркетинг; публічне управління; маркетинг; реклама; вебсайт; соціальна мережа; контекст; таргет; афіліант; контент; соціальний медіа-маркетинг; оптимізація.

**Постановка проблеми.** 2020 рік переконав увесь світ, що інтернет є одним з оптимальних каналів передачі інформації, надання послуг, оскільки завдяки його використанню певна частина населення змогла отримати якісні послуги публічних установ онлайн, бізнесу, уникнула банкрутства, а ще частка компаній змогли збільшити продажі і щонайважливіше задовільнити потреби практично в усіх сферах життя суспільства в кризових умовах. Глобальна цифровізація відкрила нові можливості взаємодії для публічної влади, бізнесу та суспільства загалом, дала поштовх новим формам співпраці, що зумовлює актуальність дослідження, особливо в умовах війни. З'явилась необхідність використання інструментів інтернет-маркетингу у всіх сферах життя, зокрема, отримати велику кількість послуг через додаток «Дія» для населення та внутрішньо переміщених осіб, релокації бізнесу тощо, можливість монетизації ведення соціальної мережі, партнерських бізнес-стосунків, так і для публічного маркетингу при налагодженні спілкування та взаємодії державних органів, місцевих влад та громадських організацій з громадянами, а також іншими зацікавленими сторонами тощо. Соціальна, економічна, полі-

тична та інші сфери в Україні потребують узгоджених дій на шляху до перемоги, що можуть забезпечити цифрові технології, зокрема інтернет-маркетинг, оскільки бізнес завдяки мережі Інтернет дає можливість функціонувати, сплачуючи податки, волонтерство популяризувати та монетизувати.

*Методологія дослідження.* Дослідження особливостей застосування основних інструментів інтернет-маркетингу в публічному управлінні базується на застосуванні загальнонаукових методів дослідження. Наприклад, використано методи аналізу та синтезу, на основі яких досліджували відмінності та спільні риси основних інструментів задля залучення користувачів і максимізації просування послуг. Також використано абстрактно-логічний метод дослідження при формулюванні та обґрунтуванні висновків і пропозицій статті.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Інтернет-маркетинг в публічному управлінні, глобальні процеси цифровізації досліджують чимало науковців в Україні та світі, оскільки кількість користувачів мережі Інтернет невпинно збільшується і відкриває нові можливості у багатьох сферах, викликаючи підвищену увагу до обраної тематики. Зокрема, варто згадати таких вчених, як Т. Янчук [5], Т. Гнот [3], О. Виноградова [2], Н. Недопако [2], О. Крижко [2], С. Ілляшенко [4], П. Брадулов [1], В. Ординський [1] та багато інших.

У своїх працях дослідники вивчають застосування технологій інтернет-маркетингу в збутовій діяльності підприємства, особливості теоретично-практичних досліджень їх застосування, розглядають концептуальні підходи до моделювання стратегії інтернет-маркетингу та пропонують етапи її формування, інструменти розроблення стратегії, методи та моделі, розкривають сучасні тенденції застосування інтернет-технологій у маркетингу, аналізують формування та розвиток поняття цифрового маркетингу та аргументують необхідність формування системи інтернет-маркетингу в сфері інформаційних технологій тощо.

**Виокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** В умовах глобальної цифровізації суспільства актуальності набуває використання сучасних технологій, зокрема інтернет-маркетингу. І якщо маркетинг використовується уже більше століття, то інтернет-маркетинг стає затребуваним органами публічної влади для залучення більшої кількості користувачів. Зазначені технології мають спільні цілі, а саме залучення користувачів публічних послуг та їх популяризація, проте відрізняються за способами і каналами, які використовують для досягнення цілей, дослідження яких свідчить про актуальність обраного дослідження.

Предметом нашого дослідження є аналіз основних інструментів інтернет-маркетингу в публічному управлінні та аргументація їх використання відповідно до цілей та можливостей взаємодії органів публічної влади, громадських організацій та населення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сьогодні нові інтернет-технології є одним з головних чинників розвитку глобального і єдиного світового інформаційного простору. Глобалізація призвела до постійного зростання технологічних можливостей у всіх сферах економічного та соціального життя. Компанії змушені конкурувати за споживачів і шукати нові, більш ефективні форми комунікації для просування та позиціонування своєї продукції на ринку. Інтернет є однією з найдієвіших форм комунікації, яку організації використовують для оптимізації своєї маркетингової та іншої діяльності, а також для пошуку нових методів і способів надання та просування своїх послуг [5].

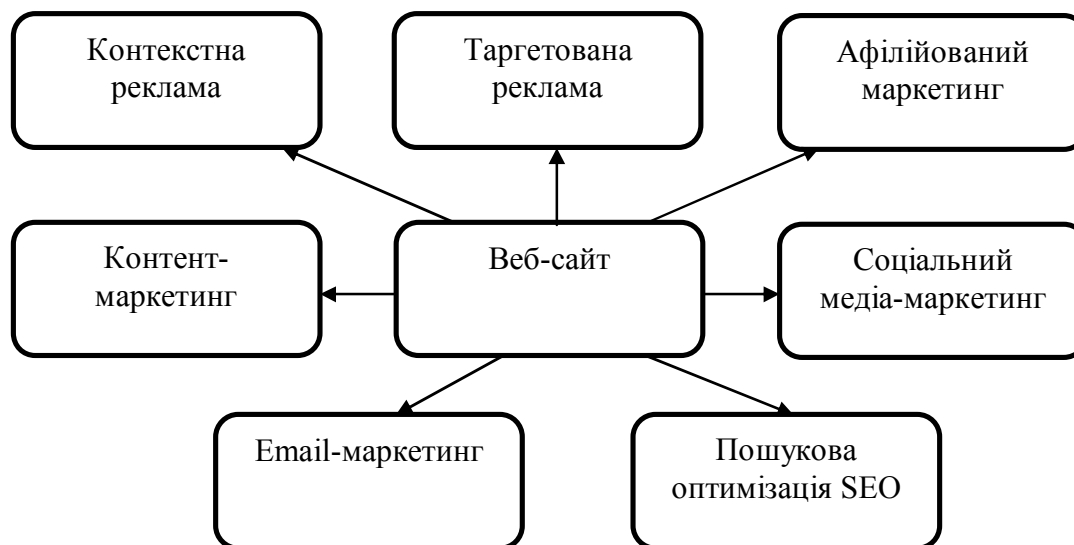
У сучасних ринкових умовах Інтернет є невід'ємним інструментом просування послуг. Щоразу більше користувачів здійснюють пошук послуг онлайн, зростає кількість сайтів, реклами, контенту, що приводить до зростання конкуренції. Інтернет-маркетинг є складовою частиною маркетингу, яка використовує Інтернет та цифрові технології, засновані на Інтернеті, такі як настільні комп'ютери, мобільні телефони та інші цифрові носії інформації і платформи для просування послуг [3].

Сьогодні уже існує велика кількість дефініцій, наприклад, вважається, що інтернет-маркетинг – це використання всіх аспектів традиційного маркетингу в інтернеті для надання послуг споживачам та управління відносинами з ними [2].

С. Ілляшенко вважає, що інтернет-маркетинг – це «новий вид маркетингу, який передбачає застосування традиційних та інноваційних інструментів і технологій у мережі Інтернет для визначення і задоволення потреб і попиту споживачів шляхом обміну чи інших вигод» [4].

Загалом інтернет-маркетинг можемо реалізувати за допомогою його інструментів та схематично зобразити (див. рисунок).

Для реалізації послуг створюється вебсайт, як центральна точка інтернет-присутності вашої діяльності або сторінка у соціальних мережах, як альтернатива сайту. Пріоритетом при створенні є структурованість, інформативність та зовнішня привабливість для користувачів. Просування стає ефективним лише при використанні основних інструментів маркетингу, їх поєднання та визначення пріоритетності у певних умовах і ринку конкурентів.



*Основні інструменти інтернет-маркетингу*

Передусім звернемося до контекстної реклами, яка генерує користувачів багато років (перевірена досвідом і часом). Отже, контекстна реклама – це текст, графіка, банери тощо, організовується за допомогою інструменту Google Adwords, тобто закупка оголошень в пошукових системах і є по суті контекстна реклама. Фірма закупає запити в пошуковій мережі і як тільки користувач формулює запит, а саме «ключове слово», то одразу бачить «наше» оголошення. Пріоритетом контекстної реклами є надання послуг (продаж), інформування та конкуренція (перетягування користувачів у конкурентів) і при правильному налаштуванні не потребує великих фінансових ресурсів, проте функціонує у безперервному потоці.

Добре працює з так званою «холодною» аудиторією, тобто з тими користувачами, які не мають жодної інформації про компанію, проте цікавляться послугою, яка доступна на вебсайті. При введенні в пошуковій системі необхідної послуги потрапляють на вами куплене оголошення.

Переваги контекстної реклами:

- швидкий результат;
- цільові користувачі. По рекламі переходитимуть користувачі, які вже шукають ваші послуги в інтернеті та готові отримати послуги;
- оголошення на першій сторінці пошукових систем;
- гнучкість системи (можна вибрати дні показу, місто, країну, час та аудиторію);
- швидке залучення користувачів на подію, заплановану на дату;
- можливість рекламувати конкретну сторінку та конкретну послугу;

- будь-якої миті можна призупинити рекламну кампанію, додати нове оголошення, словосполучення, збільшити чи зменшити бюджет;
- самостійний контроль та визначення бюджету та ціни кліка (переходу) за оголошенням;
- можливість виправлення оголошення в режимі реального часу;
- вибір позиції показу оголошення.

До недоліків можна віднести постійний контроль та моніторинг конкуренції. Основними видами контекстної реклами є текстові та відеоповідомлення, а також медійна (банерна) реклама.

Наступним інструментом є таргетована реклама, і на відміну від контекстної, яка виникає в момент пошуку послуги, є фоною, яка моделюється, виходячи з цільової аудиторії, з портрету саме необхідної цільової аудиторії. Тобто, якщо контекстна реклама працює із запитом, то таргетована реклама працює на обраний сегмент і таргетується саме на нього.

Отже, таргетована реклама дозволяє спрямовувати рекламні повідомлення до конкретної аудиторії, має високий ймовірний інтерес до ваших послуг, дозволяє максимально ефективно використовувати рекламний бюджет і підвищити конверсію, оскільки повідомлення досягають саме тих користувачів, які можуть стати користувачами публічних послуг та підпадають під вказані вами параметри: гендерна приналежність, вік, геолокація, список інтересів та ін.

Виходячи з націленості, можемо виокремити відмінність таргету від контекстної реклами:

- таргетовані оголошення демонструються у соцмережах на основі даних цільової аудиторії;
- контекстні оголошення відображаються в результатах пошукової видачі за релевантним ключовим запитом.

Тобто у контекстній рекламі індивідуальні параметри цільової аудиторії йдуть на другий план, а на першому місці стоять пошукові запити. Контекстні оголошення більше спрямовані на «теплу» аудиторію (аудиторія, яка має певну інформацію про послугу), а таргет і на «теплу», і на «холодну».

Основні аспекти таргетованої реклами:

- цільова аудиторія: параметризація цільової аудиторії, такі як вік, стать, місце проживання, інтереси, звички тощо.
- платформи: вибір медіаплатформи для розміщення реклами, а саме: соціальні мережі (наприклад, Facebook, Instagram, Twitter), пошукові системи (наприклад, Google), месенджери (наприклад, WhatsApp, Messenger), сайти та інші канали.

- формати та типи реклами: текстові оголошення, графічні банери, відеореклама, рекламні статті, рекламні пости в соціальних мережах тощо.

- бюджет і розклад: самостійне встановлення бюджету та розклад, терміну реклами.

- моніторинг і аналітика: можливість постійного відстеження результату таргетованої реклами за допомогою використання аналітичних інструментів та можливість внесення коректив задля підвищення продуктивності.

Основні цілі, яких вдається досягти завдяки таргету:

- одержання лідів (контакти користувачів), збільшення кількості відвідувачів на сайті;

- зростання числа передплатників у соцмережах;

- підвищення впізнаваності бренду;

- залучення людей з онлайн до офлайн;

- приріст надання послуг на сайті.

Афілійований (партнерський) маркетинг передбачає співпрацю між бізнесом і владою (державними установами), компаніями, роздрібними покупцями, оферентом (B2G, B2B, B2C), а якщо узагальнено, то між рекламодавцем та афілійованим партнером для просування своїх продуктів або послуг та отримання взаємовигоди. Афіліати розмішують рекламу або посилання на продукти компанії на своїх вебсайтах, соціальних мережах, електронних листах тощо і отримують комісійну винагороду, клік або інший вид конверсії, який вони забезпечують.

Основні компоненти афілійованого маркетингу:

- партнерські програми, в рамках яких визначають умови співпраці та розрахунку комісійної винагороди;

- посилання та відстеження. Афіліатові надається унікальне посилання або ідентифікатор, за допомогою якого можна відстежувати конверсії;

- комісійна винагорода, тобто афіліати отримують комісійну винагороду за кожен успішний результат, визначений у партнерській програмі (наприклад, відсоток від угоди, фіксовану суму за клік або інше);

- орієнтованість на результат, оскільки партнери отримують винагороду тільки за фактичні результати – конкретні дії;

- широке охоплення аудиторії, зокрема, виникає можливість привертання нових користувачів публічних послуг, яких важко було б залучити іншими методами маркетингу.

Афілійований маркетинг може бути вигідним для всіх сторін: оферент отримує угоди без великих витрат на маркетинг і рекламу, а афіліа-

ти можуть заробляти на рекомендаціях продуктів чи послуг, які їх зацікавили.

Контент-маркетинг передбачає планомірну, безпервну роботу з аудиторією, метою якої є:

- створення цільового співтовариства та розповсюдження контенту;
- створення лояльної спільноти користувачів;
- капіталізація бренду;
- створення потреби в продукті;
- вимірюваність результатів;
- системність.

Контент-маркетинг вартує застосовувати на особистій сторінці (текст, відео, підкасти, інфографіка, онлайн-конференції, вебінари) і формує аудиторію, яка довіряє вашій експертності, не забезпечує стовідсоткові угоди, проте формує потребу і цінність послуги, щоб налати онлайн.

Можливо, контекстна реклама краще справляється наразі, оскільки працюєте уже із сформованим запитом, а в контент-маркетингу запит і цінність потрібно тільки створити, проте без контенту потрібно витратити кошти на контекстну рекламу, в той час як нарощування контенту дозволить відмовитись від контекстної реклами, тим самим зекономивши статтю витрат і підвищення рентабельності за рахунок власного контенту, підтримуючи лояльність постійних користувачів, які з часом придуть без контекстної реклами.

Соціальні медіа маркетинг (SMM) – робота в соціальних мережах. Вебсайт компанії є класичним уявленням про інтернет-маркетинг, проте соціальні мережі стають основою інтернет-маркетингу, оскільки тепер компанія може собі дозволити не створювати сайт, якщо у неї є «працююча» соціальна мережа, яка виконує функцію і сайту, і лендінгу, і перелічених вище рекламних інструментів.

В класичному уявленні SMM працює з:

- втримання користувачів;
- підвищує вторинні угоди;
- створює цінність продукту;
- формує лояльність;
- формує ком'юніті;
- працює з негативом.

Раніше помилково вважали, що SMM погано приваблює аудиторію, тобто виконує тільки «затримуючу» функцію, добре працює з «теплою і гарячою» базою, з існуючими і повторними замовленнями, нових при-

ваблює по другому пріоритету. Зараз очевидно, що через соціальні мережі може проходити «холодна» аудиторія, оскільки є можливість ознайомити з цінностями, брендом і вести до співпраці.

Ще однією особливістю є те, що SMM є механізмом створення лояльного співтовариства бренду і підписники є по суті ваші «послідовники», залученими в бренд. По суті створюється life-style, з метою легкого нав'язування це підписникам, демонструєте своє бачення і якщо в центрі вашого life-style вашої послуги, то виникає проста асоціація, щоб мати такий life-style, потрібно отримати вашу послугу. Також SMM добре працює з негативною інформацією, оскільки в мережі можна відповісти на неї в тому контексті, який потрібен саме вашому бренду.

Наступним є email-маркетинг, який найчастіше використовується при великій кількості користувачів (лідів), один з дієвих інструментів повернення користувачів:

- збільшення надання послуг;
- формування повторних процедур;
- інформування про програму лояльності, бонуси, бали, акції, спеціальні пропозиції саме для вашої бази користувачів.

Email-маркетинг добре працює, коли база користувачів налічує більше тисячі і добре зарекомендував себе на повторних та супутніх послугах. Також використовується ремаркетинг – інструмент, який дозволяє нагадати користувачеві про ту послугу, якою він цікавився (закинув у корзину), проте не отримав, забувши про неї, а також можна ще надіслати на пошту інформацію. Розсилки можуть бути тригерні (з певним запитом) для аналізу користувача на сайті і використовувати ці дані в правильній побудові подальшої email-розсилки.

Пошукова оптимізація (SEO) – це вдосконалення сайту для пошукових систем та користувачів, що відбувається шляхом проведення заходів по внутрішній (все що стосується сторінок сайту) та зовнішній (підвищення авторитету в очах пошукової системи) оптимізації. Метою SEO-оптимізації є збільшення трафіку на сайт та його подальшої монетизація (для інформаційних ресурсів) або перетворення в клієнтів (для комерційних ресурсів).

SEO – оптимізація сайту під пошукові запити. При правильній оптимізації пошукові сайти будуть знаходити нових користувачів. Можна відмовитись від усіх вище перелічених видів реклам, окрім контент-маркетингу, оскільки через контент можна оптимізувати сайт. Якісне професійне SEO – це тільки нарощування маси посилань чи створення корисного контенту, а ще й розкручування сайту, вимагає комплексної

роботи по всіх напрямках. Без оптимізації відвідуваність ресурсу буде дуже низькою або нульовою, якщо не задіяти інші методи залучення трафіку. Окрім оптимізації веб-сайту, здійснюють ще і оптимізацію контенту для мобільних пристроїв, а також використання мобільних додатків та реклами.

SEO підходить усім, хто збирається або вже надали послуги через інтернет, шукає клієнтів публічних послуг, замовників, партнерів та ін. Є сенс зайнятися просуванням сайту, якщо:

- послуга популярна серед широкої аудиторії;
- компанія має інтернет-конкуренти;
- послуга дозволена для надання її на законодавчому рівні;
- готові чекати на результати як мінімум кілька місяців;
- шукаєте відносно недорогі системи просування сайтів, які ефективні та надійні у постійному залученні трафіку;
- готові вкладати час та фінанси у свій сайт, постійно його розвивати та вдосконалювати;
- плануєте затриматися ринку в межах своєї ніші або з часом розширитися.

Для досягнення швидкого ефекту SEO-оптимізація не підходить, оскільки розрахована на довготривалий ефект і результати після старту робіт над просуванням можна отримати через 2-3 місяці.

Всесвітня мережа дає унікальні можливості для українських підприємств, що особливо актуально в умовах економічного відновлення після війни. Онлайн-ринки дають можливість вести ту саму підприємницьку діяльність, що й на традиційних ринках, однак така робота стає швидшою, ефективнішою, досконалішою. Зокрема, за допомогою цифрових технологій значно простіше шукати користувачів, оформлювати договори, але робити все це в інтернеті.

Тенденція останніх років полягає в об'єднанні онлайн- та офлайн-каналів у єдину систему просування. З упровадженням комплексу інтернет-маркетингу сучасні організації можуть автоматизувати процес взаємодії з користувачами, надавати персоналізований сервіс у зручний час, ефективно організовувати зворотний зв'язок, швидко отримувати маркетингову інформацію та приймати на її основі ефективні та обґрунтовані рішення [5].

Із розвитком інформаційних технологій і появою мережі Інтернет традиційний комплекс просування набув нових якостей, з'явилися і розвинулися нові комунікаційні засоби, властиві лише електронному середовищу (пошукові машини, гіперактивні посилання, контекстна рекла-

ма, дискусійні листи тощо). Це ставить завдання дослідження наявних нині прийомів і методів оцінювання маркетингових комунікацій між населеннями та органами публічної влади і можливість їх застосування через інтернет [1].

**Висновки.** Отже, можемо підсумувати, що існує всього три канали надання послуг, а саме, офлайн-, інтернет- та цифровий-маркетинг. Все, що ми бачимо за межами девайсів, це офлайн-маркетинг. Відповідно, надання послуг, які здійснюється за допомогою девайсів, – це інтернет-маркетинг та цифровий, який поєднує з офлайн-маркетингом, наприклад, через рекламу на табло в торгових центрах тощо.

Розглянуті в дослідженні основні інструментів у сфері інтернет-маркетингу в публічному управлінні є вкрай ефективними і актуальними, проте, окрім вищеперелічених, важливе місце займає безпосередня взаємодія з користувачами послуг та реклама через популярні месенджери, такі як WhatsApp, Facebook Messenger, Viber, Telegram тощо. Ефективна маркетингова стратегія може охоплювати поєднання цих методів залежно від цільової аудиторії та маркетингових цілей.

У статті виділено основні інструменти інтернет-маркетингу в публічному управлінні, зокрема, контекстна та таргетована реклама, афілійований, контент-, соціальний медіа- та Email-маркетинг, пошукова оптимізація, комбінація яких задовільнить потребу споживачів у кваліфіковано наданих послугах. Особливої уваги заслуговує застосування зазначених інструментів саме в публічному управлінні, оскільки дозволяє органам влади та громадським організаціям взаємодіяти з громадськістю, сповіщати громадян про рішення та послуги, залучати громадян до участі у різних програмах та ініціативах, також покращити доступ до інформації, підвищити рівень участі громадян у процесі управління. Проте при цьому необхідно враховувати прозорість та безпеку обробки даних громадян при використанні цифрових інструментів в публічному управлінні.

*Перспективою подальших наукових досліджень у зазначеному напрямку буде обґрунтування ефективної взаємодії основних інструментів інтернет-маркетингу в публічному управлінні задля досягнення синергетичного ефекту для бізнесу, публічного управління та суспільства при відновленні соціально-економічної та політичної сфер України.*

### Список використаної літератури

1. Брадулов П. О., Ординський В. І. Формування системи інтернет-маркетингу в сфері інформаційних технологій. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. Вип. 3(2). С. 113–120. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-3-36>.

2. Виноградова О, Недопако Н., Крижко О. Формування та розвиток поняття цифрового маркетингу. Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. № 2. С. 162–170. URL: <https://doi.org/10.33108/sepd2022.02.162>.

3. Гнот Т. В. Концептуальні підходи до моделювання стратегії інтернет-маркетингу. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. Вип. 3. С. 152-158. DOI <https://doi.org/10.32782/easterneurope.26-25>.

4. Ілляшенко С. М. Сучасні тенденції застосування інтернет-технологій у маркетингу. Маркетинг і менеджмент інновацій. Суми : СумДУ. 2011. № 4. Т 2. С. 64–74.

5. Янчук Т. В. Застосування технологій інтернет-маркетингу в збутовій діяльності підприємства. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2023. № 30. С. 98–106. DOI: 10.33813/2224-1213.30.2023.9.

**Mazy Nataliia Hryhorivna**

*Associate Professor, PhD in Economics,*

*Associate Professor of the Ukrainian Academy of Printing*

ORCID: 0000-0002-0558-5963;

e-mail: maziynatali@ukr.net

## **THE MAIN TOOLS OF INTERNET MARKETING IN PUBLIC ADMINISTRATION IN THE CONDITIONS OF GLOBAL DIGITALIZATION**

**Formulation of the problem.** The year 2020 convinced the whole world that the Internet is one of the best channels for transmitting information, selling goods and providing services, because thanks to its use, a certain part of businesses avoided bankruptcy, and some companies were able to increase sales and, most importantly, meet the needs of almost all spheres of life in society in crisis conditions. Global digitalization has opened up new opportunities for interaction for business and society in general, has given impetus to new forms of cooperation, which determines the relevance of research, especially in conditions of war.

**Analysis of recent research and publications.** Internet marketing in public administration and global digitization processes are studied by many scientists, in particular, it is worth mentioning such scientists as Yanchuk T., Gnot T., Vynogradova O., Nedopako N., Kryzhko O., Ilyashenko S., Bradulov P., Ordynskiy V. and others. These researchers study the application of Internet marketing technologies in the sales activities of an enterprise, peculiarities of theoretical and practical studies of their application, consider conceptual approaches to modelling the Internet marketing strategy and propose stages of its formation, tools for developing a strategy, methods and models, and reveal modern trends in the use of Internet technologies in marketing.

**Isolation of previously unresolved parts of the general problem.** The issue of researching modern Internet marketing tools in the context of global digitalisation remains an urgent problem.

**Summary of the main research material.** Today, new Internet technologies are one of the main factors in the development of the global and unified world information space.

The article highlights the main tools of Internet marketing in public administration, including contextual and targeted advertising, affiliate, content, social media and email marketing, search engine optimisation, the combination of which will increase business

profitability and satisfy the need of consumers for quality goods and efficient services. The use of these tools in public management deserves special attention, as it allows authorities and public organizations to interact with the public, inform citizens about decisions and services, involve citizens in participating in various programs and initiatives, as well as improve access to information, increase the level of citizen participation in the process management. However, it is necessary to take into account the transparency and security of processing citizens' data when using digital tools in public management.

**Conclusions.** The main tools in the field of Internet marketing in public administration considered in the study are extremely effective and relevant, but in addition to the above, direct interaction with customers and advertising via popular messengers such as WhatsApp, Facebook Messenger, Viber, Telegram, etc. play an important role. An effective marketing strategy may include a combination of these methods, depending on the target audience and marketing goals of the business.

**Keywords:** Internet marketing, public administration, marketing, advertising, website, social network, context, target, affiliate, content, social media marketing, optimisation.

### References

1. Bradulov P. O., Ordynskiy V. I. Formuvannia systemy internet-marketynhu v sferi informatsiinykh tekhnolohii [Formation of the Internet marketing system in the field of information technologies]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi. – Problems of the systemic approach in economics.* 2020. Vyp. 3(2). S. 113-120. [in Ukraine]. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-3-36>.
2. Vynohradova O, Nedopako N., Kryzhko O. Formuvannia ta rozvytok poniattia tsyfrovoho marketynhu [Formation and development of the concept of digital marketing]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava. – Socio-economic problems and the state.* 2021. № 2. S. 162-170. [in Ukraine]. <https://doi.org/10.33108/sep2022.02.162>.
3. Hnot T. V. Kontseptualni pidkhody do modeliuvannia stratehii internet-marketynhu. [Conceptual approaches to the modeling of Internet marketing strategy]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia. – Eastern Europe: Economy, Business and Management.* 2020. Vyp. 3. S. 152-158. [in Ukraine]. DOI <https://doi.org/10.32782/easterneurope.26-25>.
4. Illiashenko S. M. Suchasni tendentsii zastosuvannia internet-tekhnolohii u marketynhu [Modern trends in the use of Internet technologies in marketing]. *Marketynh i menedzhment innovatsii. – Marketing and innovation management.* Sumy : SumDU. 2011. № 4. T II. S. 64-74. [in Ukraine].
5. Yanchuk T. V. Zastosuvannia tekhnolohii internet-marketynhu v zbutovii diialnosti pidpriemstva. [ Application of Internet marketing technologies in the sales activities of the enterprise]. *Problemy innovatsiino-investytsiinoho rozvytku. – Problems of innovation and investment development.* 2023. № 30. S. 98-106. [in Ukraine]. DOI: [10.33813/2224-1213.30.2023.9](https://doi.org/10.33813/2224-1213.30.2023.9).

УДК 334.752:334.012.32:340

DOI: <https://doi.org/10.23939/dg2023.02>.

**Сворень Роман Романович**

*аспірант кафедри публічного управління та публічної служби  
Навчально-наукового інституту адміністрування державного управління та професійного розвитку  
Національного університету «Львівська політехніка»  
ORCID: 0009-0009-2747-0348  
e-mail: Roman.R.Svoren@lpnu.ua*

## **НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В УКРАЇНІ**

**Розглянуто особливості нормативно-правового регулювання державно-приватного партнерства в Україні. Визначено сутність державно-приватного партнерства та акцентовано увагу на інноваційності цього інструменту. Проаналізовано низку нормативно-правових актів, на базі яких здійснюється співробітництво між державою та приватними суб'єктами. Подано проблеми, які існують у сфері нормативно-правового регулювання державно-приватного партнерства. Обґрунтовано напрями, за якими слід здійснювати нормативне забезпечення державно-приватного партнерства в контексті уніфікації законодавчої та підзаконної правової бази.**

**Ключові слова:** державно-приватне партнерство; нормативно-правове забезпечення; законодавство; правові норми; держава.

**Постановка проблеми.** Взаємодія держави та приватних суб'єктів на сучасному етапі покликана надати нові можливості для покращення ведення бізнесу, підвищення якості територіального розвитку, активного впровадження наукових досягнень та інноваційних здобутків у процесі співпраці державного та приватного секторів. Адже державно-приватне партнерство є невід'ємною умовою функціонування ринкової економіки для великої кількості розвинених демократичних країн, зважаючи на широкий спектр можливостей реалізації масштабних проєктів та обмеженість ресурсів і коштів держави.

Важливість державно-приватного партнерства вимагає обґрунтованого нормативно-правового регулювання відповідно до потреби якісного і повного забезпечення співпраці держави та приватного бізнесу з найвищим ефектом. Тому дослідження ролі нормативно-правового регулювання державно-приватного партнерства в Україні є надзвичайно актуальним у нових умовах розвитку українського суспільства, зважаючи на ті виклики, які воно долає сьогодні.

*Методологія дослідження* нормативно-правового регулювання державно-приватного партнерства в Україні ґрунтується на сукупності методів, за допомогою яких проводили аналіз нормативної бази і пропонували шляхи її покращення. У статті застосовували методи індукції та дедукції, відповідно до яких вивчали окремі законодавчі та підзаконні нормативно-правові акти та групували в систему загального нормативно-правового забезпечення досліджуваного питання. Зіставлення нормативних документів здійснювали на основі методу порівняння, відповідно до чого можна побачити та оцінити повноту нормативного забезпечення державно-приватного партнерства порівняно з потребами його подальшого розвитку. Висновки та пропозиції, представлені у статті, подані на основі методу узагальнення, відповідно до якого стало можливим простежити подальші кроки, які слід врахувати у процесі уніфікації законодавчої бази.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Державно-приватно партнерство є новітнім інструментом економічного розвитку регіонів, тому стало предметом активного вивчення та обговорення у працях багатьох науковців. Зокрема, варто згадати таких вчених, як К. Бліщук [1], М. Гаріфуллін [6], І. Дробот [4], Н. Дутко [5], Ю. Козар [6], Л. Криничко [7], Ф. Криничко [7], В. Круглов [8], О. Малін [9], С. Петрик [7] та інші. Вони досліджують особливості та перспективи розвитку державно-приватного партнерства та позиціонують його як інноваційний інструмент місцевого економічного розвитку. У своїх публікаціях дослідники розглядають механізми державного регулювання з позиції розвитку державно-приватного партнерства в Україні, аналізують його становлення як системи організаційно-економічних відносин та вивчають правові механізми його реалізації у різних галузях.

**Виокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на значну кількість публікацій, які стосуються особливостей розвитку державно-приватного-партнерства і свідчать про зацікавлення науковців цією проблематикою, все ж існує потреба глибокого та ґрунтовного аналізу цього питання. Окремо варто поставити акцент на необхідності детальної оцінки нормативно-правового регулювання державно-приватного партнерства з огляду на ті трансформації, які відбуваються в українському суспільстві і призводять до посилення ролі цього новітнього інструменту розвитку регіонів та держави в цілому.

Предметом нашого дослідження є вивчення особливостей нормативно-правового регулювання державно-приватного партнерства в Україні та обґрунтування шляхів його покращення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Державно-приватне партнерство слід охарактеризувати як важливий інструмент регіонального розвитку, який має інноваційну природу завдяки впровадженню досягнень науково-технічного прогресу, передових технологій, методів та форм розвитку територіальних громад із метою підвищення добробуту населення, яке в них проживає.

Нормативно-правове регулювання державно-приватного партнерства базується на сукупності законодавчих та підзаконних нормативно-правових актів, які визначають його особливості та специфіку. В Україні усі суспільні відносини врегульовуються Конституцією, на базі якої вбудовуються співпраця між державою, територіальними органами влади та приватним сектором. Комплексне значення мають і кодекси, зокрема, Цивільний, Кримінальний, Кодекс про адміністративні правопорушення, які містять норми загальної дії щодо усіх сфер життєдіяльності держави, а також Податковий, Господарський, Земельний, які регламентують економічні відносини суб'єктів.

Так, в Цивільному кодексі [17] визначено порядок здійснення та основні форми договірних відносин між сторонами державно-приватного партнерства, а також юридичний статус приватних партнерів. У Податковому кодексі [10] наведені правові норми щодо визначення спеціальних податкових режимів (преференцій і пільг для приватних інвесторів, особливих економічних зон) та щодо оподаткування приватних інвесторів при реалізації проєктів державно-приватного партнерства. Господарським кодексом [2] регламентуються договірні відносини між суб'єктами господарювання та органами державної влади.

Щодо законів, то передусім варто назвати однойменний Закон України [12], у якому зазначено, що державно-приватне партнерство є формою співпраці між фізичними чи юридичними особами (крім державних та комунальних підприємств), територіальними громадами та державою. Це співробітництво здійснюється відповідно до чинного законодавства на підставі договору у вигляді угоди між приватними (підприємства чи фізичні особи) та державними (органи державної влади та органи місцевого самоврядування) партнерами. Завдяки такій співпраці покращується результат взаємодії між державою, територіальними громадами та приватним сектором, підвищується якість життя населення в регіонах.

Сюди ж слід віднести і Закон України «Про концесію» [15], у якому визначено можливості та процедурний механізм реалізації проєктів державно-приватного партнерства на засадах концесії у напрямі підвищення якості послуг, які мають суспільне значення, та модернізації інфра-

структури країни. Ці відносини трактують як взаємодію між концесіонером та концесієдавцем, ключовим учасником яких є держава.

Державно-приватне партнерство також регулює і Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо усунення регуляторних бар'єрів для розвитку державно-приватного партнерства та стимулювання інвестицій в Україні» [11], який спрямований на розширення форм і обсягів державних гарантій для приватних інвесторів і усунення суперечностей між законодавчими актами в цій сфері, зниження адміністративних перешкод та покращення функціонування фінансового механізму державно-приватного партнерства.

Поряд із законодавчими, відносини у сфері державно-приватного партнерства регулюються і підзаконними нормативно-правовими актами. Зокрема, сюди належать:

- Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Методики виявлення ризиків здійснення державно-приватного партнерства, їх оцінки та визначення форм управління ними» [13];
- Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Методики розрахунку концесійних платежів» [14];
- Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання організації здійснення державно-приватного партнерства» [3];
- Наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України «Про затвердження Порядку конкурсного відбору незалежних експертів» [16].

Норми цих документів застосовують під час процедурних моментів, пов'язаних із реалізацією державно-приватного партнерства, аналізу його ефективності, визначення ризиків, які можуть мати місце при укладанні договорів, регламентації конкурсних умов щодо визначення приватного партнера, призначенні незалежних експертів під час проведення конкурсного відбору тощо.

Загалом чинна нормативно-правова база, яка стосується державно-приватного партнерства, характеризується особливостями, що дають підстави стверджувати про потреби її доопрацювання:

- в Законі «Про державно-приватне партнерство» не закріплюється пріоритетність цієї форми взаємодії, а окремі питання врегульовуються шляхом відсилки до інших нормативно-правових актів, що є надто незручним для партнерів, оскільки їм доводиться вивчати та аналізувати значну кількість документів замість того, щоб звернутися до одного ключового Закону;

- норми, закріплені в існуючому законодавстві, не є вичерпними і не в повній мірі регламентують процедуру взаємодії приватного та дер-

жавного партнерів та управління майном в межах державно-приватного партнерства, недосконало визначають методологію суб'єктів техніко-економічного оцінювання державно-приватних проєктів тощо;

- на місцевому рівні часто виникають незручності цілісної регламентації потрібних норм, оскільки на різних рівнях існує значна кількість актів місцевих органів влади, які нерідко суперечать один одному;

- недостатньо повно у законодавчих та підзаконних-нормативно-правових документах відображені особливості державно-приватного партнерства у різних сферах народного господарства України;

- залишилося поза увагою закріплення в чинному законодавстві значної кількості форм спільних державно-приватних проєктів, які, крім концесії, також потребують нормативного закріплення специфіки їх реалізації.

Ці та інші проблеми потребують вирішення в контексті покращення нормативно-правового регулювання державно-приватного партнерства, оскільки це призводить до непорозумінь між партнерами в процесі такої комунікації, неузгодженостей з приводу розподілу та перерозподілу фінансових ресурсів та результатів спільної діяльності, питань щодо трудової участі тощо. Тому нормативне забезпечення досліджуваного питання потребує уніфікації законодавчої та підзаконної правової бази, яку, на наш погляд, варто здійснити за такими напрямками:

- 1) виходячи з того, що на разі існує лише Закон «Про концесію», який регламентує цю форму реалізації проєктів державно-приватного партнерства та можливість залучення позабюджетних коштів, зокрема у транспортну інфраструктуру [4], потрібно розширити законодавчу базу щодо збільшення можливостей укладання окремих договорів між державними та приватними партнерами;

- 2) необхідно уніфікувати законодавство в частині пільгового кредитування та податкового стимулювання приватних партнерів, збільшення числа об'єктів, які належать до комунальної чи державної власності і які можуть передаватися в управління приватним партнерам;

- 3) на законодавчому рівні потрібно уточнити певні процедурні моменти щодо приймання-передачі майна в управління партнерам, укладання договорів державно-приватного партнерства, чітко прописати вимоги до проведення конкурсного відбору приватних партнерів та конкурсантів;

- 4) потрібно в законодавчому порядку вдосконалити інституційне забезпечення розвитку державно-приватного партнерства, закріпивши за органом влади права та функціональні обов'язки щодо регулювання та координації цього процесу.

Стосовно дії ключового Закону «Про державно-приватне партнерство», який, як зазначали, не позбавлений недоліків, то до нього теж потрібно внести зміни на предмет визначення його пріоритетності над положеннями галузевих законів, які стосуються досліджуваної сфери. На наш погляд, потрібно внести такі поправки:

- в зазначеному Законі потрібно визначити основні завдання державно-приватного партнерства в частині створення належних умов для взаємодії партнерів з найкращим ефектом, залучення інвестицій та підвищення інноваційності проєктів такого партнерства;

- підвищити загальний інноваційний рівень державно-приватного партнерства шляхом регламентації в законодавстві таких завдань, як реалізація науково-технічних проєктів учасниками, виготовлення та випробування промислових та дослідних зразків, дослідно-конструкторських установок тощо, впровадження нових технологічних регламентів та технологічних процесів.

Інноваційний аспект державно-приватного партнерства повинен враховувати виключні інтелектуальні права та власність учасників на результати їх діяльності, що забезпечить високий рівень виконання проєктів, задекларованих в межах цього співробітництва. При цьому особи, які розглядають конкурсні документи (посадові особи державних органів влади, члени комісії та інші зацікавлені особи), повинні забезпечувати збереження комерційної таємниці в межах проєкту державно-приватного партнерства. Усі ці деталі теж повинні бути прописані в законодавчому порядку.

Зазначені пропозиції покликані забезпечити розвиток державно-приватного партнерства та зміцнити партнерські відносини між державним та приватним сектором в Україні на підставі дії достатнього, об'єктивного та достовірного нормативно-правового забезпечення розвитку такого співробітництва.

**Висновки.** Отже, державно-приватне партнерство, як новітня форма взаємодії держави та приватних суб'єктів, сприяє налагодженню взаємовигідної співпраці між ними на умовах договору у напрямі підвищення економічного, технологічного та соціального ефекту. Таке співробітництво покликане поліпшити науково-технічні, інноваційні та технологічні результати проєктів, які реалізуються суб'єктами в межах державно-приватного партнерства, покращити розвиток регіонів, на території яких воно здійснюється, та удосконалити загальну соціально-економічну ситуацію в державі.

На сучасному етапі розвитку українського суспільства державно-приватне партнерство базується на достатньому нормативно-правовому

забезпеченні, яке складається із Конституції, низки кодексів, законів «Про державно-приватне партнерство», «Про концесію» та інших, сукупності підзаконних нормативно-правових актів, прийнятих Кабінетом Міністрів та іншими центральними органами державної влади. Проте, незважаючи на їх кількість, якісне забезпечення нормативного регулювання досліджуваного питання все ж вимагає покращення, зважаючи на присутність колізій та неузгодженостей в чинному законодавстві, а також наявність значної кількості прогалин та недопрацювань, які дають підстави стверджувати про наявність так званих «білих плям» в процесі нормативного регулювання державно-приватного партнерства.

Отже, удосконалення розвитку співпраці держави та приватних партнерів повинно спрямовуватися на формування сприятливого управлінського та економічного середовища для розроблення й реалізації проєктів державно-приватного партнерства. Тому з метою уніфікації його нормативного забезпечення у статті запропоновані такі напрями: розширити законодавчу базу щодо збільшення можливостей укладання окремих договорів між державними та приватними партнерами; уніфікувати законодавство в частині пільгового кредитування та податкового стимулювання приватних партнерів, збільшення числа об'єктів, які належать до комунальної чи державної власності і які можуть передаватися в управління приватним партнерам; уточнити певні процедурні моменти щодо приймання-передачі майна в управління партнерам, укладання договорів державно-приватного партнерства, чітко прописати вимоги до проведення конкурсного відбору приватних партнерів та конкурсантів; вдосконалити інституційне забезпечення розвитку державно-приватного партнерства, закріпивши за органом влади права та функціональні обов'язки щодо регулювання та координації цього процесу. Запропоновані зміни в законодавчій базі покликані сприяти зміцненню нормативно-правового забезпечення державно-приватного партнерства та виведенню його на якісно новий рівень реалізації співпраці між державним та приватним сектором.

*Перспективою подальших наукових досліджень у зазначеному напрямку буде аналіз і оцінка організаційного та інституційного забезпечення розвитку державно-приватного партнерства в Україні та його порівняння із передовим міжнародним досвідом взаємодії держави та приватних суб'єктів.*

### **Список літератури**

1. Бліщук К.М. Інноваційні інструменти місцевого економічного розвитку. Ефективність державного управління. 2019. Вип. 2. С. 177–188.

2. Господарський кодекс України від 16.01.2003р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>. (дата звернення: 08.09.2023)
3. Деякі питання організації здійснення державно-приватного партнерства: Постанова Кабінету Міністрів України від 11.04.2011 р. №384. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/384-2011-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.09.2023)
4. Дробот І. О. Механізм державно-приватного партнерства у сфері транспортної інфраструктури України / І. О. Дробот, І. М. Барбір. Ефективність державного управління. 2019. Вип. 4. С. 98–109. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/> (дата звернення: 12.09.2023)
5. Дутко Н.Г. Державно-приватне партнерство: перспективи розвитку. Інвестиції: практика та досвід. № 4/2020. С. 109-114. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.4.109
6. Козар Ю., Гаріфуллін М. Інститут державно-приватного партнерства в Україні: окремі аспекти. Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. 2021. №4. С. 173-179. DOI: <https://doi.org/10.31733/2078-3566-2021-4-173-179>.
7. Криничко Л.Р., Петрик С.М., Криничко Ф.Р., Удосконалення правового механізму реалізації державно-приватного партнерства як інвестиційного проекту у сфері охорони здоров'я, Інвестиції: практика та досвід. 2020. №23. С. 131-137. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.23.131
8. Круглов В.В. Розвиток державно-приватного партнерства в Україні: механізми державного регулювання. Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2019. 252 с.
9. Малін О.Л. Становлення державно-приватного партнерства як системи організаційно-економічних відносин. Ефективна економіка. 2019. №8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8588>. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.8.46 (дата звернення: 07.09.2023)
10. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 08.09.2023)
11. Про внесення змін до деяких законів України щодо усунення регуляторних бар'єрів для розвитку державно-приватного партнерства та стимулювання інвестицій в Україні: Закон України від 24.11.2015 р. № 817-VIII: станом на 1 лют. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/817-19#Text>. (дата звернення: 09.09.2023)
12. Про державно-приватне партнерство: Закон України № 2404-VI від 01.07.2010р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17> (дата звернення: 09.09.2023)
13. Про затвердження Методики виявлення ризиків здійснення державно-приватного партнерства, їх оцінки та визначення форм управління ними: Постанова Кабінету Міністрів України від 16.02.2011 р. №232. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232-2011-%D0%BF#Text> (дата звернення: 09.09.2023)
14. Про затвердження Методики розрахунку концесійних платежів: Постанова Кабінету Міністрів України від 12.08.2020 р. №706. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/706-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.09.2023)
15. Про концесію. Закон України від 03.10.2019 р. № 155-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20#Text> (дата звернення: 09.09.2023)
16. Про затвердження Порядку конкурсного відбору незалежних експертів: Наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України

від 22.12.2020 № 2721, зареєстрований в Міністерстві юстиції України 15.02.2021 № 191/35813. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0191-21#Text> (дата звернення: 10.09.2023)

17. Цивільний кодекс України від 16.01.2003р. № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>. (дата звернення: 08.09.2023)

### **Svoren Roman Romanovych**

*Postgraduate student of the Department of Public Administration  
and Public Service  
Educational and Research Institute of Public Administration  
and Professional Development  
Lviv Polytechnic National University  
ORCID: 0009-0009-2747-0348  
e-mail: Roman.R.Svoren@lpnu.ua*

## **REGULATORY AND LEGAL REGULATION OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN UKRAINE**

**Statement of the problem.** The importance of public-private partnerships requires substantiated regulatory and legal regulation in accordance with the need for high-quality and full cooperation between the state and private business with the highest effect. Therefore, the study of the role of legal regulation of public-private partnership in Ukraine is extremely relevant in the new conditions of development of Ukrainian society, given the challenges it is facing today.

**Analysis of recent research and publications.** Public-private partnerships are the subject of study by such scholars as K. Blishchuk, M. Garifullin, N. Dutko, Y. Kozar, L. Krynychko, F. Krynychko, V. Kruglov, O. Malin, S. Petryk and others. They study the peculiarities and prospects of public-private partnership development, consider the mechanisms of state regulation from the perspective of public-private partnership development in Ukraine, analyse its formation as a system of organisational and economic relations, and study the legal mechanisms for its implementation in various industries.

**Identification of previously unresolved parts of the general problem.** The subject of this study is to examine the specifics of the legal and regulatory adjustments for public-private partnerships in Ukraine and to substantiate the ways to improve it.

**Summary of the basic main research material.** Public-private partnership is characterised as an important tool for regional development, which has an innovative nature due to the introduction of achievements of scientific and technological progress, advanced technologies and forms of development of territorial communities with a view to improving the welfare of the population living in them.

The regulatory adjustments for public-private partnerships is based on a set of legislative and by-laws and regulatory documents that define its specifics and needs to be improved. For example, the Law "On Public-Private Partnership" does not enshrine the priority of this form of interaction; the legislation does not fully regulate the procedure for interaction between private and public partners and property management; at the local level, there are often inconveniences in the holistic regulation of the necessary norms,

since there are a significant number of acts of local authorities at different levels, which often contradict each other; the peculiarities of public-private partnership in various sectors of the national economy of Ukraine are not fully reflected.

**Conclusions.** The article proposes the following areas for unification of the regulatory adjustments for public-private partnerships: to expand the legislative framework to increase the opportunities for concluding separate agreements between public and private partners; to unify the legislation in terms of preferential lending and tax incentives for private partners; to clarify the procedural aspects of acceptance and transfer of property to the management of partners, concluding contracts of public-private partnership agreements, and to clearly define the requirements for competitive selection of private partners.

**Keywords:** public-private partnership; regulatory and legal support; legislation; legal norms; state

### References

1. Blischuk K.M. (2019). Innovatsiyini instrument mistseвого ekonomichnogo rozvytku [Innovative tools of local economic development]. *Efektivnist derzavnogo upravlinnya – Efficiency of public administration*. Vol. 2. pp. 177-188. [in Ukraine]
2. Hospodarskyi kodeks Ukrayiny [Economic Code of Ukraine]. The Law of Ukraine vid 16.01.2003. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>. [in Ukraine]
3. Deyaki pytannya orhanizatsiyi zdiysnennya derzhavno-pryvatnoho partnerstva [Some issues of organizing the implementation of public-private partnership]. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine. 11.04.2011. №384. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/384-2011-%D0%BF#Text> [in Ukraine]
4. Drobot I. O., Barbir I. M. (2019). Mehanizm derzavno-pryvatnogo partnerstva u sferi transportnoyi infrastruktury Ukrainy [The mechanism of public and private partnership in the field of transport infrastructure of Ukraine]. *Efektivnist derzavnogo upravlinnya – Efficiency of public administration*. 4. 98-109. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/> [in Ukraine]
5. Dutko N. (2020). Derzavno-pryvatne partnerstvo: perspektyvy rozvytku [Public-private partnership: development prospects]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*. Vol. 4, pp. 109–114. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.4.109 [in Ukraine]
6. Kozar Yu., Garrifullin M. (2021). Instytut derzavno-pryvatnogo partnerstva v Ukraini: okremi aspekty [Institute of public-private partnership in Ukraine: some aspects]. *Naukovyy visnyk Dnipropetrovskogo derzavnogo universytetu vnutrishnih sprav – Scientific Bulletin of the Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs*. 4. pp. 173-179. DOI: <https://doi.org/10.31733/2078-3566-2021-4-173-179>. [in Ukraine]
7. Krynychko L.R., Petryk S.M., Krynychko F.R. (2020). Udoskonalennya pravovogo mehanizmu realizatsiyi derzavno-pryvatnogo partnerstva yak investytsiynogo proektu u sferi ohorony zdorovya [Improvement of the legal mechanism for the implementation of public-private partnership as an investment project in the field of health care]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*. 23. pp. 131-137. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.23.131 [in Ukraine]

8. Kruglov V.V. (2019). Rozvytok derzhavno-pryvatnoho partnerstva v Ukrayini: mekhanizmy derzhavnoho rehulyuvannya [Development of public-private partnership in Ukraine: mechanisms of state regulation]. H.: Vyd-vo HarRI NADU «Magistr». 252p. [in Ukraine]
9. Malin O.L. (2019). Stanovlennya derzhavno-pryvatnoho partnerstva yak systemy orhanizatsiyno-ekonomichnykh vidnosyn [Formation of public-private partnership as a system of organizational and economic relations]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*. №8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8588>. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.8.46 [in Ukraine]
10. Podatkovyy kodeks Ukrayiny [Tax Code of Ukraine]. The Law of Ukraine vid 02.12.2010. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> [in Ukraine]
11. Pro vnesennya zmin do deyakykh zakoniv Ukrayiny shchodo usunennya rehulyatornykh bar'yeriv dlya rozvytku derzhavno-pryvatnoho partnerstva ta stymuluvannya investytsiy v Ukrayini [On amendments to some laws of Ukraine regarding the elimination of regulatory barriers for the development of public-private partnerships and the stimulation of investments in Ukraine]. Law of Ukraine vid 24.11.2015. № 817-VIII: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/817-19#Text>. [in Ukraine]
12. Pro derzhavno-pryvatne partnerstvo [On public-private partnership]. The Law of Ukraine № 2404-VI, 2010. The Verkhovna Rada of Ukraine. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2404-17.1> [in Ukraine]
13. Pro zatverdzhennya Metodyky vyyavlennya ryzykiv zdiysnennya derzhavno-pryvatnoho partnerstva, yikh otsinky ta vyznachennya form upravlinnya nymy [About the approval of the Methodology for identifying the risks of public-private partnership, their assessment and determining the forms of their management]. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine. 16.02.2011. №232. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232-2011-%D0%BF#Text> [in Ukraine]
14. Pro zatverdzhennya metodyky rozrakhunku kontsesiynykh platezhiv [On the approval of the methodology for calculating concession payments]. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine. 12.08.2020. №706. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/706-2020-%D0%BF#Text> [in Ukraine]
15. Pro kontsesiyu [About the concession]. The Law of Ukraine vid 03.10.2019. № 155-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20#Text> [in Ukraine]
16. Pro zatverdzhennya Poryadku konkursnoho vidboru nezaleznykh ekspertiv [On the approval of the Procedure for competitive selection of independent experts]: Order of the Ministry of Economic Development, Trade and Agriculture of Ukraine vid 22.12.2020 № 2721. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0191-21#Text> [in Ukraine]
17. Tsyvil'nyy kodeks Ukrayiny [The Civil Code of Ukraine]. The Law of Ukraine vid 16.01.2003. № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>. [in Ukraine]

УДК 334.752334.012.32

**Дробот Ігор Олександрович**

*доктор наук з державного управління,  
професор кафедри публічного управління та публічної служби  
Навчально-наукового інституту адміністрування державного управління  
та професійного розвитку  
Національного університету «Львівська політехніка»  
ORCID: 0009-0005-8481-200X  
e-mail: ihor.o.drobot@lpnu.ua*

**Ясінський Володимир Богданович**

*аспірант кафедри публічного управління та публічної служби  
Навчально-наукового інституту адміністрування державного управління  
та професійного розвитку  
Національного університету «Львівська політехніка»  
ORCID: 0009-0006-8780-0343  
e-mail: Volodymyr.B.Yasinskyi@lpnu.ua*

**ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ  
ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА**

Досліджено особливості організаційного забезпечення розвитку державно-приватного партнерства в Україні. Розглянуто суть та основні ознаки, які його характеризують, та подано організаційну модель взаємодії держави та приватного бізнесу в межах державно-приватного партнерства. Проаналізовано базові моделі державно-приватного партнерства та основні відмінності, які притаманні кожній моделі. Вивчено проблеми, які наявні у процесі реалізації проєктів державно-приватного партнерства. Обґрунтовано стратегічні напрями, спрямовані на підтримку та розвиток державно-приватного партнерства.

**Ключові слова:** державно-приватне партнерство; організаційне забезпечення; держава; законодавча база; співпраця; партнери.

**Постановка проблеми.** Державно-приватне партнерство є важливим інструментом розвитку економічної системи в будь-якій країні, оскільки саме завдяки йому держава знаходить партнерів, здатних забезпечувати безперервний інвестиційний процес для територіального розвитку, а приватний сектор отримує гарантії на найвищому рівні. Співпраця між державою та приватним підприємництвом активізує інноваційні процеси та впровадження наукових розробок у виробничу діяльність, гармонізує регіональний розвиток та сприяє підвищенню якісного рівня життя населення, тому вона є запорукою прогресивних трансформацій у сучасному суспільстві.

Гарантування необхідних організаційних передумов на базі повноцінного нормативно-правового та інституційного забезпечення є запору-

кою ефективного розвитку державно-приватного партнерства в Україні. Проте на цей час існує немало проблем та невирішених питань, які гальмують процеси щодо результативної реалізації проєктів між державою та приватним бізнесом. Відповідно до цього можна стверджувати про потребу глибоких наукових досліджень щодо функціонування державно-приватного партнерства, що актуалізує напрям та тему дослідження поданої статті.

*Методологія дослідження* базується на застосуванні наукових методів дослідження, які привели до отриманого результату. Зокрема, у статті представлена організаційна модель взаємодії держави та приватного бізнесу в межах державно-приватного партнерства, яка розроблена та запропонована на основі використання методу моделювання. Характеристика ознак та особливостей державно-приватного партнерства стала можлива завдяки застосуванню методів аналізу та синтезу, відповідно до яких досліджуване явище було представлено як цілісна система, яка складається з окремих складових. Базові моделі державно-приватного партнерства розглядали та порівнювали на основі методу порівняння, який дав можливість уявити відмінності кожної моделі зокрема. На завершення подано обґрунтовані висновки та пропозиції, які зроблені завдяки методу узагальнення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Реалізація державно-приватного партнерства та її особливості розглянуто у публікаціях багатьох науковців, зокрема, таких як М. Гаріфуллін [2], А. Дегтярьов [4], І. Дробот [1], Ю. Козар [2], Г. Комарницька [3], І. Косач [4], Л. Криничко [5], Ф. Криничко [5], С. Петрик [5], В. Савченко [7], С. Стойка [7], В. Стойка [7] та інші. У своїх працях дослідники порушують питання вітчизняного досвіду державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності, розглядають окремі аспекти інституту державно-приватного партнерства в Україні, зокрема, як основи фінансово-економічної стабільності держави, вивчають особливості розвитку державно-приватного партнерства в умовах децентралізації влади в Україні.

**Виокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Розвиток державно-приватного партнерства супроводжується значними неузгодженостями, які стосуються як його нормативно-правового, так і організаційного забезпечення. Адже реалізація проєктів взаємодії держави та приватного бізнесу не завжди відповідає вимогам сьогодення і не регламентується чинними нормами. Зважаючи на перспективність співпраці держави та приватного сектора та розвиненість таких відносин

у сучасному цивілізованому суспільстві, потрібно поглиблювати наукові дослідження у зазначеному напрямі з огляду на важливість цієї проблематики для держави і суспільства в цілому.

Предметом цього дослідження є аналіз організаційного забезпечення розвитку державно-приватного партнерства та обґрунтування стратегічних напрямів покращення взаємодії держави та приватного сектора в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Державно-приватне партнерство характеризується як соціально-економічна категорія, в межах якої відбувається взаємодія держави та приватного сектора з метою реалізації конкретних проєктів. Його особливість полягає в тому, що ця співпраця покликана забезпечувати реалізацію саме суспільних інтересів, а не лише держави, територіальних громад чи приватних суб'єктів. Про це навіть зазначено у Зеленій книзі, у якій подано визначення державно-приватного партнерства як форми співробітництва бізнесу та держави з метою надання послуг, підтримки інфраструктури, відновлення, управління, спорудження або фінансування визначених проєктів в галузях, в яких вони реалізуються [7].

Державно-приватне партнерство найчастіше здійснюється в таких галузях, як енергозбереження, утримання і будівництво автомобільних доріг, телекомунікації, комунальне господарство та житлова сфера (експлуатація та благоустрій, водопостачання, виробництво і транспортування електроенергії). Про це свідчить досвід розвинених країн, у яких демонструється позитивний ефект від такої взаємодії та реалізації проєктів міжнародного та загальнонаціонального характеру.

До характерних ознак державно-приватного партнерства згідно з однойменним Законом України [6], прийнятим 01.07.2010 р., слід віднести:

- формування співробітництва, націленого на отримання обопільного ефекту;
- реалізацію певної публічної місії (управління публічними службами, будівництво і експлуатація публічних споруд тощо), яка забезпечується завдяки приватному бізнесу, при цьому держава несе фінансову та економічну відповідальність;
- відносини в межах співпраці тривають достатньо довгий період часу (5–50 років), будучи у переважній більшості тривалими та стабільними;
- приватні суб'єкти можуть здійснювати інвестиції в об'єкти партнерства, використовуючи не заборонені у законодавстві джерела;
- взаємний розподіл ризиків в межах державно-приватного партнерства здійснюється таким чином, що частина їх припадає на приватний сектор, а частина – на публічну владу.

Обопільна вигода учасників державно-приватного партнерства розглядається як взаємовигідний тандем, модель якого подана на рис. 1.

В основі результативного розвитку державно-приватного партнерства лежить достатнє нормативно-правове забезпечення, а також державна підтримка, механізми якої здатні значним чином впливати на ефективність взаємодії між приватним бізнесом та державою та, відповідно, залучення приватних інвестицій. Держава повинна бути зацікавлена у заохоченні розвитку конструктивної партнерської взаємодії, оскільки приватний сектор здатний завдяки результативним управлінським рішенням вкласти у цю співпрацю значні інвестиції та інноваційні напрацювання, досвід і знання, набуті у процесі своєї діяльності, а також оптимізувати ризики, які виникають у процесі господарювання. Зі своєї сторони приватний бізнес теж зацікавлений у співробітництві з державою, оскільки він отримує доступ до її активів та послуговується гарантіями, які отримує від держави у процесі свого функціонування.



Рис. 1. Організаційна модель взаємодії держави та приватного бізнесу в межах державно-приватного партнерства

Джерело: власні узагальнення

Вирішення соціально-економічних завдань, яке стає можливим завдяки реалізації проєктів державно-приватного партнерства, забезпечується шляхом функціонування різноманітних форм такої взаємодії. Основні моделі державно-приватного партнерства, на базі яких взаємодіє держава та приватний бізнес, наведено в таблиці.

### Основні моделі державно-приватного партнерства

Модель	Її характеристика	Фінансування	Управління	Власність
Модель лізингу	Лізингова форма партнерства застосовується органами влади регіонального або місцевого рівня, які взаємодіють із приватними партнерами, тому найкраще цю модель застосовувати для сфери агропромислового комплексу	За рахунок держави або приватного бізнесу	За рахунок держави або приватного бізнесу	Приватна
Модель договірної	Доцільно використовувати цю модель у тих галузях, де вкладення коштів повинні знижувати поточні витрати суб'єктів	За рахунок приватного бізнесу	За рахунок приватного бізнесу	Державна або приватна
Модель концесії	Застосовується в галузях, які характеризуються тривалим терміном реалізації інвестиційного проєкту	За рахунок держави або приватного бізнесу	За рахунок держави або приватного бізнесу	Державна
Модель кооперації	Особливістю моделі є спільна кооперація приватного партнера і держави	За рахунок держави або приватного бізнесу	За рахунок держави або приватного бізнесу	Державна або приватна
Модель оператора	Тут контрольну функцію виконує держава, але відповідальність за реалізацію проєкту несуть усі його учасники	За рахунок приватного бізнесу	За рахунок приватного бізнесу	Державна або приватна

Джерело: [4]

Інформація, наведена в таблиці, дає розуміння того, наскільки різноманітними можуть бути підходи до реалізації державно-приватного партнерства відповідно до представлених моделей. Треба сказати, що держава в особі вповноважених органів влади має можливість бути максимально залученою до виконання проєктів, зважаючи на свою здатність обслуговувати проєктний процес, здійснювати пошук необхідних ресурсів, забезпечувати ефективну експлуатацію майна та здійснювати пошук працівників, брати безпосередню участь у відновленні та будівництві об'єктів, їх проєктуванні та фінансуванні, а також гарантувати безпосереднє виконання договорів.

Зокрема, фінансування державно-приватного партнерства може здійснюватися за рахунок таких джерел:

- фінанси держави та територіальних громад;
- позичені кошти;
- фінанси приватних суб'єктів;
- гранти, допомоги, благодійні внески;
- інші джерела

Отже, реалізація партнерства приватного бізнесу з державою має переваги в тому, що тут наявні державна підтримка та гарантії. Також, з точки зору науковців, до переваг можна зарахувати відмінності у системі стимулювання праці, що застосовується на підприємствах державної і приватної форм власності [6].

Проте на сьогодні є чимало проблем, які пов'язані з неналежною державною підтримкою державно-приватного партнерства в Україні. До них, зокрема, слід віднести:

- наявність значних невідповідностей та колізій в чинному законодавстві, яке врегульовує відносини між державою та приватними суб'єктами;
- невизначеність та нормативна нерегламентованість методології надання державної підтримки партнерам, нерозвиненість механізмів державно-приватного партнерства;
- недосконала регуляторна політика держави, якій притаманні непрозорість її здійснення, нормативно та методологічно необґрунтовані тарифи та податкові платежі, необ'єктивна дозвільна система тощо;
- відсутність відповідної інституційної інфраструктури, завдяки якій можна здійснювати належну підготовку, відбір та моніторинг реалізації проєктів державно-приватного партнерства;
- недостатність фінансування довгострокових проєктів з боку держави;

- проблеми реалізації проєктів на регіональному та місцевому рівнях, пов'язані із обмеженими можливостями отримання відповідних гарантій від держави;

- неузгодженість підходів до реалізації державно-приватного партнерства в Україні із міжнародними нормами та стандартами

Поряд із цим, бюджетна підтримка проєктів державно-приватного партнерства протягом усього строку реалізації проєктів є практично відсутньою, зважаючи на відсутність гарантій подовження реалізації бюджетних програм на середньо- та довгострокову перспективу. А на місцевому рівні представлені гарантії не відповідають реальному стану справ відповідно до забезпечення умов здійснення проєктів. До того ж, існуюча бюджетна політика не дає можливість здійснювати місцеві запитання та реалізовувати місцеві гарантії відповідно до потреб співпраці в межах державно-приватного партнерства.

Отже, зважаючи на значний обсяг проблем та невирішених питань у досліджуваній сфері, вважаємо за необхідне вжити заходи відповідно до реалізації наведених на рис. 2 стратегічних напрямів, спрямованих на підтримку та всебічний розвиток державно-приватного партнерства.



Рис. 2. Стратегічні напрями підтримки та розвитку державно-приватного партнерства в Україні  
Джерело: власні узагальнення

Ключовим напрямом має бути покращення нормативного забезпечення реалізації державно-приватного партнерства, зважаючи на прогалини в сучасному законодавстві, та орієнтація на ефективний методологічний аспект цієї діяльності. Водночас повинна бути присутня достатня державна підтримка, здатна забезпечити взаємодію приватного бізнесу та органів державної влади із найвищим ефектом.

В учасників партнерства повинні бути достатньо вагомі стимули для здійснення такої взаємодії, тому з метою активізації відповідних процесів потрібно забезпечувати достатні мотиваційні важелі на основі новітніх інструментів та методів. Близьким до цього є інноваційний напрям, відповідно до якого потрібно застосовувати інноваційні та інвестиційні інструменти та методи, здатні вивести державно-приватне партнерство на якісно новий рівень розвитку.

**Висновки.** В основі державно-приватного партнерства лежить взаємодія держави та приватних суб'єктів на основі визначених проєктів, в результаті чого повинні реалізовуватися цілі та завдання соціально-економічного розвитку, а не лише держави, територіальних громад чи приватних суб'єктів. Ця взаємодія притаманна таким галузям, як енергозбереження, утримання і будівництво автомобільних доріг, телекомунікації, комунальне господарство та житлова сфера. До характерних ознак державно-приватного партнерства слід віднести такі: формування співробітництва, спрямованого на отримання обопільного ефекту; реалізація певної публічної місії, яка забезпечується завдяки приватному бізнесу, при цьому держава несе фінансову та економічну відповідальність; відносини в межах співпраці тривають довгий період часу; приватні суб'єкти можуть здійснювати інвестиції в об'єкти партнерства, використовуючи не заборонені у законодавстві джерела; взаємний розподіл ризиків в межах державно-приватного партнерства здійснюється таким чином, що частина їх припадає на приватний сектор, а частина – на публічну владу.

В основі результативного розвитку державно-приватного партнерства лежить достатнє нормативно-правове забезпечення, а також державна підтримка, механізми якої здатні значним чином впливати на ефективність взаємодії між приватним бізнесом та державою та, відповідно, залучення приватних інвестицій. Вирішення соціально-економічних завдань, яке стає можливим завдяки реалізації проєктів державно-приватного партнерства, забезпечується шляхом функціонування різноманітних форм такої взаємодії. До основних моделей державно-приватного партнерства, на базі яких взаємодіє держава та приватний бізнес, належать модель лізингу, договірної моделі, моделі концесії, кооперації та оператора.

На сьогодні існує чимало проблем, які пов'язані з неналежною державною підтримкою державно-приватного партнерства в Україні. Зважаючи на це, вважаємо за необхідне вжиття заходів відповідно до реалізації стратегічних напрямів, спрямованих на підтримку та розвиток державно-приватного партнерства. Ключовим напрямом має бути покращення нормативного забезпечення реалізації державно-приватного партнерства та його державної підтримки, здатної забезпечити взаємодію приватного бізнесу та органів державної влади із найвищим ефектом. Потрібно забезпечувати достатні мотиваційні важелі на основі новітніх інструментів та методів і застосовувати інноваційні та інвестиційні інструменти, здатні вивести державно-приватне партнерство на якісно новий рівень свого розвитку.

*Перспективою подальших наукових досліджень у зазначеному напрямку є оцінка розвитку державно-приватного партнерства в Україні на основі досвіду розвинених країн.*

### **Список використаної літератури**

1. Дробот І. О. Механізм державно-приватного партнерства у сфері транспортної інфраструктури України / І. О. Дробот, І. М. Барбір // Ефективність державного управління. 2019. Вип. 4. С. 98–109. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/> (дата звернення: 12.09.2023)
2. Козар Ю., Гаріфуллін М. Інститут державно-приватного партнерства в Україні: окремі аспекти. Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. 2021. №4. С.173–179. DOI: 10.31733/2078-3566-2021-4-173-179
3. Комарницька Г.О. Вітчизняний досвід державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип.44. С.43–48.
4. Косач І.А., Дегтярьов А.В. Розвиток державно-приватного партнерства в умовах децентралізації влади в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. №3. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1589> (дата звернення: 13.09.2023) DOI: 10.32702/2307-2156-2020.3.2
5. Криничко Л.Р., Петрик С.М., Криничко Ф.Р., Удосконалення правового механізму реалізації державно-приватного партнерства як інвестиційного проекту у сфері охорони здоров'я. Інвестиції: практика та досвід. 2020. №23. С. 131-137. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.23.131
6. Про державно-приватне партнерство: Закон України № 2404-VI від 01.07.2010р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17> (дата звернення: 13.09.2023)
7. Савченко В.Ф., Стойка С.О., Стойка В.О. Державно-приватне партнерство як основа фінансово-економічної стабільності держави. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 56. С.45–53. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct56-8>

**Drobot Ihor Oleksandrovykh**

*Doktor of Science, Professor of the Department of Public Administration  
and Public Service  
Educational and Research Institute of Public Administration  
and Professional Development  
Lviv Polytechnic National University  
ORCID: 0009-0005-8481-200X  
e-mail: ihor.o.drobot@lpnu.ua*

**Yasinskyj Volodymyr Bohdanovych**

*Postgraduate student of the Department of Public Administration  
and Public Service  
Educational and Research Institute of Public Administration  
and Professional Development  
Lviv Polytechnic National University  
ORCID: 0009-0006-87800343  
e-mail: Volodymyr.B.Yasynskiy@lpnu.ua*

**ORGANISATIONAL SUPPORT FOR THE DEVELOPMENT  
OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP**

**Statement of the problem.** Currently, there are many problems and unresolved issues that hinder the processes of effective implementation of projects between the state and private business. Accordingly, it can be argued that there is a need for in-depth scientific research on the functioning of public-private partnerships, which actualises the direction and topic of the research in this article.

**Analysis of recent research and publications.** The implementation of public-private partnership is studied in the publications of such scholars as Garifullin M., Degtyarev A., Kozar Y., Komarnytska H., Kosach I., Krynychko L., Krynychko F., Petryk S., Savchenko V., Stoyka S., Stoyka V. and others. They raise the issue of the national experience of public-private partnership in the context of development of investment and innovation activities, consider certain aspects of the institution of public-private partnership, in particular, as the basis of financial and economic stability of the state, study the peculiarities of development of public-private partnership in the context of decentralisation of power in Ukraine.

**Identification of previously unresolved parts of the general problem.** The subject of this study is to analyse the organisational support for the development of public-private partnerships and to substantiate strategic directions for improving the interaction between the state and the private sector in current conditions.

**Summary of the basic research material.** Public-private partnership is characterised as a socio-economic category within which the state and the private sector

interact to implement specific projects. The implementation of a partnership between private business and the state has the advantage that it involves state support and guarantees.

Today, there are many problems associated with inadequate state support for public-private partnerships in Ukraine. The article proposes strategic directions of support and development of public-private partnership in Ukraine. These include: regulatory (improvement of the legislative and regulatory framework for the implementation of public-private partnerships and bringing it in line with international norms and standards); organisational (implementation of organisational measures to strengthen the State support for public-private partnerships); motivational (focus on motivational factors for involving private entities in cooperation with the State on the basis of the latest tools and methods); and innovative (use of innovative and investment tools).

**Conclusions.** Today, there are many problems associated with inadequate state support for public-private partnerships in Ukraine. Measures should be taken in line with the implementation of strategic directions aimed at developing public-private partnerships. The key area should be to improve the regulatory framework for the implementation of public-private partnerships and its state support, which can ensure the interaction of private business and public authorities with the highest efficiency. It is necessary to provide sufficient motivational levers based on the latest tools and methods and to apply innovative and investment tools that can bring public-private partnership to a qualitatively new level of development

**Keywords:** public-private partnership; organisational support; state; legislative framework; cooperation; partners

### References

1. Drobot I. O., Barbir I. M. (2019). Mehanizm derzavno-pryvatnogo partnerstva u sferi transportnoyi infrastruktury Ukrainy [The mechanism of public and private partnership in the field of transport infrastructure of Ukraine]. *Efektivnist derzavnogo upravlinnya – Efficiency of public administration*. 4. 98-109. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/> [in Ukraine]
2. Kozar Yu., Garrifullin M. (2021). Instytut derzavno-pryvatnogo partnerstva v Ukraini: okremi aspekty [Institute of public-private partnership in Ukraine: some aspects]. *Naukovyy visnyk Dnipropetrovskogo derzavnogo universytetu vnutrishnih sprav – Scientific Bulletin of the Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs*. 4. pp. 173-179. DOI: <https://doi.org/10.31733/2078-3566-2021-4-173-179>. [in Ukraine]
3. Komarnytska, G.O. (2019). Vitchyznyanyy dosvid derzhavno-pryvatnoho partnerstva v umovakh rozvytku investytsiyno-innovatsiynoyi diyalnosti [Domestic experience of public-private partnership in conditions of development of investment and innovation activity]. *Prychornomorski ekonomichni studiyi – Black Sea Economic Studies*, vol.44, pp. 43-48. [in Ukraine]
4. Kosach I., Degtiarov A. (2020). Rozvytok derzhavno-pryvatnoho partnerstva v umovakh detsentralizatsiyi vlady v Ukraini [Development of public-private partnership in conditions of government decentralization in Ukraine]. *Derzhavne upravlinnya:*

*udoskonalennya ta rozvytok – Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, vol. 3, URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1589>. DOI: 10.32702/2307-2156-2020.3.2 [in Ukraine]

5. Krynychko L.R., Petryk S.M., Krynychko F.R. (2020). Udoskonalennya pravovogo mehanizmu realizatsiyi derzhavno-pryvatnogo partnerstva yak investytsiynogo proektu u sferi ohorony zdorovya [Improvement of the legal mechanism for the implementation of public-private partnership as an investment project in the field of health care]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*. 23. pp. 131-137. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.23.131 [in Ukraine]

6. Pro derzhavno-pryvatne partnerstvo [On public-private partnership]. The Law of Ukraine № 2404-VI, 2010. The Verkhovna Rada of Ukraine. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2404-17.1> [in Ukraine]

7. Savchenko V., Stoika S., Stoika V. (2021). Derzhavno-pryvatne partnerstvo yak osnova finansovo-ekonomichnoyi stabilnosti derzhavy [Public and private partnership as the basis of financial and economic stability of the state]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*. Vol. 56, pp. 45-53. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct56-8> [in Ukraine]

УДК 351.811.11:340:625

DOI: <https://doi.org/10.23939/dg2023.02>.

### **Войтик Олександра Євгенівна**

*кандидат наук з державного управління,  
доцент кафедри публічного управління  
та публічної служби  
Навчально-наукового інституту адміністрування,  
державного управління та професійного розвитку  
Національного університету «Львівська політехніка»  
ORCID: 0000-0002-2070-4932  
e-mail: [oleksandra.y.voityk@lpnu.ua](mailto:oleksandra.y.voityk@lpnu.ua)*

### **Прокопів Іван Іванович**

*аспірант кафедри публічного управління та публічної служби  
Навчально-наукового інституту адміністрування,  
державного управління та професійного розвитку  
Національного університету «Львівська політехніка»  
ORCID: 0009-0006-8517-2072  
e-mail: [Ivan.I.Prokopiv@lpnu.ua](mailto:Ivan.I.Prokopiv@lpnu.ua)*

## **НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ БУДІВНИЦТВА АВТОМОБІЛЬНИХ ДОРІГ**

Розглянуто особливості нормативно-правового забезпечення будівництва автомобільних доріг в Україні. Проаналізовано низку законодавчих та підзаконних актів, які забезпечують нормативно-правове регулювання будівництва автомобільних доріг в Україні. Розглянуто проблеми, які існують на цей час в досліджуваній сфері, зокрема, з позиції наявності значної кількості корупційних ризиків, що супроводжують процес будівництва автомобільних доріг. Обґрунтовано основні кроки, які потрібно зробити для того, щоб покращити нормативно-правове забезпечення будівництва автомобільних доріг в Україні та знизити рівень корупційних ризиків у цій сфері.

**Ключові слова:** нормативно-правове забезпечення; будівництва автомобільних доріг; законодавчі акти; підзаконні нормативно-правові документи; держава.

**Постановка проблеми.** Будівництво автомобільних доріг є важливим завданням держави у сучасному суспільстві, тому воно вимагає особливої уваги з боку державних органів влади. Проте на сьогодні дорожня галузь України перебуває в критичному стані, зважаючи на хронічну нестачу фінансових ресурсів для забезпечення її функціонування, недосконалість системи управління автомобільними дорогами, а також наявність значних колізій та прогалів в нормативно-правовому забезпеченні автодорожньої сфери.

Досвід останніх років свідчить про певні прогресивні зрушення в дорожній галузі та будівництві і реконструкції автомобільних доріг. Проте активні військові дії спричинили катастрофічні руйнування на значній території української держави, що також торкнулося і дорожнього покриття у багатьох регіонах. Тому Українська держава достатнім чином страждає від цих проблем, що вимагає адекватних управлінських дій з боку державних органів влади та належного нормативно-правового забезпечення ефективного будівництва автомобільних доріг, здатного вивести галузь на принципово новий рівень розвитку.

*Методологія дослідження.* В основі дослідження особливостей нормативно-правового забезпечення будівництва автомобільних доріг лежить застосування загальнонаукових методів наукового пізнання. Зокрема, комплексний підхід до вивчення законодавчих та підзаконних нормативно-правових актів, які стосуються сфери дорожнього будівництва, дав можливість уявити єдину картину досліджуваної проблеми, що сприяло напрацюванню в статті обґрунтованих висновків та пропозицій. Завдяки методам аналізу та синтезу, а також індукції та дедукції площина досліджуваної проблематики розглядається в контексті окремих складових системи нормативно-правового забезпечення, які в сукупності дають уявлення про реальний стан законодавства у досліджуваній сфері. Стосовно обґрунтування пропозицій та вирішення проблем, які існують сьогодні, то вони подані у статті завдяки застосуванню абстрактно-логічного методу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематику функціонування сфери дорожнього будівництва, її реконструкції та ремонту, в також державного управління нею розглянуто у працях багатьох науковців. Зокрема, варто згадати таких вчених як А. Безуглий [1], Т. Захарова [1], В. Іванченко [1], Н. Іщенко [4; 11], В. Краснюк [2], О. Непомнящий [3], І. Новаковська [4], Ю. Середа [10], Б. Стасюк [1], М. Стецюк [11], М. Янчук [1] та інших.

У своїх працях дослідники аналізують актуальність впровадження європейського досвіду управління безпекою автомобільних доріг в системі публічного управління України, вивчають особливості управління безпекою автомобільних доріг з позиції міжнародного досвіду та вітчизняної практики, здійснюють комплексну оцінку показників ефективності інвестицій будівництва, реконструкції та ремонтів автомобільних доріг, обґрунтовують еколого-економічні засади землекористування автомобільного транспорту та дорожнього господарства і вивчають особливості державного управління дорожнім будівництвом та еколого-економічні

аспекти зміни правового статусу земель для потреб автомобільного транспорту.

Проте на цей час відсутні ґрунтовні наукові дослідження, які стосуються особливостей нормативно-правового забезпечення будівництва автомобільних доріг, зважаючи на специфіку функціонування українського суспільства та ті трансформації, які відбуваються у ньому протягом останніх років.

**Виокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Нормативно-правове забезпечення будівництва автомобільних доріг, незважаючи на низку публікацій у сфері розвитку дорожнього будівництва та ремонту, потребує постійних ґрунтовних наукових досліджень з огляду на динамічність розвитку зазначеної галузі та потребу її постійного покращення в контексті прогресивних трансформацій народногосподарського комплексу країни.

Предметом нашого дослідження є вивчення особливостей нормативно-правового забезпечення будівництва автомобільних доріг.

**Виклад основного матеріалу.** Будівництво нових та збереження від руйнування існуючих автомобільних доріг є одним із напрямів розвитку економічної системи відповідно до потреби оптимізації мережі автомобільних доріг та поліпшення автомобільного сполучення в державі в цілому. Поняття «будівництво автомобільних доріг» розглядають як комплекс дорожньо-будівельних робіт, пов'язаних з капітальним ремонтом, реконструкцією та будівництвом автомобільних доріг, що має нормативне визначення в законодавстві.

Загалом, нормативно-правове забезпечення будівництва, а також утримання, ремонту та реконструкції автомобільних доріг в Україні визначається низкою законодавчих актів парламенту та підзаконних нормативно-правових документів центральних органів влади. Передусім варто назвати:

- Закон України «Про автомобільні дороги»,
- Закон України «Про дорожній рух»,
- Закон України «Про джерела фінансування дорожнього господарства України»,
- Закон України «Про концесію»,
- Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності»;
- постанова Кабінету Міністрів України від 11.05.2011 № 560 «Про затвердження Порядку затвердження проектів будівництва і проведення їх експертизи та визнання такими, що втратили чинність, деяких постанов Кабінету Міністрів України»;

- постанова Кабінету Міністрів України від 10 09 2014 № 439 «Про затвердження Положення про Державне агентство автомобільних доріг України»;
- постанова Кабінету Міністрів України від 30 06 2015 № 460 «Про затвердження Положення про Міністерство інфраструктури України»;
- розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.08.2011 № 739 «Деякі питання реформування системи державного управління автомобільними дорогами загального користування».
- Державні будівельні нормами ДБН Д.1.1-1-2000 «Правила визначення вартості будівництва»;
- Галузеві будівельні нормами Г.1-218-182:2011 «Організаційно-методичні, економічні і технічні нормативи. Ремонт автомобільних доріг загального користування. Види ремонтів та перелік робіт»;
- Стандарт організації України СОУ 42.1-37641918-050:2012 «Порядок визначення вартості капітального та поточного ремонтів автомобільних доріг загального користування (державного та місцевого значення)».

Цей перелік законодавчих та нормативних актів містить документи, які визначають загальні засади будівництва, реконструкції та утримання автомобільних доріг. Проте цей процес є доволі багатограним і багатоаспектним з огляду на те, що сфера автобудування зачіпає низку дотичних до неї галузей. Тому нормативне забезпечення передбачає не лише прямі вказівки щодо процедурного врегулювання будівельних процесів, але й повинно враховувати особливості містобудування, виділення земель для потреб автомобільної галузі та врахування екологічних аспектів, інституційне забезпечення, фінансування ремонтних робіт автомобільних доріг тощо.

Варто наголосити на регламентації інституційного забезпечення політики ведення дорожнього господарства в Україні. Зокрема, основним органом влади, покликаним забезпечувати формування державної політики у досліджуваній сфері, є Міністерство інфраструктури України, в той час як реалізовувати цю політику через підпорядковані йому відповідні служби зобов'язане Державне агентство автомобільних доріг України (Укравтодор). Ці норми зазначені в Законі України «Про автомобільні дороги» [6], в якому, зокрема, йдеться про основні обов'язки органів державного управління автомобільними дорогами загального користування. Деталізує діяльність Укравтодору Положення про Державне агентство автомобільних доріг України, затверджене постановою Кабі-

нету Міністрів України від 10 вересня 2014 р. № 439 [8], відповідно до якого агентство є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого координується урядом.

Окремо слід виділити категорію нормативно-правових актів, на основі яких забезпечується фінансування будівництва, реконструкції, ремонту та утримання автомобільних доріг. До них відносяться щорічні закони «Про Державний бюджет України», а також закони «Про концесію», «Про джерела фінансування дорожнього господарства України» тощо.

У щорічних законах «Про Державний бюджет України» окремим записом зазначається, що лише із загального фонду державного бюджету здійснюється фінансування будівництва та реконструкції об'єктів дорожнього господарства, що мають загальнодержавне значення та забезпечують функціонування Єдиної транспортної системи України. А за кошти відповідних місцевих бюджетів здійснюється капітальний та поточний ремонт вулиць і доріг населених пунктів та інших доріг, які є складовими автомобільних доріг державного значення. Ця процедура визначається як співфінансування на договірних засадах. Щодо особливих умов фінансування ремонту автомобільних доріг та удосконалення його механізму, то 1 січня 2018 року в Україні було створено Державний дорожній фонд у складі спеціального фонду державного бюджету відповідно до законів «Про внесення змін до Закону України «Про джерела фінансування дорожнього господарства України» та «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо удосконалення механізму фінансового забезпечення дорожньої галузі».

Зміни в державі, які стосуються розмежування повноважень центральних і місцевих органів влади, торкнулися і сфери управління автомобільними дорогами та нормативно-правового забезпечення їх ремонту і реконструкції. На основі Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо реформування системи управління автомобільними дорогами загального користування» [7] значно більша частка доріг державного значення перейшли в зону відповідальності місцевих державних адміністрацій порівняно із часткою, що залишилися у підпорядкуванні Укравтодору.

Щодо безпосереднього виконання авторемонтних робіт, то в цьому випадку потрібно назвати норми Закону України «Про публічні закупівлі» [9], у якому визначено, що замовником можуть бути як органи місцевого самоврядування, так і органи державної влади, а також юридичні особи та їх об'єднання, які забезпечують потреби державного чи місце-

вого значення, якщо така діяльність не здійснюється на комерційній чи промисловій основі. При цьому юридична особа, що отримує фінансування з бюджету, повинна чітко дотримуватися умов програми в межах виділених їй коштів.

Поряд із Законом «Про публічні закупівлі» здійснення послуг у сфері авторемонтних доріг в Україні ґрунтується ще й на таких нормативно-правових актах [5]:

- Закон України «Про доступ до публічної інформації»;
- ДСТУ Б Д.1.1-1:2013 «Правила визначення вартості будівництва»;
- ГБН Г.1-218-182:2011 «Ремонт автомобільних доріг загального користування. Види ремонтів та переліки робіт»;
- ДБН А.2.2-3:2014 «Склад та зміст проектної документації на будівництво»;
- ДК 016:2010 Державний класифікатор продукції та послуг (ДКПП);
- ДК 021:2015 Єдиний закупівельний словник (CPV).

Отже, проведений аналіз нормативно-правового забезпечення будівництва автомобільних доріг свідчить про достатність правового врегулювання досліджуваної сфери. Проте все ж варто згадати про низку проблем, які існують на цей час і дають підстави вести мову про необхідність уніфікації законодавчої та нормативної бази функціонування дорожньої галузі.

Зокрема, існує потреба покращення нормативно-правового забезпечення фінансування будівництва, реконструкції та ремонту автомобільних доріг. Передусім це стосується ефективного та законного використання коштів субвенції, що напряму пов'язане із корупційною складовою та існуванням ризиків фінансових втрат для держави. Причинами цього слід назвати:

- незатвердження Кабінетом Міністрів України окремого порядку та умов надання субвенції;
- відсутність нормативного визначення стратегічного розвитку автомобільних доріг загального користування;
- неналежна правова регламентація видів ремонту автомобільних доріг;
- нівелювання важливості державної політики щодо розвитку місцевих доріг за рахунок існування можливості переведення видатків розвитку у видатки споживання.

Стосовно корупційного чинника, який значним чином впливає на ситуацію у сфері будівництва автомобільних доріг, то розвитку цього явища сприяють такі причини:

1. Нормативні колізії між Директивою 2014/24/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 26 лютого 2014 року про державні закупівлі і Законом України «Про публічні закупівлі», а також скасування Директиви 2004/18/ЄС, в частині закупівель робіт чи послуг і застосування нецінових та цінових критеріїв.

2. Зважаючи на наявність в Законі України «Про публічні закупівлі» норм щодо можливості замовника встановлювати кваліфікаційні вимоги до учасників торгів з описом предмета закупівлі, існує низка корупційних ризиків щодо демпінгування чи зриву торгів недобросовісним учасником, попередньої змови учасників чи замовників та маніпуляції цінами.

3. Відсутність в законодавстві прямої вказівки (зобов'язання) використання електронної системи закупівель дає можливість реалізовувати корупційні схеми при проведенні торгів у процесі будівництва автомобільних доріг.

Ці та інші прогалини в українській нормативно-правовій базі потрібно усувати, оскільки їх існування знижує ефективність будівництва автомобільних доріг та сприяє процвітанню значної кількості махінацій та зловживань у зазначеній сфері. У зв'язку із цим, на наш погляд, необхідно здійснити такі кроки, здатні покращити нормативно-правове забезпечення будівництва автомобільних доріг:

- з метою зниження корупційних ризиків наблизити норми українського законодавства до вимог Директиви 2014/24/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 26 лютого 2014 року про державні закупівлі у процесі проведення торгів щодо виконання робіт, пов'язаних із будівництвом автомобільних доріг;

- внести зміни у Закон України «Про публічні закупівлі», які стосуються закріплення обов'язку використання електронної системи закупівель та оптимізації співвідношення цінового та нецінового критерію у процесі здійснення торгів щодо виконання робіт, пов'язаних із будівництвом автомобільних доріг;

- нормативно врегулювати питання заборони здійснення закупівель послуг з проведення поточного середнього ремонту автомобільних доріг окремими ділянками з метою усунення зловживань та розкрадань майна і ресурсів;

- покращити консультативно-кадрове питання шляхом внесення змін до деяких законодавчих актів відповідно до потреби залучення ін-

женера-консультанта під час реалізації проектів з будівництва, ремонту та утримання автомобільних доріг

Зазначені пропозиції покликані уніфікувати нормативно-правове забезпечення будівництва автомобільних доріг в Україні в сучасних умовах та знизити рівень корупційних ризиків, який існує на цей час у досліджуваній сфері.

**Висновки.** Будівництво автомобільних доріг є невід’ємним елементом народногосподарського комплексу держави і визначається в законодавстві як комплекс дорожньо-будівельних робіт, пов’язаних з капітальним ремонтом, реконструкцією та будівництвом доріг. Увесь спектр пов’язаних із цим процедур покликаний забезпечити належний рівень життя та комфорту населення та виконання усіма інституціями, юридичними та фізичними особами покладених на них обов’язків державою.

Нормативно-правове забезпечення будівництва автомобільних доріг в Україні характеризується наявністю значної кількості законодавчих та підзаконних нормативно-правових актів у цій сфері. Проте тут існує значна кількість прогалин та неузгодженостей, які дають підстави вести мову про значні корупційні ризики у досліджуваній сфері. З метою вирішення цих проблем та зменшення зазначених ризиків потрібно провести гармонізацію українського законодавства із європейською законодавчою базою, внести зміни у відповідні нормативні документи щодо підвищення рівня прозорості проведення торгів у процесі будівництва автомобільних доріг, забезпечити належний рівень консультування спеціалістами під час реалізації робіт, пов’язаних із будівництвом доріг.

*Перспективою подальших наукових досліджень у зазначеному напрямку буде обґрунтування механізмів розвитку сфери дорожнього будівництва та ремонту в Україні у поствоєнний період.*

### Список використаної літератури

1. Безуглий А. О., Янчук М. Б., Іванченко В. О., Стасюк Б. О., Захарова Т. В. Комплексна оцінка показників ефективності інвестицій будівництва, реконструкції та ремонтів автомобільних доріг: науково-методичний аспект. Дороги і мости. Київ, 2022. Вип. 25. С. 17–30.
2. Краснюк В. Актуальність впровадження європейського досвіду управління безпекою автомобільних доріг в системі публічного управління України. Наукові перспективи. 2021. №12 (18). С. 63–77
3. Непомнящий О. М. Управління безпекою автомобільних доріг: міжнародний досвід та вітчизняна практика. Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2021. Т. 32(71). № 5. С. 7–12. DOI: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.5/02>
4. Новаковська І. О., Іщенко Н. Ф., Стецюк М. П. Еколого-економічні засади землекористування автомобільного транспорту та дорожнього господарства: монографія. Київ: НАУ, 2020. С. 232.

5. Офіційний сайт Міністерства юстиції України. URL: [https://minjust.gov.ua/m/str\\_22115](https://minjust.gov.ua/m/str_22115) (дата звернення 28.08.2023)
6. Про автомобільні дороги: Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2005, № 51, ст.556
7. Про внесення змін до деяких законів України щодо реформування системи управління автомобільними дорогами загального користування: Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2017, № 1, ст.6
8. Про затвердження Положення про Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України: Постанова Кабінету Міністрів України від 10 вересня 2014 р. № 439, Київ
9. Про публічні закупівлі: Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2016, № 9, ст.89
10. Середа Ю.В. Особливості державного управління дорожнім будівництвом. Право та державне управління. 2022. №1. С. 197-202. DOI <https://doi.org/10.32840/pdu.2022.1.29>
11. Стецюк М. П., Іщенко Н. Ф. Еколого-економічні аспекти зміни правового статусу земель для потреб автомобільного транспорту. Землеустрій, кадастр і моніторинг земель. 2019. № 1. С. 30–40. DOI: <http://dx.doi.org/10.31548/zemleustriy2019.01.04>

### **Vojtyk Oleksandra Yevhenivna**

*PhD in Public Administration, Associate Professor of the Department of Public Administration and Public Service Educational and Research Institute of Administration Public Administration and Professional Development Lviv Polytechnic National University*  
ORCID: 0000-0002-2070-4932  
e-mail: [oleksandra.y.vojtyk@lpnu.ua](mailto:oleksandra.y.vojtyk@lpnu.ua)

### **Prokopiv Ivan Ivanovych**

*Postgraduate student of the Department of Public Administration and Public Service Educational and Research Institute of Public Administration and Professional Development, Lviv Polytechnic National University*  
ORCID: 0009-0006-8517-2072  
e-mail: [Ivan.I.Prokopiv@lpnu.ua](mailto:Ivan.I.Prokopiv@lpnu.ua)

## **REGULATORY AND LEGAL ASPECTS OF ROAD BUILDING**

**Statement of the problem.** Road building is an important task of the State in modern society, and therefore it requires special attention from the state authorities. Warfare has caused catastrophic destruction on a large Ukraine territory, which has also affected the road surface in many regions. Therefore, Ukraine suffers from these problems to a large extent, which requires adequate management actions by the state authorities and proper

regulatory support for efficient road building, which can bring the industry to a fundamentally new level of development.

**Analysis of recent research and publications.** The problems of functioning of the road building sector are studied in the works of such scientists as A. Bezuglyi, T. Zakharova, V. Ivanchenko, N. Ishchenko, V. Krasniuk, O. Nepomniashchyi, I. Novakovska, Y. Sereda, B. Stasiuk, M. Stetsiuk, M. Yanchuk and others. They analyse the relevance of implementing the European experience of road safety management in the public administration system, study the peculiarities of road safety management, carry out a comprehensive assessment of the efficiency indicators of road building investments, substantiate the ecological and economic principles of land use of road transport and road economy, and study the peculiarities of public administration of road construction.

**Identification of previously unresolved parts of the general problem.** The subject of this research is to study the peculiarities of regulatory and legal support for the road building.

**Summary of the basic research material.** The analysis of the regulatory and legal support for road building shows that its legal regulation is sufficient. However, there are problems relating to the efficient and legal use of subvention funds, which is directly related to the corruption component. In this regard, it is necessary: to reduce corruption risks, to bring Ukrainian legislation closer to European requirements; to amend the Law "On Public Procurement" to require the use of an electronic procurement system; to regulate the prohibition of procurement of services for routine medium-term maintenance of roads by individual sections; to improve the advisory and personnel issues.

**Conclusions.** In order to solve the problems that exist in the regulatory and legal sphere of road building, it is necessary to harmonise Ukrainian legislation with the European legislative framework, to amend the relevant regulatory documents to increase the level of transparency of tendering in the process of road building, and to ensure an appropriate level of expert advice during the implementation of works related to road building.

**Keywords:** regulatory and legal support; road building; legislative acts; by-laws and regulatory documents; state.

## References

1. Bezuglyi A., Yanchuk M., Ivanchenko V., Stasiuk B., Zakharova T. (2022). Kompleksna otsinka pokaznykiv efektyvnosti investytsiy budivnytstva, rekonstruktsiyi ta remontiv avtomobilnyh dorig: naukovo-metodychnyy aspekt [Comprehensive evaluation of investment efficiency indicators of construction, reconstruction and repairing of roads: scientific-methodical aspect]. *Dorogi i mosti – Roads and bridges*. Kyiv. 25. 17–30 [in Ukrainian].
2. Krasnyuk V. (2021). Aktualnist vprovadzennya yevropeyskogo dosvidu upravlinnya bezpekoyu avtomobilnyh dorig v systemi publichnogo upravlinnya Ukrainy [The relevance of implementing the European experience of road safety management in the public administration system of Ukraine]. *Naukovi perspektyvy – Scientific perspectives*. 12 (18). 63–77 [in Ukraine]
3. Nepomnyaschyy O.M. (2021). Upravlinnya bezprkoyu avtomobilnyh dorig: miznarodnyy dosvid ta vitchyznyana praktyka [Road safety management: international experience and domestic practice]. *Vcheni zapysky TNU im. V.I.Vernadskogo. Seriya:*

*Derzavne upravlinnya – Scientific notes of TNU named after V. I. Vernadskyi. Series: Public administration.* 32(71). 5. 7–12. DOI: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.5/02> [in Ukraine]

4. Novakovska I. O., Ishchenko N. F., Stetsyuk M. P. (2020). *Ekologo-ekonomichni zasady zemlekorystuvannya avtomobilnogo transporty ta doroznyogo gospodarstva* [Ecological and economic principles of land use for road transport and road management]. Monograph. Kyiv: NAU. 232. [in Ukraine]

5. Ofitsiynnyy sait Ministerstva yustytseyi Ukrainy [Official website of the Ministry of Justice of Ukraine]. URL: [https://minjust.gov.ua/m/str\\_22115](https://minjust.gov.ua/m/str_22115) [in Ukraine]

6. Pro avtomobilni dorogy [About highways]: Law of Ukraine. Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine (VVR), 2005, № 51, st.556

7. Pro vnesennya zmin do deyzkyh zakoniv Ukrainy schodo reformuvannya systemy upravlinnya avtomobilnymy dorogamy zagalnoho korystuvannya [On the introduction of amendments to some laws of Ukraine regarding the reform of the management system of public roads]: Law of Ukraine. Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine (VVR), 2017, № 1, st.6

8. Pro zatverdzenya Polozennya pro Derzavne agentstvo vidnovlennya ta rozvytku infrastruktury Ukrainy [On the approval of the Regulation on the State Agency for Reconstruction and Development of the Infrastructure of Ukraine]: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 10 veresnya 2014 r. № 439, Kyiv

9. Pro publichni zakupivli [About public procurement]: Law of Ukraine. Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine (VVR), 2016, № 9, st.89

10. Sereda Yu. (2022). *Osoblyvosti derzavnogo upravlinnya doroznim budivnytstvom* [The peculiarities of the state management of road construction]. *Pravo ta derzavne upravlinnya – Law and public administration.* 1. 197-202. DOI <https://doi.org/10.32840/pdu.2022.1.29> [in Ukraine]

11. Stetsyuk M. P., Ishchenko N. F. (2019). *Ekologo-ekonomichni aspekty zminy pravovogo statusu zemel dlya potreb avtomobilnogo transporty* [Ecologist-economic aspects of changing the legal status of land for the needs of road transport]. *Zemleustriy, radastr i monitoring zemel – Land management, cadastre and land monitoring.* 1. 30–40. DOI: <http://dx.doi.org/10.31548/zemleustriy2019.01.04> [in Ukraine]

УДК 35.076

DOI: <https://doi.org/10.23939/dg2023.02>.**Лирик Мар'яна Володимирівна***аспірант кафедри публічного управління та публічної служби**Навчально-наукового інституту адміністрування**державного управління та професійного розвитку**Національного університету «Львівська політехніка»*

ORCID: 0000-0003-1643-392X

e-mail: Mariana.V.Lylyk@lpnu.ua

## ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МІЖКУЛЬТУРНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ФАХІВЦІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Розглянуто підходи до формування міжкультурної компетентності фахівців публічного управління. Визначено сутність та особливості міжкультурної компетентності фахівців публічного управління. Проаналізовано низку нормативно-правових актів, на базі яких здійснюється міжкультурна комунікація та забезпечується формування належної міжкультурної компетентності фахівців публічного управління. Обґрунтовано структурні складові міжкультурної компетентності, якими повинні володіти майбутні фахівці публічного управління у сучасному глобалізованому суспільстві.

**Ключові слова:** міжкультурна компетентність; фахівці публічного управління; міжкультурна комунікація; публічна сфера; держава; спеціалісти

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку глобалізованого суспільства усе більшого значення набувають вміння та здатності ефективної комунікації між представниками різних рас, культур, етносів і народів в цілому. Зростає роль та значення міжкультурної комунікації, яка посідає важливе місце у процесі набуття фахівцями відповідних знань та застосування їх на практиці у майбутньому. Відповідно до цього посилюється вагомість міжкультурної компетентності, якою повинні володіти спеціалісти тих галузей, які мають безпосереднє відношення до комунікативного процесу із партнерами на міжнародній арені.

Публічна сфера не є винятком, адже саме у ній формується пласт фахівців, покликаних виконувати важливі завдання, покладені на них державою. Тому актуальність володіння належним рівнем міжкультурної компетентності фахівців публічного управління зростає, особливо останніми роками, коли Україна чітко задекларувала євроінтеграційний вектор свого розвитку.

**Методологія дослідження.** Дослідження особливостей формування міжкультурної компетентності фахівців публічного управління базується на застосуванні загальнонаукових методів дослідження. Зокрема,

йдеться про методи аналізу та синтезу, на основі яких досліджували причини виникнення міжкультурної комунікації та їх ефективність для сучасного розвитку міжкультурної компетентності в цілому. Історичний метод, що застосовували в статті, дав можливість проаналізувати нормативно-правові акти, прийняті в історичному періоді часу, відповідно до яких здійснювався розвиток міжкультурної комунікації. Застосування абстрактно-логічного методу сприяло формуванню обґрунтованих висновків і пропозицій, наведених у статті.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Формування міжкультурної компетентності фахівців публічного управління в контексті розвитку міжкультурної комунікації у публічному управлінні та комунікативних навичок службовців в цілому розглянуто у публікаціях багатьох науковців. Зокрема, варто назвати таких вчених, як Ю. Вишневська Ю. [1], Л. Грень [2], О. Грибко [2], Г. Кириченко [6], Н. Ковальська [7], В. Марченко [10], С. Медведенко [11], О. Ситько [11] та багато інших.

У своїх працях дослідники вивчають особливості формування комунікативної компетентності майбутніх фахівців публічного управління та адміністрування через призму соціального діалогу, розглядають шляхи формування комунікативного компоненту лідерського потенціалу державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, порушують питання природи інформаційно-комунікаційних механізмів формування іміджу органів державної влади, аналізують комунікативну толерантність у публічному управлінні як чинник інтеграції в європейську систему гуманістичних цінностей та досліджують розвиток комунікативної компетентності публічних управлінців.

**Виокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Трансформаційні зміни, які відбуваються в сучасному українському суспільстві, та прагнення реалізувати євроінтеграційний вектор розвитку держави зумовлюють пошук та наукове обґрунтування щораз нових підходів до розвитку сфери публічного управління та підвищення компетентності публічних службовців. Зокрема, актуальною проблемою є питання розвитку міжкультурної комунікації та підвищення рівня міжкультурної компетентності фахівців публічного управління, яка потребує свого вирішення в контексті європейської інтеграції України.

Предметом нашого дослідження є обґрунтування підходів до формування міжкультурної компетентності фахівців публічного управління.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Фахівець публічного управління повинен володіти широким спектром знань, вмінь та компетентностей, зважаючи на особливості його роботи та завдань, покладе-

них на нього державою. І якраз володіння міжкультурною компетентністю в межах міжкультурної комунікації є прямим обов'язком сучасного фахівця з огляду на потребу реалізації євроінтеграційних прагнень України. Адже розвиток міжкультурних компетенцій спеціалістів публічної сфери покликаний сприяти ефективній співпраці партнерів різних країн, комунікації керівництва з представниками культур різних суспільств та налагодженню діалогу з туристами, мігрантами та іншими представниками етносів, відмінних від культури Української держави.

Міжкультурна компетенція здатна формувати середовище, яке передбачає базовий та вищий рівень:

- у першому випадку можна виділити такі чинники, як мотивація (корегування стилю спілкування, усвідомлення власних прагнень тощо), навички (уміння вирішувати проблеми, реагувати на почуте, слухати тощо) та знання (знання соціальних ролей, традицій, світоглядів, мови, історії тощо);

- у другому випадку наявні такі чинники, як моральна автономія, творчість та критика. Відповідно, міжкультурна компетенція публічних фахівців потребує передусім наявності навичок діалогу та вміння комунікувати з партнерами, а не лише навчатися, проходити різноманітні курси та тренінги [1].

Отже, діалог у сучасному мультикультурному суспільстві можливий завдяки розвиненій міжкультурній комунікації. І саме міжкультурна компетентність у різних сферах і, окрема, у сфері публічного управління, є тим інструментом, завдяки якому здійснюється ефективна міжкультурна комунікація. Тут слід зробити акцент на потребі володіння стандартами і нормами, моделями та цінностями певної культури, а також розуміння різних форм участі в тій чи іншій культурі. Водночас потрібно враховувати географічні, психологічні, соціально-політичні, історико-правові та інші особливості комунікативного процесу.

Виходячи із цього, міжкультурну компетентність фахівців публічного управління розглядаємо як сукупність навичок, відповідно до яких формується достатній та ефективний діалог між партнерами та відповідними групами спеціалістів, які є представниками різних економічних, політичних, релігійних, етнічних чи національних груп.

З метою глибшого розуміння сутності досліджуваної проблематики слід розглянути міжнародні нормативні документи, у яких прямо або опосередковано задекларовано вагомість міжкультурної компетентності особистості.

Зокрема, ще в Статуті ООН з питань освіти, науки і культури в редакції від 12.05.1954 р. (документ №995-014) [13] зазначено, що органі-

зація не повинна втручатися у внутрішню діяльність країн, які є її членами, для того, щоб забезпечувалися збереження своєрідності їх культур та їх недоторканість. А норми Загальної декларації прав людини [4] свідчать про те, що кожна людина може реалізовувати свої права у соціально-культурній сфері як член суспільства для того, щоб розвиватися як особистість на основі міжнародної взаємодії країн та національних зусиль окремих держав.

Налагодженню ефективної міжкультурної комунікації та підвищенню рівня міжкультурної компетентності сприяють і норми Міжнародного пакту про економічні, соціальні і культурні права [12], ратифікованого Україною ще у 1973 році. У ньому йдеться про зобов'язання кожної людини дотримуватися норм цього документу і про право кожного народу на самовизначення та на вільний вибір напрямів розвитку економіки, соціальної сфери і культури. Виходячи із цього, як окремі індивіди, так і працівники усіх сфер України повинні розвивати свій міжкультурний діалог на основі взаєморозуміння, терпимості та дружби між усіма релігійними групами, етноспільнотами, націями та расами.

Як джерело розвитку міжкультурної компетентності фахівців публічної сфери також варто згадати такі міжнародні нормативно-правові акти ЮНЕСКО:

- Конвенція про охорону і заохочення різноманітності форм культурного самовираження [8], у якій йдеться про «створення умов для розквіту й вільної взаємодії культур на взаємовигідній основі». Також у цьому документі наведено поняття міжкультурності в контексті діалогу і взаємної поваги учасників діалогу відповідно до можливості формування різних форм культурного самовираження та рівноправної взаємодії різних культур.

- Загальна декларація про культурну різноманітність [5], яка є базою для розвитку глобалізаційних відносин та, відповідно, нового міжкультурного діалогу. В документі зазначено принципи, на основі яких відбувається формування різноманітності культур.

- Декларація принципів толерантності [3], яка розглядає толерантність як розуміння індивідуумом правильності різноманіття культур та ставлення людини до цього. Якраз невизнання культурної різноманітності і призводить до глобальних конфліктів, про що йдеться в документі, відповідно до чого відбувається розуміння важливості міжкультурної комунікації та набуття якісних міжкультурних компетентностей фахівцями.

Поряд із міжнародними нормативно-правовими актами варто згадати і Основний закон української держави. Зокрема, у Конституції Украї-

ни [9] зазначено, що «Держава сприяє консолідації та розвитку української нації, її історичної свідомості, традицій і культури, а також розвитку етнічної, культурної, мовної та релігійної самобутності всіх корінних народів і національних меншин України» (стаття 11).

Отже, короткий огляд вищезгаданих нормативних документів свідчить про важливість міжкультурної комунікації та набуття міжкультурної компетентності з огляду на глобалізаційні тенденції по всьому світу та об'єктивну необхідність розвитку комунікативного процесу у всіх сферах життєдіяльності глобалізованого суспільства на основі сприяння взаєморозумінню представників різних культур, визнання культурної різноманітності, терпимості та толерантності.

Отже, фахівці публічної сфери покликані реалізовувати міжкультурний діалог відповідно до поставлених перед ними завдань державою. Поряд із цим вони повинні володіти широким спектром вмінь та навичок особистісного та професійного характеру. Можна виділити основні структурні складові міжкультурної компетентності майбутніх фахівців публічного управління, завдяки яким вони можуть досягти найвищого результату у процесі своєї професійної діяльності (див. таблицю).

В таблиці наведено основні вміння, навички та особистісні характеристики майбутніх фахівців публічної сфери. Насамперед у сфері міжкультурної комунікації публічний службовець повинен вміти взаємодіяти з партнерами, які можуть бути представниками різних культур та етносів. Тут мається на увазі і вміння переконувати партнерів та вибудовувати ефективні партнерські відносини, тобто комунікувати з найвищим результатом.

Близькою до цього є здатність ведення взаємовигідного діалогу та готовність фахівців до того, щоб прийняти найефективніше рішення для комунікантів із врахуванням інтересів усіх сторін. Високим рівнем ведення діалогу вважається вміння його учасників чути та сприймати позицію своїх опонентів, оскільки часто представники різних культур та етносів можуть мати діаметрально протилежні позиції стосовно одного і того ж питання, зважаючи на свої культурні особливості. Тому учасники комунікативного процесу повинні розуміти, що вони несуть відповідальність за процес та результати діалогу.

Як і в діловій сфері, так і у сфері публічного управління спеціалісти повинні володіти навичками та вміннями проведення ділових переговорів на найвищому рівні, особливо якщо це стосується переговорів із представниками різних культур. Тобто фахівець повинен вміти аргументувати свою позицію, при цьому враховуючи сильні та слабкі сторони опонента, і на основі цього знаходити найкращі варіанти вирішення того чи іншого питання чи співпраці.

### Структурні складові міжкультурної компетентності майбутніх фахівців публічного управління

№ п/п	Складові	Показники
1	Взаємодія з партнерами	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вміння переконувати партнерів, використовуючи послідовну комунікацію та вдалі аргументи;</li> <li>- вміння комунікувати з найвищим результатом (логічно пояснювати свою позицію, сприймати та дослухатися до думки партнерів);</li> <li>- вміння вибудовувати партнерські відносини на основі здатності визначати впливові та зацікавлені в комунікації сторони</li> </ul>
2	Ведення діалогу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- спрямованість фахівця публічного управління на прийняття рішення, яке буде найприйнятнішим для учасників діалогу та буде враховувати потреби та інтереси усіх партнерів;</li> <li>- вміння учасників діалогу чути та сприймати позицію своїх опонентів, врахування різних думок та поглядів у процесі обговорень;</li> <li>- здатність бути відповідальними за сам процес та результати діалогу.</li> </ul>
3	Проведення ділових переговорів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вміння фахівця аргументувати свою позицію;</li> <li>- вміння аналізувати і оцінювати сильні та слабкі позиції зацікавлених сторін;</li> <li>- вміння представити взаємовигідні варіанти вирішення того чи іншого питання чи співпраці.</li> </ul>
4	Обґрунтування своєї позиції	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вміння правильно представляти свою позицію, аргументувати її та розставляти акценти;</li> <li>- здатність на прикладах аргументувати свою думку, використовуючи методи, підходи і прийоми узагальнення та порівняння.</li> </ul>
5	Керування конфліктами	<ul style="list-style-type: none"> <li>- орієнтація на уникнення чи припинення конфліктних ситуацій;</li> <li>- контроль своїх емоцій та сприйняття емоцій партнера;</li> <li>- націленість на спільність цілей та завдань учасників комунікаційного процесу, обопільне врахування інтересів та цільове обговорення проблемних питань;</li> <li>- вибір оптимальної стратегії розв'язання конфлікту</li> </ul>

*Джерело: власні узагальнення*

Публічна сфера вимагає чіткості розуміння подій, які відбуваються в ній, тому фахівці повинні вміти обґрунтовувати свою позицію, правильно її представляти, розставляти акценти та аргументувати. Публічні службовці в межах міжкультурної компетентності повинні володіти широким спектром прийомів та методів порівняння та узагальнення з метою пошуку якнайкращих підходів до своїх партнерів, які є представниками інших культур та етносів.

Насамкінець, фахівець публічної сфери повинен бути ефективним конфліктологом і вміти керувати конфліктними ситуаціями, тобто орієнтуватися на припинення чи уникнення непорозумінь. Публічний службовець, вибираючи оптимальну стратегію розв'язання конфліктів, повинен націлюватися на спільність завдань комунікантів та обговорення проблемних питань з максимальним ефектом. При цьому він має налаштуватися на сприйняття емоцій партнера і контролювати свої емоції.

Отже, формування міжкультурної компетентності фахівців публічного управління передбачає наявність у публічних службовців різноманітних рис особистісного характеру та компетентнісних навичок, які здатні поглибити та розширити міжнародну співпрацю в контексті міжкультурної комунікації та підвищити ефективність публічної сфери в цілому.

**Висновки.** Сучасний глобалізований світ ставить перед фахівцями публічного управління нові вимоги до володіння ними компетентностями, необхідними для належного виконання ними завдань, поставлених державою. І якраз володіння міжкультурною компетентністю допомагає публічним службовцям виконувати свої функціональні обов'язки на шляху до реалізації євроінтеграційних прагнень української держави. Її варто розуміти як сукупність навичок, відповідно до яких формується достатній та ефективний діалог між партнерами та відповідними групами спеціалістів, які є представниками різних економічних, політичних, релігійних, етнічних чи національних груп.

Завдяки розвиненій міжкультурній комунікації стає можливим діалог у сучасному мультикультурному суспільстві, і якраз міжкультурна компетентність є її ефективним інструментом. Вона здатна формувати середовище, яке передбачає базовий та вищий рівень на основі таких чинників, як мотивація, навички та знання, а також моральна автономія, творчість та критика. При цьому міжкультурний аспект реалізовується на основі низки нормативно-правових актів, прийнятих ООН, ЮНЕСКО та іншими міжнародними організаціями, що засвідчує важливість міжкультурної комунікації в сучасному світі.

У статті виділено основні структурні складові міжкультурної компетентності майбутніх фахівців публічного управління, завдяки яким вони можуть досягти найвищого результату у процесі своєї професійної діяльності. Зокрема, йдеться про взаємодію з партнерами, ведення діалогу, проведення ділових переговорів, обґрунтування своєї позиції та керування конфліктами. Наявність зазначених різноманітних рис особистісного характеру та компетентнісних навичок здатні поглибити міжнародну співпрацю в контексті міжкультурної комунікації та підвищити ефективність публічної сфери в цілому.

*Перспективою подальших наукових досліджень у зазначеному напрямку буде обґрунтування напрямів покращення міжкультурної комунікації та підвищення рівня міжкультурної компетентності фахівців публічного управління шляхом модернізації комунікативної діяльності органів публічного управління.*

### Список використаної літератури

1. Вишнеvsька Ю.В. Формування комунікативної компетентності майбутніх фахівців публічного управління та адміністрування через призму соціального діалогу. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. 2023. №87. С.40–45. DOI <https://doi.org/10.32840/1992-5786.2023.87.6>
2. Грень Л.М., Грибко О.В. Комунікативний компонент лідерського потенціалу державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: шляхи формування. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Сер.: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства: зб. наук. пр. Харків: НТУ «ХПІ», 2021. № 2. С. 33–38
3. Декларація принципів толерантності (документ 995-503, ред. від 16.11.1995 / Міжнародні нормативні акти ЮНЕСКО. URL: <http://taken.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=995-503&c=1#Curren> (дата звернення 03.09.2023р.)
4. Загальна декларація прав людини / Права людини в Україні: Інформаційно-аналітичний бюлетень Українсько-Американського Бюро захисту прав людини: Випуск 21. Київ, 1998. 455 с.
5. Загальна декларація про культурну різноманітність (2001 р.) / Міжнародні нормативні акти ЮНЕСКО. URL: <http://www.uncpd.kiev.ua/ucipr/ukr/law/un/14.php> (дата звернення 03.09.2023р.)
6. Кириченко Г. Природа інформаційно-комунікаційних механізмів формування іміджу органів державної влади. Публічне урядування, №5 (20). 2020. С. 97–108. DOI [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-5\(20\)-97-108](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-5(20)-97-108)
7. Ковальська Н.М. Комунікативна толерантність у публічному управлінні як чинник інтеграції в європейську систему гуманістичних цінностей. Вісник ХНТУ: Публічне управління та адміністрування. №4(79), 2021. 252 с.
8. Конвенція про охорону і заохочення різноманітності форм культурного самовираження (документ №952-008, ЮНЕСКО, Париж, 20 жовтня 2005 р.) / Між-

народні нормативні акти ЮНЕСКО. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/952\\_008#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/952_008#Text) (дата звернення 02.09.2023р.)

9. Конституція України: Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року із змінами, внесеними Законом України від 8 грудня 2004 року № 2222-IV. К.: Видавничий дім Скіф", 2006. 48 с.

10. Марченко В. Розвиток комунікативної компетентності публічних управлінців. Вісник Дніпровської академії неперервної освіти «Публічне управління та адміністрування» № 1. 2021. С. 24–27.

11. Медведенко С.В., Ситько О.М. Проблеми формування міжкультурної комунікативної компетентності майбутніх юристів. Південноукраїнський правничий часопис. №1. 2023. С. 242-247 DOI <https://doi.org/10.32850/sulj.2023.1.42>

12. Міжнародний пакт про економічні, соціальні та культурні права / Права людини в Україні: Інформаційно-аналітичний бюлетень Українсько-Американського Бюро захисту прав людини: Випуск 21. Київ, 1998. 455 с.

13. Статут ООН з питань освіти, науки і культури (документ №995-014 у редакції від 12.05.1954 р.) / Міжнародні нормативні акти ЮНЕСКО.: URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?user=c&sp=i&find=1&org=788>. (дата звернення 02.09.2023р.)

### **Lylyk Mar'iana Volodymyrivna**

*Postgraduate student of the Department of Public Administration  
and Public Service  
Educational and Research Institute of Public Administration  
and Professional Development, Lviv Polytechnic National University  
ORCID: 0000-0003-1643-392X  
e-mail: Mariana.V.Lylyk@lpnu.ua*

## **APPROACHES TO THE FORMATION OF INTERCULTURAL COMPETENCE OF PUBLIC ADMINISTRATION SPECIALISTS**

**Statement of the problem.** At the present stage of development of a globalised society, the importance of intercultural competence, which should be possessed by specialists in those fields that are directly related to the communication process with partners in the international arena, is increasing. The public sphere is no exception, as it is the place where a layer of specialists is formed to perform important tasks assigned to them by the state. Therefore, the relevance of possessing an adequate level of intercultural competence of public administration professionals is growing, especially in recent years, when Ukraine has declared the European integration vector of its development.

**Analysis of recent research and publications.** The formation of intercultural competence of public administration professionals is studied by such scholars as Y. Vyshnevskaya, L. Gren, O. Hrybko, H. Kyrychenko, N. Kovalska, V. Marchenko, S. Medvedenko, O. Sytko and many others. They study the peculiarities of forming the communicative competence of public administration specialists, consider ways of forming the communicative component of the leadership potential of government officials, raise the issue of the nature of information and communication mechanisms for shaping the image of public authorities, and analyse communicative tolerance in public administration.

**Identification of previously unresolved parts of the overall problem.** The issue of raising the level of intercultural competence of public administration professionals remains an urgent problem that needs to be addressed in the context of Ukraine's European integration.

**Summary of the basic research material.** The intercultural competence of public administration professionals is seen as a set of skills that form a sufficient and effective dialogue between partners and relevant groups of professionals representing different economic, political, religious, ethnic or national groups.

The article highlights the main structural components of intercultural competence of future public administration professionals. A government official must be able to interact with partners who may be representatives of different cultures and ethnicities. Close to this is the ability to conduct a mutually beneficial dialogue and the readiness of specialists to make the most effective decision for the communicators. A high level of dialogue is considered to be the ability of its participants to hear and perceive the position of their opponents. Specialists should have the ability to conduct business negotiations at the highest level, as well as a wide range of techniques and methods of comparison and generalisation. Finally, a public sector professional must be an effective conflict resolution specialist and be able to manage conflict situations.

**Conclusions.** Thanks to developed intercultural communication, dialogue in a modern multicultural society becomes possible, and intercultural competence serves as an effective tool for it. It is able to form an environment that provides for a basic and higher level based on such factors as motivation, skills and knowledge, moral autonomy, creativity and criticism.

**Keywords:** intercultural competence; public administration professionals; intercultural communication; public sphere; state; specialists

### References

1. Vyshnevskaya Yu. (2023). Formuvannya komunikativnoyi kompetentnosti maybutnih fahivtsiv publihnogo upravlinnya ta administruvannya cherez pryzmu sotsialnogo dialogu [Formation of communication competence of future public administration and management specialists through the prism of social dialogue]. *Pedagogika formuvannya tvorchoyi osobystosti u vyschiiy zagalnoosvitnih shkolay. – Pedagogy of creative personality formation in higher and secondary schools.* 87. 40-45. DOI <https://doi.org/10.32840/1992-5786.2023.87.6> [in Ukraine]
2. Gren L.M., Grybko O.V. (2021). Komunikativnyy component liderського potentsialy derzavnyh sluzbovtziv ta posadovyh osib mistseвого samovryaduvannya: shlyahy formuvannya [Communicative component of leadership potential of civil servants and local self-government officials: ways of formation]. *Visnyk Natsionalnogo tehničnogo universytetu «HPI». Ser.: Aktualni problem rozvytku ukrainskogo suspilstva. – Bulletin of the National Technical University «KhPI». Ser.: Actual problems of Ukrainian society development.* 2. 33–38 [in Ukraine]
3. Deklaratsiya pryntsyviv tolerantnosti [Declaration of principles of tolerance]. Miznarodni normatyvni akty YUNESKO – International normative acts of UNESCO. URL: <http://taken.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=995-503&c=1#Curren> [in Ukraine]
4. Zagalna deklaratsiya prav lyudyny [Universal declaration of human rights]. *Prava lyudyny v Ukraini: Informatsiyno-analitychnyy buleten Ukrainko-Amerykanskogo*

*Buro zahystu prav lyudyny – Human rights in Ukraine: Informational and analytical bulletin of the Ukrainian-American Bureau for the Protection of Human Rights*. Vypusk 21. Kyiv, 1998. 455p. [in Ukraine]

5. Zagalna deklaratsiya pro kulturnu riznomanitnist [Universal Declaration on Cultural Diversity]. *Miznarodni normatyvni akty YUNESKO – International normative acts of UNESCO*. URL: <http://www.unepd.kiev.ua/ucipr/ukr/law/un/14.php> [in Ukraine]

6. Kyrychenko G. (2020). Pryroda informatsiyno-komunikatsiynyh mehanizmv formuvannya imidzu organiv derzavnoyi vlady [The nature of information and communication mechanisms of image formation of state authorities]. *Public administration – Publichne uryaduvannya*. 5(20). 97–108. DOI [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-5\(20\)-97-108](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-5(20)-97-108) [in Ukraine]

7. Kovalska N.M. (2021). Komunikatyvna tolerantnist u publichnomu upravlini yak chynnyk integratsiyi v yevropeysku systemu gumanistychnyh tsinnostey [Communicative tolerance in public administration as a factor of integration into the European system of humanistic values]. *Visnyk HNTU: Publichne upravlinnya ta administruvannya – KHNTU Bulletin: Public Management and Administration*. 4(79). 252p. [in Ukraine]

8. Konventsia pro ohorony i zaohochennya riznomanitnosti form kulturnogo samovyrazennya [Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Forms of Cultural Expression]. *Miznarodni normatyvni akty YUNESKO – International normative acts of UNESCO*. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/952\\_008#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/952_008#Text) [in Ukraine]

9. Konstytutsiya Ukrainy. № 254k/96-VR (1996). Prynyata na pyatii sesiyyi VRU 28.06.2004 № 2222-IV. K.: "Vydanachyy dim Skif". 48p. [in Ukraine]

10. Marchenko V. (2021). Rozvytok komunikatyvnoyi kompetentnosti publichnyh upavlintsiv [Development of communicative competence of public managers]. *Visnyk Dniprovskoyi akademiyyi neperervnoyi osvity «Publichne upravlinnya ta administruvannya» – Bulletin of the Dnipro Academy of Continuing Education "Public Management and Administration"*. 1. 24–27. [in Ukraine]

11. Medvedenko S.V., Sytko O.M. (2023). Problemy formuvannya mizkulturnoyi komunikatyvnoyi kompetentnosti maybytnih yurystiv [Problems of forming intercultural communicative competence of future lawyers]. *Pivdennoukrainskyy pravnychyy chasopys – South Ukrainian legal journal*. 1. 242–247 DOI <https://doi.org/10.32850/sulj.2023.1.42> [in Ukraine]

12. Miznarodnyy pakt pro ekonomichni, sotsialni ta kulturni prava [International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights]. *Prava lyudyny v Ukraini: Informatsiyno-analitychnyy buleten Ukrainsko-Amerykanskogo Buro zahystu prav lyudyny – Human rights in Ukraine: Informational and analytical bulletin of the Ukrainian-American Bureau for the Protection of Human Rights*. Vypusk 21. Kyiv, 1998. 455p. [in Ukraine]

13. Statut OON z pytan osvity, nauky i kultyry [Charter of the United Nations Organization for Education, Science and Culture]. *Miznarodni normatyvni akty YUNESKO – International normative acts of UNESCO*. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?user=c&sp=i&find=1&org=788>. [in Ukraine]

УДК 351.77:614.212:378.014.61(477)

DOI: <https://doi.org/10.23939/dg2023.02>.**Гукова-Кушнір Гретта Євгенівна**

*аспірантка кафедри публічного управління та публічної служби  
Інституту адміністрування, державного управління  
та професійного розвитку  
Національного університету «Львівська політехніка»  
ORCID ID: 0000-0001-6454-6393  
e-mail: Hretta.Ye.Hukova-Kyshnir@lpnu.ua*

**УНІВЕРСИТЕТСЬКА КЛІНІКА ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
ЯКОСТІ МЕДИЧНОЇ ОСВІТИ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ**

У статті проаналізовано функціонування університетської клініки як чинника забезпечення якості медичної освіти. Виявлено, що університетська клініка забезпечує високу якість надання медичної допомоги та створює умови для забезпечення якісної освіти медичних працівників. Запропоновано створення та/або удосконалення створених університетських клінік з метою підвищення якості медичної освіти в Україні.

**Ключові слова:** управління; університетська клініка; медичні працівники; якість медичної освіти; якість надання медичної допомоги; міжнародний досвід.

**Постановка проблеми.** Актуальність цієї теми зумовлена необхідністю трансформації механізмів забезпечення якості освіти медичних працівників, удосконалення їх практичної підготовки з метою підвищення якості медичної допомоги.

Незважаючи на досить розвинену мережу закладів вищої медичної освіти, в Україні ще не досягнуто достатнього рівня освіти медичних працівників, який би повною мірою відповідав сучасним міжнародним стандартам та потребам держави. Серед причин недостатнього рівня освіти медичних працівників – повільне впровадження в навчальний процес сучасних наукових розробок, нерозвинена система університетських клінік; застаріла матеріально-технічна база закладів вищої медичної освіти.

Створення університетських клінік в Україні – незворотній процес, нагальна вимога сьогодення, майбутнє медичної освіти. Важливим елементом у стратегії розвитку вищої медичної освіти є функціонування університетських клінік. Адже неможливо підготувати конкурентоспроможного спеціаліста-медика без належної клінічної бази для навчання, що і зумовило необхідність проведення цього дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Українські вчені вивчали роль університетських клінік у практичній підготовці лікарів.

Наукові дослідження з питань функціонування університетських клінік у своїх працях висвітлили В. Лупальцов, В. Князевіч, І. Кутовий, О. Устінов, Т. Бойчук, О. Юзько, Є. Костенко, А. Оганезова та інші науковці.

Окремі аспекти практичної підготовки лікарів виокремлено в працях українських дослідників, зокрема, Г. Черешнюк, Л. Черешнюк, А. Ахмедова, О. Афанасюк, А. Дністрянської, О. Тарасюк, А. Костюк, В. Кіщук, А. Барціховського, І. Дмитренко, К. Лобко, О. Бондарчук, П. Рауцкіс, С. Скічко, Я. Грицун, С. Шамрай, В. Максимчук, А. Існюк.

Серед зарубіжних вчених питаннями впливу університетських клінік на якість медичної освіти та медичної допомоги займалися: Slim Slama, Kasper Raus, Yolima Cossio-Gil, Maisa Omara, Carolina Watson, Joseph Casey, Alexandre Chakhunashvili, María Gutiérrez-San Miguel, Pascal Kahlem, Samuel Keuchkerian, Valerie Kirchberger, Virginie Luce-Garnier, Dominik Michiels, Matteo Moro, Barbara Philipp-Jaschek, Simona Sancini, Jan Hazelzet, Tanja Stamm.

**Виокремлення невирішених раніше частин загальної проблематики.** Незважаючи на масштабність і актуальність наявних наукових досліджень, вплив університетських клінік на якість освіти медичних працівників досі не було розкрито.

**Мета** дослідження полягає у визначенні впливу університетської клініки на якість медичної освіти задля забезпечення надання якісної медичної допомоги населенню як одного з основних завдань держави.

**Виклад основного матеріалу.** Освіта – фундамент будь якої професії. Не виключенням є і професія медичного працівника, для якої надзвичайно важливими є практичні навички, адже саме від них залежить життя та здоров'я пацієнтів. А отже, забезпечення якісної медичної освіти, у тому числі в частині практичних навичок, посідає виняткове місце.

Розробка та впровадження в Україні трансформованої системи підготовки медичних працівників – це вимога сучасності. Вона базується на ефективному використанні двох основних компонентів галузі охорони здоров'я – медичного персоналу та діяльності вищих медичних навчальних закладів. Підготовка медичних працівників в Україні, як і в інших європейських країнах, має виняткову специфіку додипломної та післядипломної підготовки, яка пов'язана з постійною роботою студентів і лікарів біля ліжка хворого в закладах охорони здоров'я.

Процес розвитку медичної освіти повинен поєднувати три складових: державну політику у сфері освіти і охорони здоров'я, заклад вищої медичної освіти і заклад охорони здоров'я. Поєднання цих основних

компонентів забезпечить виконання головного завдання вищої медичної школи: підготовки та формування спеціаліста високого рівня, який здатен втілити свої знання у практику.

До стратегічних цілей закладу вищої медичної освіти належить постійне підвищення якості освіти з урахуванням міжнародних стандартів якості. Іншими цілями є задоволення освітніх потреб особистості, держави та суспільства; створення ефективної системи менеджменту якості, яка сприятиме розвитку закладів вищої медичної освіти; підвищення кваліфікаційного рівня випускників відповідно до міжнародних стандартів вищої медичної освіти; досягнення високого рівня освітніх, науково-дослідних, інформаційних, педагогічних технологій шляхом дотримання вимог міжнародних стандартів якості; використання в освітньому процесі сучасних наукових здобутків світової медицини, результатів власних наукових досліджень закладу вищої медичної освіти в галузі медичної науки; постійне підвищення професійного рівня викладачів і співробітників закладу; досягнення економічного розвитку; удосконалення системи управління закладом вищої медичної освіти зі створенням ефективного механізму управління; розвиток сучасної інфраструктури, яка б створювала сприятливі умови для навчання.

Одним із шляхів підвищення якості медичної освіти є створення чи удосконалення створених університетських клінік. У наш час вперше про необхідність створення університетських клінік в Україні було зазначено в Концепції розвитку вищої медичної освіти в Україні. Також затверджено Типове положення про університетську клініку вищого навчального закладу (закладу післядипломної освіти) (далі – Положення), яке визначило мету, основні завдання, напрями діяльності, структуру та управління [2]. У Положенні визначено, що університетська клініка вищого навчального закладу (закладу післядипломної освіти) – заклад охорони здоров'я, який є лікувально-навчально-науковим структурним підрозділом вищого навчального закладу (закладу післядипломної освіти), головною метою діяльності якого є надання високоспеціалізованої та спеціалізованої медичної допомоги, забезпечення підготовки та підвищення кваліфікації медичних працівників за стандартами вищої освіти, проведення науково-дослідної роботи, розробка, апробація та впровадження нових медичних технологій. Зазначене Положення дає право закладам вищої медичної освіти створювати такі клініки. Міністерством охорони здоров'я України напрацьовуються фінансово-економічні механізми створення університетських клінік. В нову редакцію закону України «Про вищу освіту» [1] за ініціативи Міністерства охорони здоров'я

України внесено пункт щодо університетських клінік у переліку структурних підрозділів закладу вищої медичної освіти. Тобто відтепер університетська клініка зайняла законне місце серед структурних підрозділів закладу вищої медичної освіти.

Отже, існує законодавча база для створення університетських клінік, дослідження українських науковців підтверджують думку про необхідність розвитку мережі університетських клінік в Україні. Проте станом на теперішній час лише окремі заклади вищої медичної освіти мають у своїй структурі університетські клініки, та і ті в більшості випадків є монопрофільними (переважно стоматологічного профілю), що не дозволяє повною мірою забезпечити навчання та підвищення кваліфікації медичних працівників, а розвиток медичної науки і поготів.

Окрім того, студенти-медики можуть відпрацьовувати практичні навички в імітаційних центрах університетів на симуляторах, манекенах та тренажерах. Така практика також характерна і для медичних університетів Європи та світу. Однак імітаційні центри медичних університетів міжнародного рівня є їхніми потужними підрозділами із симуляторами, манекенами та тренажерами, що забезпечують відпрацювання будь-якої маніпуляції, яка існує у практиці лікаря. Натомість імітаційні центри закладів вищої медичної освіти України не забезпечують належного рівня відпрацювання всіх можливих практичних навичок, відповідно до міжнародних стандартів. Та, зрештою, жоден імітаційний центр не відобразить в повній мірі реальний заклад охорони здоров'я, так як і жоден манекен не зрівняється з реальним пацієнтом. А отже, це можливо лише на базі університетської клініки.

Свідченням того, що саме університетські клініки забезпечують найвищий рівень надання медичної допомоги, є рейтинг найкращих лікарень світу, у якому у 2022 році 7 з 10 перших позицій займають університетські клініки [6]. Рейтинг сформовано за такими основними критеріями: рекомендації медичних експертів (лікарів, керівників лікарень, медичних працівників), ключові показники ефективності лікарень, існуючі дані щодо задоволеності пацієнтів [7].

Ключовими показниками ефективності закладу охорони здоров'я є дані про якість медичної допомоги для конкретних видів лікування, дані щодо заходів гігієни та безпеки пацієнтів, дані щодо кадрового забезпечення, зокрема співвідношення кількості медичних працівників та пацієнтів. Зазначені показники ефективності використовуються і в Україні при проведенні експертизи відповідності закладу охорони здоров'я стандартам якості.

П'яте місце у загальному рейтингу та перше серед клінік Європи посідає німецька університетська клініка Шаріте, що робить її найкращою клінікою Європи та найкращою університетською клінікою Європи, саме тому розглянуто її як приклад.

Шаріте – університетська клініка для Берлінського університету імені Гумбольдта та Вільного університету Берліна. Тут не тільки беруться за найскладніші випадки, але і проводять дослідження та навчають медичних працівників. До речі, велика частина Нобелівських лауреатів Німеччини в галузі фізіології та медицини здобула освіту саме в Шаріте [3].

Шаріте – державний медичний заклад, комплекс розташований у чотирьох районах Берліна, який складається з понад 100 клінік та інститутів, розташованих у 4 кампусах та 17 Шаріте-центрах. Загальна кількість співробітників – 18 217, серед яких 5 242 наукових співробітників та лікарів, 307 професорів, 9 485 студентів. Це найбільша клініка в Європі, заснована у 1710 році, що свідчить про те, що Шаріте є однією з найстаріших медичних установ Німеччини. Також вона є однією з найстаріших університетських клінік Європи.

Фінансування Шаріте здійснюється з таких джерел: державний бюджет; страхові компанії; інші джерела фінансування. Ціни на послуги формуються Міністерством охорони здоров'я Німеччини. Вартість лікування в Шаріте залежить від складності та занедбаності захворювання, віку пацієнта, наявності інших хвороб, враховується також і ступінь комфорту обраної палати, лікуючий лікар.

Перевагами Шаріте є: багатий дослідницький і практичний досвід; постійне вдосконалення; застосування тільки передового обладнання; величезний авторитет і визнання в медичних колах усього світу; апробація обладнання в спеціальному центрі; застосування інноваційних препаратів, розробка яких проходить саме у стінах наукового центру клініки; використання малоінвазивних методів хірургічних операцій; якісне обслуговування і сервіс; наявність можливості провести діагностику, лікування та реабілітацію в межах однієї установи.

Клініка Шаріте забезпечена сучасним обладнанням, яке проходить тестування тут же, в спеціальному центрі. Технічні можливості клініки забезпечують навчання медичних працівників, високоточні обстеження, а також надання якісної медичної допомоги. Зокрема, лабораторія має статус найбільшої клінічної лабораторії в Європейському Союзі. У розпорядженні Шаріте є 14 КТ, 12 МРТ, численні прилади УЗД. Серед гібридних методів обстеження слід відзначити два ведучих: ПЕТ/КТ – по-

зитронно-емісійна томографія та СPECT-КТ – однофотонна емісійна КТ. Тут також використовують передове обладнання та новітні розробки: Cyber-Knife – радіохірургічний ніж для проведення високоефективної терапії пухлинних утворень; Робот Да Вінчі – система, яку використовують у клініці з 2014 року, що дає змогу видалити уражені тканини, не зачіпаючи здорові, забезпечує лікареві тривимірний огляд, багаторазове збільшення і відмінне освітлення органу, на якому проводиться операція; Гамма-ніж, який дає змогу видаляти новоутворення в головному мозку, не проникаючи всередину тканин і не залишаючи розрізів.

З кожним пацієнтом тут працює ціла група медиків. Залежності від характеру хвороби підбирається індивідуальна схема, яка може містити медикаментозне лікування, фізіотерапію, масаж, роботу з психологом. Етап відновлення після перенесених операцій і серйозних захворювань є дуже важливим. Фахівці клініки дотримуються думки, що правильна реабілітація – це гарантія повного одужання. За необхідності пацієнту може бути рекомендовано відновлення на одному з курортів країни.

Саме у такій багатопрофільній сучасній клініці студент-медик може отримати практичну підготовку найвищого рівня, щоб у подальшому ефективно надавати медичну допомогу і бути готовим до складних і непередбачуваних ситуацій у медичній практиці.

Майже 9 485 студентів на цей момент навчаються в Charité – Universitätsmedizin Berlin. Тут студенти мають можливість брати участь у студентських радах і комітетах, що дозволяє їм висловлювати свою думку щодо постійного розвитку викладання та навчання [5]. Адже саме вони готуються зробити внесок у майбутнє медицини через клінічну практику та дослідження, а також запропонувати широкій громадськості найякіснішу медичну допомогу.

Традиційно Шаріте бере участь у навчанні і медичних працівників. Університет, зокрема, пропонує ступінь бакалавра з наук про здоров'я та одинадцять ступенів магістра, які готують студентів до керівних посад у секторі охорони здоров'я [4].

З огляду на те, що у цій університетській клініці надається весь можливий спектр медичних послуг, до яких студент має доступ, він, осягнувши теоретичні знання, може одразу застосувати їх на практиці. Це надзвичайно важливий аспект навчання в університетах з власною університетською клінікою, такою, як Шаріте, оскільки навчання студентів-медиків – це складний і специфічний процес, у якому ключову роль відіграє практика.

Варто також врахувати, що медицина – наука, яка постійно розвивається. У Шаріте проводяться наукові дослідження, до всіх етапів яких,

зокрема, мають дотичність і студенти-медики: від етапу розробки чи відкриття до етапу впровадження чи випробування.

Все зазначене робить Шаріте клінікою, де студенти охоплюють весь цикл надання медичної допомоги: від вивчення теорії до освоєння практичних навичок, та навіть до наукових відкриттів у сфері медицини, а медичні працівники підвищують кваліфікацію.

Тому не дивно, що більше половини з 17 німецьких нобелівських лауреатів з фізіології або медицини працювали в Шаріте.

**Висновки.** Функціонування мережі університетських клінік як структурних підрозділів закладів вищої медичної освіти значно підвищує якість підготовки студентів-медиків, лікарів-інтернів, клінічної підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації лікарів-спеціалістів; підвищує ефективність науково-дослідних робіт і забезпечує впровадження їх результатів в практичну медицину, внаслідок чого зростає якість надання медичної допомоги населенню. У таких клініках створюються належні умови для клінічної підготовки і перепідготовки студентів, медичних та науково-педагогічних працівників у межах навчальних програм системи безперервного професійного розвитку, вдосконалення та реалізації програм навчання в інтернатурі, магістратурі, клінічній ординатурі, участі у розробці та реалізації програм підвищення кваліфікації медичних працівників. Також забезпечується підготовка науково-педагогічних працівників клінічного профілю в аспірантурі, докторантурі та підвищення їхньої кваліфікації.

Аналіз досвіду Німеччини виявив, що наявність університетських клінік передбачає покращення якості освіти медичних працівників та їх конкурентоспроможності на міжнародному ринку праці і, як наслідок, поліпшення якості надання медичної допомоги населенню. Поєднання клінічної, наукової та освітньої діяльності університетської клініки забезпечує високу якість медичної допомоги та медичної освіти відповідно до міжнародних стандартів, що є стратегічним завданням держави.

Відповідно до статті 3 Конституції України, людина, її життя і здоров'я визначені в Україні найвищою соціальною цінністю. Отже, забезпечення якісної медичної допомоги є одним із основних завдань держави. А оскільки якість медичної допомоги прямо корелює з якістю медичної освіти, то їй повинна приділятися значна увага.

Розширення мережі університетських клінік як багатопрофільних лікувально-навчально-наукових структурних підрозділів вищих медичних навчальних закладів, а також удосконалення створених – один з аспектів покращення якості надання спеціалізованої, високоспеціалізова-

ної медичної допомоги населенню, клінічної підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації лікарів-спеціалістів; підвищення ефективності науково-дослідних робіт і забезпечення їх упровадження в медичну практику.

Законодавча база для реалізації цього процесу вже існує. Отже, залишилось впровадити зазначене на практиці. Це складний і надзвичайно затратний процес, особливо в умовах війни чи відбудови. Проте важливо, що на це є політична воля та підтримка уряду.

### Список використаних джерел

1. Закон України «Про вищу освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>.
2. Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 06.07.2015 № 408 «Про затвердження Типового положення про університетську клініку вищого навчального закладу (закладу післядипломної освіти)». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1104-15#Text>.
3. Charité – Universitätsmedizin Berlin. URL: <https://www.charite.de/en/>.
4. Degree Programs. Charité – Universitätsmedizin Berlin. URL: [https://www.charite.de/en/teaching\\_learning/degree\\_programs/](https://www.charite.de/en/teaching_learning/degree_programs/).
5. Studying at Charité. Charité – Universitätsmedizin Berlin. URL: [https://www.charite.de/en/teaching\\_learning/](https://www.charite.de/en/teaching_learning/).
6. World's Best Hospitals 2022. Newsweek. URL: <https://www.newsweek.com/worlds-best-hospitals-2022>.
7. World's Best Hospitals 2022 – Methodology. Newsweek. URL: <https://d.qa.newsweek.com/en/file/462531/best-hospital-2022-methodology-extended.pdf>.

### Gukova-Kushnir Gretta Yevgenivna

*Postgraduate student of the Department of  
Public Administration and Public Service  
Institute of Administration, Public Administration  
and Professional Development of  
Lviv Polytechnic National University;  
ORCID ID: 0000-0001-6454-6393  
e-mail: Hretta.Ye.Hukova-Kyshnir@lpnu.ua*

### THE UNIVERSITY CLINIC AS A FACTOR IN ENSURING THE QUALITY OF MEDICAL EDUCATION: ADMINISTRATIVE ASPECT

The article analyzes the functioning of the university clinic as a factor in ensuring the quality of medical education. It was found that the university clique ensures high quality of medical care and creates conditions for quality education of medical workers. It is proposed to create and/or improve established university clinics in order to improve the quality of medical education in Ukraine.

The functioning of the network of university clinics as structural subdivisions of institutions of higher medical education significantly increases the quality of training of medical students, interns, clinical training, retraining and advanced training of specialist doctors; increases the efficiency of research works and ensures the implementation of their results in practical medicine, as a result of which the quality of providing medical care to the population increases. In such clinics, appropriate conditions are created for the clinical training and retraining of students, medical and scientific-pedagogical workers within the framework of training programs of the system of continuous professional development, improvement and implementation of training programs in internship, master's degree, clinical residency, participation in the development and implementation of programs for improving medical qualifications employees. The training of scientific and pedagogical staff of a clinical profile in post-graduate and doctoral studies and improvement of their qualifications is also provided.

**Keywords:** management; university clinic; medical workers; quality of medical education; quality of medical care; international experience.

### References

1. Zakon Ukrainy «Pro vyshchu osvitu» [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>.
2. Nakaz Ministerstva okhorony zdorovia Ukrainy vid 06.07.2015 № 408 «Pro zatverdzhennia Typovoho polozhennia pro universytetsku kliniku vyshchoho navchalnoho zakladu (zakladu pisliadyplomnoi osvity)» [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1104-15#Text>.
3. Charité – Universitätsmedizin Berlin. [Elektronnyi resurs]. – Режим доступу: <https://www.charite.de/en/>.
4. Degree Programs. Charité – Universitätsmedizin Berlin. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: [https://www.charite.de/en/teaching\\_learning/degree\\_programs/](https://www.charite.de/en/teaching_learning/degree_programs/).
5. Studying at Charité. Charité – Universitätsmedizin Berlin. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: [https://www.charite.de/en/teaching\\_learning/](https://www.charite.de/en/teaching_learning/).
6. Worlds Best Hospitals 2022. Newsweek. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://www.newsweek.com/worlds-best-hospitals-2022>.
7. World's Best Hospitals 2022 – Methodology. Newsweek. [Elektronnyi resurs]. – Режим доступу: <https://d.qa.newsweek.com/en/file/462531/best-hospital-2022-methodology-extended.pdf>.

УДК 329.78:355.01(477)

DOI: <https://doi.org/10.23939/dg2023.02>.**Циганин Мар'яна Петрівна***аспірантка Національного університету**«Львівська політехніка»,**заступник директора Департаменту**молодіжної політики та спорту**Івано-Франківської міської ради, начальник**відділу молодіжної політики*

ORCID: 0000-0003-3542-8560

e-mail: Mariana.P.Tsyhanyn@lpnu.ua

**ЗАЛУЧЕННЯ МОЛОДІ ДО ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ  
МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ  
В УМОВАХ ВІЙНИ**

У статті розглянуто сьогоденний стан молодіжної політики України у часі російської агресії проти України. Проаналізовано важливість залучення молоді до розробки та реалізації молодіжної політики під час воєнного стану. Простежено основні чинники, які впливають на результативність цільових програм у сфері молодіжної політики на локальних рівнях на прикладі Івано-Франківської міської територіальної громади та перспективи відбудови України після завершення війни.

**Ключові слова:** молодь; молодіжна політика; війна; участь молоді; публічне управління.

**Постановка проблеми.** Неодноразово науковці та суб'єкти молодіжної політики зазначали роль і важливість цієї сфери для забезпечення стабільного та успішного майбутнього України. Водночас розвиток молодіжної політики в Україні потребує комплексного підходу. Значна частина суспільства звикла думати, що молодь – це аполітичні громадяни, малоініціативні, їх важко долучити до політичної діяльності, однак, беручи до уваги сучасну молодь, бачимо, що молоді люди активізувалися, займаються волонтерством, служать у Збройних Силах України, контролюють та долучаються до політичних процесів і прийняття управлінських рішень. Молодь стала рушійною силою для сучасної України, оскільки саме студенти та молоді спеціалісти, захищаючи загальнодержавні інтереси, займали активну позицію під час Революції Гідності 2013–2014 років, анексії Криму, і займають зараз, під час повномасштабної війни росії проти України. З огляду на це, проблеми залучення молоді до формування та реалізації молодіжної політики набувають особливої актуальності.

**Аналіз останніх досліджень.** Проблематиці державної молодіжної політики присвятили свої праці низка авторів. Чимало громадських діячів, лідерів громадської думки, науковців та практиків ще з часів незалежності України визначали, що молодь в Україні є значною соціальною групою, яка має вплив на розвиток країни та потребує підтримки та розвитку для забезпечення соціального, економічного та політичного прогресу країни. З точки зору В. Орлова, молодь є особливою категорією населення, що «характеризується наявністю специфічного правового (конституційно-правового) статусу, сутність якого полягає в необхідності створення з боку держави системи фінансових та інших гарантій, що забезпечують можливість реалізації молодими людьми всієї сукупності конституційних прав» [6]. Дослідник В. Лісовський про особливості цієї категорії населення писав так: «Молодь – це покоління людей, які проходять стадію соціалізації, які засвоюють освітні, професійні й культурні функції та готуються суспільством для засвоєння і виконання соціальних ролей дорослого» [3].

Проблемам, із якими в Україні стикається молодь та через які найчастіше емігрує за кордон, окрім факту загрози життю і здоров'ю через російську агресію, зокрема проблемам молодіжної зайнятості, присвячена монографія Є. Сірого [8], в якій автор наголошує на тому, що невирішеність проблем у сфері зайнятості молодих осіб призводить до втрати та погіршення якості трудового потенціалу держави, унеможлиблює забезпечення динамічного економічного зростання, посилює соціальну напруженість у суспільстві. У монографії актуалізується проблематика молодіжного підприємництва та самозайнятості, оцінюється рівень розвитку молодіжного підприємництва в Україні, розглядаються питання удосконалення існуючого механізму підтримки самозайнятості молоді та молодіжного підприємництва з урахуванням сучасних тенденцій в Україні та зарубіжного досвіду.

Питання формування здорового способу життя молоді розглянуто у статті Н. Даниленко та Р. Батира [2]. Науковці називають чинники, які негативно впливають на здоров'я у молодому віці:

- надмірна вага;
- знижена фізична активність;
- ігрова залежність як один із негативних наслідків комп'ютеризації;
- психологічний дискомфорт;
- паління;
- вживання алкогольних напоїв;

- небезпечний секс;
- вживання наркотиків.

Висновки науковців полягають у тому, що держава і суспільство несуть відповідальність за сприяння поліпшенню здоров'я молоді, створюючи умови для посилення контролю молодих людей за власним здоров'ям. В часі війни молодіжна політика у тісній співпраці з охороною здоров'я розробляють програми підтримки ментального здоров'я як цивільного молодого населення, так і молодих військових, які повернулися із фронту та мають великий ризик посттравматичного стресового розладу (ПТСР). Зокрема, у серпні 2022 року підготовлено посібник з навчального курсу з молодіжної роботи, інформованої про травму в межах діяльності проєктів Ради Європи «Молодь за демократію в Україні: Фаза II» та «Внутрішнє переміщення в Україні: розробка тривалих рішень. Фаза II» у межах Плану дій Ради Європи для України на 2018 – 2022 рр., яким користуються усі молодіжні працівники на всіх рівнях реалізації молодіжної політики у часі війни.

Проблеми взаємодії та активізації співпраці між молоддю, молодіжними об'єднаннями, іншими інститутами громадянського суспільства і органами державної влади є предметом дослідження багатьох науковців, зокрема Б. Кудренка (2019), І. Хохича (2013), В. Трофимова. Питання організації публічного діалогу описано в наукових працях Е. Мамонтової (2016), О. Радченка та О. Крутій (2014).

Проблематиці державної молодіжної політики присвятили також роботи вітчизняні вчені: В. Барабаш, Н. Василенко, В. Васютинський, А. Гавловська, І. Гайванович, В. Волик, Н. Горішна, Т. Гостева, Е. Лібанова, А. Шаповалов та ін.

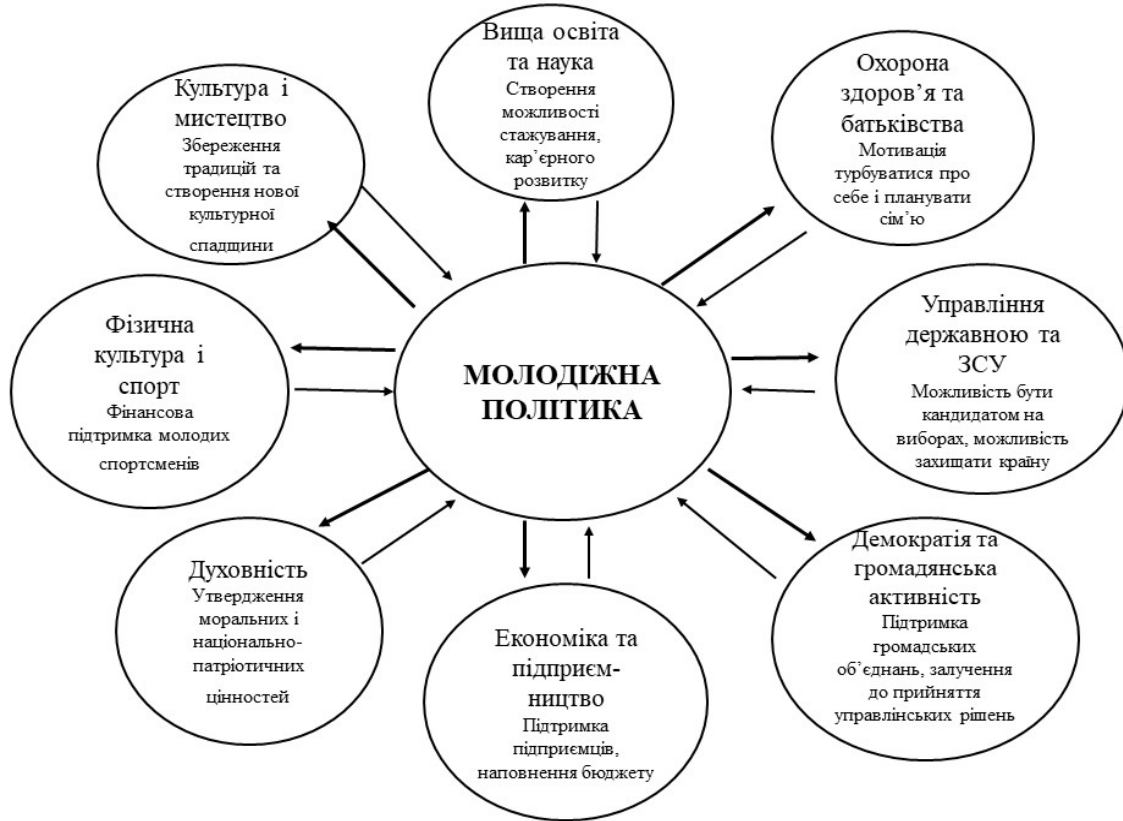
Високо оцінюючи науковий доробок зазначених авторів, зауважимо, що на сьогодні проблеми залучення молоді до формування та реалізації молодіжної політики потребують актуалізації.

**Мета дослідження** полягає в теоретичному обґрунтуванні необхідності залучення молоді до формування та реалізації молодіжної політики на місцевому рівні в умовах війни.

**Виклад основного матеріалу.** Молодіжна політика є дуже важливою для будь-якої країни, оскільки молодь є головним ресурсом майбутнього розвитку держави. Україна не є винятком, і молодіжна політика має велике значення з наукової точки зору. Основні напрями молодіжної політики в Україні об'єднують питання освіти, зайнятості, здоров'я, культури, спорту та дозвілля молоді.

Аналізуючи молодіжну політику сьогодні, можна простежити, що вона взаємопов'язана з усіма сферами життя людини в тій чи іншій мірі,

як зображено на рис. 1, що необхідно враховувати при комплексній оцінці ролі молодіжної політики у політики у часі війни як на загальнодержавному, так і на локальному рівнях.



*Рис. 1. Модель міжсекторальної співпраці молодіжної політики та її роль у часі війни*

*Джерело: сформовано автором*

Україна має великий потенціал у сфері розвитку молодіжної політики, проте її реалізація вимагає належної уваги з боку всіх її суб'єктів та інвестицій як із бюджетних коштів, так і благодійних фондів.

Варто тримати під увагою і той факт, що демографічний розвиток нашої країни залежить насамперед від молоді. Переважна більшість усіх шлюбів, що укладаються упродовж року (майже 80%), – це шлюби молодих осіб віком до 35 років, а серед перших шлюбів молоді належить 90%. Останніми роками кількість зареєстрованих шлюбів поступово зменшується. Розрахунок відносних показників є ускладненим, оскільки важко визначити, як змінилась чисельність населення країни після 2014 р., яка кількість населення залишилась на окупованих територіях, а яка переїхала до регіонів, контрольованих урядом України. Цю проблему повинен був вирішити перепис населення 2020 р., який, на жаль, не від-

бувся. [9, с. 105] Вирішуючи це складне питання, Державна служба статистики України застосовує спеціальні методики, які свідчать про значну міграцію молоді, зокрема в інші країни, зниження кількості укладених шлюбів та зменшення народжуваності.

Також не можна ігнорувати сучасну складну соціально-економічну і політичну ситуацію в Україні, яка відобразилась на посиленні статевої диспропорції смертності молоді, адже абсолютна більшість смертей, офіційно зареєстрованих як випадки смерті, – внаслідок ведення воєнних дій. Явище чоловічої надсмертності та інвалідності серед молоді є найбільш вираженим для зовнішніх причин [5, с. 16].

Україна вже багато років має проблему з наповненням Пенсійного фонду. Війна зробила ситуацію критичною. Законодавством визначено такі види пенсій та соціальних виплат [7]:

- за віком;
- по інвалідності;
- у зв'язку з втратою годувальника.

Враховуючи це, якщо влада не розробить план підтримки молодих людей в Україні, ми ризикуємо стати країною людей з інвалідністю та осіб похилого віку, що призведе до краху соціальної сфери, банкрутства пенсійного фонду України та фінансової кризи.

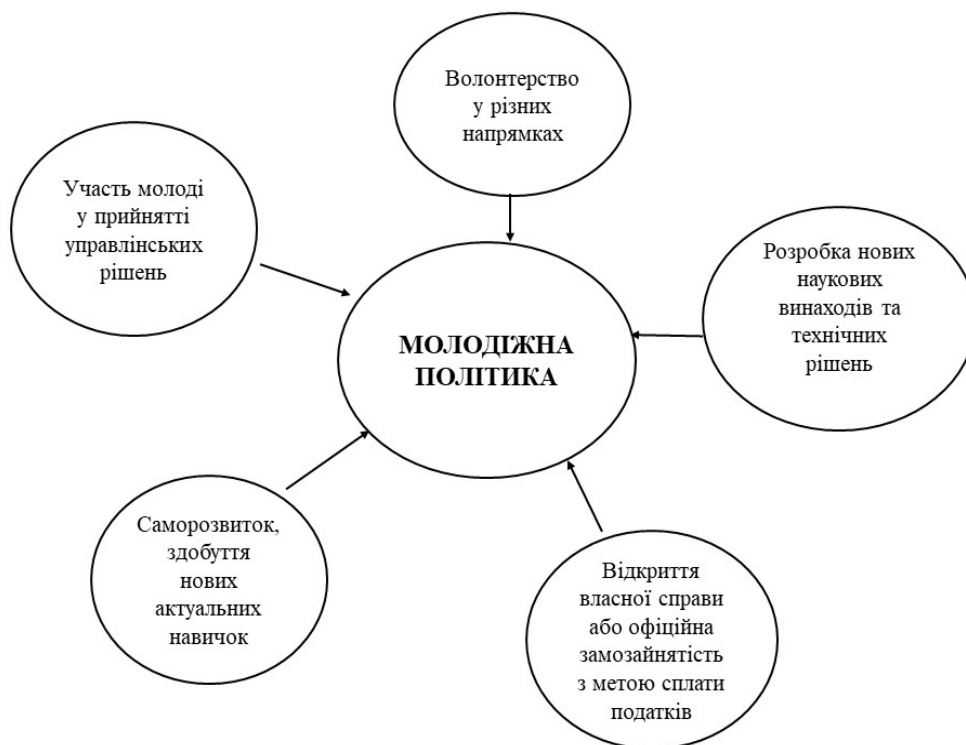
Наукова підтримка та експертна оцінка молодіжної політики можуть сприяти її поліпшенню та забезпеченню ефективного використання ресурсів у країні.

Як науковці, так і молоді сьогодні вказують на:

- необхідність покращення якості освіти у закладах вищої освіти, а саме адаптації навчальних програм до сучасних вимог ринку праці;
- необхідність забезпечення підтримки молодих підприємців та розвиток сприятливого середовища для інновацій та розширення можливостей для зайнятості молоді;
- сприяння здоровому способу життя шляхом створення умов для занять спортом та інших фізичних активностей, що є важливим елементом здорового способу життя та соціалізації молоді, наприклад, побудова молодіжних майданчиків відкритого доступу, відкриття молодіжних центрів та просторів для змістовного і активного дозвілля;
- необхідності залучення молоді до формування сучасного сектора культури та мистецтва;
- необхідності залучення молоді до прийняття управлінських рішень на локальних рівнях не лише де-юре, але і де-факто, налагодження якісної співпраці інститутів громадянського суспільства із публічною владою.

Усі ці питання є ключовими для успішного і стабільного майбутнього. У часі війни не менш важливим напрямом стало також молодіжне волонтерство. Науковці підкреслюють, що молодь є ключовим чинником соціально-економічного розвитку країни. Інвестування у молодь стимулюватиме зростання продуктивності праці, зниження рівня безробіття та економічне зростання. Також молодіжна політика може допомогти зменшити соціальну вразливість молоді, особливо у випадках незадовільного рівня освіти або неможливості знайти роботу. Крім того, молодіжна політика є важливим інструментом для забезпечення соціальної стабільності в країні. Збільшення доступності освіти, зниження безробіття, підтримка здорового способу життя та культурних і спортивних заходів можуть знизити ризик злочинності та насильства серед молоді.

У формуванні та реалізації молодіжної політики України насправді кожна людина може брати участь відповідно до своїх знань та бажання. На сьогодні для цього існують всі необхідні інструменти, важливо лише вивчити основи їх використання. Проте можливо виділити і найпоширеніші форми впливу молоді на формування та реалізацію молодіжної політики у часі війни, як показано на рис. 2.



*Рис. 2. Найпоширеніші форми впливу молоді на формування та реалізацію молодіжної політики у часі війни  
Джерело: сформовано автором*

Щоб відстоювати свої права або права чи інтереси інших молодих людей, ефективно взаємодіяти з органами місцевого управління чи державними органами влади, молода людина може брати участь у діяльності інститутів громадянського суспільства. Використовуючи свої сторінки у соціальних мережах, кожен може розповсюджувати змістовну інформацію та популяризувати молодіжні ініціативи, обмінюватися кращими практиками молодіжної роботи. Приймаючи цільові програми та стратегії розвитку, органи влади оголошують громадські слухання, форуми або інші форми діалогів з громадськістю, у яких молода людина може брати участь та вільно висловлювати свої пропозиції, моніторити, як їх проаналізували та чи використали у фінальному варіанті документа. Молодь може волонтерити у всіх можливих напрямках волонтерства, що дає змогу швидко здобути необхідні зараз софт скіли (soft skills) – навички роботи у команді та сформуванню широку базу контактів, здобути досвід і організувати власні молодіжні проекти. Кожен може розвинути свої особисті навички та здібності через участь у навчальних програмах, стажуваннях та тренінгах, які сьогодні доступні як у офлайн, так і онлайн форматах. Молоді доступне право брати участь у виборах та підтримувати тих політиків, які сприяють розвитку молодіжної сфери, дотриманню законодавства та прав людини.

Отже, важливо, щоб кожен громадянин хотів знати свої права і обов'язки, цікавився можливостями участі у прийнятті управлінських рішень та взаємодіяв з ключовими суб'єктами молодіжної політики як на локальному, так і на регіональному або й національному рівнях. Саме участь у прийнятті рішень може кардинально вплинути на вектор розвитку молодіжної політики як галузі в цілому на усіх рівнях.

Маючи такі можливості, досі фіксується такий низький рівень активності молоді саме у процесах прийняття рішень. Згідно з дослідженнями молодіжного середовища Івано-Франківської міської територіальної громади в межах реалізації проекту #to\_make\_youth\_louder (зроби молодь гучнішою) [1] владі довіряє лише третина молоді, в основному це люди до 18 років або молодь, яка проживає у сільській місцевості (до складу громади входять місто Івано-Франківськ та 18 сіл). З поглядів респондентів, ключовими аргументами недовіри є такі: наявність негативного досвіду співпраці з місцевою владою; відсутність прозорості влади; прийняття окремих, на думку опитаних, неправильних рішень; наявність стійких упереджень про владу та спосіб її функціонування.

Враховуючи напрацювання, отримані під час реалізації проекту, а також беручи до уваги ключові проблеми, які наявні в молодіжному се-

редовищі громади, команда проєкту сформувала такі рекомендації для Івано-Франківської міської ради [1]:

- задля підвищення рівня довіри молоді до влади, підвищення рівня прозорості діяльності органу місцевого самоврядування (далі – ОМС) та налагодження ефективних взаємозв'язків всередині молодіжного середовища, рекомендовано звернути більшу увагу на застосування каналів неформальної комунікації задля поширення інформації молодіжної політики, зокрема, збільшити частку неформальної (як офлайн, так і онлайн) комунікації (організація та проведення зустрічей, обговорень, тренінгів тощо). Рекомендовано більше уваги приділяти висвітленню змісту роботи ОМС, ширше інформувати про можливості та шляхи співпраці, а також проводити публічні презентації та обговорення ключових документів (програм, стратегій, календарних планів тощо) молодіжної політики;

- задля підвищення рівня обізнаності молоді про діяльність ОМС та підвищення залученості молоді до процесів прийняття рішень у громаді, рекомендовано розробити та розповсюдити в молодіжному середовищі інфографіки або інші інформаційні повідомлення щодо можливостей, механізму та алгоритму співпраці між молоддю та владою, з визначенням єдиного комунікаційного «вікна входу» до інституції для молоді, контактних осіб та переліком послуг. Також рекомендовано організувати та проводити на постійній основі різноманітні просвітницькі заходи про те, яким чином функціонує Івано-Франківська міська рада, які функції виконує та яким чином молодь може бути залучена до процесів прийняття рішень (презентації, відкриті лекції, навчальний онлайн курс тощо);

- задля уникнення дублювання функцій різноманітними молодіжними інститутами громадянського суспільства (далі – ІГС), зменшення рівня конкуренції, підвищення рівня співпраці та розв'язання проблеми низьких показників участі у публічних заходах, що їх організують ІГС, рекомендуємо спільно із представниками молодіжних ІГС та молоддю громади загалом розпочати розробку стратегії розвитку молодіжного середовища, визначивши ключові напрямки та розподіливши між суб'єктами молодіжної політики зони відповідальності у виконанні стратегії;

- задля налагодження комунікації всередині молодіжного середовища, а також підвищення рівня досяжності аудиторій, рекомендовано розвивати акаунти ОМС в соціальних мережах Telegram та Instagram, а також відновити спільні чати з представниками молодіжних ІГС, оновивши та додавши представників нових молодіжних ІГС; задля розуміння

тенденцій, які відбуваються в молодіжному середовищі, вивчення думки молоді з приводу тих чи інших рішень, а також з метою своєчасного реагування на виклики та проблеми, які виникають в молодіжному середовищі рекомендовано сформувати моніторингову систему опитувань та механізмів зворотного зв'язку (як приклад, запуск невеличких періодичних опитувань в соціальних мережах Telegram та Instagram) та періодично проводити дослідження стану молодіжного середовища;

- задля уникнення конкуренції в молодіжному середовищі, спричиненої інституційною приналежністю, рекомендовано створити незалежний молодіжний центр, на діяльність якого не впливатимуть окремі організації чи групи.

Враховуючи лише те, що результати опитування були коректно описаними та поданими до Івано-Франківської міської ради у письмовому вигляді, вони не могли бути проігнорованими і залишеними без відповіді, оскільки ОМС у своїй діяльності та комунікації керується ЗУ «Про звернення громадян». Другою причиною врахування поданих рекомендацій є те, що вони є результатом якісного дослідження та висловлюють думку значної частини цільової аудиторії профільного структурного підрозділу міської ради – Департаменту молодіжної політики та спорту, який теж провів опитування молоді щодо формату діяльності, цікавих тематик для цільової аудиторії та назви молодіжного центру.

Результатом співпраці та комунікації команди проєкту дослідження та команди Департаменту молодіжної політики та спорту Івано-Франківської міської ради за 9 місяців стало:

- проведення систематичних неформальних зустрічей з молоддю з метою знайомства, консультації, спільного обговорення ідей та висвітлення інформації про це на всіх платформах Департаменту;

- розроблено та розповсюджено у молодіжному середовищі інфографіку та зразки листів-звернень до органів влади, покроково описано механізм та алгоритм співпраці між молоддю (громадськими організаціями) та владою;

- залучено молодь до формування календарного плану роботи Департаменту молодіжної політики та спорту Івано-Франківської міської ради на 2024 рік, враховано результати усіх досліджень, які відбувалися у молодіжному середовищі та публічно про це прозвітовано;

- створено канал відділу молодіжної політики Департаменту молодіжної політики та спорту Івано-Франківської міської ради у Telegram та розроблено довідкову цільову сторінку за допомогою сервісу створення мультіпокликань [linktr.ee/youth.if.mvk](https://linktr.ee/youth.if.mvk);

- 15 червня 2023 р. на сесії Івано-Франківської міської ради одногосно прийнято рішення про створення комунальної установи «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух», який запрацював 27 серпня 2023 р. (офіційне відкриття). Назву та напрями діяльності центру на перше півріччя вибрано із урахуванням результатів опитування молоді «Івано-Франківськ дружній до молоді» [4].

Ідея створення молодіжного центру та сам процес реалізації тривав з травня 2022 року, Департамент молодіжної політики та спорту Івано-Франківської міської ради уже заручився фінансовою підтримкою дитячого фонду ООН ЮНІСЕФ на здійснення ремонтних робіт приміщення, але саме активна участь молоді сприяла у позитивному прийнятті рішення членів виконавчого комітету та міських депутатів щодо створення комунальної установи, тримання цього питання на постійному контролі голови Івано-Франківської міської територіальної громади.

Цей випадок є одним із прикладів підвищення свідомості та активності молоді у прийнятті рішень (практична участь у формуванні та реалізації молодіжної політики у своїй громаді); забезпечення визнання прав молоді (молодь може висловлювати свої думки та побажання щодо різних аспектів свого життя); створення кращих умов для молоді; покращення взаєморозуміння між молоддю та ОМС та посилення довіри молодих людей до публічної влади.

Зрозуміло, що у сучасних реаліях війна російського агресора проти України впливає на життя людей в усіх сферах, зокрема і на молодіжну політику та молодіжну інфраструктуру. По-перше, війна може призвести до зміни пріоритетів у молодіжній політиці. Коли країна перебуває у стані війни, уряд зазвичай зосереджується на військових потребах та забезпеченні безпеки, що може призвести до зменшення ресурсів, які виділяються на молодь та молодіжну політику. По-друге, війна має негативний вплив на молодіжну інфраструктуру. Воєнні дії призводять до знищення молодіжних центрів, спортивних майданчиків, бібліотек та інших молодіжних закладів. Це знижує доступність культурної та освітньої інфраструктури для молоді, зменшує її можливості для саморозвитку та самовдосконалення. По-третє, війна завдає шкоду психічному здоров'ю українців, тому вже зараз система охорони здоров'я повинна готуватись до надання безпосередньої допомоги кожному. Окремі частини населення піддаються найбільшому впливу – це діти, літні люди, особи які втратили свої близьких, домівки. Крім того, це військові, які повертаються з війни та часто мають посттравматичний розлад.

Проте, незважаючи на обмеження під час війни, важливо забезпечити молоді можливість самореалізації. Уряд має зосередитися на збіль-

шенні підтримки для молоді, навіть у ці складні часи. Зокрема, на локальному рівні можна створити програми (підтримувати існуючі) для молоді, які допоможуть їм розвиватися та реалізовувати власні соціальні проекти. Такі програми сприятимуть підвищенню самооцінки та самодостатності молодих людей, зміцнюватимуть бажання залишатися тут і працювати для своєї країни; підтримувати організації різних фестивалів, конкурсів, круглих столів, самітів, форумів, з'їздів для молоді та за її безпосередньої участі як інструментів мотивації, навчання, обміну кращими практиками та налагодження нових партнерських зв'язків у молодіжному середовищі. Важливим є також дії публічної влади щодо взаємодії та розширення співпраці з міжнародними фондами, донорами чи урядами інших країн, які готові підтримувати молодіжну політику в Україні і робити значні фінансові вливання у цю сферу.

Отже, комплексне вирішення гострих і болючих питань в молодіжній сфері можливе, якщо:

- системно залучати молодь до прийняття управлінських рішень на локальному, регіональному та державному рівнях;
- покращити механізми співпраці публічної влади з інститутами громадянського суспільства;
- в бюджетних документах усіх рівнів закладати кошти для здійснення необхідного обсягу фінансування молодіжних цільових програм;
- створювати робочі місця для молоді;
- створювати програм допомоги молодим сім'ям (вирішення житлових питань);
- адаптувати освітні програми до вимог сучасного ринку праці;
- розробити систему моніторингу та тестування дієвості державних та місцевих цільових програм із залученням громадськості до даного процесу із гнучким механізмом внесення змін та доповнень;
- систематично вивчати потреби молоді з урахуванням особливостей регіону України та віку цільових груп (молодь в Україні з 14 до 35 років);
- якісно інформувати молодь про доступні для них можливості.

**Висновки і перспективи подальших розвідок.** Аналіз наукової літератури, нормативно-правових актів та експертних розробок профільного міністерства свідчить, що відбувається позитивна динаміка. Зокрема, під час війни залучається фінансова та експертна підтримка урядів інших країн та міжнародних неурядових організацій, але на цей час вони все ще потребують чималого доопрацювання. Існуюча система залучення молоді до державного управління зорієнтована на обмежені кола мо-

лоді, яка вже довела свою активність та перспективність для держави, наприклад, різного рівня консультативно-дорадчі органи – громадські ради, радники з молодіжних питань; конкурси для молодіжних громадських організацій тощо. Все ще залишається відкритим питання міграції молоді та утримання її в Україні, створення конкурентних умов на ринку праці та комфортної інфраструктури громад, зокрема, для внутрішньо-переміщених осіб та студентської молоді, які зараз мають можливості здобувати освіту в інших країнах світу. Також варто пам'ятати про потребу пошуку найефективніших методів комунікації з усіма суб'єктами молодіжної політики та з молоддю.

Подальша розробка цього напрямку має полягати у вивченні та аналізі передумов, які впливають на формування якісної молодіжної політики у країні, вивчення успішного досвіду та кращих практик інших країн, зокрема тих, які пережили військові дії. А також виведення актуальних питань молодіжної сфери у публічний простір з метою залучення широкого кола до їх обговорення та вирішення.

### Список літератури

1. Аналітичний огляд за підсумками дослідження молодіжного середовища ІФ МТГ в рамках реалізації проєкту #to\_make\_youth\_louder. Івано-Франківськ: Карпатський інститут аналітики «FrankoLytics», 2023.
2. Даниленко Н. В., Батир Р. Ю. Здоровий спосіб життя та засоби його формування. Міжнародний науковий журнал «Грааль науки». 2021. № 4. С. 502–510. Карпатський В. В. Основні напрямки діяльності органів виконавчої влади як суб'єктів державного управління у сфері державної молодіжної політики в Україні. Економіка та держава. 2008. № 3. С. 7–77.
3. Лісовський В. Т. Динаміка соціальних змін. Социс. 1998. № 5. С. 63–71.
4. Мельник Т. М. Жодного рішення для молоді без молоді. Всеукраїнський молодіжний журнал «Репост», 2023. Вип. 10, С. 18–21.
5. Молодь на ринку праці: навички ХХІ століття та побудова кар'єри. Щорічна доповідь Президентів України, Верховній Раді України, Кабінету Міністрів України про становище молоді в Україні (за підсумками 2018 року) / Держ. ін-т сімейної і молодіжної політики. Київ, 2019. 107 с.
6. Орлов В. В. Основні напрямки діяльності органів виконавчої влади як суб'єктів державного управління у сфері державної молодіжної політики в Україні. Економіка та держава. 2008. № 3. С. 7–77.
7. Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування : Закон України від 09.07.2003 № 1058-IV : станом на 25 вересня 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1058-15#Text> (дата звернення: 26.09.2023)
8. Сірий Є. В. Особливості розвитку молодіжного підприємництва та самозайнятості молоді в Україні: монографія. Київ: ЦОП «Глобус», ФОП Кравченко Я. О., 2021. 68 с.
9. Шлюб в Україні в демографічному вимірі: історія і сучасність / НАН України, Інститут демографії та соціальних досліджень ім. В. М. Птахи. Київ, 2021. 180 с.

**Tsyhanyn Mariana Petrivna**

postgraduate student of Lviv Polytechnic National University,  
Deputy Chief of the Department of  
Youth Policy and Sport  
of Ivano-Frankivsk City Council  
Chief of the Department of Youth Policy  
ORCID: 0000-0003-3542-8560  
e-mail: Mariana.P.Tsyhanyn@lpnu.ua

**ENGAGEMENT OF YOUTH IN THE FORMATION AND IMPLEMENTATION  
OF YOUTH POLICY AT THE LOCAL LEVEL IN THE CONDITIONS OF WAR**

**The general formulation of the issue and its connection with important scientific and practical tasks.** Youth policy is very important for any country because young people are the main resource for the future development of the state. Ukraine is no exception, and youth policy presents great importance from the scientific perspective. If the authorities fail to develop a plan of support for young people in Ukraine, we risk becoming a country of people with disabilities and the elderly, which in turn will lead to the collapse of the social sphere, the bankruptcy of the Pension Fund of Ukraine and the financial crisis. For this particular reason, the consideration of the chosen topic is relevant from the perspective of state administration and implementation of youth policy.

**The analysis of the recent publications on the issues covered in the article; identification of the parts of the general problem that have not been previously addressed.** Since the early days of Ukrainian independence, many public figures, opinion leaders, scientists and practitioners have argued that the youth in Ukraine is a significant social group that impacts the development of the country. Youth need support and development to ensure social, economic and political progress of the country. However, there is still not enough research on the development and implementation of the youth policy in Ukraine during the war, which, unfortunately, has been going on for almost two years.

**The purpose (the objective) of this article** is to theoretically justify the need to involve youth in the formation and implementation of youth policy at the local level in the conditions of war.

**The key results and background.** A complex solution to acute and painful issues in the field of the youth is possible if we're able to:

- systematically involve young people in making management decisions at local, regional and state levels;
- improve the mechanisms of cooperation between the public authorities and institutions of the civil society;
- lay down funds for the implementation of the necessary volume of financing of targeted youth programs in the budget documents of all levels;
- create working places for young people;
- initiate assistance programs for young families (solution of housing issues);
- adapt educational programs to the requirements of the modern labor market;

- develop a system of monitoring and testing of the effectiveness of state and local target programs with the involvement of the public in this process with a flexible mechanism of introducing changes and additions;

- systematically study the needs of young people, taking into account the peculiarities of the regions of Ukraine and the age of the target groups (in Ukraine, people from the age of 14 till the age of 35 are considered young);

- efficiently inform young people about the opportunities available to them.

There are many successful practices at different levels, in particular in the Ivano-Frankivsk municipal territorial community, which should be exchanged and borrowed for more successful experience.

**Conclusions and prospects of further research.** The article describes the role of youth policy in the development of the country and its economic and social stability during the war, as well as suggests ways to solve acute and painful issues in the sphere of the youth.

The analysis of scientific literature, normative legal acts and expert developments of the relevant Ministry demonstrates positive dynamics, in particular, during the war financial and expert support from the governments of other countries and international non-governmental organizations is attracted. However, currently available materials still demand a lot of refinement. The existing system of involving young people in public administration is focused on narrow circles of young representatives who have already proven their active position and potential for the state, for example, consultative and advisory bodies of various levels – public councils, youth advisors; contests for youth public organizations, etc.

The issue of youth migration and its retention in Ukraine, creation of competitive conditions on the labor market and comfortable community infrastructure, including for internally displaced persons and students, who now have the opportunity to get education in other countries of the world, still remains open. It is also worth remembering the need to find the most effective methods of communication with all subjects of youth policy and with the youth themselves.

Further development of this direction should consist in studying and analyzing the prerequisites that influence the formation of a quality youth policy in the country, studying the successful experience and best practices of other countries, especially those that have survived military operations, as well as bringing topical issues of the youth sphere into the public space with the aim of involving a wide range of people in their discussion and resolution.

**Key words:** youth, youth policy, war, youth involvement, public administration.

### References

1. Analitichnyi ohliad za pidsumkamy doslidzhennia molodizhnoho seredovyshcha IF MTH v ramkakh realizatsii proiektu #to\_make\_youth\_louder. Ivano-Frankivsk: Karpatskyi instytut analityky «FrankoLytics», 2023 [in Ukraine].

2. Danylenko N. V., Batyr R. Yu. Zdrovyi sposib zhyttia ta zasoby yoho formuvannia. Mizhnarodnyi naukovi zhurnal «Hraal nauky». 2021. № 4. S. 502–510. Karpatskyi V. V. Osnovni napriamky diialnosti orhaniv vykonavchoi vlady yak subiektiv derzhavnoho upravlinnia u sferi derzhavnoi molodizhnoi polityky v Ukraini. Ekonomika ta derzhava. 2008. № 3. S. 7–77 [in Ukraine].

3. Lisovskyi V. T. Dynamika sotsialnykh zmin. Sotsys. 1998. № 5. S. 63–71 [in Ukraine].
4. Melnyk T. M. Zhodnoho rishennia dlia molodi bez molodi. Vseukrainskyi molodizhnyi zhurnal «Repost», 2023. Vyp. 10, S. 18-21 [in Ukraine].
5. Molod na rynku pratsi: navychky XXI stolittia ta pobudova kariery. Shchorichna dopovid Prezydentovi Ukrainy, Verkhovnii Radi Ukrainy, Kabinetu Ministriv Ukrainy pro stanovysheche molodi v Ukraini (za pidsumkamy 2018 roku) / Derzh. In-t simeinoi i molodizhnoi polityky. Kyiv, 2019. 107 s [in Ukraine].
6. Orlov V. V. Osnovni napriamky diialnosti orhaniv vykonavchoi vlady yak subiektiv derzhavnoho upravlinnia u sferi derzhavnoi molodizhnoi polityky v Ukraini. Ekonomika ta derzhava. 2008. № 3. S. 7–77 [in Ukraine].
7. Pro zahalnooboviazkove derzhavne pensiine strakhuvannia : Zakon Ukrainy vid 09.07.2003 № 1058-IV, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1058-15#Text> [in Ukraine].
8. Siryi Ye. V. Osoblyvosti rozvytku molodizhnoho pidpriemnytstva ta samozainiatosti molodi v Ukraini: monohrafiia. Kyiv: TsOP «Hlobus», FOP Kravchenko Ya. O., 2021. 68 s [in Ukraine].
9. Shliub v Ukraini v demohrafichnomu vymiri: istoriia i suchasnist / NAN Ukrainy, Instytut demohrafii ta sotsialnykh doslidzhen im. V. M. Ptakhy. Kyiv, 2021. 180 s [in Ukraine].

УДК 332.05 + 332.2

DOI: <https://doi.org/10.23939/dg2023.02>.**Павлів Оксана Володимирівна***аспірантка Інституту адміністрування,  
державного управління та професійного розвитку  
Національного університету «Львівська політехніка»*

ORCID:0009-0005-6341-2162

e-mail: Oksana.V.Pavliv@lpnu.ua

## **МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД РЕГУЛЮВАННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН ТА ЙОГО АДАПТАЦІЯ В УКРАЇНІ**

У статті розкрито шляхи адаптації міжнародного досвіду регулювання земельних відносин в Україні. Проаналізовано досвід Франції, Великобританії, Бельгії, Нідерландів, Швеції, Греції, Іспанії, Португалії, Італії, Німеччині. З'ясовано, що Україні слід займатися пошуком своїх векторів розвитку земельних відносин, відповідаючи на велику кількість складних питань, що виникатимуть під час цього процесу. Виділено напрями регулювання земельних відносин в іноземних країнах, варті імплементації в Україні: забезпечити пріоритизацію аграрно-екологічної системи; розробити систему ризик-менеджменту, що визначає актуальність, сучасність та дієвість превентивних засобів публічного управління земельними відносинами; активізувати подальший розвиток кадастрової системи; залучити громадськість до управління в сфері земельних відносин, що охоплюватиме такі сфери: проекти комплексного розвитку села, виробництво аграрної продукції; стабільність обсягів виробництва сільськогосподарської продукції, яка визначається потужною дотаційною системою та ін.; забезпечити розподіл земель за правилом «ефективного власника», що передбачає надання земельних ділянок власникам, що самостійно господарюють на землі, проживають на цій території та сприяють розвитку місцевої інфраструктури та наповненню місцевого бюджету; забезпечити перебування сільськогосподарських земель під контролем держави з метою усунення спекулятивних операцій із земельними ресурсами та запобігання подрібненню селянських господарств та земель, що входять до їх складу при зміні власника; створити товариства на зразок французьких САФЕР з метою встановлення фіксованих цін на землю сільськогосподарського призначення, створення єдиної національної бази сільськогосподарських земель, захисту малого та середнього бізнесу, запобігання поширення безробіття у територіальних громадах; організувати малі бізнеси та створити робочі місця на території малих адміністративних одиниць з великими інтенсифікованими вузькоспеціалізованими фермами та малими спеціалізованими господарствами; регулювати ринок земель сільськогосподарського призначення, використовуючи такі важелі, як: ціни, податки, кількісні обмеження продажів, придбання та використання земель, державне замовлення аграрної продукції тощо.

**Ключові слова:** земельні відносини; регулювання земельних відносин; ризик-менеджмент; сільськогосподарські землі; ринок земель сільськогосподарського призначення.

**Постановка проблеми.** Для сільського господарства та населення села ринок землі – життєво важливий. Завдяки йому з'являється можливість використовувати землю як заставу для сільськогосподарських підприємств та, крім того, він – джерело доходу для сільських мешканців. На початку 90-х років ХХ ст. Україна обрала курс формування нової економіки, що спричинило потребу здійснення реформ у земельних відносинах на селі. Під час перетворення в аграрній сфері вдалося усунути державну монополію на землю, роздержавити сільськогосподарські підприємства (радгоспи та колгоспи) й сформувати нові господарські структури ринкового спрямування. Іншими словами, було сформовано підґрунтя для введення ринкового обороту земель і створення вторинного ринку земельних ділянок, що мають сільськогосподарське призначення.

Наразі зрозуміло, що для того, аби гарантувати ефективний розвиток новоорганізованих господарських агроформувань, необхідно надалі врегульовувати земельні відносини. Під час формування відкритого механізму ринкового обігу земель сільськогосподарського призначення велике значення мають позитивні практики іноземних держав щодо зазначеного питання. Українські науковці, опираючись на досвід інших держав, розробляють свою модель ринкового обігу земель, в котрій братимуться до уваги національні особливості та інтереси, а також яка буде відповідною запитами аграрного виробництва. Такий обіг має створювати відповідні умови для розподілу земель, коли відбуватиметься рух земельного ресурсу до ефективного власника, який сам веде господарство на землі, мешкає на території, на котрій розташована земельна ділянка, підтримує розвиток інфраструктури й наповнює місцеві бюджети. Названий шлях – не такий легкий, і попри деякий прогрес в цьому аспекті, чимало питань законодавчого й нормативного плану щодо питань реформування земельних відносин у державі вимагають розуміння та розв'язання. З огляду на це можна стверджувати, що на сьогодні проблематика адаптації міжнародного досвіду регулювання земельних відносин в Україні набуває виняткової актуальності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Цю проблематику досліджували чимало науковців, зокрема І. Миценко, Т. Решитько, Ю. Фесина, О. Ходаківська та інші.

**Метою статті** є розкриття шляхів адаптації міжнародного досвіду регулювання земельних відносин в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Світова аграрна регуляторна політика має вплив на стан глобальної продовольчої безпеки, на кон'юнктуру агропродовольчих ринків, на регенерацію природних ресурсів, додат-

ність навколишнього середовища для життя людей, біологічну різноманітність живої природи, зміну кліматичних умов та ін. Кожного року зростає деструктивний вплив господарської діяльності на планету, котра все більше втрачає життєдайність. Зміни глобальні, однак нищення природного середовища та наслідки кліматичних змін розподіляються нерівномірним чином на певних територіях. По-особливому вразливими до зміни кліматичних умов та адаптаційних змог, спрямованих на їх пом'якшення, є небагаті держави, депресивні регіони, а також соціально вразливі категорії громадян.

Прогнози науковців стосовно асинхронності економічного розвитку територій є невтішними, а всі нинішні глобальні проблеми вважають тільки початком, тому що їм властива тенденція до зростання, подібно до снігової кулі, котру люди поки що здатні зупинити. В останні 10 років особливо зростає світова конкуренція за земельні, водні, лісові ресурси, безпечний простір для проживання людей, ландшафти та інші природні блага. Загроза людству, що весь час наростає, внаслідок виснаження природних ресурсів, антропогенне та похідне від нього техногенне навантаження на навколишнє середовище та зумовлена ними зміна клімату вже відчуються через еколого-продовольчі, політичні, соціально-економічні й інші кризи. Авторитетні науковці, що мають світове ім'я, дедалі сміливіше зазначають про ймовірний «кліматичний апартеїд» та навіть «екоцид».

Функціонування ринку земель сільськогосподарського призначення та його регулювання – дуже значуще для переважної частини світових держав. В переважній частині розвинених держав ринок землі утворився давно. Його формування пов'язане із загальними процесами створення ринкових економічних відносин, приватної власності на землю та майно, розвитком правових засад існування ринку нерухомості.

Як зазначає І. Миценко, «після другої світової війни в цих країнах відбувалося посилене втручання держави у формування ринку землі, зміна законодавчих норм, спрямованих на задоволення інтересів орендарів. Держава, відстоюючи інтереси орендаря, сприяла ефективному землекористуванню, активно регулювала земельний ринок, орендні відносини, створила ефективну систему контролю, сприяючи зайнятості сільського населення» [1]. В державах Західної Європи ринкова ціна земель сільськогосподарського призначення доволі велика. Вона залежить від ролі їх в економіці держави, характерних ознак застосування (інтенсивного або екстенсивного), природно-кліматичних умов, екологічних, демографічних чинників, ступеня конкуренції на ринку земель та ін. Завдяки

високій вартості на землю у землевласників й орендарів з'являється можливість надавати її в заставу, нарощуючи приплив інвестицій, а також покращуючи продуктивність ринків сільськогосподарських земель. Доволі значною є різниця між ціною на землі сільськогосподарського призначення в певних державах. Наприклад, «ціна за 1 га в Нідерландах становить 63 тис. євро, в Іспанії – 12,7 тис. євро, у Польщі – 9,1 тис. євро, а у Литві – лише 3,5 тис. євро» [2].

Ю. Фесина зазначає, що «у Франції, Великобританії, Бельгії, Нідерландах, Швеції та багатьох інших країнах Євросоюзу існує вільний ринок земельних ресурсів, а ціна на землю визначається попитом – пропозицією. У Великобританії основною формою організації праці і сільськогосподарського виробництва в сільській місцевості є фермерські господарства. Причому, 60 % земель обробляється її власниками. Вартість землі є досить високою, а термін позички для купівлі земельної ділянки не перевищує 10 років» [3]. Водночас «в Греції, Іспанії, Португалії, Італії, де низький рівень доходів на душу населення, селяни зайняті в малих за розмірами особистих господарствах. В цих країнах 45-55 % фермерів у землекористуванні мають до 2 га землі» [4].

Різноплановим вважається формування земельних відносин у провідних державах Європейського Союзу. Наприклад, «у Німеччині для купівлі земельної ділянки слід мати відповідну аграрну освіту та проживати на даній території. Загальна площа землі не повинна бути більшою за середній розмір земельних ділянок в регіоні. Вартість землі має відповідати середній ринковій ціні за землю в цій місцевості. Спеціальні компетентні служби здійснюють нагляд за якістю земель, дотриманням строків внесення добрив, трави – косіння. Значна частка землі орендується у держави» [5]. Вартим для впровадження є досвід Німеччини у контексті того, що ринок сільськогосподарських земель перебуває під контролем держави для того, щоб запобігти спекуляції із земельними ділянками. Відповідно до аграрного права держави, забороняється подрібнення селянських господарств, а також їх земельних ділянок в разі будь-якої зміни власників. Держава контролює операції із землею, заохочує до покращення їх якості, а орендарям надає пільги.

Як вже зазначалося, цікавим є досвід Франції у створенні анонімних товариств САФЕР, які «здійснюють купівлю землі безпосередньо у її власників, з послідувачим її продажем. Ці товариства неприбуткові, покликані покращити рівень життя сільськогосподарських товаровиробників та забезпечити зайнятість селян. При купівлі землі у САФЕР покупець не виплачує податок на купівлю-продаж нерухомості (45 %)» [6].

Формування товариств, подібних до САФЕР, в Україні дозволило б оминати велику кількість помилок під час введення ринку землі, сприяло б встановленню фіксованих цін на землі сільськогосподарського призначення, допомогло запобігти розпорошенню земельних паїв, сформувати створити єдину національну базу сільськогосподарських земель, захистити малий та середній бізнес, здійснити заходи щодо профілактики безробіття серед мешканців сільських населених пунктів.

У Нідерландах тип формування бізнесу й організації робочих місць у сільських населених пунктах – це великі інтенсифіковані вузькоспеціалізовані ферми й малі широко спеціалізовані господарства. Вартість земель, що мають сільськогосподарське призначення, в державі доволі значна. Фермерам надають субсидії, якщо вони випускають екологічно чисту продукцію.

Відповідно до іноземних практик, якраз у держав, в яких основні виробники сільськогосподарської продукції – це малі сімейні ферми, найбільша віддача з 1 гектара (у 5–10 разів вища, порівнюючи з Україною). До таких держав належать Нідерланди, Франція та Німеччина.

Як зазначає О. Ходаківська, «в країнах Східної Європи ціна на землі сільськогосподарського призначення є невисокою. Тому законодавство цих держав передбачає запровадження обмежень на придбання земель у власність іноземцям. Це пояснюється тим, що ринки земель в них проходять стадію становлення та ще не завершено створення земельного кадастру; недосконалою є система реєстрації прав на нерухомість; існує потреба консолідації земель; ціни на земельні ділянки у кілька разів нижчі, ніж у розвинутих країнах ЄС; громадяни мають значно менші доходи, ніж громадяни розвинутих країн і тому не можуть на рівних умовах конкурувати на ринку земель» [7].

Відповідно, «ринок земель країн Центральної Європи характеризується подрібненням земельних масивів, наявністю великої кількості власників, які не мають аграрної освіти та досвіду роботи з ведення фермерського господарювання. Значним недоліком є відсутність механізму застави земель за іпотечними кредитами» [8]. Все це зумовлює зменшення продуктивності сільськогосподарських угідь та неефективність ринку земель. По-особливному гостро стоїть питання ринку землі в державах, що мають перехідну економіку, до них належить також Україна. Викликає інтерес досвід створення земельних відносин країн Центральної Європи (Польщі, Угорщини, Чехії), тому що вони відносно недавно минули шлях розвитку ринкових відносин. У названих державах до 1990 року регуляція права власності на землю здійснювалася за допомогою

адміністративно-командних важелів, також функціонували дві форми власності на землю: державна та кооперативна. Через різні обставини в кожній із цих держав утворилися власні характерні ознаки стосовно відносин власності на землю.

Держави Центральної та Східної Європи різняться насамперед неоднаковою кількістю трансакцій на ринку земель сільськогосподарського призначення. А саме кількістю угод стосовно переходу права власності на земельні ділянки. Зокрема, в країнах Центральної Європи зазначений показник значно більший, порівнюючи з країнами Західної Європи, що можна пояснити процесами розвитку ринкових відносин.

Здійснення реформ у земельній власності в країнах Центральної та Східної Європи продемонструвало, що перехід землі у приватну власність реалізувався в межах її колишніх землеволодінь чи шляхом компенсації іншими землями. В названих державах визначено максимальний розмір власності на земельні ділянки, існує заборона надавати у власність землі громадянам інших країн. Купівля-продаж земель відбувається під контролем органів місцевої влади, в той же час відчуження землі, її успадкування, оформлення у продаж передбачають відповідні часові терміни. Виявлено, що найпоширеніша форма господарювання в зазначених державах – це сільськогосподарські кооперативи, де земля перебуває у приватній власності їх членів.

У переважній кількості держав Європейського Союзу відсоток орендованих сільськогосподарських угідь від загальної площі сільськогосподарського землекористування має тенденцію до зростання. Як відомо, «орендні відносини в європейських країнах є об'єктом цивільного права, що визначає основні засади державного регулювання оренди в сільському господарстві. Характер державного регулювання інституту оренди землі визначається як національними особливостями, так і більш загальними факторами, такими як землезабезпеченість та прагнення зберегти землю в ефективних господарів. В аграрній політиці окремих країн вживаються заходи щодо недопущення зосередження в одних руках занадто великих земельних масивів. Нерідко необхідною умовою для набуття права оренди або права на придбання земельної ділянки є вимога, щоб, орендар або покупець був місцевим жителем, мав професійну підготовку, досвід роботи і необхідний капітал для ефективного використання земель, які він отримує у власність або користування» [9].

Великий досвід з налагодження оренди сільськогосподарських земель є у Великобританії. У країні «при оренді земель сільськогосподарського призначення перевага надається претендентам у віці 35-40 років,

що мають стартовий капітал, високу сільськогосподарську кваліфікацію та добрий стан здоров'я. Добросовісні орендарі мають першочергове право на продовження терміну оренди. Сьогодні в цій країні площа земель сільськогосподарського призначення, що перебувають в оренді, складає близько 40%» [10].

У Німеччині практично половина сільськогосподарських земель перебуває в оренді. В Бельгії в орендаря земель сільськогосподарського призначення є право на компенсацію вкладень, що зумовили поліпшення землі, після того, як термін оренди завершився. В разі продажу землі, яка була в оренді, в орендаря існує першочергове право на те, щоб її купити. Характерна ознака бельгійської системи оренди земельних угідь – це те, що в нащадків орендаря у випадку його смерті є право продовжити оренду. В цій державі 70% сільськогосподарських угідь перебувають під орендою. Мінімальний термін оренди землі становить 9 років, а максимальний – 27 років.

У Франції «жорстко контролюється стан використання земель сільськогосподарського призначення. Оренда тут є одним із шляхів укрупнення сімейних господарств. При виявленні випадків нецільового використання земельних ділянок, держава може примусово передати її від одного орендаря іншому. Законодавство країни передбачає припинення оренди землі, у разі досягнення орендарем пенсійного віку, неналежного рівня господарювання на землі або виявлення бажання власника землі самостійно займатися виробництвом сільськогосподарської продукції» [11].

В Голландії «договір оренди сільськогосподарських земель перебуває під наглядом держави, термін дії такого контракту 6–12 років. Дозвіл на поліпшення землі, зміну орендаря, завершення строку оренди достатньо лімітований. При продажу, земельні угіддя, що орендуються, коштують 60 % вартості вільної землі. Ринкова ціна перебуває в межах 404–942 євро/га. Сільськогосподарське підприємство з кількома тисячами свиней розташоване на площі 2 га землі в приміщеннях на кілька поверхів. Причому, всі ферми сімейні» [12; 13].

У державах Євросоюзу орендна плата за оренду 1 га землі сільськогосподарського призначення неоднакова. Наприклад, «в Нідерландах вона складає 791 євро, Данії – 536 євро, Австрії – 348 євро, Франції – 202 євро, Угорщині – 151 євро, Литві – 81 євро, для порівняння, в Україні – 41 євро» [14].

Досвід держав Європейського Союзу демонструє, що в них діє розвинений ринок землі, котрим керують не лише попит та пропозиція, а й часткове адміністративне регулювання, що має розвинений механізм

економічного стимулювання. Зокрема, «у Данії для отримання дозволу на придбання земель сільськогосподарського призначення у власність, покупець зобов'язаний надати документи, які підтверджують його здатність до ведення фермерської сільськогосподарської діяльності (фінансову, технічну, професійну спроможність) та збереження екології і підтримання родючості ґрунту. Перед укладенням угоди про купівлю-продаж земельної ділянки покупець надає документи про наявність аграрної освіти та дає письмове зобов'язання працювати на купленій землі не менше восьми років. Відповідно до данського законодавства, якщо фермер належним чином не веде сільськогосподарське виробництво та не проживає за місцем територіального розміщення своєї земельної ділянки, він буде позбавлений права на неї» [15].

У деяких державах Європейського Союзу державне регулювання земель сільськогосподарського призначення виконується через регулювання цін, податків, кількісні обмеження стосовно продажу, придбання й використання цих земель та ін. Як зазначалось, «у Данії і Німеччині основними напрямками державного регулювання ринку земель сільськогосподарського призначення для набуття їх у власність фермерам, обов'язковим є наявність аграрної освіти, досвіду роботи в сільському господарстві, проживання за місцем територіального розміщення земельної ділянки. Заборона надмірної концентрації земель характерна для Данії, Німеччини, Іспанії, Франції, Угорщини. Не допускається надмірне подрібнення земельних ділянок у Данії, Німеччині, Ірландії, Італії, Іспанії, Нідерландах, Норвегії, Португалії, Франції. Крім того, у Норвегії практикується надання привілеїв кваліфікованим фермерам для закріплення їх у сільській місцевості» [16]. У таких країнах, як «Великобританія, Бельгія, Данія, Італія, Нідерланди, Німеччина, Франція, Швеція, Чехія законодавство передбачає обмеження використання сільськогосподарських земель не за цільовим призначенням. А у країнах Центральної Європи – Болгарії, Чехії, Литві, Польщі забороняється набуття власності на землю іноземними особами» [17].

Отже, як свідчить дослідження, державне регулювання ринку земель сільськогосподарського призначення держав-членів Європейського Союзу спрямоване на те, щоб зберегти землі, не допустити занадто велику концентрацію або подрібнення масивів, продавати земельні ділянки насамперед фермерам, у котрих є досвід роботи в сільськогосподарському господарстві і які мешкають на цій території.

Розглянувши стан земельних відносин в сільському господарстві іноземних держав, ми пересвідчилися, що позитивний досвід із зазначе-

ного питання може мати користь під час створення ринку земель в Україні. На особливу увагу заслуговує оренда земель сільськогосподарського призначення, що вважається головною формою земельних відносин у великій кількості держав. Водночас важливу роль відіграє чесне партнерство між орендодавцем та орендарем, юридичний захист їхніх прав, раціональне використання й збереження землі, об'єктивне встановлення рівня орендної плати, розв'язання питання зайнятості мешканців села та інші.

В Україні питання подальшого розвитку ринку земель сільськогосподарського призначення – вкрай складне. Під час його розв'язання необхідно зважати як на вітчизняні характерні ознаки аграрної сфери, сільського способу життя, так і на іноземний досвід. Насамперед ми мусимо з'ясувати, яку модель розвитку сільського господарства будемо формувати та які форми господарювання на селі оберемо. Оскільки досвід світових держав демонструє, що є чимало різних моделей земельних відносин, проте вони стануть результативними лише тоді, коли братимуться до уваги національні ознаки й потреби держави. Україні слід займатися пошуком своїх векторів розвитку земельних відносин, відповідаючи на велику кількість складних питань, що виникатимуть під час цього процесу.

На наш погляд, на основі проведеного дослідження можна виділити такі аспекти регулювання земельних відносин в іноземних країнах, варті імплементації в Україні:

- забезпечити пріоритизацію аграрно-екологічної системи, яка є складовим елементом сфери земельних відносин та є єдиною взаємопов'язаною багатоелементною структурою, яка визначає потребу у розробці єдиної аграрної політики ЄС;

- розробити систему ризик-менеджменту, що визначає актуальність, сучасність та дієвість превентивних засобів публічного управління земельними відносинами;

- активізувати подальший розвиток кадастрової системи, яка лежить в основі системи управління земельними ресурсами, оскільки дає можливість забезпечити просторову цілісність та особливу ідентифікацію землі у підтримку гарантування стабільного землеволодіння і дієвого публічного управління в сфері земельних відносин;

- залучити громадськість до управління в сфері земельних відносин, що охоплюватиме такі сфери: проекти комплексного розвитку села, виробництво аграрної продукції; стабільність обсягів виробництва сільськогосподарської продукції, яка визначається потужною дотаційною системою тощо;

– забезпечити розподіл земель за правилом «ефективного власника», що передбачає надання земельних ділянок власникам, що самостійно господарюють на землі, проживають на цій території та сприяють розвитку місцевої інфраструктури та наповненню місцевого бюджету;

– забезпечити перебування сільськогосподарських земель під контролем держави з метою усунення спекулятивних операцій із земельними ресурсами та запобігання подрібненню селянських господарств та земель, що входять до їх складу при зміні власника;

– створити товариства на зразок французьких САФЕР з метою встановлення фіксованих цін на землю сільськогосподарського призначення, створення єдиної національної бази сільськогосподарських земель, захисту малого та середнього бізнесу, запобігання поширення безробіття у територіальних громадах;

– організувати малі бізнеси та створити робочі місця на території малих адміністративних одиниць з великими інтенсифікованими вузько-спеціалізованими фермами та малими спеціалізованими господарствами;

– регулювати ринок земель сільськогосподарського призначення, використовуючи такі важелі, як ціни, податки, кількісні обмеження продажів, придбання та використання земель, державне замовлення аграрної продукції тощо..

**Висновки.** Отже, в глобальних обставинах, які виникли в ХХІ столітті, немає гуманної альтернативи зростанню ефективності сучасного сільського господарства. Зважаючи на мегатренди й загрози в секторі земельних відносин, які ми розглянули, можна вважати, що між світовими гравцями – глобалізаторами агропродовольчих ринків й надалі буде зростати боротьба за те, щоб контролювати дефіцитні сільськогосподарські угіддя. В Україні земельні ресурси буквально потрапили в жорна геополітики, й стейкхолдери в цій боротьбі не будуть зважати на ціну. Зважаючи на глобальні загрози, Україні не треба дублювати моделі ринкового обігу прав на земельні ділянки розвинених економік з неоліберальними системами, а тим паче земельні реформи латиноамериканських або навіть постсоціалістичних держав. Оскільки їх досвід утворювався не тільки при інших геополітичних умовах, динамічних соціально-економічних ситуаціях та викликах, а й на базі сьогодні вже застарілих концепцій наукової картини світу.

Для того, щоб на належному рівні реалізувати місію «світового гаранта продовольчої безпеки», головною вимогою державної регуляторної політики повинне стати пристосування сфери до змін клімату через додержання стандартів екологічної доброчесності із введенням суворого

моніторингу аграрної діяльності, особливо тих, хто отримує бюджетну підтримку; введення дестимулюючого механізму оподаткування експорту аграрної сировини, а також всебічне стимулювання її переробки, реалізація комплексних стратегій, націлених на відновлення екологічного балансу сільських територій, виведення із експлуатації еродованих та малопродуктивних земель, відновлення полезахисних лісосмуг, малих річок, озер, ставків, рекреаційних зон, збільшення площ під органічними культурами, зменшення обсягів внесення мінеральних добрив, пестицидів, антибіотиків, викидів CO<sub>2</sub> та інших еколого-кліматичних безпечних технологій ведення сільського господарства.

### Список літератури

1. Миценко І. М., Решитько Т.В. Реформування земельних відносин в Україні: досвід зарубіжних країн. *Центрально український науковий вісник. Економічні науки*. 2020. Вип. 4 (37). С. 25–34.
2. Вартість сільськогосподарських земель та їх оренди у країнах Європейського Союзу та Україні. URL: <http://zemvisnuk.com.ua/page/vart-st-zemel-ta-kh-orendi>
3. Фесина Ю.Г. Особливості організації і розвитку фермерських господарств у Великобританії. *Економіка АПК*. 2000. № 7(1). С. 78–79.
4. Світовий досвід запровадження ринку землі та його адаптація до українських реалій. URL: <http://www.golos.com.ua/article/322369>
5. Формування концептуальних засад щодо зростання зайнятості та зменшення безробіття сільського населення в умовах функціонування ринку землі: звіт про НДР. Київ: НДІ праці і зайнятості населення, 2012. 191 с.
6. Le journal du fermier et meayer. novembre – decembre. 2006. Numero special № 561.
7. Ходаківська О.В. Ринок земель сільськогосподарського призначення в країнах ЄС: можливості використання досвіду в Україні. *Економіка АПК*. 2012. № 5. С. 30–36
8. Миценко І. М., Решитько Т.В. Реформування земельних відносин в Україні: досвід зарубіжних країн. *Центрально український науковий вісник. Економічні науки*. 2020. Вип. 4 (37). С. 25–34.
9. Ходаківська О.В. Ринок земель сільськогосподарського призначення в країнах ЄС: можливості використання досвіду в Україні. *Економіка АПК*. 2012. № 5. С. 30–36.
10. Ходаківська О.В. Ринок земель сільськогосподарського призначення в країнах ЄС: можливості використання досвіду в Україні. *Економіка АПК*. 2012. № 5. С. 30–36.
11. Ходаківська О.В. Ринок земель сільськогосподарського призначення в країнах ЄС: можливості використання досвіду в Україні. *Економіка АПК*. 2012. № 5. С. 30–36.
12. Daryl Brehm. Regard sur les Etats – Unis: Regards internationaux sur le foncier agricole. Seminaire. URL: [www.Agriculteurs defrance.com](http://www.Agriculteurs defrance.com).
13. Loseph Comby. Panorama sur le foncier. Agricole dans le monde: Regards internationaux sur de foncier agricole. Seminaire. URL: [www.agriculteurs de france.com](http://www.agriculteurs de france.com)

14. Вартість сільськогосподарських земель та їх оренди у країнах Європейсько-го Союзу та Україні. URL: <http://zemvisnuk.com.ua/page/vart-st-zemel-ta-kh-orendi>

15. The Land Market in Denmark, The Danish Way/ Jens Wolters. URL: [http://ida.dk/sites/ddl/Documents/03\\_landmarket.pdf](http://ida.dk/sites/ddl/Documents/03_landmarket.pdf)

16. Миценко І. М., Решитько Т.В. Реформування земельних відносин в Україні: досвід зарубіжних країн. *Центрально український науковий вісник. Економічні науки*. 2020. Вип. 4 (37). С. 25–34.

17. Миценко І. М., Решитько Т.В. Реформування земельних відносин в Україні: досвід зарубіжних країн. *Центрально український науковий вісник. Економічні науки*. 2020. Вип. 4 (37). С. 25–34.

### **Pavliv Oksana Volodymyrivna**

*postgraduate student of Institute of Public Administration,  
Governance and Professional Development,  
Lviv Polytechnic National University  
ORCID: 0009-0005-6341-2162  
e-mail: Oksana.V.Pavliv@lpnu.ua*

## **INTERNATIONAL EXPERIENCE IN REGULATING LAND RELATIONS AND ITS ADAPTATION IN UKRAINE**

**Abstract.** The article reveals ways of adapting the international experience of regulating land relations in Ukraine. The experience of France, Great Britain, Belgium, the Netherlands, Sweden, Greece, Spain, Portugal, Italy, and Germany was analyzed. It was found that Ukraine should search for its vectors of development of land relations, answering a large number of complex questions that will arise during this process.

Areas of regulation of land relations in foreign countries worthy of implementation in Ukraine are highlighted: to ensure prioritization of the agrarian and ecological system; to develop a risk management system that determines the relevance, modernity and effectiveness of preventive means of public management of land relations; to activate the further development of the cadastral system; to involve the public in management in the field of land relations, which will include the following areas: integrated village development projects, production of agricultural products; stability of agricultural production volumes, which is determined by a powerful subsidy system, etc.; to ensure the distribution of land according to the "effective owner" rule, which provides for the provision of land plots to owners who manage the land independently, live in the given territory and contribute to the development of local infrastructure and filling of the local budget; to ensure that agricultural lands are under state control in order to eliminate speculative transactions with land resources and to prevent fragmentation of peasant farms and the lands included in them when the owner changes; create companies like the French SAFER with the aim of establishing fixed prices for agricultural land, creating a single national base of agricultural land, protecting small and medium-sized businesses, preventing the spread of unemployment in territorial communities; organize small businesses and create jobs on the territory of small administrative units with large intensive highly specialized farms and small specialized farms; to regulate the agricultural land

market using such levers as: prices, taxes, quantitative restrictions on sales, acquisition and use of land, state ordering of agricultural products, etc.

**Keywords:** land relations, regulation of land relations, risk management, agricultural land, agricultural land market.

### References

1. Mytsenko, I. M., & Reshytko, T.V. (2020). Reformuvannia zemelnykh vidnosyn v Ukraini: dosvid zarubizhnykh krain [Reforming land relations in Ukraine: experience of foreign countries]. *Tsentrlnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky – Central Ukrainian scientific bulletin. Economic sciences*, 4 (37), 25-34 [in Ukrainian].

2. Vartist silskohospodarskykh zemel ta yikh orendy u krainakh Yevropeiskoho Soiuzu ta Ukraini [The cost of agricultural land and its lease in the countries of the European Union and Ukraine]. *zemvisnuk.com.ua*. Retrieved from <http://zemvisnuk.com.ua/page/vart-st-zemel-ta-kh-orendi> [in Ukrainian].

3. Fesyha, Yu.H. (2000). Osoblyvosti orhanizatsii i rozvytku fermerskykh gospodarstv u Velykobrytanii [Peculiarities of the organization and development of farms in Great Britain]. *Ekonomika APK – Economy of agro-industrial complex*, 7(1), 78-79 [in Ukrainian].

4. Svitovi dosvid zaprovadzhennia rynku zemli ta yoho adaptatsiia do ukrainskykh realii [World experience of introducing the land market and its adaptation to Ukrainian realities]. *golos.com.ua*. Retrieved from <http://www.golos.com.ua/article/322369> [in Ukrainian].

5. Zvit pro NDR «Formuvannia kontseptualnykh zasad shchodo zrostannia zainiatosti ta zmeshennia bezrobittia silskoho naseleння v umovakh funktsionuvannia rynku zemli» (2012). [Report on the NDR «Formation of conceptual principles regarding the growth of employment and reduction of unemployment of the rural population in the conditions of the functioning of the land market»]. Kyiv: NDI pratsi i zainiatosti naseleння [in Ukrainian].

6. Le journal du fermier et meayer. novembre – decembre. 2006. Numero special № 561.

7. Khodakivska, O.V. (2012). Rynok zemel silskohospodarskoho pryznachennia v krainakh YeS: mozhlyvosti vykorystannia dosvidu v Ukraini [Market of agricultural land in EU countries: possibilities of using experience in Ukraine]. *Ekonomika APK – Economy of agro-industrial complex*, 5, 30-36 [in Ukrainian].

8. Mytsenko, I. M., & Reshytko, T.V. (2020). Reformuvannia zemelnykh vidnosyn v Ukraini: dosvid zarubizhnykh krain [Reforming land relations in Ukraine: experience of foreign countries]. *Tsentrlnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky – Central Ukrainian scientific bulletin. Economic sciences*, 4 (37), 25-34 [in Ukrainian].

9. Khodakivska, O.V. (2012). Rynok zemel silskohospodarskoho pryznachennia v krainakh YeS: mozhlyvosti vykorystannia dosvidu v Ukraini [Market of agricultural land in EU countries: possibilities of using experience in Ukraine]. *Ekonomika APK – Economy of agro-industrial complex*, 5, 30-36 [in Ukrainian].

10. Khodakivska, O.V. (2012). Rynok zemel silskohospodarskoho pryznachennia v krainakh YeS: mozhlyvosti vykorystannia dosvidu v Ukraini [Market of agricultural land in EU countries: possibilities of using experience in Ukraine]. *Ekonomika APK – Economy of agro-industrial complex*, 5, 30-36 [in Ukrainian].

11. Khodakivska, O.V. (2012). Rynok zemel silskohospodarskoho pryznachennia v krainakh YeS: mozhyvosti vykorystannia dosvidu v Ukraini [Market of agricultural land in EU countries: possibilities of using experience in Ukraine]. *Ekonomika APK – Economy of agro-industrial complex*, 5, 30-36 [in Ukrainian].

12. Daryl Brehm. Regard sur les Etats – Unis: Regards internationaux sur le foncier agricole. Seminaire. Retrieved from [www. Agriculteurs defrance.com](http://www.Agriculteurs defrance.com).

13. Loseph Comby. Panorama sur le foncier. Agricole dans le monde: Regards internationaux sur de foncier agricole. Seminaire. Retrieved from [www.agriculteurs de france.com](http://www.agriculteurs de france.com)

14. Vartist silskohospodarskykh zemel ta yikh orendy u krainakh Yevropeiskoho Soiuzu ta Ukraini [The cost of agricultural land and its lease in the countries of the European Union and Ukraine]. [zemvisnuk.com.ua](http://zemvisnuk.com.ua). Retrieved from <http://zemvisnuk.com.ua/page/vart-st-zemel-ta-kh-orendi> [in Ukrainian].

15. The Land Market in Denmark, The Danish Way / Jens Wolters. Retrieved from [http://ida.dk/sites/ddl/Documents/03\\_landmarket.pdf](http://ida.dk/sites/ddl/Documents/03_landmarket.pdf).

16. Mytsenko, I. M., & Reshytko, T.V. (2020). Reformuvannia zemelnykh vidnosyn v Ukraini: dosvid zarubizhnykh krain [Reforming land relations in Ukraine: experience of foreign countries]. *Tsentrlnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky – Central Ukrainian scientific bulletin. Economic sciences*, 4 (37), 25-34 [in Ukrainian].

17. Mytsenko, I. M., & Reshytko, T.V. (2020). Reformuvannia zemelnykh vidnosyn v Ukraini: dosvid zarubizhnykh krain [Reforming land relations in Ukraine: experience of foreign countries]. *Tsentrlnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky – Central Ukrainian scientific bulletin. Economic sciences*, 4 (37), 25-34 [in Ukrainian].