

ISSN: 2616-6216 (print)

ISSN: 2707-9597 (online)

<https://pard.mk.ua>

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА РЕГІОНАЛЬНИЙ РОЗВИТОК

Науковий журнал

***PUBLIC ADMINISTRATION AND
REGIONAL DEVELOPMENT***

Academic journal

Заснований у 2018 році

Включено до переліку наукових фахових видань України

з питань державного управління

(Категорія «Б»), Наказ Міністерства освіти і науки

України від 17.03.2020 №409)



№13 (2021)

Видавець:

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

Головний редактор:

Ємельянов В.М. – доктор наук з державного управління, професор, заслужений діяч науки і техніки України

Заступники головного редактора:

Беглиця В.П. – доктор наук з державного управління, професор

Сорока С.В. – доктор наук з державного управління, професор

Члени редакційної колегії:

Антонова Л.В. – доктор наук з державного управління, професор

Домбровська С.М. – доктор наук з державного управління, професор

Євтушенко О.Н. – доктор політичних наук, професор

Жовнірчик Я.Ф. – доктор наук з державного управління, професор

Криштанович М.Ф. – доктор наук з державного управління, професор

Лопушинський І.П. – доктор наук з державного управління, професор

Плеханов Д.О. – доктор наук з державного управління, професор

Сиченко В. В. – доктор наук з державного управління, професор

Стоян О.Ю. – доктор наук з державного управління, доцент

Хаджирадєва С.К. – доктор наук з державного управління, професор

Abbas Mardani – Ph.D. in Philosophy Management, University of South Florida (Tampa, Florida, USA)

Bartosz Hordecki – PhD, Professor of Political Science, Adam Mickiewicz University (Poland)

Gedam Kamalakar – Dept of Political Science Osmania University hyderabad Telangana State (India)

Günter Walzenbach – Associate Professor in Political Science, American University of Armenia, College of Humanities and Social Sciences (Yerevan, Armenia)

Magdalena Musiał-Karg – Professor, dr hab., Adam Mickiewicz University (Poland)

Vainius Smalskys – Doctor of Social Science, Mykolas Romeris University, Director of Institute of Public Administration, Professor (Kaunas, Lithuania).

Відповідальний секретар:

Штиршов О.М. – кандидат наук з державного управління, доцент

Технічний секретар:

Тимофєєв С.П. – кандидат наук з державного управління, доцент

© Чорноморський національний
університет імені Петра Могили

54003, м. Миколаїв,
вул. 1-а Воєнна, 2а.
(0512) 76-71-92

© Видавництво:

Ємельянова Т.В.
54001, Миколаїв,
пров. Суднобудівний, 7.
(0512) 47-74-48

Рекомендовано до друку: Рішенням науково-методичної ради Інституту державного управління, Чорноморського національного університету імені Петра Могили. (Протокол № 1 від 26.08.2021 р.)

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації серія КВ № 23245-13085Р від 04.04.2018 р.

ISSN: 2616-6216 (print) ISSN: 2707-9597 (online) <https://doi.org/10.34132/pard>

ІНДЕКСАЦІЯ ЖУРНАЛУ

DOAJ DIRECTORY OF
OPEN ACCESS
JOURNALS

ERIH PLUS
EUROPEAN REFERENCE INDEX FOR THE
HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES




WorldCat®

INDEX COPERNICUS

 Національна бібліотека України
імені В. І. Вернадського


Crossref

 Scilit


Scholar

ESJI Eurasian
Scientific
Journal
Index
www.ESJIndex.org

 Directory of
Research Journal
Indexing

 Dimensions

 OUCI

 JOURNAL
FACTOR

RePEc

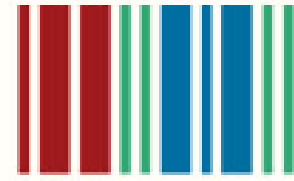


Federal Science Library





ULRICHSWEB™
GLOBAL SERIALS DIRECTORY



WIKIDATA



I²O¹
LENS.ORG
Solving The Problem Of Problem Solving™



CRUE

REBIUN
Red de Bibliotecas Universitar

research4life 

 Quality Open Access Market

ЗМІСТ

Акімова Тетяна

Нормативно-правові засади розвитку громадянського суспільства в Україні.....560

Верланов Юрій

Малий бізнес України у дзеркалі офіційної статистики.....581

Волошин Володимир, Мустафаєва Уріє С.

Медіації як спосіб профілактики конфліктів у сфері державного управління.....599

Євтушенко Олександр, Суслов Микола, Верба Світлана

Брендинг території громади – механізм формування локальної ідентичності та фактор конкурентоспроможності622

Костєва Тетяна

Сучасні механізми залучення молоді до розвитку громадянського суспільства.....650

Круглов Віталій, Терещенко Діна

Реалізація проєктів державно-приватного партнерства в аграрному секторі.....675

Палагнюк Юліана

Соціальна довіра до органів публічної влади як фактор розвитку громадянського суспільства.....699

Соколов Олександр

Теоретико-методологічні основи дослідження криз у публічному управлінні.....726

Surgova Svitlana, Faichuk Olena

State policy of social protection of children as a social safety factor: historical experience of European countries from the 17th to 21th centuries.....752

Тимошенко Тетяна

Концепція розумного управління туризмом в рамках виконання стратегій сталого розвитку територіальних громад.....771

Хаджирадєва Світлана, Шевцова Олена

Ефективність реалізації Європейських програм підтримки реформування публічного управління в Україні.....797

CONTENT

Akimova Tetiana

Legal and regulatory framework for the development of civil society in Ukraine.....560

Verlanov Yurii

Small business of Ukraine in the mirror of official statistics.....581

Voloshyn Volodimer, Mustafayeva Urie S.

Mediation as a method for preventing conflicts in the sphere of public administration.....599

Yevtushenko Aleksandr, Suslov Mykola, Verba Svitlana

Branding of a territorial community as a mechanism for forming local identity and a factor of competitiveness.....622

Kostieva Tetiana

Modern mechanisms of involving young people in the development of civil society.....650

Kruhlov Vitalii, Tereshchenko Dina

Implementation of public-private partnership projects in the agricultural sector.....675

Palagnyuk Yuliana

Social trust in public authorities as a factor of civil society development.....699

Sokolov Oleksandr

Theoretical and methodological foundations of researching crises in public administration.....726

Surgova Svitlana, Faichuk Olena

State policy of social protection of children as a social safety factor: historical experience of European countries from the 17th to 21th centuries.....752

Tymoshenko Tetiana

The concept of smart tourism management in the framework of implementing sustainable development strategies for territorial communities.....771

Khadzhyradieva Svitlana, Shevtsova Jelena

Efficiency of implementation european reform support programs public governance in Ukraine.....797

яння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки та ін. Доведено, що серед основних напрямів роботи прослідковується важливість налагодження комунікації з інститутами громадянського суспільства та інформаційне забезпечення, зокрема отримання зворотного зв'язку. Головною передумовою процесу розвитку громадянського суспільства визначений суспільний договір між владою, бізнесом та громадянським суспільством, де кожна сторона має свою зону відповідальності

Ключові слова: публічне управління, громадянське суспільство, правові механізми, організації громадянського суспільства.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Громадянське суспільство є невід'ємною основою розвитку та національної згуртованості. У Порядку денному для сталого розвитку на період до 2030 року чітко висловлено необхідність об'єднання організацій громадянського суспільства для впровадження та досягнення цілей сталого розвитку. Організації громадянського суспільства виконують важливі ролі: надають послуги у сфері розвитку, впливають на політику шляхом діалогу та адвокації, сприяють і захищають права людини та демократизацію. Таким чином, відіграють певну роль у співпраці в галузі розвитку, звісно поки така співпраця існує.

Закріплення основних засад та сутнісних характеристик громадянського суспільства відбувається у нормативно-правових актах, які представляють собою фундаментальну основу для функціонування, організації та подальшого стабільного розвитку громадянського суспільства в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика статті висвітлюється у працях таких науковців, як: М. Яблонський, П. Вознюк, Д. Горелов, С. Соляр, громадянське суспільство в Угоді про асоціацію між Україною та ЄС досліджували І. Солоненко, Р. Хорольський, Н. Шаповалова, М. Лациба, проблеми взаємодії держави та інститутів громадянського суспільства розглянуто у працях І. Кресіна, О. Скрипнюк, А. Коваленко та інших.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження питання нормативно-правового забезпечення розвитку громадянського суспільства в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Громадянське суспільство є одним із важливих структурних елементів розвитку України як сильної, незалежної, демократичної держави. Наявність впорядкованої та добре функціонуючої системи громадянського суспільства істотно впливає на управління державними справами, організацію та ефективність вирішення питань місцевого значення, а також, впливає на створення соціальної і правової держави.

Громадянське суспільство часто характеризують як одну з трьох сфер діяльності, поряд з урядом та приватним сектором. Воно було визначене як «сфера асоціацій людей, які об'єднані добровільно», в межах якої індивіди здійснюють колективні дії для вирішення спільних потреб, ідей та інтересів, які вони спільно визначили [22]. Перш за все, громадянське суспільство відіграє вирішальну роль у «представництві громади». Воно забезпечує колективне представлення цілей, проектів або проблем, які виходять за межі «загальних інтересів», якими опікуються державні органи влади. По-друге, організації громадянського суспільства представляють не свої «власні» інтереси, а інтереси своєї громади; вони виконують роль посередника [24].

Тобто, громадянське суспільство за своєю сутністю представляє собою взаємодію громадян, котрі проживають на певній території, які мають комплекс прав та обов'язків, що дозволяють їм брати участь у розвитку держави. Тобто, основними мотивами створення громадянського суспільства є можливість самоорганізації населення, діяльність якого буде направлена виключно на покращення рівня життя людей та функціонального механізму держави. Типовими прикладами прояву активності громадянського суспільства можна вважати утворення громадських об'єднань та створення громадських організацій.

Сучасні існуючі підходи до розуміння громадянського суспільства можна структурувати на такі основні групи:

1. Широкий підхід, прихильники якого сприймають громадянське суспільство як певний етап розвитку будь-якого суспільства.

При такому підході «цивілізованість» стає характерною рисою всього суспільства в цілому, включаючи державу як одну з невід’ємних частин цього суспільства [16].

2. Підхід, який розглядає громадянське суспільство як комплекс усіх недержавних соціальних відносин. При такому підході громадянське суспільство претендує на природну форму протистояння владі [5], воно виступає як розвинута система соціальних відносин, підкріплена недержавними відносинами, що реалізуються в діяльності інститутів громадянського суспільства – політичних партій, громадських організацій, ініціатив, громадських рухів, недержавних ЗМІ і мають вирішальний вплив на діяльність органів державної влади та протидіють їй у разі посилення авторитарних тенденцій.

Основними же складовими в системі громадянського суспільства прийнято вважати інститути, відносини між людьми, діяльність людей, соціальний статус та соціальну стратифікацію населення, правове регулювання, наявність держави і вплив фактору інформації.

Загалом, варто відзначити, що громадянське суспільство сприяє розвитку та зміцненню демократичних інститутів, передачі державою своїх владних повноважень певним громадським організаціям, органам самоврядування. Суб’єкти, що входять в таку соціальну сферу, незалежні один від одного і взаємодіють як вільні і рівні партнери. Сам процес становлення громадянського суспільства складний і суперечливий та відрізняється тривалістю. Можна сказати, що цей процес не завершений ні в одній з існуючих країн, однак, всі країни прагнуть до побудови стабільності в цьому аспекті. Формування громадянського суспільства - одна з необхідних умов просування України по шляху проведення економічних, політичних і правових реформ, становлення правової держави в рамках її участі у європейській спільноті.

Стрімкий розвиток громадянського суспільства в Україні почався після Революції Гідності 2013–14 роках. Прикладом громадянської ініціативи, що виникла під час Революції Гідності (або Майдану), був Реанімаційний пакет реформ, який об’єднує різні

неурядові організації з метою моніторингу та стимулювання реформ у країні. Він служить координаційним центром між громадянським суспільством та урядом при розробці законопроектів та лобістських реформах у парламенті.

Станом на квітень 2019 року до коаліції Реанімаційного пакету реформ входили 83 громадські організації, які працювали у 22 експертних групах у конкретних сферах, починаючи від антикорупційних, судових та медійних реформ та закінчуючи податковою політикою, культурою та охороною навколишнього середовища. Топ-3 завдань громадських організацій в Україні були названі контроль над урядом, громадянська освіта, підтримка та стимулювання реформ.

Після Революції Гідності, упродовж 2014–2018 років, розроблено та ухвалено низку важливих нормативно-правових актів, які сприяли розвитку громадянського суспільства. Указом Президента України від 12.01.2015 № 5/2015 ухвалено Стратегію сталого розвитку «Україна–2020». Метою Стратегії було визначено впровадження європейських стандартів життя та вихід України на провідні позиції світу [17]. З цією метою було визначено чотири основні вектори розвитку, в рамках яких було заплановано впровадження 62 реформ та програм розвитку держави: «вектор розвитку», «вектор безпеки», «вектор відповідальності» та «вектор гордості».

Головною передумовою реалізації Стратегії був визначений суспільний договір між владою, бізнесом та громадянським суспільством, де кожна сторона має свою зону відповідальності [17]. Завданням влади було провести реформи, таким чином забезпечити баланс інтересів між громадянським суспільством, державою і бізнесом, прозоро та якісно працювати та гарантувати дотримання прав людини. Відповідальністю бізнесу – підтримувати та розвивати державу, бізнес-середовище та громадянське суспільство, сумлінно сплачувати податки, здійснювати ефективні інвестування в економіку держави, дотримуватися принципів чесної праці та конкуренції. Відповідальністю громадянського суспільства – контролювати владу, жити відповідно до принципів гідності та неухильно дотримуватися Конституції України та законів України [17].

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 03 березня 2021 р. № 179 «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року» одним з пріоритетних шляхів досягнення цілей Стратегії є розвиток громадянського суспільства, що передбачає виконання низки завдань, а саме:

– формування розуміння культурного розмаїття України та її регіонів, особливостей формування та реалізації громадянської ідентичності;

– створення умов для фінансової стійкості інститутів громадянського суспільства;

– створення умов для делегування повноважень органів державної влади та органів місцевого самоврядування інститутам громадянського суспільства [7].

Найбільш важливим документом, який направлений на процес розвитку громадянського суспільства став Указ Президента України від 26 лютого 2016 року № 68 «Про сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2016–2020 року» [18]. Основною метою ухвалення Стратегії зазначена «необхідність створення державою сприятливих умов для розвитку громадянського суспільства, різноманітних форм демократії участі, налагодження ефективної взаємодії громадськості з органами державної влади та органами місцевого самоврядування» [18]. У документі також зазначено, що саме Революція Гідності відкрила новий етап в історії розвитку громадянського суспільства, продемонструвала вплив громадськості на суспільно-політичні перетворення, стала поштовхом для оновлення та переформатування влади.

Реалізацію Стратегії передбачається здійснювати за такими стратегічними напрямками:

1. Створення сприятливих умов для формування та інституційного розвитку організацій громадянського суспільства.

2. Забезпечення ефективних процедур участі громадськості під час формування та реалізації державної, регіональної політики, вирішення питань місцевого значення;

3. Стимулювання участі організацій громадянського суспільства в соціально-економічному розвитку України.

4. Створення сприятливих умов для міжсекторальної співпраці.

5. Моніторинг та оцінка реалізації Стратегії покладалась на Координаційну раду сприяння розвитку громадянського суспільства, яка була створена Указом Президента України від 4 листопада 2016 року № 487/2016 [19].

Відповідно до Положення про Координаційну раду сприяння розвитку громадянського суспільства вона мала виконувати ряд завдань [19]:

- сприяти ефективній взаємодії державних органів, органів місцевого самоврядування з організаціями громадянського суспільства;

- формувати середовище для посилення ролі громадянського суспільства, залучення організацій громадянського суспільства до процесів формування та реалізації державної, регіональної політики, вирішення питань місцевого значення;

- привести національне законодавство у сфері розвитку громадянського суспільства у відповідність із європейськими стандартами;

- участь у проведенні просвітницько-інформаційних заходів, спрямованих на залучення представників організацій громадянського суспільства до участі у роботі державних органів та органів місцевого самоврядування.

Новим етапом розвитку громадянського суспільства та завершення процесу взаємодії державних органів, органів місцевого самоврядування з організаціями громадянського суспільства можна вважати ухвалення Кабінетом Міністрів України проекту Указу Президента України «Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки» [6].

Стратегією визначені чотири основні напрями:

1. Забезпечення ефективних процедур громадської участі у формуванні та реалізації державної політики на національному та регіональному рівнях.

2. Вирішення питань місцевого значення; створення сприятливих умов для формування та інституційного розвитку інститутів громадянського суспільства.

3. Стимулювання участі інститутів громадянського суспільства в соціально-економічному розвитку України.

4. Створення сприятливих умов для міжсекторальної співпраці.

Очікуваними результатами виконання завдань зазначених напрямів вбачаються, зокрема: підвищення рівня обізнаності громадян про можливість створення інститутів громадянського суспільства, їх участі у прийнятті рішень органами влади та органами місцевого самоврядування; спрощення процедур реєстрації інститутів громадянського суспільства; посилення інституційної та ресурсної спроможності інститутів громадянського суспільства; розширення механізмів фінансової підтримки інститутів громадянського суспільства, можливостей їх участі у соціально-економічному житті, зокрема через поширення практик міжсекторальної співпраці; провадження інститутами громадянського суспільства благодійної та волонтерської діяльності тощо [6].

В обох документах, Указі Президента України від 26 лютого 2016 року № 68 «Про сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2016–2020 року» [18] та проекті Указу Президента України «Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки» [6], серед основних напрямів роботи прослідковується важливість налагодження комунікації з інститутами громадянського суспільства та інформаційне забезпечення, зокрема отримання зворотного зв'язку. Так, до Постанови Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 р. № 996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» [8] вносяться зміни:

- у 2015 році внесено зміни про форми та механізми консультацій органів публічної влади з громадськістю. Так, є обов'язковими консультації з громадськістю у формі публічного громадського обговорення, електронних консультацій (безпосередні форми) та вивчення громадської думки (опосередкована форма). Консультації можуть проводитись одночасно. Важливо, що під час проведення електронних консультацій з громадськістю орган виконавчої влади оприлюднює на своєму офіційному веб-сайті та на урядовому веб-сайті

«Громадянське суспільство і влада» повідомлення про проведення електронних консультацій, текст проекту акта, винесеного на обговорення. Тобто, можна говорити про відкритість і прозорість діяльності органів влади і готовність співпрацювати з інститутами громадянського суспільства, а громадянам захищати свої права та свободи [9].

- у 2019 році внесено зміни до п. 6 про обов'язкове проведення зустрічей з головами громадських рад, утворених при міністерствах, центральних органах виконавчої ради та держадміністраціях, не рідше, ніж 2 рази на рік. Такі зустрічі мають проводитися з метою реалізації державної політики та вирішення питань місцевого значення [10].

В контексті відкритості і прозорості діяльності органів влади ще в 2011 році Україна приєдналася до Ініціативи «Партнерство відкритий уряд», яку активно підтримують близько 80 країн. Перший план дій схвалений Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 5 квітня 2012 р. № 220-р Про схвалення плану дій з впровадження в Україні Ініціативи «Партнерство «Відкритий Уряд» [12] і на 80% складався із заходів, які запропонували громадські експерти. Основною вимогою до уряду відповідно розпорядженню була постійна взаємодія з громадянами та інститутами громадянського суспільства, яка сприяла розвитку відкритого урядування з використанням новітніх інформаційно-комунікаційних технологій.

Другий план дій був схвалений у листопаді 2014 року Розпорядженням Кабінету Міністрів України № 1176-р Про схвалення плану дій з впровадження в Україні Ініціативи «Партнерство «Відкритий Уряд» на 2014-2015 рр [13]. Після консультацій з органами громадянського суспільства Кабінет Міністрів України визначив основні зобов'язання, які мали виконуватися у тісній співпраці органів виконавчої влади та громадянського суспільства:

- сприяння діяльності інститутів громадянського суспільства, їх участі у формуванні та реалізації державної політики;
- забезпечення доступу до публічної інформації;
- запобігання і протидія корупції;
- підвищення якості надання адміністративних та соціальних послуг;

- впровадження технологій електронного урядування та розвиток електронної демократії [13].

У квітні 2015 року були внесені зміни до Закону України «Про доступ до публічної інформації» [2] з метою спрощення процедури доступу громадян до інформації. Зокрема, до п 10.1 закону про розміщення публічної інформації у формі відкритих даних. Публічна інформація у формі відкритих даних - це публічна інформація у форматі, що дозволяє її автоматизоване оброблення електронними засобами, вільний та безоплатний доступ до неї, а також її подальше використання [2]. Тобто, розпорядники інформації зобов'язані надавати публічну інформацію у формі відкритих даних на запит, оприлюднювати і регулярно оновлювати її на єдиному державному веб-порталі відкритих даних та на своїх веб-сайтах. А будь-яка особа може вільно копіювати, публікувати, поширювати, використовувати, у тому числі в комерційних цілях, у поєднанні з іншою інформацією або шляхом включення до складу власного продукту, публічну інформацію у формі відкритих даних з обов'язковим посиланням на джерело отримання такої інформації [2].

Наразі, за реалізацію державної політики у сфері відкритих даних відповідає Державне агентство з питань електронного урядування України, яке координує Кабінет Міністрів України. Цей центральний орган виконавчої влади забезпечує функціонування Єдиного державного вебпорталу відкритих даних (<http://data.gov.ua/>), який надає доступ до публічної інформації у формі відкритих даних. Державне агентство з питань електронного урядування розробляє та впроваджує стратегічні документи, рекомендації щодо відкритих даних, надає підтримку й консультації розпорядникам інформації, а також працює над удосконаленням роботи Єдиного державного порталу відкритих даних України, якістю наборів даних та їх використанням [4].

Для виконання Закону України «Про доступ до публічної інформації» Кабінет Міністрів України розробив та ухвалив Постанову № 835 «Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних», яка

визначила формати, структуру, вимоги, перелік наборів відкритих даних, що обов'язкові до оприлюднення розпорядниками публічної інформації [4].

У період з 2016 по 2018 роки уряд визнає, що роль інститутів громадянського суспільства постійно зростає. Громадські активісти, волонтери, благодійні організації роблять суттєвий внесок у підтримку громадян, які опинилися в складних життєвих ситуаціях та реалізацію соціально-економічних реформ в Україні. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 листопада 2016 р. № 909-р Про схвалення плану дій з впровадження в Україні Ініціативи «Партнерство «Відкритий Уряд» на 2016-2018 рр [14] передбачено підвищення якості та прозорості надання адміністративних послуг; надання адміністративних послуг в електронній формі; впровадження системи подання та оприлюднення декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування; удосконалення механізму перевірки інформації про кінцевих бенефіціарних власників; забезпечення відкритості та прозорості здійснення публічних закупівель; забезпечення розвитку електронної демократії [14].

Основні завдання четвертого плану дій направлених на розвиток громадянського суспільства ухваленого Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 грудня 2018 р. № 1088-р Про схвалення плану дій з впровадження в Україні Ініціативи «Партнерство «Відкритий Уряд» на 2018-2020 рр [15] є створення єдиної онлайн-платформи для взаємодії органів виконавчої влади з інститутами громадянського суспільства, запровадження пріоритетних електронних послуг, забезпечення учасників освітнього процесу сучасними електронними освітніми ресурсами і сервісами, забезпечення можливості проведення онлайн-перевірки документів про освіту тощо.

Логічним доповненням до впровадження механізму розміщення публічної інформації у формі відкритих даних є рішення про електронні петиції відповідно до Закону України «Про звернення громадян» [3]. Зміни дозволяють громадянам подавати звернення до органів виконавчої влади в електронній формі. Також з'явилася

можливість подавати електронні петиції до органів місцевого самоврядування, а за потреби Президенту України, Кабінету Міністрів України чи Верховній Раді. В умовах пандемії гострої респіраторної хвороби COVID-19 забезпечення цифрової трансформації основних галузей та сфер суспільного життя, доступу громадян до якісних та зручних публічних послуг, розвитку інструментів електронної демократії та відкритих даних є пріоритетом діяльності Уряду.

Завдяки діяльності уряду з'явилися відносно нові форми соціальної діяльності в Україні – громадський контроль, громадський моніторинг та публічні розслідування. Механізм громадського контролю використовується представниками інститутів громадянського суспільства для безпосереднього контролю за дотриманням прав та суспільних інтересів або виконанням владою своїх повноважень та відповідальності. Інститути громадянського суспільства та громадяни можуть самостійно проводити громадську експертизу за допомогою таких інструментів громадського контролю, як: звернення до органів державної влади, органів місцевого самоврядування, а також їх посадових та службових осіб; запит до власників публічної інформації, за допомогою яких вони можуть отримати правові акти та свої проекти. Проведення незалежних експертиз громадянськими об'єднаннями на сьогодні є найбільш часто використовуваною формою громадського контролю.

Наступною формою громадського контролю стало публічне розслідування. Це метод збору інформації, який передбачає роботу з численними джерелами, ретельний аналіз, порівняння, пошук суперечностей та прихованої інформації з метою оприлюднення даних, що становлять суспільний інтерес. Як приклад можна навести державне антикорупційне розслідування, спрямоване на обмеження конкуренції в державних закупівлях, неналежне використання державних коштів. Громадський аудит не часто використовується інститутами громадянського суспільства. У більш широкому розумінні це оцінка організації, системи, проекту, продукту, події чи особи на відповідність стандартам. Аудит може бути юридичним, фінансовим або технічним, якщо він стосується відповідних

стандартів. Більш конкретно, аудит стосується фінансової звітності чи рахунків або, загальніше, фінансового управління [20].

Найпоширенішим і часто застосовуваним механізмом контролю є громадський моніторинг. Така діяльність передбачає планомірний та систематичний збір інформації щодо конкретної проблеми чи діяльності державних органів, який здійснюється за прийнятою схемою з метою досягнення позитивних змін. Тобто ця система регулярного моніторингу та оцінки діяльності органів управління пов'язана з досягненням їх цілей, виконанням завдань і програм, а також своєчасним виявленням та усуненням помилок та відхилень у роботі, контролем достовірності отриманих результатів.

Інститут громадянського суспільства використовує широкий спектр механізмів громадського контролю для оцінки дій та рішень влади у контексті європейської інтеграції. Однак рекомендації інституту громадянського суспільства часто ігноруються державними органами та органами місцевого самоврядування. Це можна пояснити відсутністю усталеної традиції взаємодії між ними, слабкістю самого інституту громадянського суспільства, а також небажанням влади бути чутливими до рекомендацій.

Висновки. Підсумовуючи аналіз нормативно-правового забезпечення розвитку громадянського суспільства, варто зауважити, що громадянське суспільство сприяє розвитку та зміцненню демократичних інститутів, передачі державою своїх владних повноважень певним громадським організаціям та органам самоврядування. Формування громадянського суспільства - одна з необхідних умов просування України по шляху проведення економічних, політичних і правових реформ, становлення правової держави в рамках її участі у європейській спільноті. Стрімкий розвиток громадянського суспільства в Україні почався після Революції Гідності 2013-14 роках і як наслідок прийняття низки законів, указів та стратегій, які націлені на забезпечення цифрової трансформації основних галузей та сфер суспільного життя, доступу громадян до якісних та зручних публічних послуг, розвитку інструментів електронної демократії та відкритих даних. У статті наголошено, що громадянське суспільство за своєю сутністю представляє собою добровільну взаємодію громадян, котрі прожива-

“Ukraine-2020”, the National Economic Strategy for the period up to 2030, the “National Strategy for Promoting Civil Society Development in Ukraine for 2021-2026” and others are analyzed. It has been proven that the main areas of work include the importance of establishing communication with civil society institutions and information support, including feedback. The main prerequisite for the process of civil society development is a social contract between government, business and civil society where each party has its own area of responsibility.

Key words: public administration, civil society, legal mechanisms, civil society organizations.

Received: 12.07.21

References

1. Solonenko, I., Khoroljskyj, R., Shapovalova, N., & Lacyba, M. (2008). *Ghromadjansjke suspiljstvo v Ughodi pro asociaciju mizh Ukrajinoju ta JeS [Civil society in the Association Agreement between Ukraine and the EU]*. Kyiv: Ghromadsjka rada pry Ukrajinsjkij chastyni Komitetu z pytanj spivrobotnyctva mizh Ukrajinoju ta JeS [in Ukrainian].
2. Zakon Ukrajiny Pro dostup do publichnoji informaciji vid 13.01.2011 r. No 2939-VI [Law of Ukraine On Access to Public Information dated 13.01.2011 No 2939-VI]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17NoText> [in Ukrainian].
3. Zakon Ukrajiny Pro zvernennja ghromadjan vid 02.10.1996 No 393/96 VR [Law of Ukraine On Public Appeal of October 2, 1996 No 393/96 of the Verkhovna Rada]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80> [in Ukrainian].
4. Metodychni rekomendaciji pidghotovleni Derzhavnym aghentstvom z pytanj elektronnoho urjaduvannja Ukrajiny z zaluchennjam ekspertiv prohramy «Prozoristj ta pidzvitnistj u derzhavnomu upravlinni ta poslughakh» [Methodical recommendations prepared by the State Agency for e-Government of Ukraine to involve experts in the progress of «Transparency and subconsciousness in public administration and assistance»]. (n.d.).

data.gov.ua. Retrieved from <https://data.gov.ua/uploads/files/2018-08-11-104353.234698Recomendation.pdf> [in Ukrainian].

5. Ukaz Prezydenta Ukrajiny Pro Strateghiju derzhavnoji polityky spryjannja rozvytku ghromadjanskogho suspiljstva v Ukrajinu ta pershocherghovi zakhody shhodo jiji realizaciji vid 24 bereznja 2012 roku No 212/2012 [Decree of the President of Ukraine On the Strategy of State Policy aimed at the development of civil society in Ukraine and priority measures related to implementation of March 24, 2012 No 212/2012]. (n.d.). *zakon3.rada.gov.ua*. Retrieved from <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/212/2012> [in Ukrainian].

6. Proekt Ukazu Prezydenta Ukrajiny Pro Nacionaljnu strateghiju spryjannja rozvytku ghromadjanskogho suspiljstva v Ukrajinu na 2021 – 2026 roky [Draft Decree of the President of Ukraine On the national strategy for the development of the Russian community of civil society in Ukraine for 2021 – 2026]. (n.d.). *kmu.gov.ua*. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-shvaliv-proekt-nacionalnoyi-strategiyi-spriyannya-rozvitku-gromadyanskogo-suspilstva-v-ukrayini-na-2021-2026-roki> [in Ukrainian].

7. Postanova KМУ Pro zatverdzhennja Nacionaljnoji ekonomichnoji strateghiji na period do 2030 roku vid 03 bereznja 2021 r. No 179 [Resolution of the Cabinet of Ministers On confirmation of the national economic strategy for the period up to 2030 of March 3, 2021 No 179]. (n.d.). *kmu.gov.ua*. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennja-nacionalnoyi-eko-a179> [in Ukrainian].

8. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrajiny «Pro zabezpechennja uchasti ghromadsjkosti u formuvanni ta realizaciji derzhavnoji polityky» vid 3 lystopada 2010 r. No 996 [Resolution of the Cabinet of the Ministry of Ukraine On ensuring public participation in the formation and implementation of public policy of November 3, 2010 No 996]. (n.d.). *zakon3.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BFNoText> [in Ukrainian].

9. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrajiny «Pro vnesennja zmin do postanov Kabinetu Ministriv Ukrajiny vid 5 lystopada 2008 r. No 976 ta vid 3 lystopada 2010 r. No 996 vid 8 kvitnja 2015 r. No 234 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine On Amendments to the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of November 5, 2008 No 976 and type of November 3, 2010 No 996 of April 8, 2015 No 234]. (n.d.). *zakon3.rada.gov.ua*. Retrieved

from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/234-2015-%D0%BFNon44> [in Ukrainian].

10. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy Zminy, shho vnosjatsja do postanovy Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 3 lystopada 2010 r. No 996 vid 24 kvitnja 2019 r. No 353 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine Amendments submitted to the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of November 3, 2010 No 996 of April 24, 2019 No 353]. (n.d.). *zakon3.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/353-2019-%D0%BFNoText> [in Ukrainian].

11. Jablonsjkyj, V.M., Voznjuk, P.F., & Ghorjelov, D.M. (et. al.). (2015). *Rozvytok ghromadjansjkogho suspiljstva v Ukraini [Development of civil society in Ukraine]*. O.A. Kornijevskii, M.M. Rozumnyi (Eds.). Kyiv: NISD. Retrieved from https://niss.gov.ua/sites/default/files/2015-11/Kornijevskiy_12_11-58701.pdf [in Ukrainian].

12. Rozporjadzhennja Kabinetu Ministriv Ukrainy Pro skhvalennja planu dij z vprovadzhennja v Ukraini Inicijatyvy «Partnerstvo «Vidkrytyj Urjad» vid 5 kvitnja 2012 r. No 220-r [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine On approval of the action plan with the implementation of the Open Government «Partnership «Initiative in Ukraine» of April 5, 2012 No 220-r]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2012-%D1%80NoText> [in Ukrainian].

13. Rozporjadzhennja Kabinetu Ministriv Ukrainy Pro skhvalennja planu dij z vprovadzhennja v Ukraini Inicijatyvy «Partnerstvo «Vidkrytyj Urjad» na 2014-2015 roku vid 26 lystopada 2014 r. No 1176-r [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine On planning the plan for implementation in Ukraine of the Initiative «Partnership «Opening of the Government» for 2014-2015 of November 26, 2014 No 1176-r]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1176-2014-%D1%80NoText> [in Ukrainian].

14. Rozporjadzhennjam Kabinetu Ministriv Ukrainy Pro skhvalennja planu dij z vprovadzhennja v Ukraini Inicijatyvy «Partnerstvo «Vidkrytyj Urjad» na 2016-2018 rr vid 30 lystopada 2016 r. No 909-r [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine On planning the plan for implementation in Ukraine of the Open Government Partnership Initiative for 2016-2018 of November 30, 2016 No 909-r]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/909-2016-%D1%80NoText> [in Ukrainian].

15. Rozporjadzhennjam Kabinetu Ministriv Ukrainy Pro skhvalennja planu dij z vprovadzhennja v Ukraini Inicijatyvy «Partnerstvo «Vidkrytyj Urjad» na 2018-2020 rr vid 18 ghrudnja 2018 r. No 1088-r [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine On approval of the action plan with the implementation in Ukraine of the Open Government Partnership Initiative for 2018-2020 of December 18, 2018 No 1088-r]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1088-2018-%D1%80NoText> [in Ukrainian].

16. Soljar, S. (2013). Ghromadjansjke suspiljstvo: zaghaljnoteoretychni pidkhody do vyznachennja [Civil society: general theoretical approaches to the definition]. *Visnyk Akademiji pravovykh nauk Ukrainy – Bulletin of the Academy of Legal Sciences of Ukraine*, 1, (pp. 271–279). Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/vapny_2013_1_29 [in Ukrainian].

17. Ukaz Prezydenta Ukrainy Pro Strateghiju stalogho rozvytku «Ukrajina – 2020» vid 12.01.2015 No 5/2015 [Decree of the President of Ukraine of 12.01.2015 No 5/2015 On the strategy of sustainable development «Ukraine – 2020»]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015NoText> [in Ukrainian].

18. Ukaz Prezydenta Ukrainy Pro spryjannja rozvytku ghromadjansjkogho suspiljstva v Ukraini na 2016-2020 roky vid 26 ljutogho 2016 roku No 68 [Decree of the President of Ukraine On the introduction of civil society development in Ukraine for 2016-2020, valid until February 26, 2016, No 68]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/68/2016NoText> [in Ukrainian].

19. Ukaz Prezydenta Ukrainy Pytannja Koordynacijnoji rady spryjannja rozvytku ghromadjansjkogho suspiljstva vid 4 lystopada 2016 roku No 487/2016 [Decree of the President of Ukraine Issues of coordination work aimed at the development of civil society of November 4, 2016 No 487/2016]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2016NoText> [in Ukrainian].

20. Ukrajina na ostannjomu misci za integracijuju z JeS sered pidpysantiv asociaciji [Ukraine last month for integration with the EU through the association of signatures]. (n.d.). *www.eurointegration.com.ua*. Retrieved from <http://www.eurointegration.com.ua/news/2014/11/21/7028016/> [in Ukrainian].

21. Resolution adopted by the General Assembly «Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development» on 25 September 2015

[Resolution adopted by the General Assembly, «Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development» on 25 September 2015]. (n.d.). www.ua.undp.org. Retrieved from <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/sustainable-development-report/the-2030-agenda-for-sustainable-development.html> [in English].

22. Edwards, M. (Ed.). (2011). *Introduction: Civil society and the geometry of human relations*. New York: The Oxford Handbook of Civil Society, Oxford University Press. Retrieved from <https://dl.icdst.org/pdfs/files2/32f3e0e50e024efde2bbec5144e4aa57.pdf> [in English].

23. Kresina, I., Skrypnyuk, O., & Kovalenko, A. *Derzhava ta hromadjansjke suspiljstvo v Ukraini: problemy vzajemodiji [State and public society in Ukraine: problems of reciprocity]*. I.O. Kresinoji (Ed.). Kyiv: Loghos [in Ukrainian].

24. Tjahja, N., Meyer T., Shahin J. (2021). What is civil society and who represents civil society at the IGF? An analysis of civil society typologies in internet governance. *Telecommunications Policy*, (Vol. 45), 6. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2021.102141> [in English].

25. Antonova, L. Shtyrov O., (2020). Komunikatyvni tekhnolohii v protsesi vzaiemodii orhaniv publichnoi vlady z instytutamy hromadianskoho suspilstva [Communicative technologies in the process of interaction of public authorities with institutions of civil society], *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, (vol. 6), Retrieved from www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1899. DOI: 10.32702/2307-2156-2020.6.1 [in Ukrainian].

Відомості про автора / Information about the Author

Акімова Тетяна Юріївна: Чорноморський національний університет імені Петра Могили: вул. 68 десантників, 10, Миколаїв, 54003, Україна.

Tetiana Akimova: Petro Mohyla Black Sea National University: 68 Desantnykiv str. 10, Mykolaiv, 54003, Ukraine

ORCID. ORG./ 0000-0002-4935-290X

E-mail: tanjaskiba@gmail.com

скорочується та активно зростає роль МСП. Характерним є зближення показника ефективності витрат на персонал для всіх груп підприємств. Втім, великі підприємства демонструють кращі фінансові результати діяльності і вони є лідерами за розміром інвестицій на одного працюючого. Досить нерівномірним є формування регіонального ландшафту МСП. В цілому Україна значно відстає у термінах показників оцінки політики сприяння розвитку малого бізнесу від Грузії – лідера серед країн східного партнерства: головним чином розрив спостерігається у сферах державних закупівель, інтерналізації, рівня послуг з розвитку бізнесу, зеленої економіки й інституційної та нормативної бази.

Ключові слова: малий бізнес, розвиток МСП, політика сприяння розвитку малого бізнесу.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Малі та середні підприємства (МСП) є життєво важливими для економічного зростання країн. Це є загальновідомим та не викликає заперечень. З кожним роком роль МСП в економіках світу невинно зростає. Малі та середні підприємства відіграють значну роль в економіках, що розвиваються, забезпечуючи зайнятість та зростання [31].

Характер зв'язку між розвитком МСП та економічним зростанням привертає достатню увагу науковців. Висновки, що пропонуються в дослідженнях не завжди є однозначними. Розрізняють два основних концептуальні погляди на роль МСП в економічному зростанні: класичний та сучасний [15]. Класичне бачення (наприклад, [5]) полягає у ствердженні, що уряди країн мають підтримувати більшою мірою великі підприємства, як основу розвитку економіки. З іншого боку, сучасний погляд засновано на досвіді багатьох європейських та інших розвинених країн, що демонструє, якщо не переважаючу, то значну роль саме МСП [27].

Світовий банк [32] наводить три основні аргументи на підтримку МСП, що відповідає аргументам «сучасної» парадигми щодо значення МСП в економіці:

– МСП посилюють конкуренцію та підприємництво, а отже,

мають зовнішні переваги щодо загальноекономічної ефективності, інновацій та зростання продуктивності;

– вони, як правило, є більш продуктивними, ніж великі підприємства, але фінансові ринки та інші інституційні провали та несприятливе макроекономічне середовище заважають їх розвитку;

– розширення МСП, оскільки вони є більш трудомісткими, стимулює зайнятність більше, ніж ріст великих підприємств.

Так лише за 2010-2015 рр. МСП створили 73 % нових робочих місць у приватному секторі Великої Британії [28]. В країнах Євро-союзу на МСП припадає 99 % усіх підприємств та вони забезпечують від 50 % до 60 % доданої вартості. Майже одна людина з трьох працює на мікропідприємстві, що має менше 10 працівників, і двох з трьох – на МСП [13].

Незважаючи на начебто очевидні аргументи на користь МСП, зустрічаються також і скептичні ствердження:

1. Ефективність МСП – вони не можуть бути ефективнішими за великі підприємства, оскільки не досягають економії масштабу. Великі підприємства здатні ефективно зменшувати середні витрати через проведення масштабних НДКР.

2. Створення робочих місць – МСП не є більш трудомісткими та не забезпечують більше нових робочих місць порівняно з великими підприємствами.

3. Обґрунтованість визначення розміру МСП – оптимальний розмір фірми є екзогенним щодо економічного зростання та визначається політикою, інституційним середовищем, наявністю природних ресурсів, рівнем технологічних знань та багатьма іншими факторами. Наприклад, Азербайджан має великі запаси нафти та газу, а враховуючи капіталоемність нафтової галузі, навряд чи можливою є діяльність малих підприємств у даному секторі [15].

4. Важливість покращення ділового середовища малого бізнесу – найкращою рекомендацією у сфері політики щодо МСП є створення сприятливого середовища для всього бізнесу, як малого, так і великого, і надання ринку змоги вирішити оптимальний розмір підприємства [4].

Подібний скептицизм не є випадковим, особливо в частині порівняльного аналізу. Основною проблемою у визначенні впливу

МСП на економічне зростання є те, що розвиток МСП дуже часто обумовлюється внутрішніми факторами і в кожній країні малий та середній бізнес розвивається неоднаково. Відрізняється встановлена класифікація підприємств, їх галузева структура, динаміка та внесок у економічний розвиток.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Чисельні публікації охоплюють як проблеми формування сприятливої для МСП державної політики (наприклад, [33, 34]), так і ґрунтовні аналітичні огляди.

Україна не є виключенням [2, 29]. Справедливо відмічається, що малий бізнес є одним з потужних джерел зростання економіки країни [23]. У сфері малого бізнесу створюється регіональний попит на робочу силу, підвищується зайнятість населення, формується конкурентне середовище. Внаслідок активізується структурна перебудова економіки, ринок насичується необхідними товарами і послугами, що сприяє вирішенню першочергових соціально-економічних проблем як окремих територій, так і країни в цілому.

Інтерес науковців привертає широке коло питань, пов'язаних з функціонуванням та розвитком МСП: від спроб формування теоретичних уявлень про малий бізнес [21], окреслення теоретичних моделей його зростання [12], факторів виживання [19] й припинення [7] діяльності підприємств до аналітичних звітів та досліджень динаміки і структурних змін у середовищі МСП [17].

Середовище малого бізнесу характеризується високими різноманітністю та динамічністю. Незважаючи на безліч досліджень питань ефективності діяльності МСП, досі відсутнє єдине уявлення щодо факторів, які визначають результати діяльності таких підприємств [11].

Науковці досліджували діяльність МСП в різних країнах – від розвинених до найменш розвинених, та використовували різні методології [30]. Академічна ж література в цілому непропорційно більше зосереджена на розвинених економіках [22]. Більше того, часто аналітичні дослідження охоплювали обмежений спектр факторів, що визначають результати діяльності МСП. Тож, незважаючи на великий досвід досліджень малого бізнесу,

існує розрив у попередніх теоретичних концепціях, методах та рекомендаціях щодо реалізації МСП своїх переваг у забезпеченні розвитку економіки країн.

Вітчизняна наукова література, що стосується питань розвитку малого бізнесу, представлена чисельними публікаціями державних органів [16], недержавних вітчизняних [26] та міжнародних організацій [10], науковців, що в цілому відображають прийнятий у всьому світі контекст: аналіз стану і динаміки МСП [8], програми розвитку малого бізнесу [18] та рекомендації щодо підвищення ефективності їх реалізації [20], оцінку політики підтримки малого бізнесу [25], статистичні матеріали [6] тощо.

Аналіз публікацій дозволяє виокремити присутність декількох взаємопов'язаних питань, що стосуються МБ:

1. Значення малого та середнього підприємництва для економічного розвитку країни.
2. Стан та структура МСП, їх динаміка та фактори, що її обумовлюють.
3. Перешкоди розвитку малого бізнесу та політичні рекомендації, що спрямовані на його підтримку.

Останнє пов'язано з тим, що мале підприємництво відіграє важливу роль в економіці нашої країни, бо є невід'ємною частиною соціально-економічної системи, забезпечує стабільність ринкових відносин та високу ефективність виробництва шляхом глибокої спеціалізації та кооперації. Проте його нормальний розвиток можливий лише за наявності виваженої системи державно-правових заходів. Також доцільно підкреслити, що забезпечення сталого розвитку підприємств та малих зокрема в умовах сильних непередбачуваних змін операційного середовища можливе лише за умови, що проблема безпеки, зокрема корпоративної безпеки, приділяється належна увага. Забезпечення корпоративної безпеки стає пріоритетом не лише для акціонерних товариств, а й для інших форм підприємницької діяльності, відповідно до загальноприйнятої світової практики, сюди можна віднести корпорації, товариства з обмеженою відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю та виробничі кооперативи [35].

Формулювання цілей статті (постановка завдання). В рамках загальної мети статті передбачається відповісти на такі дослідницькі питання:

1. Якими є особливості формування структури та динаміки розвитку малого бізнесу в Україні?
2. Чим характеризується політика сприяння розвитку малого бізнесу в Україні.

Результати проведення дослідження спрямовано на забезпечення основи для вдосконалення політики сприяння розвитку малого бізнесу та посилення його впливу на економічне зростання національної економіки.

Методологія аналізу. Представлений аналіз переважно ґрунтується на даних Державної служби статистики України [3]. По групах підприємств розглядаються зміни: кількості МСП; структури підприємств по видах діяльності; структури зайнятості; доданої вартості за витратами виробництва; ефективності витрат на персонал; фінансових результатів діяльності; капітальних інвестицій та регіонального ландшафту підприємств. Далі здійснюється порівняння Індексів політики малого бізнесу України та Грузії, як країн східного партнерства – EaP [14].

Виклад основного матеріалу дослідження.

1. Динаміка кількості підприємств по групах

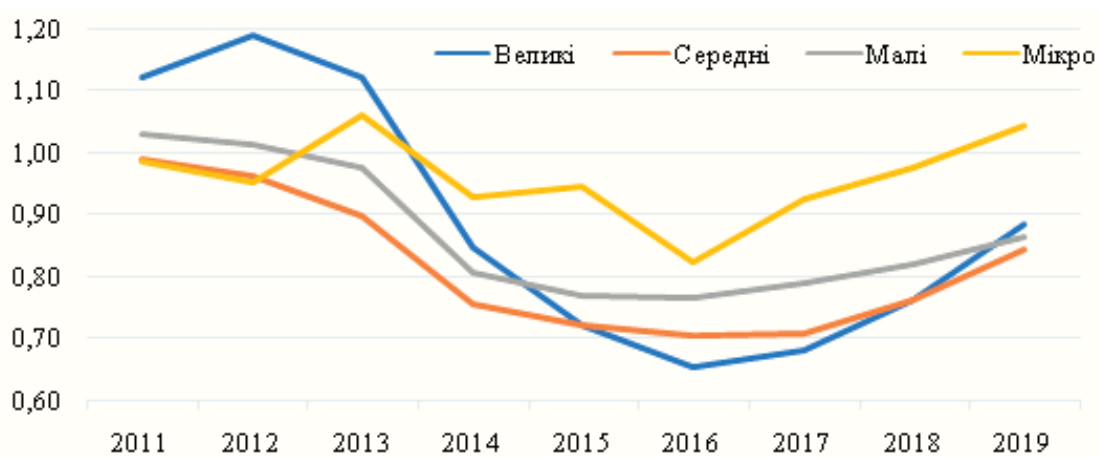


Рис.1. Темпи зміни кількості підприємств по групах за 2010-2019 рр. (до 2010 р.)

В цілому по Україні у період 2010-2019 рр. загальна кількість підприємств практично не змінилася (+0,47 %) – рис.1. При цьому кількість великих та середніх підприємств скоротилася відповідно на 11,6 % та 15,4 %. Кількість малих підприємств зросла на 1,4 % (у тому числі мікропідприємств – на 4,3%).

На фоні скорочення кількості великих та середніх підприємств збільшення числа малих та мікро підприємств може бути ознакою деякого покращення підприємницького клімату в країні.

У період кризи 2014-2016 рр. скорочення кількості великих та малих підприємств становило відповідно 22,9 % та 10,3 %, у тому числі в останній групі кількість мікропідприємств зменшилася на 11,2%. Середні підприємства виявилися відносно менш чутливими до кризи (-6,8%).

2. Зміни у структурі МСП по видах діяльності

Звертає не себе увагу (рис.2) істотне скорочення кількості середніх та малих підприємств у фінансовій та страховій діяльності (K¹), відповідно -33,6 % та -27,1%; у сфері тимчасового розміщування й організації харчування (I), відповідно - 35,6 % та -18,6 %; у будівництві (F), відповідно -38,6 % та -15,7 %.

Майже в усіх сферах спостерігається зменшення кількості середніх підприємств. Так у сферах освіти (P) скорочення склало – 49,1%, операцій з нерухомим майном (L) -40,1 %, надання інших видів послуг (S) – 54,3 %. Збільшення числа СП мало місце лише у постачанні електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря (D) +9,9 % і в охороні здоров'я та наданні соціальної допомоги (Q) – у 6,4 рази. Майже у 2,5 рази зросла чисельність мікропідприємств в постачанні електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря (D).

Для малих підприємств найвищий ріст мав місце у сфері операцій з нерухомим майном (L) +43,4 %, на транспорті, у складському господарстві, поштовій та кур'єрській діяльності (H) +32,2 %, у сфері інформації та телекомунікацій (J) +21,8 %.

1 Тут і далі позначення відповідно до Кодів видів діяльності за КВЕД–2020

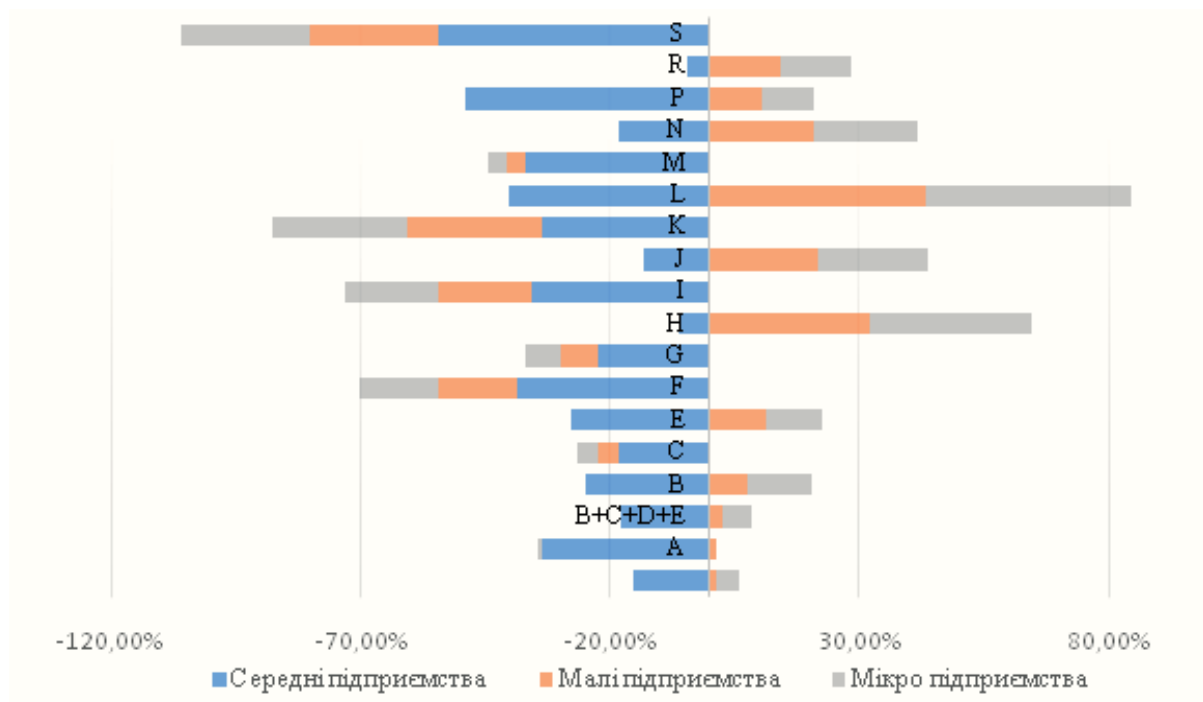


Рис. 2. Зміна кількості підприємств по групах та за КВЕД 2020 у період 2010-2019 рр., %

3. Зміни у структурі зайнятості

Аналіз змін у структурі зайнятості, яку забезпечують підприємства, свідчить про те, що за період 2010-2019 рр. на 12,3 % підвищився внесок середніх підприємств та на 3 % – мікропідприємств (рис.3). Натомість частка великих та малих підприємств скоротилася відповідно на 3 % та 15,7 %.

Збільшення кількості зайнятих на підприємствах з постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря (D) та з охорони здоров'я та надання соціальної допомоги (Q) за період склало відповідно 2,47 разів для малих підприємств та 6,37 разів для середніх підприємств.

4. Формування доданої вартості

Участь різних груп підприємств у формуванні доданої вартості (за витратами) також показово змінюється (рис. 4). Має місце скорочення внеску великих підприємств на 23,4 %, у той час як майже вдвічі зросла участь МП та мікропідприємств – відповідно 93,5 % та 100 %. Внесок середніх підприємств у формування доданої вартості збільшився на 2,6 %.

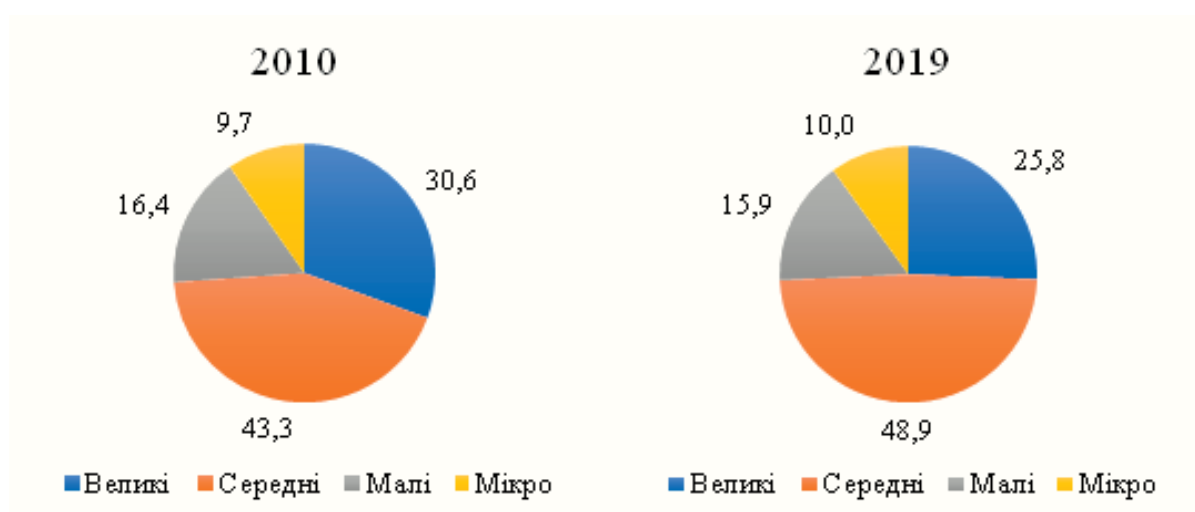


Рис. 3. Зміна структури зайнятості по групах підприємств

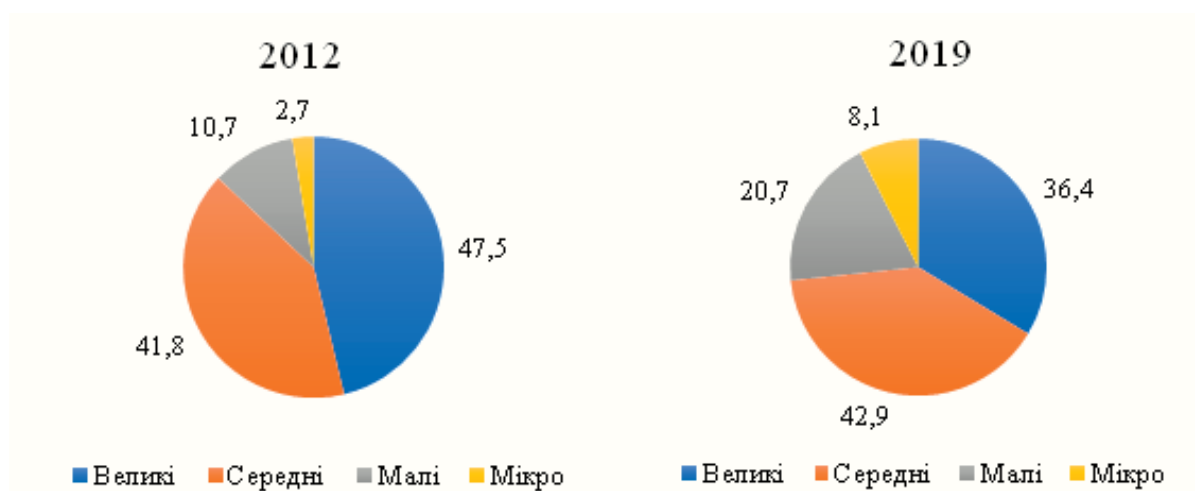


Рис. 4. Структура доданої вартості по групах підприємств у 2012-2019 рр., %.

Найвищі темпи росту доданої вартості (рис. 5) демонстрували мікропідприємства сфери постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря (D) +29,6 %, адміністративного та допоміжного обслуговування (N) +15,4 %, охорони здоров'я та надання соціальної допомоги (Q) +12,5 %, а також сфери операцій з нерухомим майном (L) +14,6 %, інформації та телекомунікації (J) +10,2 % та будівництва (F) +11,0 %. Середні підприємства в цілому значно поступаються за темпами росту доданої вартості малим та мікропідприємствам. Загальний темп росту доданої вартості для них становив за період 1,8 % проти 4,3 % та 7,2 % відповідно для малих та мікропідприємств.

5. Ефективність витрат на персонал

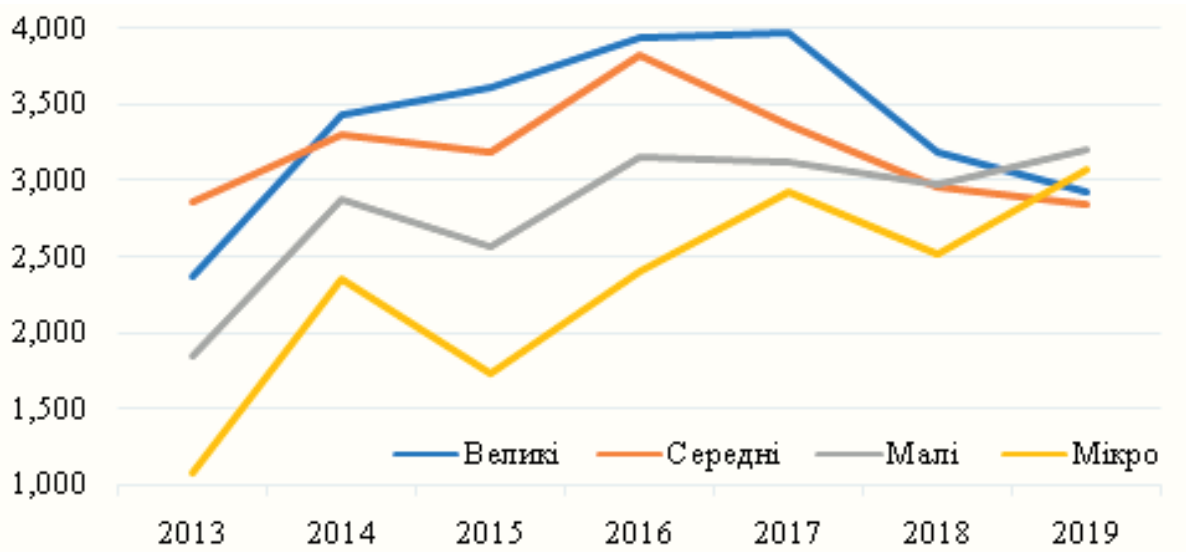


Рис.6. Ефективність витрат на персонал, грн. у термінах доданої вартості на 1 грн. витрат

З рис.6 можна побачити, що за останні роки для великих та середніх підприємств витрати на персонал стають все менш ефективними порівняно з тенденцією до зростання віддачі від здійснення витрат на малих підприємствах.

6. Динаміка результативності діяльності підприємств

У період економічної кризи 2013-2015 рр. мало місце падіння результативності діяльності підприємств усіх груп (в термінах фінансового результату до оподаткування) – рис. 7.

Найбільше скорочення спостерігалось у групі середніх та великих підприємств (рис. 7). Натомість мікро підприємства, хоча вони в цілому і були збитковими протягом майже всього періоду, виявилися значно менш чутливими до кризи. У той же час, темпи відновлення фінансових результатів діяльності підприємств цієї групи значно повільніші ніж у інших груп підприємств.

7. Капітальні інвестиції в підприємства МБ

В офіційній статистиці під капітальними інвестиціями розуміються інвестиції у придбання або виготовлення власними силами для власного використання матеріальних та нематеріальних активів [9]. Крім інших факторів, що обумовлюють ефективність

діяльності підприємств, капітальні інвестиції забезпечують їх конкурентоздатність, а значить і можливості розвитку. Динаміка обсягів капітальних інвестицій на одного працюючого по групах підприємств за період 2010-2019 рр. представлена на рис 8.

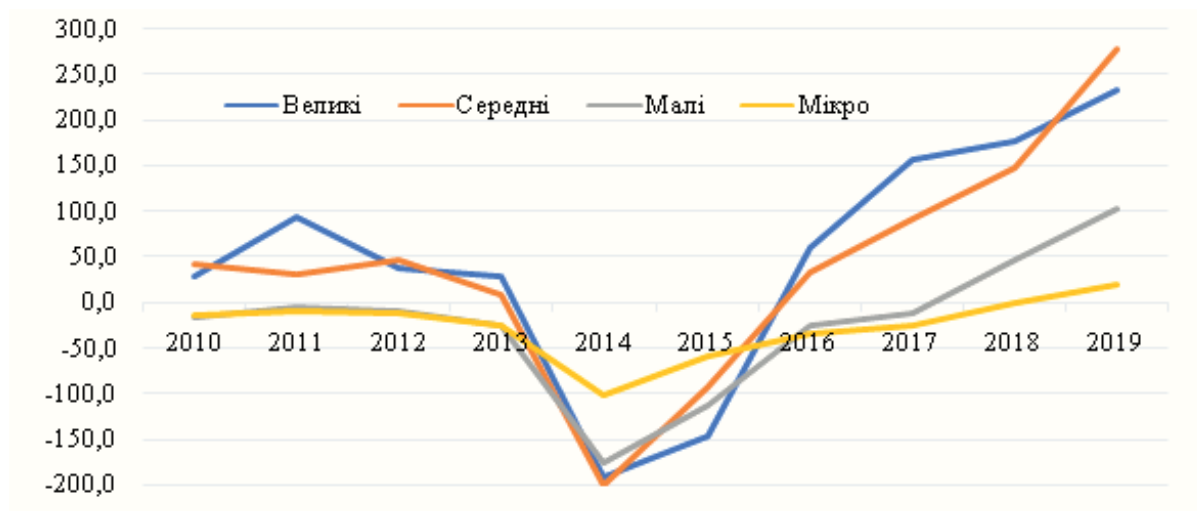


Рис.7. Фінансовий результат (сальдо) до оподаткування, млрд.грн

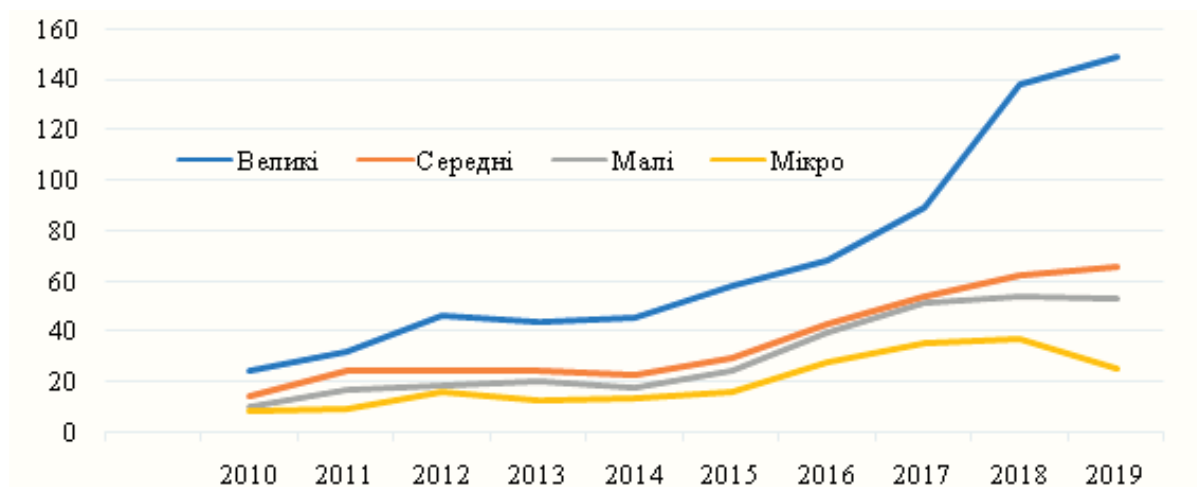


Рис.8. Капітальні інвестиції на 1 працюючого, тис. грн.

Як цього і слід було очікувати, найвище значення показника, а разом з цим і темпів його росту, спостерігаються в групі великих підприємств. СП мало чим відрізняються від малих та взагалі і від мікропідприємств. Це можна пояснити цілою низкою факторів, серед яких більш високі ризики інвестування, обмежений доступ до фінансових ресурсів, недостатньою кваліфікацією кадрів та,

нарешті, особливим відношенням до розвитку МСП, який не завжди розглядається як джерело закріплення на ринку.

8. Регіональний ландшафт МСП

Лідерами за кількістю малих підприємств на 10 тис. населення є місто Київ (330), Київська область (113), Миколаївська та Одеська області (106 та 105) – рис. 9. До числа аутсайдерів входять Чернівецька область (45), Тернопільська (46) Рівненська та Закарпатська області (по 49). Найвищі темпи росту числа малих підприємств на 10 тис. населення у 2010-2019 рр. демонструють Чернівецька область (48,1 %), місто Київ (39, 5%), Кіровоградська та Волинська області (37,8 %). Практично відсутнє зростання показника у Херсонській області і зовсім скорочується відносна кількість малих підприємств у Житомирській, Львівській та Чернігівській областях (відповідно -60,3 %, -63,6 % та -19,6 %).

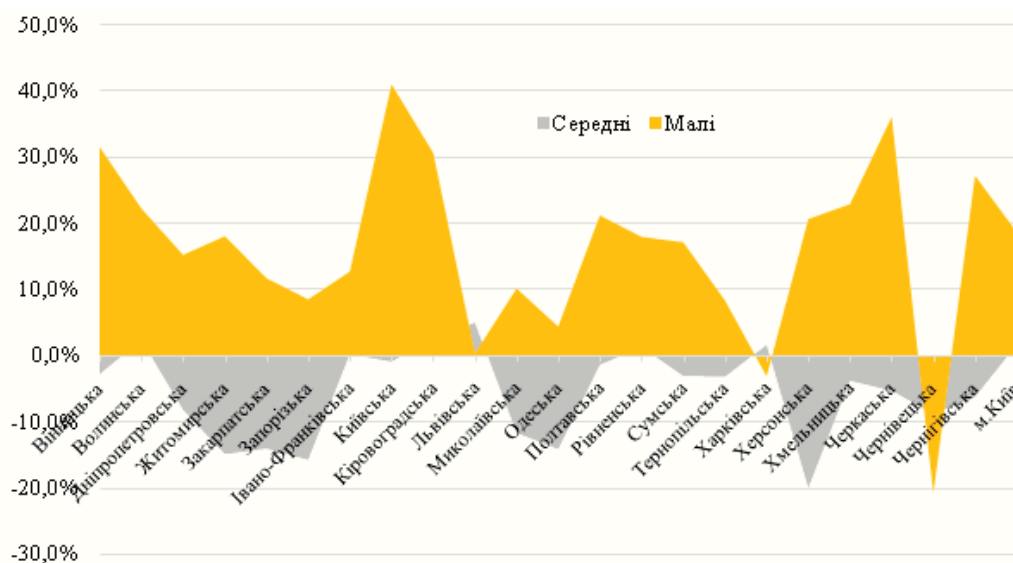


Рис.9. Темпи росту кількості підприємств по регіонах (2010-2019 рр.)

Тенденцію до зростання нерівномірності регіонального ландшафту МСП характеризує відносне відхилення між максимальним та мінімальним значеннями кількості підприємств по регіонах, що у 2019 році порівняно з 2010 становить по групах: 25 % для СП, 64,4 % для МП та 54,7 % для мікропідприємств (без врахування м. Києва).

9. Порівняння Індексів політики малого бізнесу України та Грузії

Ситуація, що складається в країні у частині розвитку малого бізнесу, звичайно обумовлюється різними обставинами. Втім, хіба ж не основною є політика сприяння розвитку. Невипадково уряди розвинутих країн приділяють значну увагу якості та ефективності такої політики [24]. Нещодавно було опубліковано порівняльний аналіз політик у сфері малого бізнесу, що охоплює групу з шести країн східного партнерства [14]. Найкращі оцінки має Грузія, тож політика уряду цієї країни може слугувати певним орієнтиром для України. Ми зробили спробу порівняти рейтингові значення показників Індексу політики МСП у 2016-2020 рр. (рис.10).

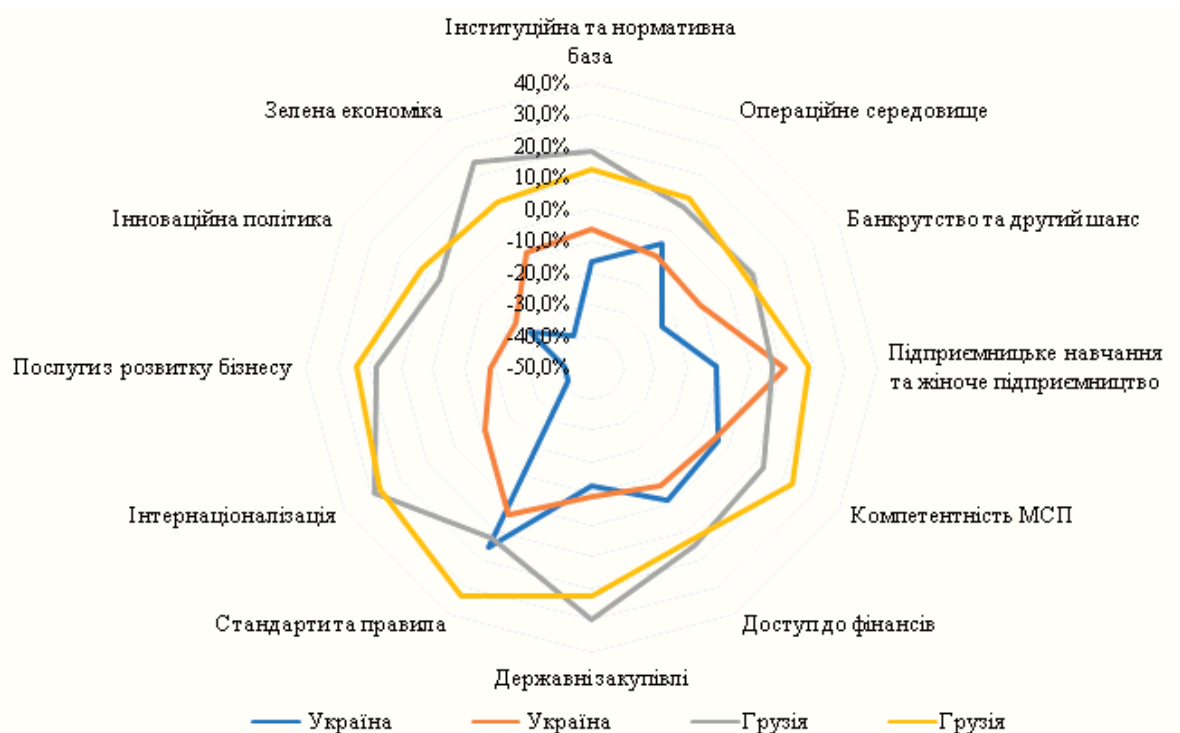


Рис.10. Рейтингові значення показників Індексу політики МСП у 2016-2020 рр. (Україна-Грузія, % до середньої по країні)

Як видно, в Україні погіршилося операційне середовище та більш жорсткими стали стандарти і провила ведення бізнесу. Порівняно з Грузією Україна значно відстає практично по всіх показниках політики розвитку МСП. Як і відмічало дослідження

Світового банку [1], основними перешкодами для МСП є тривалі процеси реєстрації бізнесу, оподаткування, ліцензування, експортні норми, трудова політика, інспекції, судова система, права власності та регулювання фінансових ринків.

Висновки. Результати аналізу дають можливість зробити наступні висновки:

1. За період, що аналізувався, роль МСП в економіці країни поступово зростає: збільшується кількість підприємств та їх внесок у формування доданої вартості. Крім того, посилюється їх значення для забезпечення зайнятості населення. Незважаючи на те, що трохи менше половини всіх капітальних інвестицій припадає на великі підприємства, обсяги інвестицій з розрахунку на одного працюючого істотно зростають на середніх та малих підприємствах.

2. Галузева структура МСП змінюється таким чином, що під впливом процесів концентрації, істотно скоротилася кількість підприємств у фінансовій та страховій діяльності, у сфері тимчасового розміщування й організації харчування та у будівництві. Натомість суттєво зросла кількість середніх підприємств у сфері охорони здоров'я та надання соціальної допомоги, малих – на транспорті, у складському господарстві, поштової та кур'єрській діяльності, у сфері інформації та телекомунікацій та у постачанні електроенергії, газу, пари та кондиціонованого повітря.

3. Регіональний ландшафт малого бізнесу формується вкрай нерівномірно як за кількістю підприємств на 10 тис. населення (від 330 та 113 у м. Києві і області, 106 та 105 у Миколаївській та Одеській областях, до 45 і 46 в Чернівецькій та Тернопільській), так і за темпами росту показника: від +48 % до -63 %.

4. Порівняно з Грузією Україна продовжує відчутно відставати за всіма показниками Індексу політики сприяння малому бізнесу. Особливо це стосується таких, як: послуги розвитку бізнесу, державні закупівлі, інноваційна політика та інтернаціоналізація.

Стаття надійшла до редакції: 06.05.21

Eastern Partnership countries, in terms of small business development policy assessment: the gap is mainly in public procurement, internalization, business development services, the green economy and the institutional and regulatory framework.

Keywords: *small business, SME development, small business development promotion policy.*

Received: 06.05.21

References

1. *Annual Review Small Business Activities. World Bank Group. Small and Medium Enterprise Department.* (2004). [in English].
2. Derzhavna dopomoha pidpriemstvam v konteksti Uhody pro Asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu ta YeS [State aid to enterprises in the context of the Association Agreement between Ukraine and the EU]. (n.d). *www.researchgate.net*. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/339732712> [in Ukrainian].
3. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. (n.d.). *www.ukrstat.gov.ua*. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
4. Edmiston, K.D. (2007). *The Role of Small and Large Businesses in Economic Development*. Retrieved from <https://doi.org/10.2139/ssrn.993821> [in English].
5. Fisher, D. (1967). Modern Small Industry for Developing Countries: A Paradox in Planning Economics. *Economic Development and Cultural Change*, (Vol. 15), 3, (pp. 341-346) [in English].
6. Informatsiini materialy shchodo stanu ta rozvytku maloho i serednoho pidpriemnytstva. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy [Information materials on the state and development of small and medium enterprises. Ministry of Economy of Ukraine]. (n.d.). *www.me.gov.ua*. Retrieved from <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=5f43eb87-a668-4ea4-9db3-b46a02c5a782&title=StatistichniTaInformatsiiniMaterialiSchodoStanuTaRozvitkuMalogoISerednogoPidprimnitstva> [in Ukrainian].

7. İşkurak E., & Dikmen C. (2021). Factors Causing Failure in SMEs and Prevention Methods. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, (Vol. XXX), 1, (pp. 549-552). Retrieved from <https://www.revistaclinicapsicologica.com/data-cms/articles/20210211114605pmSSCI-523.pdf> [in English].

8. Kyzym M.O., Chechetova-Terashvili T.M., & Khaustova V.Ye. (2019). Male ta serednie pidpriemnytstvo v Ukraini: osoblyvosti ta problemy rozvytku [Small and medium business in Ukraine: features and problems of development]. *BIZNESINFORM – BUSINESSINFORM*, 10, (pp. 301-317) [in Ukrainian].

9. Metodolohichni poiasnennia [Methodological explanations]. (n.d.). www.ifstat.gov.ua. Retrieved from http://www.ifstat.gov.ua/STAT/m_inv.htm [in Ukrainian].

10. Monitoring the Implementation of Ukraine's SME Development Strategy 2017-2020, OECD Publishing, Paris. (n.d.). www.oecd.org. Retrieved from www.oecd.org/eurasia/competitiveness-programme/eastern-partners/Monitoringthe-Implementation-of-Ukraine's-SME-Development-Strategy-2017-2020-ENG.pdf [in English].

11. Ndeye N., Razak L.A., & Nagayev R., Ng A. (2018). Demystifying small and medium enterprises' (SMEs) performance in emerging and developing economies. *Borsa Istanbul Review*, (Vol. 18), 4, (pp. 269-281) [in English].

12. Nimfa D. T., Latiff A. S. A., & Wahab S.A. Theories underlying sustainable growth of small and medium-sized enterprises. *African Journal of Emerging Issues (AJOEI)*, Online ISSN: 2663-9335, (Vol. 3), 1, (pp. 43-66). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/349043754_THEORIES_UNDERLYING_SUSTAINABLE_GROWTH_OF_SMALL_AND_MEDIUM_ENTERPRISES [in English].

13. OECD (2019). *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2019*. OECD Publishing, Paris. Retrieved from <https://doi.org/10.1787/34907e9c-en> [in English].

14. OECD et al. (2020). *SME Policy Index: Eastern Partner Countries 2020: Assessing the Implementation of the Small Business Act for Europe*. SME Policy Index, European Union, Brussels/OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/8b45614b-en> [in English].

15. Orujov S., Alakbarov E., & Maharramov J. (2019). Econometric assessment of the effect of Small and Medium Enterprises on Economic

Development (The Case of Azerbaijan). *Information and Innovations*, (Vol. 14), 2, (pp. 35-42) [in English].

16. Pidtrymka maloho i serednoho pidpriumnytstva na derzhavnomu rivni [Support for small and medium enterprises at the state level]. (n.d.). *www.me.gov.ua*. Retrieved from <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=fd7fb228-3d3c-43d6-a9a5-34eea3e04718&title=PidtrimkaMalogoISerednogoPidprimnitstvaNaDerzhavnomuRivni> [in Ukrainian].

17. Pinkovetskaia Iuliia. Sectoral concentration and regional specialisation of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Russia: Application of Krugman Index. (2017). *The Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, (Vol. 23), 1, (pp 20–29) [in English].

18. Prohramy pidtrymky pidpriumstv. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy [Entrepreneur support programs. Ministry of Economy of Ukraine]. (n.d.). *me.gov.ua*. Retrieved from <https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=5dee0c19-31f9-4a56-9f86-c05dc322cbb4&tag=ProgramiPidtrimkiPidprimstv> [in Ukrainian].

19. Reid Gavin C. (1993). The Survival of Small Business Enterprise. *www.researchgate.net*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/24126731_The_Survival_of_Small_Business_Enterprise [in English].

20. Rekomendatsii shchodo planuvannia rozvytku maloho ta serednoho pidpriumnytstva na rivni rehioniv ta terytorialnykh hromad [Recommendations for planning the development of small and medium enterprises at the level of regions and local communities]. (2021). FORBIZ. EU4Business. Ministerstva rozvytku ekonomiky, torhivli ta silskoho hospodarstva Ukrainy [in Ukrainian].

21. Rocha Vera Catarina. (2012). The Entrepreneur in Economic Theory: From an Invisible Man Toward a New Research Field. *www.researchgate.net*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/230676107_The_Entrepreneur_in_Economic_Theory_From_an_Invisible_Man_Toward_a_New_Research_Field [in English].

22. Rosenbusch N., Brinckmann J., & Bausch A. (2011). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 26, (pp. 441-457) [in English].

23. Shvets N.V., & Iziumska A.V. (2020). Malyi biznes v Ukraini: analiz stanu ta tendentsii [Small business in Ukraine: analysis of the situation

and trends]. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia – Bulletin of the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University*, 2 (258). Retrieved from <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2020-258-2-108-117> [in Ukrainian].

24. Small business in the Australian economy. (2019). (n.d.). www.asbfeo.gov.au. Retrieved from https://www.asbfeo.gov.au/sites/default/files/Small_Business_Statistical_Report-Final.pdf [in English].

25. SME Policy Index: Eastern Partner Countries. (2020). (n.d.). www.oecd.org. Retrieved from <https://www.oecd.org/publications/sme-policy-index-eastern-partner-countries-2020-8b45614b-en.htm> [in English].

26. Stan rozvytku maloho biznesu, derzhavna polityka shchodo maloho biznesu ta rekomendatsii. TPP Ukrainy. [Status of small business development, state policy on small business and recommendations. CCI of Ukraine]. (2020). (n.d.). ucci.org.ua. Retrieved from <https://ucci.org.ua/uploads/files/5fe46a6b59923480842013.docx> [in Ukrainian].

27. Tambunan Tulus. (2006). Micro, Small and Medium Enterprises and Economic Growth. *Working paper series*, 14 [in English].

28. *The state of small business. Putting UK entrepreneurs on the map.* (2017) [in English].

29. Velyki problemy maloho biznesu. Systemnyi zvit ombudsmena [Big problems for small business. The system report of the ombudsman]. (2020). (n.d.). [boi.org.ua](http://www.boi.org.ua). Retrieved from <http://www.boi.org.ua> [in Ukrainian].

30. Wang Y. (2016). What are the biggest obstacles to growth of SMEs in developing countries? – an empirical evidence from an enterprise survey. *Borsa Istanbul Review*, 16 (3), (pp. 167-176) [in English].

31. World Bank Group Support for Small and Medium Enterprises. A Synthesis of Evaluative Findings. (2019). (n.d.). ieg.worldbankgroup.org. Retrieved from https://ieg.worldbankgroup.org/sites/default/files/Data/Evaluation/files/SME_Synthesis.pdf [in English].

32. World Bank. (2004). «SME», *World Bank Group Review of Small Business Activities*. Washington, DC: World Bank [in English].

33. Belás, J., Bartoš, P., Habánik, J., & Novák, P. (2014). *Significant Attributes of the Business Environment in Small and Medium-Sized Enterprises*, *Economics and Sociology*, (Vol. 7), 3, (pp. 22-39). Retrieved from <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2014/7-3/2> [in English].

34. Samitowska, W. (2011). *Barriers to the Development of Entrepreneurship Demonstrated by Micro, Small and Medium Enterprises in Poland, Economics & Sociology*, (Vol. 4), 2, (pp. 42-49) [in English].

35. Shyra, T., Shtyrov, O., Korchynskyy, I., Zerkal, A., & Skoryk, H. (2020). Providing the corporate security strategy in the management system of the enterprise. *Business: Theory and Practice*, 21(2), 737-745. <https://doi.org/10.3846/btp.2020.12975>

Відомості про автора / Information about the Author:

Верланов Юрій Юрійович: Чорноморський національний університет імені Петра Могили, вул. 68 Десантників, 10, Миколаїв, Миколаївська область, 54003, Україна.

Yurii Verlanov: Petro Mohyla Black Sea National University: 68 Desantnykiv str. 10, Mykolaiv, 54003, Ukraine

ORCID.ORG./ 0000-0002-3447-5341

E-mail: yverlanov@gmail.com

датковим механізмом вирішення спорів, налагодження комунікації та пошуку компромісних і спільно вироблених консенсусних рішень між органами влади і суспільством.

Використання медіації в системі державного управління дозволить: узгодити інтереси та дотриматися балансу інтересів у будь-якій сфері суспільних відносин; посилить організаційний потенціал суб'єктів управління; зміцнить координацію дій і зближення стратегій наявних інститутів державної влади та управління; підвищить соціальну стабільність в суспільстві та знизять конфліктогенність в соціумі; забезпечить збалансованість державно-управлінських відносин тощо.

Якщо говорити про перспективи подальших розвідок, то на наш погляд вони повинні стосуватися вивчення можливостей застосування медіації в самих різних сферах діяльності і суспільного життя, в тому числі вивчення можливостей застосування медіації як альтернативного способу запобігання спорам (конфліктам) в процесах владно-управлінської діяльності.

Ключові слова: державне управління, конфлікт, медіація, державний службовець.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Визначальною і необхідною умовою суспільно-політичного і соціально-економічного розвитку держави є проведення більш інтенсивних реформ в системі державного управління. Незважаючи на певні успіхи на ниві реформування, цей процес не є стійким, так як наштовхується на проблему дисбалансу політичних інтересів, сил та груп впливу, а також відсутність налагодженого діалогу влади з інституціями сучасного громадянського суспільства. Це в свою чергу породжує конфліктні та кризові явища у політичній, економічній, соціально-побутовій сферах життя суспільства.

Наслідком цього є те, що процеси реформування просуваються набагато повільніше ніж це необхідно, а сама система державного управління починає функціонувати неефективно.

Потенційно конфлікти в організаціях системи державного

управління – є результатом розвитку взаємодії між окремими її структурними елементами, якими можуть бути окремі службовці, її структурні підрозділи чи організація загалом, а також результатом її взаємовідносин із зовнішніми агентами – громадянами, підприємствами, установами, організаціями» [12].

Цілком очевидно, що ігнорування таких проблемних питань як протистояння і неузгодженостей між суб'єктами публічно-управлінської діяльності, нерозуміння населенням суті та необхідності змін, несприйняття ними проведених реформ, наявності корупції в системі державного управління, невирішених політичних конфліктів, невисоким ступенем віри людей в здатність держави захистити їх від злочинності призводять до соціального напруження в суспільстві, зіткненню людей.

З огляду на це, особливої ваги набуває потреба в застосуванні медіації як дієвого способу конструктивних взаємовідносин у системі державного управління з метою профілактики помилкових непорозумінь і конфліктів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі аспекти застосування альтернативних методів вирішення спорів (конфліктів), заснованих на медіації висвітлені в працях вітчизняних і зарубіжних науковців.

Зокрема, до визначення поняття медіації, її відмінних ознак присвячені праці, М. Поліщук, Ю. Притика, О. Белінської, В. Резникова та інші.

Питання правової природи медіації, її різних аспектів та сфер застосування дослідженні в працях: О. Сидельнікова «Інститут примирення сторін в адміністративному судочинстві», Н. Боженко «Адміністративно-правове забезпечення медіації як способу вирішення адміністративних спорів», Т. Шинкар «Застосування медіації в адміністративному судочинстві: вітчизняний та зарубіжний досвід» та А. Бортнікової «Правові засади застосування медіації як способу вирішення публічно-правових спорів».

Особливу увагу привертають праці З. Красиловської [17] та Є. Бородіна [3], які присвячені дослідженню інституту медіації як способу вирішення проблем в системі публічного управління

України та організаційно-правовим підставам застосування медіації в системі державного управління.

Огляд досліджень феномена медіації свідчить про те, що більшість з них зосереджені на правових та психологічних аспектах цього явища, проте в них не розглянуті саме процес інтеграції методу в повсякденну практику системи державного управління, який був би спрямований не стільки на врегулювання конкретних конфліктів, скільки на їх запобігання, на навчання державних службовців навичкам вирішення спорів (конфліктів) у професійній сфері шляхом активних переговорів, та на вихованні їх правосвідомості.

Формулювання цілей статті (постановка завдання).

Мета статті – аналіз соціальної та правової природи медіації та можливостей медіації, як способу запобігання, вирішення спорів (конфліктів) в системі державного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Відповідно до Конституції України, *по перше* «Права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст і спрямованість діяльності держави» (ст. 3); *по-друге*, «Держава відповідає перед людиною за свою діяльність. Утвердження і забезпечення прав і свобод людини є головним обов'язком держави» (ч. 2 ст. 3); *по-третє*, «Органи державної влади та органи місцевого самоврядування, їх посадові особи зобов'язані діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України» (ч. 2 ст. 19).

Закріпивши в Конституції норми про права і свободи людини держава взяла на себе обов'язок щодо їх забезпечення в процесі управлінської діяльності. В цьому і проявляється одна з основних задач держави - гарантії права і свободи людини. Поряд з цим пріоритетною функцією держави є забезпечення та реалізація принципу верховенства права у суспільстві, де кожен має право на справедливий розгляд та урегулювання спірних (конфліктних) ситуацій.

Виконання цих функцій здійснюється державою в рамках визначених Конституцією та законами України через органи державної влади, органи місцевого самоврядування їхніх посадових та службових осіб, які повинні додержуватися юридичної рівності

усіх перед законом, спрямовувати свою діяльність на досягнення ідеалів справедливості, та забезпечувати права і свободи людини.

Зміст цих статей ілюструє, щовсі вони передбачають пріоритет прав і свобод людини та громадянина. Більш того принцип верховенства права передбачає взаємну відповідальність людини та держави.

Процес державного управління характеризується формуванням державно-управлінських відносин, які мають свої ознаки, а саме: інтереси, потреби, права й обов'язки учасників цих відносин, що пов'язані з виконавчою та розпорядчою діяльністю держави, з державним управлінням, виконавчою владою та місцевим управлінням; однією з сторін у цих відносинах завжди виступає суб'єкт з владними повноваженнями (орган виконавчої влади, посадова особа, службовці, що наділені державно-владними повноваженнями та інші) [20, с. 120–121].

При виконанні органами влади управлінських функцій щодо реалізації прав, свобод та інтересів, повноважень у публічно-правових відносинах, а також при наданні адміністративних послуг та пов'язаних з ним прав, свобод та інтересів можуть виникати протиріччя що передуює виникненню спору (конфлікту) [21, с. 102].

Також підставою до виникнення публічно-правового спору (конфлікту) можуть бути прийняті рішення (нормативно-правові акти чи індивідуальні акти), дії чи бездіяльність суб'єктів публічно-правових відносин, які порушують права, свободи та інтереси інших суб'єктів публічно-правових відносин [4].

Наслідком цього, може бути виникнення різноманітних непорозумінь, неузгодженостей, конфліктних ситуацій, в процесі державно-управлінської діяльності. Така ситуація виникає, як з вини службовців, так і через незалежні від них обставини, але негативні наслідки яких вони зобов'язані усунути, щоб знизити соціальне напруження, його ескалацію та загострення.

В більшості випадків вирішення такого спору відбувається в судовому порядку і прийняте судове рішення, має відкритий характер та підлягає оприлюдненню в електронній формі, або може публікуватися у друкованих виданнях [25].

Все це в цілому не поліпшує імідж держави і не відповідає очікуванням громадськості та не підвищує довіру суспільства до органів державної влади.

У специфічній професійній діяльності державних службовців, також закладено конфліктний потенціал, який створюється з одного боку під впливом факторів зовнішнього середовища (функціонування суб'єктів правовідносин), а з іншого боку, внутрішнім середовищем (створюваної сферою адміністративно-службових і соціально-професійних відносин). Це може призвести до виникнення протиріч між приватним інтересом державного службовця і правами і законними інтересами громадян, організацій, суспільства або держави, і тим самим сприяє виникненню, формуванню, розвитку і протіканню конфліктів в державно-адміністративній сфері. Що в кінцевому підсумку завдає шкоди правам і законним інтересам громадян, організацій, суспільства або держави.

Відповідно до Закону України «Про запобігання корупції» під приватним інтересом службовця, яка впливає або може вплинути на об'єктивне виконання службових обов'язків розуміється будь-який майновий чи немайновий інтерес особи, у тому числі зумовлений особистими, сімейними, дружніми чи іншими позаслужбовими стосунками з фізичними чи юридичними особами, у тому числі ті, що виникають у зв'язку з членством або діяльністю в громадських, політичних, релігійних чи інших організаціях, зазначено у частини 1 статті 1 цього Закону.

У разі виникнення у службовця приватного інтересу, яка призводить або може привести до реального конфлікту інтересів, службовець зобов'язаний повідомити про це не пізніше наступного робочого дня з моменту, коли він дізнався чи повинен був дізнатися про наявність у нього реального чи потенційного конфлікту інтересів безпосереднього керівника, а у випадку перебування особи на посаді, яка не передбачає наявності у неї безпосереднього керівника, або в колегіальному органі - Національне агентство чи інший визначений законом орган або колегіальний орган, під час виконання повноважень у якому виник конфлікт інтересів, відповідно (ч.1 п.2 статті 28 Закону «Про запобігання корупції»);

відповідно до частині першій статті 65 Закону, за порушення вимог щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів службовець несе дисциплінарну відповідальність (ч.2 статті 65 Закону); цивільно-правову відповідальність (відшкодування матеріальної та / або моральної шкоди відповідно до Цивільного кодексу України, статті 22; 23); адміністративну відповідальність (ст. 14 КпАП України).

У цьому контексті застосування процедури медіації, як превентивного заходу запобігання конфлікту інтересів в разі виникнення конфліктної ситуації, коли причиною є виникнення у державного службовця приватного інтересу, яке згодом може привести до потенційного або до реального конфлікту інтересів було б своєчасно.

Діяльність органів державної влади в основному базується на використанні імперативних методів правового регулювання, які побудовані на засадах субординації учасників правовідносин. В той же час гармонійний розвиток суспільства можливий тільки при узгодженні інтересів різних його членів, тому діяльність органів державної влади повинна бути спрямована на забезпечення реалізації цих прав, свобод та інтересів громадян.

Разом з цим завданням органів державної влади у процесі реалізації цих прав, свобод та інтересів максимально пом'якшити зіткнення приватних інтересів різних учасників правовідносин і правовими засобами сприяти компромісному зближенню публічного і приватних інтересів.

На це вказує і В. Кафарський, «одним із пріоритетів та завдань діяльності держави та місцевого самоврядування є досягнення компромісу між органом публічної адміністрації та громадянином» [11, С. 152-165].

Поміж іншого, впровадження концепції належного урядування включає механізми, процеси та структури, за допомогою яких органи влади, громадяни та соціальні групи координують свої інтереси, використовують права та виконують обов'язки, а також виступають посередниками у вирішенні проблемних питань розвитку суспільства [13].

Загалом, всі ці процеси передбачають у своєму змісті процедуру медіації, пояснюється це тим, що в суспільстві є декілька суб'єктів (акторів) і відповідна кількість точок зору. Належне урядування потребує медіації різних інтересів у суспільстві для досягнення загального консенсусу щодо взаємовигідного інтересу всієї спільноти та засобів його досягнення [40].

В той же час, процедура медіації розвиває суспільство, вчить вести діалог, відстоювати свої інтереси, враховуючи при цьому думку інших громадян, поважати їх права, позицію, що в кінцевому рахунку сприяє зміцненню правопорядку і формування правової держави [10, с.116].

Отже, для того щоб знизити градус протистояння між різними гілками влади, між суб'єктами владних повноважень та суспільством, щоб забезпечити врегулювання суперечок між конфліктуючими сторонами доцільно впроваджувати і поширювати альтернативні способи вирішення конфліктів, зокрема медіацію.

Що ж мається на увазі під поняттям медіація (посередництво)? Медіація є одним із видів посередництва. З англ. mediation – посередництво, mediator – посередник, примиритель; mediatory – посередницький – вид альтернативного врегулювання спорів, метод вирішення спорів із залученням посередника (медіатора), який допомагає сторонам конфлікту налагодити процес комунікації і проаналізувати конфліктну ситуацію таким чином, щоб вони самі змогли обрати той варіант рішення, який би задовольняв інтереси і потреби всіх учасників конфлікту [39].

Медіація входить до пакету методів позасудового неформального врегулювання спорів, які отримали назву «альтернативне вирішення спорів», або АВС (в англійській літературі – ADR (Alternative Dispute Resolution)). АВС визначають як групу процесів, за допомогою яких вирішуються спори, конфлікти і справи без звернення до судових розглядів [34, с. 10].

Посередництво – це процес, у якому «третя сторона» (посередник) допомагає сторонам спірної (конфліктної) ситуації провести переговори, спрямовані на досягнення взаємоприйняттого рішення [7].

Медіація є універсальним способом вирішення правових конфліктів, який динамічне розвивається і відповідає викликам сучасного світу [38].

Отже, сутність медіації полягає у тому, що цей спосіб дозволяє вийти за рамки визначеного спору і виявити справжні причини конфлікту, при цьому виробити спільне рішення по його вирішенню і врегулюванню, тим самим задовольнивши істинні інтереси сторін конфлікту.

В українському законодавстві вже закладено підвалини національного бачення процедури медіації, які відображені в низці законодавчих актів. А саме:

у ч. 1 та ч. 5 ст. 55 Конституції України проголошено, що кожному гарантується право на оскарження в суді рішень, дій чи бездіяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування, посадових і службових осіб та кожен має право будь-якими не забороненими засобами захищати свої права і свободи від порушень і протиправних посягань. Ця стаття передбачає механізм становлення медіації, як способу вирішення публічно-правового спору в соціально-правовій системі нашої держави.

у ч. 4 ст. 124 Конституції України, закріплює припис про те, що «законом може бути визначений обов'язковий досудовий порядок урегулювання спору» [14]. Це положення вказує та те, що досудове врегулювання спорів за згодою сторін з використанням альтернативних методів, зокрема медіації є правомірним.

Невід'ємним конституційним правом кожної людини є право на захист своїх прав. Механізм реалізації цього права, закріплено в законі України «Про безоплатну правову допомогу», згідно якому держава гарантує особам відновлення їх прав у випадку їх порушення, діями чи бездіяльністю органів державної влади, органів місцевого самоврядування, посадових і службових осіб.

Ця правова допомога включає такий вид послуги як медіація. А саме, в ст. 7 ч.2 п.2 Закону України «Про безоплатну правову допомогу» [24], зафіксовано що одним із видів послуг з надання первинної безоплатної правової допомоги в Україні є надання допомоги в забезпеченні доступу особи до вторинної правової допомоги та медіації.

Механізм реалізації медіації також закладений в законі України «Про соціальні послуги», в частині реалізації прав осіб, на отримання допомоги у складних життєвих обставинах (ст.16 ч.2 п.), медіація включена як базова соціальна послуга [30].

Крім того, наказом Міністерства соціальної політики України від 17 серпня 2016 року № 892 затверджено «Державний стандарт соціальної послуги посередництва (медіації)», що визначає зміст, обсяги, умови та порядок надання соціальної послуги посередництва (медіації), показники її якості для суб'єктів різних форм власності та господарювання, які надають таку послугу.

Основні заходи, що становлять зміст соціальної послуги посередництва (медіації), форми роботи та орієнтовний час для їх виконання, передбачають: допомогу у врегулюванні конфліктів; ведення переговорів; опрацювання шляхів та умов розв'язання конфлікту [26].

Те що органи державної влади самі відчують необхідність у спілкуванні з суб'єктами господарювання під час виконання своїх службових обов'язків, свідчать законодавчо визначені процедури консультування [15, с. 122-123].

На пошук нових форм взаємодії між органами державної влади та місцевого самоврядування, бізнес-структурами та представниками громадянського суспільства спрямована Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2016-2020 роки [31].

Принцип взаємної поваги та пошуку компромісних рішень закладений в основу закону України «Про соціальний діалог в Україні» (ст. 3) [29].

Все це вказує на перегляд сутності державного управління, перезавантаження змісту відносин на рівні «держава – громадянин» [8, с. 31].

Таким чином, зміна ролі держави і характеру її взаємодії з громадянами, процеси реформування що відбуваються вимагають зміну підходів до вирішення спорів за участю органів державної влади, в тому числі застосування медіації як способу врегулювання конфлікту (спору) шляхом переговорів.

Досвід європейських держав у цій сфері, доводить, що запровадження альтернативних методів урегулювання спорів є найефективнішою передумовою вирішення правових конфліктів та спорів.

З огляду на те, що фундаментальним принципом права ЄС є принцип доступу до правосуддя, для того щоб забезпечити кращий доступ до правосуддя Рада ЄС закликала держави – члени сприяти та створювати альтернативні методи вирішення спорів, зокрема медіацію.

І як наслідок ратифікація Україною у 2014 році Угоди про асоціацію з Європейським Союзом [28] остаточно зняла сумніви щодо інтеграційних пріоритетів і вектора руху нашої країни до набуття повноправного членства в Європейському Союзі та закріпила пріоритетність запровадження альтернативних позасудових процедур, серед яких медіація є основним методом врегулювання спорів [27; 37; 36].

Також, Україна 7 серпня 2019 року приєдналася до Конвенції ООН «Про міжнародні угоди за результатами медіації», що додає правничій медіації гарантії виконання угод і є тією частинкою «пазла» ефективної та уніфікованої процедури реалізації угод, укладених унаслідок медіації, якої раніше не вистачало [41].

В. Мотиль, вважає що законодавство ЄС не є обов'язковим для України, але з огляду на досягнення кінцевої мети європейської інтеграції, а саме набуття повноправного членства в Європейському Союзі, Україні доцільно імплементувати також і положення цих правових актів у національне законодавство [19, с. 48].

Поширеною практикою ЄС є використання альтернативних методів вирішення спорів між адміністративними органами й зацікавленими сторонами. Це прописано в Рекомендаціях Rec (2001) 9 Комітету Міністрів Ради Європи щодо альтернатив судовому розгляду спорів між адміністративними органами й сторонами – приватними особами від 5 вересня 2001 року, наголошено на перевагах використання альтернативних засобів розгляду спорів та рекомендовано урядам держав – членів сприяти використанню альтернативних засобів [33].

Очевидно, що медіація на просторах Європейського союзу є одним із визнаних та ефективних інструментів комунікації (спілкування), який приносить видимі результати у процесі врегулювання конфлікту (спору) або кризи.

Національне законодавство України має підґрунтя для застосування медіації поряд з іншими методами врегулювання і вирішення правових спорів в системі органів державного управління, але є фактори які стримують її застосування.

Загалом стримувальним фактором застосування медіації, як способу вирішення публічно-правових спорів полягає у відсутності повноважень у суб'єкта владних повноважень щодо проведення процедури медіації.

3. Красилівська пояснює цю ситуацію психологічними (боязнь посадової особи відповідальності за самостійно прийняте рішення) та юридичними («заборонено все, крім того, що прямо дозволено») факторами [16, с. 142].

В той же час в нормативно-правових засадах діяльності державного службовця закладені дискреційні повноваження, які дозволяють ці фактори подолати.

Термін «дискреційні» *discretionnaire* (франц.) має французьке походження, яке означає залежність від особистого розсуду, або *discretio* (лат.) – рішення посадової особи або державного органу, віднесеного до їх компетенції питання на власний розсуд в порядку реалізації дискреційної влади [9, с. 16].

При цьому ключовим є те, що межі поведінки (розсуду) суб'єкта владних повноважень окреслені в законодавчих актах, і відступ від цих вимог призведе до порушення права та охоронюваних законом інтересів особи. Такий висновок можна зробити з рішення Конституційного Суду України від 8 червня 2016 року (№ 3-рп/2016) [36].

Дискреційні повноваження та адміністративний розсуд у руках державного службовця мають стати тим важелем, за допомогою якого будуть налагоджуватися зв'язки держави та громадянського суспільства. Цей державний службовець повинен бути втіленням довіри народу до влади, тобто потрібна трансформація не тільки

правового статусу, а й самої правосвідомості службовця [6, с. 135-136].

На думку А. Бортнікової, наявна законодавча варіативність у повноваженнях державного службовця є сприятливим чинником для застосування медіації, оскільки можливість вибору того чи іншого варіанту рішення сприяє досягненню компромісу, більш якісному врахуванню і об'єктивних обставин, і суб'єктивних точок зору сторін [5].

Як бачимо, законодавством України передбачено використання медіації, як способу вирішення публічно-правових спорів шляхом самостійного узгодження та прийняття компромісних (вигідних) рішень між усіма зацікавленими сторонами.

Але для того, щоб медіація набула статусу правового інституту необхідна наявність взаємопов'язаних між собою правових норм, що регулюють відносини у сфері медіаційної діяльності. При цьому така система норм повинна забезпечити баланс інтересів усіх учасників правовідносин, виховувати правосвідомість і взаємоповагу в суспільстві.

Саме тому, зараз на розгляді у Верховній Раді України знаходиться проект закону «Про медіацію» № 3504 від 19 травня 2020 року, цим проектом пропонується запровадити інститут медіації на законодавчому рівні та визначити правові засади та порядок проведення медіації в Україні [32].

Очевидно, що окрім загального / рамкового закону про медіацію необхідно прописати конкретні правила щодо медіації в законодавстві, що регулює публічно-адміністративну сферу. Причини загальновідомі. Успішне застосування будь-якого методу альтернативного вирішення спору можливо лише в тому випадку, коли адміністративний орган готовий змінити спосіб застосування конкретного повноваження в кожному подібному випадку в майбутньому, а отже, готовий змінювати свої підходи за наявності законних та об'єктивних причин» [2, с. 62].

Прийняття цього спеціального закону буде мати позитивний ефект на розвиток інституту медіації в Україні. Але для цього потрібно не лише прийняття спеціального закону, а й комплексний

підхід до внесення змін у національне законодавство щодо організації інституту медіації, який відповідатиме як громадським, так і державним інтересам.

Не останнє місце в цьому питанні займає професійна компетентність державних службовців у сфері побудови конструктивних міжособистісних і соціальних стосунків. Адже саме від таких якостей як вміння вести переговори, обґрунтовувати свої позиції, знаходити компромісні рішення; уміння проводити обговорення, збалансовуючи різні позиції, погляди, точки зору залежить належне урядування.

Тому імплементація медіаційних технік у професійну діяльність державних службовців закріпилобцюнорму та дало б змогу використовувати їх під час урегулювання конфліктів, що виникають у системі державного управління.

На потенціал і цінність цього інструментарію вказує О. Лук'яновська, «інформованість про принципи і технології медіації може істотно вплинути на зміну світогляду державного службовця у відносинах із громадянами та одне з одним, що розширить можливості вирішення спорів прозорим, некорумпованим способом» [18, с. 38].

Крім того, сучасний стан розвитку держави базується на концепції сервісної держави, яка передбачає координацію зв'язків знизу до верху, між усіма верствами населення, де одним з головних факторів сервісного підходу є реалізація врегулювання конфліктів шляхом процедури медіації спорів.

Звісно, медіація не є ліками від усіх проблем (конфліктів) проте вона є ефективним превентивним засобом запобігання і вирішення правових спорів в системі державного управління та може стати тим фундаментом, що започаткує новий рівень взаємовідносин держави з громадянським суспільством. Але як кажуть китайці, «щоб сидіти під деревом, його треба спочатку виростити».

Висновки. В цілому держава усвідомлює роль медіації у вирішенні соціально значущих завдань. Суттю медіації як соціального явища, є те що цей метод орієнтований на розв'язання спорів у позасудовому порядку, на досягнення консенсусу, згоди

різних суперечливих поглядів, позицій, вирішення спірних ситуацій. Позитивним є той факт, що цей інструмент, як альтернативний спосіб превентивної профілактики запобігання спорам (конфліктам), шляхом врахування інтересів кожної сторони та досягнення компромісного рішення є затребуваним в суспільстві.

В контексті забезпечення реалізації принципів верховенства права та доступу до правосуддя держава повинна забезпечити доступ до альтернативних методів вирішення правових спорів. Серед яких чільне місце набула медіація.

Аналіз законодавства показує, що на шляху запровадження практики медіації вже зроблено чималі кроки, але цього недостатньо. Необхідно прийняти спеціальний закон про медіацію, та внести зміни до законодавства.

Прийняття закону сприятиме професійної організації та введення в широку практику на всіх рівнях влади та громадянського суспільства інституту медіації, яке стане додатковим механізмом вирішення спорів, налагодження комунікації та пошуку компромісних і спільно вироблених консенсусних рішень між органами влади і суспільством.

Використання медіації в системі державного управління дозволить: узгодити інтереси та дотриматися балансу інтересів у будь-якій сфері суспільних відносин; посилить організаційний потенціал суб'єктів управління; зміцнить координацію дій і зближення стратегій наявних інститутів державної влади та управління; підвищить соціальну стабільність в суспільстві та знизять конфліктогенність в соціумі; забезпечить збалансованість державно-управлінських відносин тощо.

Якщо говорити про перспективи подальших розвідок, то на наш погляд вони повинні стосуватися вивчення можливостей застосування медіації в самих різних сферах діяльності суспільного життя, в тому числі вивчення можливостей застосування медіації як альтернативного способу запобігання спорам (конфліктам) в процесах владно-управлінської діяльності.

Стаття надійшла до редакції: 12.06.21

The use of mediation in the public administration system will allow: to harmonize interests and maintain a balance of interests in any area of public relations; will strengthen the organizational potential of the subjects of management; strengthen coordination of actions and convergence of strategies of existing institutions of government and administration; will increase social stability in society and reduce conflict potential in society; will ensure the balance of state-management relations and the like.

If we talk about the prospects for further research, then, in our opinion, they should relate to the study of the possibilities of using mediation in various fields of activity and public life, including the study of the possibilities of using mediation as an alternative way to prevent disputes (conflicts) in the processes of power and management activities.

Key words: *public administration, conflict, mediation, civil servant.*

Received: 15.06.21

References

1. Belinska, O.V. (2011). Mediatsiia – alternatyvne vyrishennia sporiv [Mediation - alternative dispute resolution]. *Visnyk Vysshchoi rady yustytzii – Bulletin of the High Council of Justice*, 1 (5), (pp. 158 –173) [in Ukrainian].
2. Bert Maan. (2020). *Gap-Analiz vprovadzhennia instytutu mediatsii v Ukraini [Gap-Analysis of the implementation of the institute of mediation in Ukraine]* [in Ukrainian].
3. Borodin, Ye. (2019). Orhanizatsiino-pravovi pidstavy zastosuvannia mediatsii v systemi derzhavnoho upravlinnia [Organizational and legal grounds for the use of mediation in public administration]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Aspects of public administration*, (Vols. 7), 4, (pp. 25-34). Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2019_7_4_5 [in Ukrainian].
4. Bortnikova, A.H. (2018). Novevyznachennia poniattia «publichno-pravovoho sporu» u svitli chynnosti novoi redaktsii KAS Ukrainy [New definition of “public-legal dispute” in the light of the new edition of the CAS of Ukraine]. «*Suchasni pravovi systemy svitu: tendentsii ta faktory rozvytku*» –

«Modern legal systems of the world: trends and factors of development», (pp. 74-77) [in Ukrainian].

5. Bortnikova, A.H. (2017). Pravovi zasady zastosuvannya mediatsii yak sposobu vyrishennia publichno-pravovykh sporiv [Legal principles of mediation as a way of resolving public-law disputes]. *Aktualni problemy vitchyznia-noi yurysprudentsii – Actual problems of domestic jurisprudence*, (Vols. 2), 6, (pp. 77 – 80) [in Ukrainian].

6. Bortnikova, A.H. (2017). *Shchodo dyskretsiiynykh povnovazhen subiek-ta vladnykh povnovazhen v umovakh ukrainskoi pravovoi diisnosti [On the dis-cretionary powers of the subject of power in the conditions of Ukrainian legal reality]*. (pp. 133-136). Poland: Sandomierz [in Ukrainian].

7. Hirnyk, A.M. (2010). *Osnovy konfliktolohii [Fundamentals of conflic-tology]*. Kyiv: Vyd. dim «Kyievo-Mohylianska akademiia» [in Ukrainian].

8. Dzhafarova, M.V. (2017). Subiekt vladnykh povnovazhen: teoretychni ta prykladni problemy vyznachennia [The subject of power: theoretical and applied problems of definition]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Serii Yurydychni nauky – Scientific Bulletin of Kherson State University. Legal Sciences Series*, (Vols. 2), 1, (pp. 30-33) [in Ukrainian].

9. Dyskretsiiini povnovazhennia subiektiv vlady: svoboda rozsuduchy shliakh do svavillia chynovnykiv? [Discretionary powers of subjects of power: freedom to judge the way to arbitrariness of officials?]. (n.d.). *ppt-online.org*. Retrieved from <http://ppt-online.org/77468> [in Ukrainian].

10. Kalinina, E.V. (2016). Otdelnyie aspektyi primeneniya mediativnyih tehnologiy pri razreshenii pravovyih konfliktov [Certain aspects of the use of media technologies in resolving legal conflicts]. *Teoriya i praktika obschest-vennogo razvitiya – Theory and practice of social development*, 12, (pp. 114 – 116) [in Russian].

11. Kafarskyi, V.V. (2014). Mediatsiia v administratyvnomu sudochynstvi [Mediation in administrative proceedings]. *Prykarpatskyi yurydychnyi visnyk – Prykarpattya Legal Bulletin*, 3 (6), (pp. 152-165) [in Ukrainian].

12. Kyrii, S.L. (2014). Orhanizatsiinyi konflikt u publichnomu upravlinni yak indykator neobkhidnosti zmin [Organizational conflict in public adminis-tration as an indicator of the need for change]. *Derzhavne budivnytstvo – State Construction*, 2. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2014_2_4 [in Ukrainian].

13. Kozlov, K.I. (2010). Politychna modernizatsiia: implementatsiia pryntsyviv Good Governance [Political modernization: implementation of the principles of Good Governance]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia – Theory and practice of public administration*, 4, (pp. 135-140). Retrieved from http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Tpdu_2010_4_22.pdf [in Ukrainian].

14. Konstytutsiia Ukrainy: pryiniata na piatii sesii Verkhovnoi Rady Ukrainy 28 chervnia 1996 r. [The Constitution of Ukraine: adopted at the fifth session of the Verkhovna Rada of Ukraine on June 28, 1996]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-vr> [in Ukrainian].

15. Krasilovska, Z.V. (2017). Stanovlennia instytutu mediatsii v systemi publichnoho upravlinnia: teoretyko-pravovyi aspekt [Formation of the institute of mediation in the system of public administration: theoretical and legal aspect]. *Candidate's thesis*. Odessa: Odessa Regional Institute of Public Administration [in Ukrainian].

16. Krasilovska, Z.V. (2017). Stanovlennia instytutu mediatsii v systemi publichnoho upravlinnia: teoretyko-pravovyi aspekt [Formation of the institute of mediation in the system of public administration: theoretical and legal aspect]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Odessa: Odessa Regional Institute of Public Administration [in Ukrainian].

17. Lukyanovskaya, O.V. (2018). O vozmozhnosti primeneniya protsedury mediatsii pri razreshenii konfliktov na gosudarstvennoy grazhdanskoj sluzhbe [On the possibility of using the mediation procedure when resolving conflicts in the civil service]. *Vestnik SGYuA – Bulletin of SGLA*, 1 (120), (pp. 34-38) [in Russian].

18. Motyl, V.I. (2014). Stantaperspektyvypravovohorehuliuvaniamediatsii v Ukraini [Status and prospects of legal regulation of mediation in Ukraine]. *Yurydychna Ukraina – Legal Ukraine*, 11, (pp. 46-52) [in Ukrainian].

19. Nyzhnyk, N.R., & Tsvietkov, V.V. (1998). Pryroda ta zmist administratyvnoi reformy v Ukraini [The nature and content of administrative reform in Ukraine]. *Reformuvannia derzhavnoho upravlinnia v Ukraini: problemy i perspektyvy – Public administration reform in Ukraine: problems and prospects*. Kyiv: Oriiany [in Ukrainian].

20. Osadchy, A.Yu. (2013). Yurysdyktsiia sudiv z rozghliad u publichno-pravovykh sporiv [Jurisdiction of courts for consideration in public law disputes]. *Yurydychnyi visnyk – Legal Bulletin*, 3, (pp. 101-106) [in Ukrainian].

21. Polishchuk, M.Ya. (2014). Poniattia mediatsii yak alternatyvnoho metodu vyrishennia sporiv [The concept of mediation as an alternative method of dispute resolution]. *Derzhavo i pravo. Yurydychni i politychni nauky – State and Law. Legal and political sciences*, 65, (pp. 134-139) [in Ukrainian].

22. Prytyka, Yu.D. (2006). Teoretychni problemy zakhystu prav uchashnykh tsyvilnykh pravovidnosyn v treteiskomu sudi [Theoretical problems of protection of the rights of participants of civil legal relations in the arbitration court]. *Doctor's thesis*. Kyiv: KNU of Tarasa Shevchenka [in Ukrainian].

23. Zakon Ukrainy Pro bezoplatnu pravovu dopomohu vid 2 chervnia 2011 roku No 3460-VI [Law of Ukraine On free legal aid of June 2, 2011 No 3460-VI]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3460-17#Text> [in Ukrainian].

24. Zakon Ukrainy Pro dostup do sudovykh rishen vid 22 hrudnia 2005 roku No 3262-IV, potochna redaktsiia redaktsiia vid 23 kvitnia 2021 roku [Law of Ukraine On access to court decisions of December 22, 2005 No 3262-IV, current version of April 23, 2021]. (n.d.). *zakon5.rada.gov.ua*. Retrieved from <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/3262-15> [in Ukrainian].

25. Nakaz Ministerstva sotsialnoi polityky Ukrainy Pro zatverdzhennia Derzhavnogo standartu sotsialnoi posluhy poserednytstva (mediatsii) vid 17.08.2016 No 892 [Order of the Ministry of Social Policy of Ukraine On approval of the State standard of social mediation service: dated 17.08.2016 No 892]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1243-16#Text> [in Ukrainian].

26. Postanova Verkhovnoi Rady Ukrainy Pro Zaiavu Verkhovnoi Rady Ukrainy «Pro yevropeyskyi vybir Ukrainy» vid 16 veresnia 2014 r. [Resolution of the Verkhovna Rada of Ukraine On the Statement of the Verkhovna Rada of Ukraine «On the European Choice of Ukraine» of September 16, 2014]. (n.d.). *zakon5.rada.gov.ua*. <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/ru/1679-1> [in Ukrainian].

27. Zakon Ukrainy Pro ratyfikatsiiu Uhody pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu, z odniiei storony, ta Yevropeiskym Soiuzom, Yevropeiskym spivtovarystvom z atomnoi enerhii i yikhnimy derzhavamy-chlenamy, z inshoi storony vid 16 veresnia 2014 r. [Law of Ukraine On ratification of the Association Agreement between Ukraine, on the one hand, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their Member States, on the other hand of 16

September 2014]. (n.d.). *zakon2.rada.gov.ua*. Retrieved from <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1678-18> [in Ukrainian].

28. Zakon Ukrainy Pro sotsialnyi dialoh v Ukraini vid 23 hrudnia 2010 roku No 2862-VI, potochna redaktsiia pryiniattia vid 23 hrudnia 2010 roku [Law of Ukraine On social dialogue in Ukraine of December 23, 2010 No 2862-VI, current version of adoption of December 23, 2010]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17#Text> [in Ukrainian].

29. Zakon Ukrainy Pro sotsialni posluhy vid 17 sichnia 2019 roku No 2671-VIII [Law of Ukraine On social services of January 17, 2019 No 2671-VIII]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text> [in Ukrainian].

30. Ukaz Prezydenta Ukrainy Pro spryiannia rozvytku hromadianskoho suspilstva v Ukraini: vid 26 liutoho 2016 roku No 68/2016 [On promoting the development of civil society in Ukraine: Decree of the President of Ukraine of February 26, 2016 No 68/2016]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/68/2016#n25> [in Ukrainian].

31. Proekt zakonu Ukrainy «Pro mediatsiiu» reiestr. No 3504 vid 19.05.2015 roku [Draft Law of Ukraine «On Mediation» register. No 3504 dated 19.05.2015]. (n.d.). *search.ligazakon.ua*. Retrieved from http://search.ligazakon.ua/1_doc2.nsf/link1/JI02134A.html [in Ukrainian].

32. Rekomendatsiia Rec 9 Komitetu Ministriv Rady Yevropy derzhavam-chlenam shchodo alternatyv sudovomu rozghliadu sporiv mizh administratyvnymy orhanamy y storonamy pryvatnymy osobamy. Ukhvaleno Komitetom Ministriv Rady Yevropy na 762 zasidanni zastupnykiv ministriv 5 veresnia 2001 roku [Recommendation Rec 9 of the Committee of Ministers of the Council of Europe to member states on alternatives to litigation between administrative authorities and private parties. Approved by the Committee of Ministers of the Council of Europe at the 762nd meeting of the Ministers' Deputies on 5 September 2001]. (2001). (n.d.). *www.scourt.gov.ua*. Retrieved from <http://www.scourt.gov.ua/clients/vsu/vsu.nsf.pdf> [in Ukrainian].

33. Rieznikov, V.V. (2012). Mediatsiia (poserednytstvo) yak sposib vyrishennia hospodarskykh spori [Mediation (mediation) as a way to resolve economic disputes]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Yurydychni nauky – Bulletin of the Taras Shevchenko National University of Kyiv. Legal sciences*, 90, (pp. 10 –15) [in Ukrainian].

34. Rishennia Konstytutsiinoho Sudu Ukrainy vid 8 chervnia 2016 roku (No 3-rp/2016) // [Judgment of the Constitutional Court of Ukraine of 8 June 2016 (No 3-rp/2016)]. (n.d.). *ccu.gov.ua*. Retrieved from <https://ccu.gov.ua/sites/default/files/ndf/3-rp2016.pdf> [in Ukrainian].

35. Rukovodstvo Mezhdunarodnogo instituta po predotvrascheniyu i razresheniyu konfliktov (CPR) po mediatsii i ARS v Evrope [Guidelines of the International Institute for Conflict Prevention and Resolution (CPR) on Mediation and ADR in Europe]. (2015). (n.d.). *www.cpradr.org*. Retrieved from <https://www.cpradr.org/resource-center/non-english-language-resources/russian/-CPR> [in Russian].

36. Uroda pro asotsiatsiiu Ukrainy z Yevropeiskym Soiuzom [Government on the association of Ukraine with the European Union]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text [in Ukrainian].

37. Khliborob, N.Ye. (2012). Publichno-pravovyi spir yak predmet yurysdyktsiinoi diialnosti administratyvnoho sudu [Public law dispute as a subject of jurisdictional activity of the administrative court]. *Candidate's thesis*. Lviv: National University «Lviv Polytechnic» [in Ukrainian].

38. Hudoykina, T.V. (2015). Mirovoe soglashenie kak primiritelnaya protsedura razresheniya yuridicheskogo spora i konflikta [Settlement agreement as a conciliatory procedure for resolving a legal dispute and conflict]. *Vestnik Vladimirskogo gosudarstvennogo universiteta imeni Aleksandra Grigorevicha i Nikolaya Grigorevicha Stoletovyih. Seriya: Yuridicheskie nauki – Bulletin of the Vladimir State University named after Alexander Grigorievich and Nikolai Grigorievich Stoletov. Series: Legal Sciences*, 1(3), (pp. 70-77) [in Russian].

39. Shumova, K.A. (2015). Printsipy mediatsii [Principles of mediation]. *Candidate's thesis*. Saratov [in Russian].

40. Reznikov, A., Potemkin, Y., & Bezhlebnaya, N. Ukraina pidpysala Sinhapursku konventsiiu, shcho sproshchuie vykonannia mizhnarodnykh uhod, ukladenykh za rezultatamy mediatsii [Ukraine has signed the Singapore Convention, which simplifies the implementation of international agreements concluded as a result of mediation]. *www.lexology.com*. Retrieved from <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=5e9f2fb3> [in Ukrainian].

41. Shtyrev, O. & Tymofeev S. (2020). The phenomenon of professional burn-out of civil servants (the case study of the executive authorities of the

Mykolaiv region). Presented at the Scientific and practical international conference: Public Administration in the 21st Century: Problems and Development Prospects, National University of Civil Defence of Ukraine, Kharkiv: Zenodo. <http://doi.org/10.5281/zenodo.4277912> [in Ukrainian].

Відомості про авторів / Information about the Authors

Волошин Володимир Геннадійович: Центр оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби, Українська школа урядування, вул. Прорізна, 15 м. Київ, 01034, Україна.

Volodimer Voloshyn: Center for evaluation of candidates for civil service positions Ukrainian School of Government, 15, Prorizna str., Kiev, 01034, Ukraine.

ORCID. ORG./ 0000-0002-7475-3553

E-mail: voloshinv@meta.ua

Мустафаєва Уріє С.: Центр оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби, Українська школа урядування, вул. Прорізна, 15 м. Київ, 01034, Україна.

Mustafayeva Urie S., Center for evaluation of candidates for civil service positions Ukrainian School of Government, 15, Prorizna str., Kiev, 01034, Ukraine.

ORCID. ORG./ 0000000251284483

E-mail: umustafaeva@usg.org.ua

а брендинг – механізм спрямований на згуртування локальних співтовариств, що проживають на території ОТГ, формування уявлення про власну ідентичність до цієї території. У статті бренди окремих територій громад визначені, як локальні бренди, що характеризують ментальність місцевого населення, його наближеність до культурних та історичних традицій, що обумовлене природно-географічними, економічними, історичними та соціально-культурними факторами. Зроблено акцент на використанні логотипу та інших візуальних атрибутів бренду громади для посилення локальної ідентичності, тобто самоототожнення індивідів з місцевим співтовариством, заснованої на культурно-психологічній єдності населення. Бренд території ОТГ є інструментом реалізації стратегії розвитку громади, тому що акумулює інтереси її населення, інвесторів, бізнесу, влади, і, таким чином, виступає фактором конкурентоспроможності.

Ключові слова: *території, ОТГ, бренд, брендинг, локальна ідентичність, брендбук, конкурентоспроможність.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Реформа децентралізації викликала необхідність переходу до нової системи публічного управління, де місцеве самоврядування на рівні об'єднаних територіальних громад (далі ОТГ) стає ключовим елементом української державності й важливим фактором соціально-економічного розвитку територій громад. Усе це спонукує дослідників приділяти особливу увагу формуванню територіальних брендів, що сприяють посиленню локальної ідентичності ОТГ і, як наслідок цього процесу, спостерігається підвищення привабливості ОТГ в очах значної кількості людей.

Створення бренду території ОТГ – затребувана послуга, яку потребують зацікавлені сторони (наприклад, інвестори, державні органи, населення громади, органи місцевого самоврядування, місцеві компанії й ін.) для того, щоб забезпечити соціальну стабільність, залучити інвестиції. Сприятливий бренд території громади, присутність її в інформаційному просторі, допоможе залучити потен-

ційних інвесторів, які допоможуть розвинути економічний потенціал ОТГ, зміцнити конкурентні позиції, створити додаткові переваги території ОТГ в економічному просторі; це важливий елемент, що забезпечує соціальну стабільність через підвищення рівня самооцінки жителів території. Тому варто націлювати плани з розвитку ОТГ, робити акцент не тільки на економічній стороні життя, але й на людському факторі. Щодо цього бренд ОТГ виглядає виграшніше, ніж бренд товару тому, що в ОТГ обов'язково є присутньою своя неповторна історія, а товару потрібно придумувати «легенду».

Актуальність вивчення брендингу території пов'язано: по-перше, з тим, що в сучасних умовах бренд є невід'ємним елементом прискореного розвитку території громад, а тому його розробка й створення повинні сприяти подальшому посиленню локальної ідентичності населення місцевого співтовариства, через активізацію його в житті громади. По суті, брендинг ОТГ є інструментом підвищення привабливості території громади, механізмом соціальної взаємодії і механізмом відтворення суспільного порядку в громаді, зокрема, шляхом формування локальної ідентичності, як простору комунікацій у межах ОТГ. По-друге, члени ОТГ зіштовхуються з проблемою збереження цілісності ОТГ й успішною адаптацією до стрімко мінливих соціальних умов, що вимагає соціального включення представників громади до ресурсів ОТГ та можливості розпоряджатися ними. По-третє, формування локальної ідентичності ОТГ вимагає інтегрування індивідів і територіальних спільнот, що мають свою локальну ідентичність, свою історичну, культурну, соціальну, економічну специфіку у нові суспільні взаємовідносини, що формуються в ОТГ. По-четверте, запровадження брендингу території ОТГ призводить до формування позитивного іміджу громади, що, в свою чергу, сприяє формуванню лояльності груповим цілям, нормам та цінностям, а також залученню інвестицій, розвитку туризму, розширенню ринків збуту продукції й, як наслідок, поліпшенню інфраструктури території громади, залученню трудових ресурсів і багато чого іншого.

Таким чином, просування бренду території ОТГ – це не тільки позиціонування ОТГ для орієнтації бізнесменів, підприємців, інвес-

торів, туристів, покупців товарів і послуг, що надаються, але механізм формування локальної ідентичності, що вимагає всебічного наукового аналізу вказаної проблеми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні й практичні аспекти створення бренду, брендингу території досліджували представники вітчизняної (О. Біловодська, К. Богун, Н. Гайдабрус, О. Євтушенко, М. Карпищенко, Я. Котенко, Т. Нагорняк, І. Павлова, О. Соскін, А. Ткачук, Ю. Шатава,), російської (В. Амелін, Я. Беван, Е. Веттер, Т. Виноградова, Л. Кузнецова, О. Кусраєва, Е. Морозова, І. Самошкіна, Я. Семілетова, О. Шеметова, Е. Улько, С. Ясько) та західноєвропейської (С. Анхольт, К. Асплунд, Г. Брейквелл, К. Дінні, Ф. Котлер, Ж.-Л. Нансі, А. Нойманн, Г. Раагмаа, І. Рейн, З. Рікель, В. Свамінатан, Д. Хайдер) наукових шкіл. Класифікацію теоретичних досліджень брендингу територій умовно можна поділити на дослідження: по-перше, пов'язані з виявленням сутнісних характеристик бренду; по-друге, роботи, що присвячені обґрунтуванню методологічних принципів і концепцій позиціонування території громади, тобто – це маркетинг території; по-третє, дослідження присвячені виробленню технологічних алгоритмів побудови просування й управління брендом території; по-четверте, дослідження, що описують моделі і методи оцінки потенціалу й цінності бренду.

У навчальному посібнику «Ресурсне забезпечення об'єднаної територіальної громади та її маркетинг», авторами якого є В. Куйбіда, А. Ткачук, В. Юзефович, викладені теоретичні та практичні аспекти формування ресурсного потенціалу ОТГ, а саме надане визначення брендингу території ОТГ, як «процес формування й управління брендом; що включає в себе його створення, посилення, просування, оновлення, можливе репозиціонування, ребрединг» [14, с. 85].

Теоретико-методичні засади створення бренда міста відображені у статті українських дослідників О. Біловодської та Н. Гайдабрус [2], К. Богуна [3, с. 40-45]; Ю. Шатава та М. Карпищенко займаються вивченням питань брендування території; пропонують механізм розробки та просування бренду території згідно зі стратегією розвитку регіону [26, с. 324-329]; О. Євтушенко і І. Присяженко

характеризують концепт «брендинг держави» [10, с. 33-37]; І. Павлова досліджує стратегію брендингу ОТГ Південного регіону [20, с. 199-203]. Т. Нагорняк зазначає, що «будь-яка територія може стати брендом за умов виваженої стратегії брендингу і ребрендингу (своєчасної корекції бренду, що обумовлена ринковим попитом)» [18, с. 54]. За переконанням О. Соскіна, бренд території – це «премія» у вигляді соціальної стабільності, припливу інвестицій, збільшення туристичних потоків і т. д. Це гарантоване майбутнє міста та його соціуму [5, с. 17].

Дослідниця О. Кусраєва визначає основні функції, які здійснюються брендингом з моменту його виділення в якості окремого наукового напрямку по теперішній час та представляє функціонал, що сформувався в брендингу в результаті «виникнення нових інформаційних і комунікаційних технологій» [15, с. 69-91].

Надзвичайну цінність для нашого дослідження становлять доробки С. Анхольта [1; 29; 30], який ввів у науковий обіг систему оцінки національного бренда під назвою «Anholt Ipsos Nation Brand Index» за такими напрямками розвитку: людина, уряд, інвестиції, туризм, експорт, культурна спадщина, імміграційні процеси, а також термін «брендинг міст», що привело до актуалізації проблеми брендингу територій. В його концепції конкурентної ідентичності запропоновано шість елементів бренду території: туризм, населення, політика, культура, бізнес (інвестиції) і експортні бренди.

Ф. Котлер, К. Асплунд, І. Рейн, Д. Хайдер першими запропонували концепцію про те, що у сучасному світі громадяни стали споживачами, а території – товарами і окреслили напрямки розвитку територій (місто, регіон, країна) [13]. Ф. Котлер, професор Вищої школи менеджменту Дж. Л.Келлога, наводить аргументи важливості маркетингу в лобюванні та розвитку територій, зазначаючи, що «... в мінливому середовищі і такому, що висуває все нові труднощі кожній території потрібен стратегічний маркетинговий план, щоб отримати користь з нової конфігурації. Стратегічне ринкове планування – це не одноразова спроба впоратися з кризою або фінансовою проблемою, а безперервний, довгостроковий процес, необхідний для зустрічі із світовим ринком, який постійно розви-

вається і пристосування до нього. Території, які твердо керуються загальним маркетинговим планом, зможуть розробити опорну модель, гнучку і, яка дозволяє уникнути скоростиглих і непродуманих рішень» [13, с.10].

В. Свамінатан у своїй статті приходить до висновку, у наш час істотно розширився і інструментарій сучасного брендингу, надавши, таким чином, нові можливості для взаємодії зі споживачами. Інтернет дає змогу створити і транслювати відео, користуватися інтерактивними онлайн-іграми, інтерактивним телебаченням, мобільними додатками, соціальними мережами, блогами, форумами, QR-кодами та ін. [37, с.33-38].

У той же час треба відмітити, що формування спроможних та самодостатніх ОТГ в Україні передбачає, не тільки ресурсне забезпечення ОТГ, але й формування нових підходів до розуміння ролі брендингу території ОТГ у формуванні локальної ідентичності територіальної громади (самоототожнення жителів з територією громади – «малою батьківщиною»), яка спрямована на формування у жителів самосвідомості, місцевого патріотизму, громадськості, місцевих ініціатив. Саме локальна ідентичність, носієм, якої є індивід – член співтовариства ОТГ, на пряму пов'язана з проблемою активізації мешканців ОТГ, їх максимального залучення не лише до громадської участі, але й до формування активної життєвої позиції у населення ОТГ, зокрема у соціально-економічному розвитку громади. Але публікацій які б давали відповідь на це питання не існує.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Головною метою дослідження є виявлення взаємозв'язку між брендингом території у новостворених об'єднаних територіальних громадах та формуванням локальної ідентичності ОТГ та фактора її конкурентоспроможності, як ідентифікації людини з місцевим співтовариством, почуття причетності до подій, що відбуваються на території безпосереднього проживання.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сучасному етапі в умовах децентралізації, формування бренду території ОТГ є поєднанням враження, яке він здійснює на споживачів, що дозволяє покращити привабливість території, а також створити умови для

залучення всіляких цільових груп (інвесторів, туристів, жителів, працівників) у процес розвитку громади, через розуміння потреб та інтересів її мешканців. Зрозуміло, що брендування території – це довгостроковий, комплексний процес, який позитивно впливає на розвиток ОТГ при якому потрібно враховувати сукупність різних факторів, зокрема зацікавлених у цьому процесі сторін. Саме в брендї закріплюються ідентичність і репутація території громади, регіону й країни.

У сучасних умовах бренд є найбільш ефективним інструментом у конкурентній боротьбі громади за ресурси, у розбудові необхідної соціальної та культурної інфраструктури ОТГ, ідентифікації людини (індивіда) з місцевим співтовариством. Одним з підтверджень цього твердження є проведене соціологічне дослідження, що дає уявлення про локальну ідентичність. Так, більшість респондентів (57%), на питання з ким вони ідентифікують себе, дали відповідь, що з мешканцями своєї ОТГ (табл. 1).

Таблиця 1.

«З ким ви себе ідентифікуєте (ототожнюєте) ?»

Питання	Відповіді (%)
Громадянином України	32.4
Мешканцем об'єднаної територіальної громади	57
Мешканцем області	7.5
Мешканцем району	3.1

Отже, поняття «локальна ідентичність» характеризує, що члени громади сприймають себе, як представники ОТГ, яка базується на єдності території проживання, історично-культурному, соціальному досвіді, ціннісних орієнтаціях та способу життя. Друге місце у рейтингу серед чотирьох видів ідентичностей є громадянство України.

Брендинг території – це ефект загального й позитивного сприйняття території, заснований на символічному капіталі місця, що

«виникає в результаті репрезентації міської ідентичності в іміджі території» [6, с. 81].

У зв'язку з тим, що локальна ідентичність ОТГ характеризує місце людини в соціумі місцевого співтовариства потрібно визначитись з її структурою. Єдиної точки зору в цьому питанні не має. Ототожнюючи локальну ідентичність з територіальною, різні вчені її структуру розкривають через різні елементи. Наприклад, Г. Бреквел запропонував модель, що опирається на чотири компоненти: безперервність, самооцінка, самоефективність і розходження [31, с. 12-30]. На думку І. Самошкіної локальна територіальна ідентичність визначається важливістю місця проживання для індивіда й формується через його позитивне ставлення до нього, внаслідок задоволеності ним [24, с. 67]. Дійсно місце проживання грає важливу роль й воно відбивається в ідентичності, як формі організації відносин між індивідом і співтовариством ОТГ, тобто людьми, які оточують індивіда, що виражається у формуванні соціальних зв'язків, особливостях поведінці, спілкуванні. Локальна ідентичність не є постійною, вона змінюється під впливом змін, що відбуваються в житті людини. Ще німецький політолог А. Нойманн писав: «... ідентичність – це не даність, а відношення, що постійно формується й реформується в рамках певного дискурсу» [34, с. 349]. Тому що локальна ідентичність ОТГ – це «комплекс заходів, що об'єднують громаду» [9, с. 414], що дозволяє людині самосприймати себе членом співтовариства. У той же час бренд ОТГ лише один з компонентів, що у певній ситуації виступає на перший план, а тому грає важливу роль у її формуванні.

Отже, брендинг території ОТГ є способом, механізмом, що об'єднує індивідів. Він дає індивідам можливість репрезентувати себе як співтовариство і, як зазначає Ж.-Л. Нансі «саме співтовариство являє собою цей простір» [19, с. 180].

Також брендинг території ОТГ характеризує стан та тенденції розвитку території, наявних в ній ресурсів і активів, підвищує її привабливість та престиж, що необхідно для забезпечення якісної конкуренції ОТГ за інвестиційні фінансові ресурси, а тому є фактором конкурентоспроможності ОТГ, що дає громаді додаткові переваги території в економічному просторі.

По суті брендинг території ОТГ є перформативним актом вираження локальної ідентичності. Повідомленням (дією), препозитивною складовою якої не може бути оцінена в межах категорій істинності / неістинності. Це дія, що зроблена в певний час, у певному місці, у певних обставинах. «Майже будь-яке наше судження також має ідентичностний зміст і реалізує певну політику ідентичності, що означає примикання до одного співтовариства або групи й протиставлення другому; воно виражає нашу самість, «Я», тобто реалізує якийсь аспект нашої потреби перебування в конкретних обставинах» [25, с.48]. Як наголошують автори монографії «Свої й чужі. Метаморфози ідентичності на сході й заході Європи»: «Зберігати ідентичність – це значить здійснювати зусилля по її відтворенню, протиставляючи загрозливим змінам, постійну роботу втримання й збереження собі-тотожності» [25, с.48].

Отже, власний унікальний бренд демонструє потенціал ОТГ, за його допомогою формуються та розповсюджуються бажані уявлення про громаду із її природними, історичними, культурними, духовними особливостями, соціально-економічними інтересами мешканців, рівнем розвитку соціальної та виробничої інфраструктури [17, с. 150].

Відзначимо, що перші проекти комплексного регіонального й державного брендингу стали проявлятися ще в другій половині ХХ сторіччя на Заході, але це були однотипні й дрібномасштабні дослідження, що спеціалізуються на якомусь одному аспекті, наприклад, туризмі. Культура бренду ввійшла в сферу міського маркетингу двома бізнес-каналами: виїзний туризм і експорт місцевих товарів і послуг. Імовірно, туристичні компанії, перші, хто стали вживати термін «бренд міста», а пов'язано це з тим, що туризм – це бізнес, і туристичний маркетинг ближче інших до корпоративного середовища, у якому народилося поняття бренду [28, с. 140-142].

Термін «бренд» (англ. brand) brand-name (значення brand: клеймо, тавро) з'явився на Дикому Заході, для ідентифікації приналежності худоби. Зараз термін «бренд» схожий з термінами «товарний знак» або «торговельна марка», те, що відрізняє компанію від конкурентів. Бренд – це сукупність уявлень, асоціацій, емоцій і цінностей

у головах потенційних споживачів. Його мета – помножити цінність товару/послуги для потенційного споживача. По суті, він «впливає на індивідуальну, групову та масову свідомість, однак при цьому в кожній людині він формується та розвивається по-своєму, незважаючи на певну одноманітність вихідного положення щодо свого сприйняття» [10, с. 34].

На думку С. Анхольта, який ввів в обіг термін «брендинг міста», бренд території може містити в собі офіційну символіку (прапор, герб, гімн), а також фірмовий стиль (логотип і т.д.) [1, с. 34]. Але незважаючи на це, до цього часу не існує єдино вірного визначення поняття «територіальний брендинг».

Розробка концепції бренду – це формування його ідеї, що спрямована на споживача. К. Дінні наголошує, що «комунікаційна іміджева стратегія регіону містить у собі креативну концепцію й концепцію просування» [7, с. 27]. У маркетингу бренд визначається як знак, символ, що дозволяє ідентифікувати товари або послуги. Успішний бренд формується на основі наступних показників: гарна репутація, імідж, асоціації, що виникають у свідомості людей, коли вони чують ту або іншу назву, або бачать якісь атрибути, не тривіальна історія створення й розвитку компанії й ін. Ефективне просування бренду залежить від інвестицій вкладених в його первісне просування, насамперед, в інформативну рекламу. Так компанія-власник має можливість довгі роки експлуатувати імідж бренду, підтримуючи його лише за рахунок незначних витрат, при цьому одержувати з кожної одиниці продукції прибуток за «популярність» бренду.

Об'єднання конкурентних зусиль може бути результатом злиття або поглинання компаній, які працюють в одному секторі або в зовсім різних сферах. У таких випадках створюються до-брендингові проекти. До-Брендинг (Co-Branding) – це спільне використання комунікаційних каналів для розвитку ринкової ніші. Вдалий приклад подібного приєднання є бренд “Shure Incorporated” – провідний виробник мікрофонів і аудіо-електроніки, що в 2011 р. ввів у свій склад компанію DIS (Danish Interpretation Systems), яка провадить устаткування для аудіоконференцій.

Оскільки у сфері державного управління концепти «бренд» і «брендинг» все ще знаходяться в стані активного дискурсу, то можна спостерігати відсутність єдиного підходу до їхньої дефініції (табл. 2).

Таблиця 2.

Значення понять «бренд» та «брендинг»

Автори визначення	Дефініція понять «бренд» та «брендинг»
С. Анхольт	«Бренд – це ідентичність продукту (упаковка, зовнішній вигляд, логотип та ін.); бренд – це культура організації, що стоїть за брендом; бренд – репутація продукту чи корпорації, що склалася у свідомості споживачів» [30].
К. Дінні	«брендинг – інструмент, що дозволяє втримувати й залучати жителів, відвідувачів і інвесторів». Територіальний брендинг – це «процес, який сприяє створенню найреалістичнішого, найбільш конкурентоспроможного й успішного стратегічного бачення міста, регіону або країни» [32, р.106].
О.Н. Євтушенко, І.О.Присяжненко	«Брендинг – це вид діяльності, спрямований на створення стійких уявлень у свідомості споживачів про об'єкт» [10, с. 34].
Т. Мойланен С. Райністо	«Бренд – враження, яке сприймається клієнтом про товар чи послугу» [33, с. 6]
О. А. Біловодська Н. В. Гайдабрус	«Територіальний брендинг – це найбільш ефективний інструмент позиціонування регіону, процес побудови, розвитку та управління брендом, мета якого – створення сильного і конкурентоспроможного регіону» [2, с. 35-43].
Я. Котенко	«Бренд громади – це досить складний продукт, розробка якого має здійснюватись фаховими установами із залученням максимальної кількості активних мешканців громади та подальшим затвердженням на сесії» [12, с. 37].

Примітка: складено автором.

Таким чином, бренд – можна визначити, як комплекс уявлень, асоціацій, емоцій, ціннісних характеристик про територію, продукт або послугу, що робить його унікальним у свідомості споживача. При цьому, бренд, характеризує які-небудь особливості території, якості продукту або характеристики самого виробника продукту. Саме тому бренд території, зокрема ОТГ, є інструментом маркетингової діяльності, що сприяє підвищенню привабливості території для інвесторів, організацій та підприємств – виробників товарів та надавачів різноманітних послуг. Крім того, бренд є складовою іміджевої кампанії, одним із головних факторів успішного позиціонування громади. Брендінг, на відміну від бренду – це вид діяльності, що відповідає за створення, втілення та посилення бренду.

У сучасних умовах формування бренду території ОТГ, тобто брендінг може розглядатися як фактор посилення конкурентоспроможності територіальної громади на ринку товарів та послуг. Отже, бренд території ОТГ по суті – це:

- стереотип, умовний образ (позитивний імідж) території громади, її потенціалу сформований у свідомості місцевого населення, а також ймовірних інвесторів та споживачів, тобто – це конкурентний ресурс ОТГ у порівнянні з іншими громадами;

- асоціації і міфи, що укорінені у свідомості населення громади і ототожнюють людину з територією ОТГ й людьми, що проживають на цій території;

- культурний контент (історія, культура, символи, ідеологеми), тобто символічне маркування значимих для ОТГ місць, які акумулюють його історичну, культурну пам'ять;

- товар, що відповідає потребам деяких користувачів і становить для них якусь додаткову цінність, здатну задовольнити певні психічні потреби й спонукати до взаємовідносин з ОТГ;

- нематеріальний актив ОТГ, як економічного суб'єкту;

- певний знак якості, що «повідомляє», що громада відповідає вказаним стандартам.

Під брендом території ОТГ можна представити переваги, які йому дасть відвідування цього місця, розуміти здатність органів місцевого самоврядування (далі ОМС). Під територіальним брен-

дингом слід розуміти процес формування, розробки й просування територіальних брендів у свідомості місцевих жителів, туристів, громадськості, і влади з метою створення певних репутаційних переваг відповідної ОТГ. Створення бренду території ОТГ можливо декількома шляхами: 1) через створений уже у свідомості людей образ, позитивний імідж й ін.; 2) через асоціації з територією; створеними на ній товарами й послугами, конкретними людьми й т.п.; 3) через розробку ефективної стратегії ОТГ, що враховує конкурентний потенціал території.

В основі брендингу територій лежать такі цілі: 1) мобілізація зовнішніх і вдосконалення внутрішніх всіх видів ринків; 2) позбавлення від дефіциту різноманітних ресурсів; 3) зростання впізнаваності та популярності території через правильну її подачу в ЗМІ; 4) адресне створення позитивної громадської думки про ідентичність території. Сьогодні можна виділити п'ять функцій

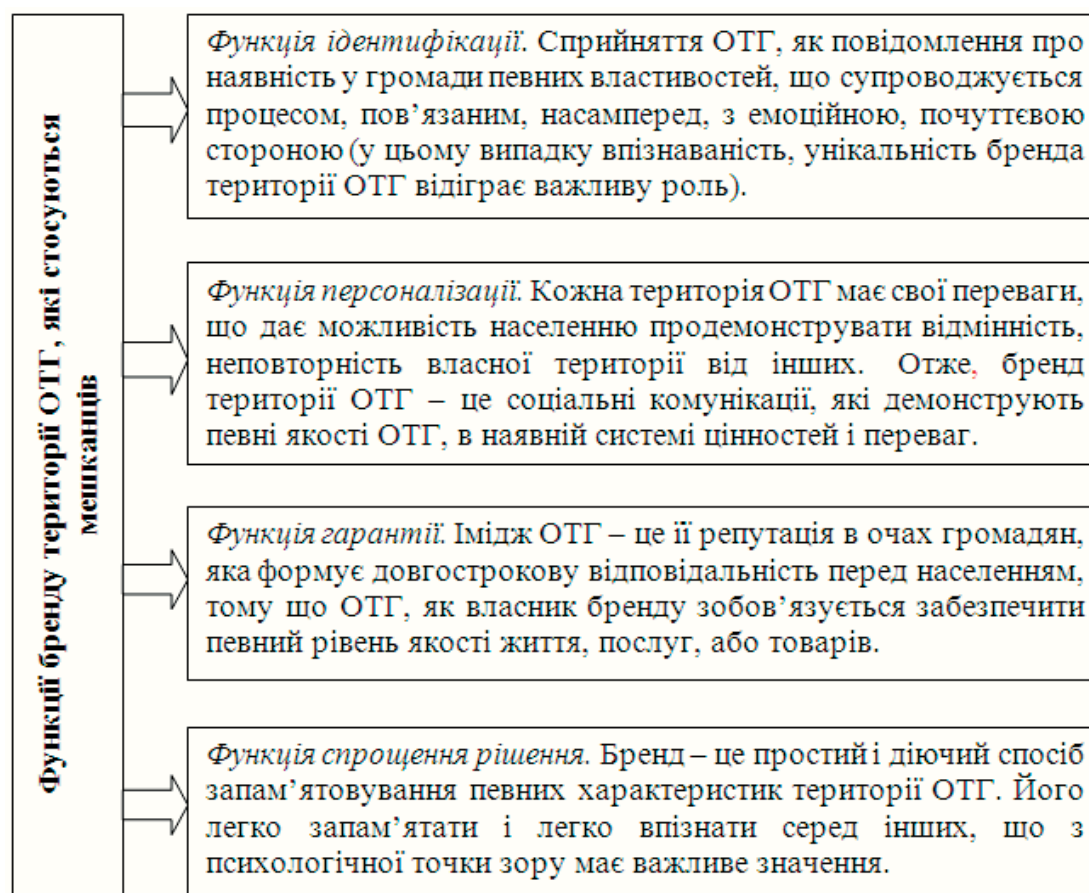


Рис. 1. Функції бренду території ОТГ, які стосуються громадян

Також можна виділити чотири функції бренду території ОТГ, які стосуються стратегічного значення території об'єднаної громади, як економічного суб'єкта (Рис. 2).

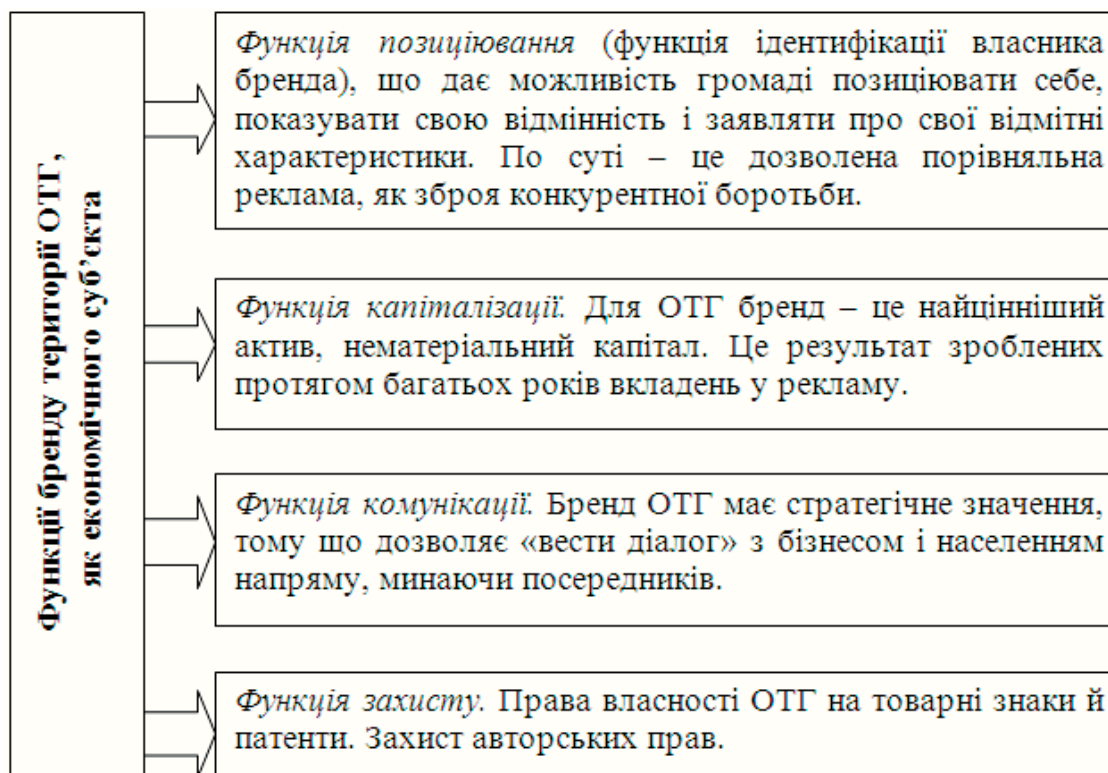


Рис. 2. Функції бренду території ОТГ, як економічного суб'єкта

Таким чином, не можна недооцінювати значну роль бренду ОТГ – це найцінніший стратегічний актив територіальної громади, як економічного суб'єкта. Їм необхідно грамотно управляти, у т.ч. з метою залучення потенційних інвесторів, впливаючи на почуттєве сприйняття його не тільки населенням ОТГ, але й іншими громадянами.

Бренд території громади дає ОТГ, як економічному суб'єктові додаткові переваги:

- збільшення прибутку, через підвищення цін або росту обсягів продажів;
- ріст вартості бренду в часі: довговічність бренду дає надприбуток на більш тривалій строк;
- зниження економічних і підприємницьких ризиків, формування конкурентної стійкості території на базі створеного бренду.

Брендинг території ОТГ невіддільний від процесів, що відбуваються на її території, підвищення її привабливості в очах інших сприяє підвищенню її конкурентоспроможності, тому що бренд є демонстрацією конкурентних переваг території ОТГ, фактором її конкурентоспроможності.

У короткостроковому періоді конкурентоспроможність ОТГ цілком залежить від наявності базових порівняльних переваг як потенціалу для розвитку конкурентних переваг. У довгостроковому ж періоді конкурентоспроможність ОТГ визначається здатністю органів влади й ринкових інститутів створювати ефективні механізми для трансформації порівняльних переваг у конкурентні, їхнього розвитку й постійного вдосконалювання. ОМС повинні прагнути до формування такого конкурентного середовища, яка б сприяла підвищенню продуктивності виробництва, стимулюванню вимогливого попиту й т. д. Виділимо наступні параметри, за якими жителі сприймають «території» (Рис. 3).



Рис. 3. Параметри за якими жителі сприймають «території»

Свідомість бренду території ОТГ є синонімом терміну локальна ідентичність, що розглядається, з. Рікелем як «сприйняття жителями даної просторової одиниці її територіальних меж» [36].

Основні групи цільової аудиторії в територіальному брендингу та маркетингу: інвестори – шукачі можливостей; підприємці – шукачі робочої сили та нових бізнес-ніш; партнери – шукачі взаємовигідної співпраці; місцеві жителі – шукачі кращого життя; туристи – шукачі нових вражень (Рис. 4).

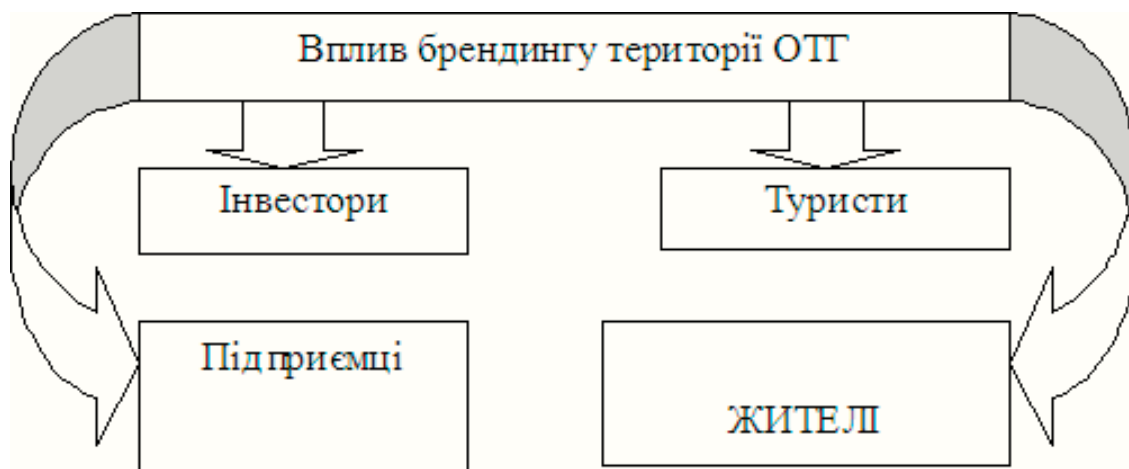


Рис. 4. Вплив брендингу території ОТГ.
Розроблено на основі [5; 7; 18]

Територіальний брендинг практично неможливий без залучення місцевої влади. Остання залучає до цього процесу ще й зацікавлених активних громадян і колективно розробляє успішний план щодо розвитку бренду території.

Безумовно, головне при просуванні бренду ОТГ або регіону – це акцентування унікальності. Для успіху повинні бути враховані чотири ключових параметри [27; 8]: 1) унікальність; 2) ідеологія, що конвертує унікальність в історію; 3) обґрунтованість факторів – формування очікування і його виправданість; 4) оптимальна архітектура.

Повертаючись до бренду ОТГ, варто сказати, що Миколаївська область має величезний потенціал для конкурентної боротьби, і для ефективного розвитку області варто створити унікальний бренд, що

буде відображати неповторний образ. Підвищення інвестиційного потенціалу, залучення інвестицій в економіку області, створення комфортних умов для бізнесу, активізація в'їзного туризму – все це стратегічні цілі області, тому бренд повинен містити в собі якнайбільше інформації про нашу область. Серед концепцій бренду можна розглянути наступні варіанти: ОТГ – територія інновацій і високих технологій, ОТГ – центр розвитку малих територій (сіл і селищ).

Якщо звернутися до практики просування бренду території, то варто розглянути логотипи та брендбуки певних громад, які як і інші візуальні образи використовуються для позиціонування ОТГ та формування її ідентичності.

Так логотип та брендбук (документ інформація про бренд) м. Миколаєва, розроблений дизайнерською студією «Брендарі» (Івано-Франківськ), являє собою літеру «М» складену із двох повних повітря вітрил над хвилями, зверху майорить прапор, що символізує рух вперед та розвиток міста. Під знаком розташований блок з назвою та гаслом міста [16]. Слоган «Місто на хвилі» характеризує географічне положення Миколаєва «на воді» й означає, що місто не стоїть на місці, розвивається й рухається в майбутнє. Основним кольором бренду є синій – колір води, що оточує місто. Але є варіант бренду, де присутні рожеві лінії – колір заходів і сходів сонця, які в Миколаєві неповторні (Рис. 5). 24 грудня 2020 року, міською радою Миколаєва даний бренд та брендбук затверджений як офіційний туристичний логотип міста [4].

Створення бренду Баштанської міської ОТГ – це комплекс заходів (брендинг) і розробка «брендбука – документа, у якому була закріплена інформація про бренд: місія і філософія ОТГ, правила роботи з логотипом, шаблони верстки всіх необхідних носіїв фірмового стилю» [23]. В основу логотипу Баштанської громади, розробленого Українським кризовим медіа-центром покладено елемент роботи Григорія Довженка, символ, що є стилізацією птаха сокола, що летить над степовими балками (Рис. 6). Впровадження бренду є результатом роботи робочої групи, депутатів та електронних консультацій місцевої влади з громадськістю. Саме громадськість

через електронне голосування із запропонованих трьох зразків обрала наступний [22], тому що він пов'язаний з історичними й культурними традиціями території й місцевого населення (Рис. 5).



Рис. 5. Бренд міста Миколаєва.



Рис. 6. Логотип Баштанської міської ОТГ.

На наш погляд бренд міста Миколаєва й бренд Баштанської міської ОТГ використовує емоційні зв'язки місцевого населення з територією, її культурою, традиціями. Можна погодитись з Г. Раагмаа, що їх основою є локальна ідентичність територіальної громади, тобто ототожнення себе з соціальною системою певного регіону, з його людьми, культурою, традиціями, ландшафтом тощо [35, с. 57].

Отже, бренди окремих територій громад можна визначити, як локальні бренди, що характеризують ментальність місцевого населення, його наближеність до культурних та історичних традицій, що обумовлене природно-географічними, економічними, історичними та соціально-культурними факторами.

Так метою брендингу Миколаєва є формування позитивного іміджу міста, збільшення туристичного потоку, підвищення конкурентоздатності міста в галузі туризму та її перетворення у сучасну галузь економіки. Прийнята Миколаївської міською радою «Програма розвитку туристичної галузі міста Миколаєва до 2023 року» [21] враховує туристичний потенціал м. Миколаєва: 347 пам'яток історії та культури (брендові туристичні об'єкти: археологічне городище «Дикий Сад», Миколаївська обласна обсерваторія, Миколаївський зоопарк тощо, фестивальне свято на воді Миколаїв RiverFest, а також транзитні туристичні потоки на Чорноморське узбережжя.

Наприклад, Комунікаційна стратегія Баштанської ОТГ на 2019-2026 рр. [11] передбачає формування туристично-привабливого образу громади шляхом розробки туристичного бренду ОТГ. Стратегією пропонується оцінити наявний туристичний потенціал Баштанської ОТГ, з огляду на попит та пропозицію (Рис. 6), а також вжити заходи для покращення туристичного позиціонування Баштанської ОТГ та подальших комунікацій з потенційними туристами.

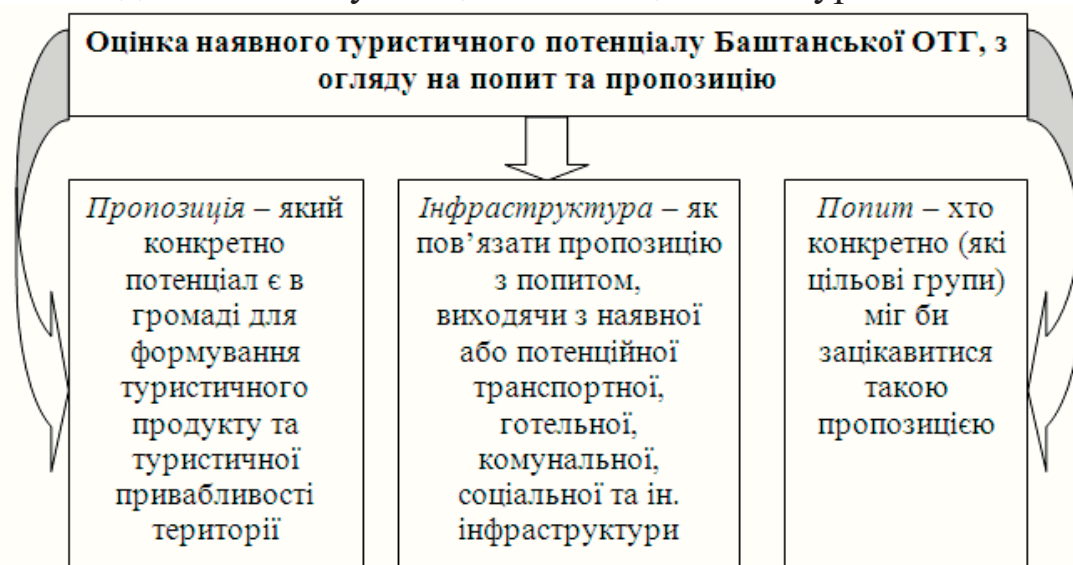


Рис. 6. Оцінка наявного туристичного потенціалу громади

Перевагами для туристичного позиціювання Баштанської ОТГ з огляду на пропозицію, попит та інфраструктуру є такі фактори (табл. 3).

Таблиця 3.

Фактори туристичного позиціювання Баштанської ОТГ

Категорія	Фактор	Перевага ОТГ	Важливість для тур. привабливості (від 1 до 5, у бік зростання)
Пропозиція	Історія/видатні особливості	Батьківщина М.Аркаса	4

Викликами для туристичного позиціювання Баштанської ОТГ з огляду на пропозицію, попит та інфраструктуру є наступні фактори (табл. 4).

Таблиця 4.

Фактори туристичного позиціювання Баштанської ОТГ

Категорія	Фактор	Виклик/недолік ОТГ	Важливість для тур. привабливості (від 1 до 5, у бік зростання)
Інфраструктура	Транспортне сполучення	Якість доріг до наступних об'єктів	4

З метою посилення конкурентоспроможності Баштанської міської ОТГ Стратегією запропоновано розвивати брендинг території громади, що розкривається у таких аспектах:

- маркетинговій оцінці ринку та конкурентного середовища, з метою визначення користувачів, яких можуть зацікавити пропозиції ОТГ;
- формулюванні конкурентних переваг (пропозицій) для конкретних груп споживачів;
- формуванні туристичного бренду Баштанської ОТГ (розробка

слогану і т.д.) на основі проведеного аналізу із залученням представників громади;

- використанні логотипу та інших візуальних атрибутів бренду громади для посилення локальної ідентичності, тобто самоототожнення індивідів з місцевим співтовариством, заснованої на культурно-психологічній єдності населення;
- розробці маркетингового плану для просування туристичних пропозицій.

Висновки. На сучасному етапі брендинг (процес побудови й просування бренду) – це один з найефективніших інструментів формування й підтримки попиту на споживчому ринку, але й механізм спрямований на згуртування локальних співтовариств, що проживають на території ОТГ, формування уявлення про власну ідентичність до цієї території; метод керування розвитком ОТГ; процес формування конкурентостійкості території. Роль брендингу території ОТГ в сучасному публічному управлінні надзвичайно важлива й не тільки з погляду споживача, виробника товару або послуги, але й території (адміністративно-територіальної одиниці) з багатою історією, природним потенціалом, з розвинутою промисловою й аграрною інфраструктурою, з унікальними соціальними стандартами, спортивними досягненнями й ін. Брендинг території ОТГ спираючись на культурні, трудові традиції й географічне розташування ОТГ характеризує ідентифікацію індивіда з місцевим співтовариством, тобто локальну ідентичність індивідів, що проживають на території ОТГ. Також і сама локальна ідентичність, як місце проживання, територія, що має певні відмінності, характеристики і т.п. стає брендом, а тому конструюється на певних асоціаціях, що й є предметом дослідження. Тому що вона характеризується усвідомленням індивіда себе як жителя ОТГ, тобто з адміністративно-територіальною одиницею.

Брендинг – це механізм позиціонування ОТГ серед інших ОТГ, конструювання певного образу громади. Питання формування брендингу території ОТГ його використання у внутрішніх й зовнішніх комунікаціях дозволяє залучення таких цільових груп (інвестори, туристи, жителі, працівники). Бренд території ОТГ є інструментом

simplification of the solution and satisfaction) are highlighted and it is indicated that the effective promotion of the brand depends on the investments made in its initial promotion, first of all, in informative advertising.

It has been proved that local identity, as a place of residence, a territory that has certain differences, characteristics, and becomes a brand, and branding is a mechanism aimed at uniting local communities living on the territory of the UTC, forming an idea of the own identity of this territory. In the article, the brands of individual territories of communities are defined as local brands that characterize the mentality of the local population, its proximity to cultural and historical traditions, which is due to natural-geographical, economic, historical and socio-cultural factors. The emphasis is made on the use of the logo and other visual attributes of the community brand to strengthen local identity, that is, the self-identification of individuals with the local community, based on the cultural and psychological unity of the population. The brand of the UTC territory is a tool for implementing the development strategy of society, since it accumulates the interests of its population, investors, business, government, and, thus, acts as a factor of competitiveness.

Key words: *territories, UTC, brand, branding, local identity, brand book, competitiveness.*

Received: 19.06.21

References

1. Anholt, S. (2010) *Brend Amerika: mat vsekh brendov [Brand America: The Mother of All Brands]. Dobraia knyha – Kind book. 232 s. [in Russian].*
2. Bilovodska, O. A. (2012) *Teoretyko-metodychni zasady stvorennia brenda mista [Theoretical and methodological principles of creating a city brand]. Marketynh i menedzhment innovatsii – Marketing and innovation management. № 1. S. 35-43 [in Ukrainian].*
3. Bohun, K. V. (2013) *Alhorytm stvorennia i realizatsii prohramy marketynhu i brendynhu mista [Algorithm for creating and implementing*

a marketing and branding program of the city]. *Ekonomika i upravleniye – Economics and Management*. № 2. S. 40-45 [in Ukrainian].

4. Brendbuk «Mykolaiv-misto na khvyli!» [Brandbook “Mykolaiv-city on a wave!"]. Retrieved from: <https://mkrada.gov.ua/content/brendbuk-mista.html> [in Ukrainian].

5. Soskin, O.I. (2011) Brendynh mist: dosvid krain Vyshehradskoi hrupy dlia Ukrainy [City branding: the experience of the Visegrad Group countries for Ukraine]. Kyiv: «Instytut transformatsii suspilstva». 80 s. [in Ukrainian].

6. Vinogradova, T.G., Semiletova, Ya.I. (2014) Marketing i brending territoriy [Territory marketing and branding] *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta – Bulletin of the St. Petersburg State Agrarian University*. № 37. S.81-85 [in Russian].

7. Dinni, K. (2013) Brending territoriy. Luchshiye mirovyye praktiki [Territory branding. World best practices] Moscow: Mann. Ivanov i Ferber. 336 s. [in Russian].

8. Dubeykovskiy, V. (2012) Brending gorodov. Nastoyashcheye i budushcheye. Itogi 2012. [City branding. Present and future. Results of 2012] Retrieved from: <http://goo.gl/7JZXWf> [in Russian].

9. Yevtushenko, O. N. Obiednani terytorialni hromady Mykolaivskoi oblasti v umovakh detsentralizatsii: indykatory efektyvnosti [United territorial communities of Mykolayiv region in the conditions of decentralization: efficiency indicators]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public Administration and Regional Development*. Mykolaiv, 2020. № 8. S. 396–421 [in Ukrainian].

10. Yevtushenko, O.N., Prysiazhnenko, I.O. (2014) Politolohichniy vymir kontseptu «brendynh derzhavy» [Political science dimension of the concept of “state branding”] *Naukovi pratsi: Naukovo-metodychnyi zhurnal – Scientific and methodical journal “Scientific works”*. Mykolaiv: Vyd-vo ChDU im. Petra Mohyly, 2014. S. 33-37 [in Ukrainian].

11. Komunikatsiina stratehiia Bashtanskoj OTH na 2019-2026 rr. [Communication strategy of Bashtanska UTC for 2019-2026]. Retrieved from: <https://bashtanskaotg.gov.ua/storage/documents/documents/82776ce763632802e4ce368f11990782.pdf> [in Ukrainian].

12. Kotenko, Ya.V. (2016) Lokalna identychnist yak umova rozvytku obiednanykh terytorialnykh hromad (navchalnyi modul) [Local identity as

a condition for the development of united territorial communities (training module)]. Kyiv: IKTs «Lehalnyi status», 2016. 48 s. [in Ukrainian].

13. Kotler, F. Asplund, K. Reyn, I. Khayder, D. (2005) Marketing mest: privilecheniye investitsiy. predpriyatiy. zhiteley i turistov v goroda. kommuny. regiony i strany Evropy [Place marketing: attracting investments, businesses, residents and tourists to cities, communes, regions and countries of Europe] Stokgolmskaya shkola ekonomiki v Sankt-Peterburge. 385 s. [in Russian].

14. Kuibida, V. S., Tkachuk, A. F., Yuzefovych, V. V. (2017) Resursne zabezpechennia obiednanoi terytorialnoi hromady ta yii marketynh: navch. posib. [Resource provision of the united territorial community and its marketing: a textbook]. Kyiv [in Ukrainian].

15. Kusrayeva, O. A. (2017) Sovremennaya teoriya brendinga: razdeleniye podkhodov na osnove funktsionalnoy sostavlyayushchey [Modern branding theory: functional separation of approaches] Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment 16 (1). S. 69-91 [in Russian].

16. Mykolaiv-misto na khvyli [Mykolaiv-city on a wave]. Retrieved from: <https://mkrada.gov.ua/files/Ogoloshenya/%D0%91%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B1%D1%83%D0%BA.pdf> [in Ukrainian].

17. Morozova, E. V. (2008) Lokalnaya identichnost: formy aktualizatsii i typy Politeks [Local Identity: Forms of Actualization and Types]. № 4. 299 s. [in Russian].

18. Nagornyak, T.L. (2014) Brending teritoriy u suchasnikh politichnikh praktikakh [Branding of territories in modern political practices]. №3. S. 53-58 [in Ukrainian].

19. Nansi, Zh.-L. (2009) Neproizvodimoye soobshchestvo [Unproductive community]. 208 s. [in Russian].

20. Pavlova, I. O. (2017) Brendynh obiednanykh terytorialnykh hromad Pivdennoho rehionu [Branding of the united territorial communities of the Southern region] Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomika. T. 22, Vyp. 12. S. 199-203. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2017_22_12_45 [in Ukrainian].

21. Pro zatverdzhennia Prohramy rozvytku turystychnoi haluzi mista Mykolaieva do 2023 roku. Rishennia. № 2/17 vid 24 hrudnia 2020 [About the statement of the Program of development of tourist branch of the city of Mykolaiv till 2023. Decision № 2/17 of 24 December 2020]. Retrieved from: <https://mkrada.gov.ua/documents/35171.html> [in Ukrainian].

22. Rezultaty opytuvannia shchodo zatverdzhennia lohotypu Bashtanskoi obiednanoi terytorialnoi hromady [Results of the survey on the approval of the logo of the Bashtan united territorial community]. Retrieved from: <https://bashtanskaotg.gov.ua/storage/static-pages/documents/8f1fd9abd6cb99aaf636fe173652e86d.pdf> [in Ukrainian].

23. Rozrobka lohotypu – vazhlyvyi etap dlia uspikhu OTH [Logo development is an important step for OTG success] Retrieved from: <https://bashtanskaotg.gov.ua/news/rozrobka-logotipu--vazhlivi-etap-dlya-uspihu-otg> [in Ukrainian].

24. Samoshkina, I.S. (2008) Territorialnaya identichnost kak sotsialno-psikhologicheskii fenomen: avtoref. dis. ... kand. psikh. nauk: 19.00.05. [Territorial identity as a socio-psychological phenomenon: author's abstract of the dissertation of the candidate of psychological sciences: 19.00.05.] [in Russian].

25. Amelin, V.V., Ya., Bevan, E., Vetter (2018) Svoi i chuzhiye. Metamorfozy identichnosti na vostoce i zapade Evropy [Ours and others. Metamorphoses of Identity in the East and West of Europe]. 344 s. [in Russian].

26. Shatava, L.Yu. (2012) Mekhanizm razrabotki brenda territorii [Territory brand development mechanism]. *Marketing i menedzhment innovatsiy – Marketing and innovation management*. № 4. S. 324-329 [in Russian].

27. Shemetova, O. Brend – chto eto i zachem on nuzhen [Brand – what is it and why is it needed]. Retrieved from: <http://goo.gl/ChWUxt> [in Russian].

28. Yasko, S. E. (2012) Neobkhodimost formirovaniya i prodvizheniya brenda goroda [The need for the formation and promotion of the city brand]. *Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta – Bulletin of the Chelyabinsk State University*. № 3. S. 140-142 [in Russian].

29. Anholt, S. (2009) Places: Identity, Image and Reputation. Palgrave Macmillan. 256 p. [in English].

30. Anholt, S. (2011) “Beyond the Nation Brand: The Role of Image and Identity in International Relations,” *Exchange: The Journal of Public Diplomacy*: Vol. 2: Iss. 1, Article 1. Retrieved from: <https://surface.syr.edu/exchange/vol2/iss1/1> [in English].

31. Breakwell, G. M. (2003) Identity. L.: Thousand Oaks; New Delhi. P.12-30 [in English].

32. Dinnie, K. (2004) Place branding: Overview of an emerging literature. *Place branding and Public Diplomacy*. № 1. P. 106-110 [in English].

33. Moilanen, T., Rainisto, S. (2009) How to Brand Nations, Cities and Destinations. New York: Palgrave Macmillan. 202 p. [in English].

34. Neumann, I. B. (1993) Russia as Central Europe's Constituting Other. East European Politics and Societies. Vol. 7. № 2.30. P. 349-369 [in English].

35. Raagmaa, G. (2002) Regional identity in regional development and planning. European Planning Studies. Vol. 10. № 1. P. 55-76 [in English].

36. Rykiel, Z. (2017) Identyfikacja i tożsamość kulturowa w różnych skalach przestrzennych. Opuscula Sociologica. №. 3(21). S. 45-55 [in Polish].

37. Swaminathan, V. (2016.) Branding in the digital era: New directions for research on customer-based brand equity. Academy of Management Science Review 6 (1/2): 33-38. [in English].

Відомості про авторів / Information about the Authors

Євтушенко Олександр Никифорович: Чорноморський національний університет імені Петра Могили: вул. 68 десантників 10, Миколаїв, 54003, Україна.

Aleksandr Yevtushenko: Petro Mohyla Black Sea National University: 68 Desantnykiv str. 10, Mykolaiv, 54003, Ukraine.

ORCID.ORG./ 0000-0002-5161-3312

E-mail: alnievt@ukr.net

Суслов Микола Миколайович: Чорноморський національний університет ім. Петра Могили: вул. 68 десантників 10, Миколаїв, 54003, Україна.

Mykola Suslov: Petro Mohyla Black Sea National University: 68 Desantnykiv str. 10, Mykolaiv, 54003, Ukraine.

ORCID.ORG./ 0000-0003-0595-237X

E-mail: Suslov20@ukr.net

Верба Світлана Миколаївна: Чорноморський національний університет ім. Петра Могили: вул. 68 десантників 10, Миколаїв, 54003, Україна.

Svitlana Verba: Petro Mohyla Black Sea National University: 68 Desantnykiv str. 10, Mykolaiv, 54003, Ukraine.

ORCID. ORG./ 0000-0002-6156-1384

E-mail: mag_idu@ukr.net

УДК 316.346.32-053.6:[323.2:316.325](043.2)

DOI: 10.34132/pard2021.13.05

СУЧАСНІ МЕХАНІЗМИ ЗАЛУЧЕННЯ МОЛОДІ ДО РОЗВИТКУ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

Костєва Т. Б. канд. пед. наук, доцент, Інститут державного управління, Чорноморський національний університет імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна.

У статті розглядаються найбільш перспективні напрями залучення молоді до процесу становлення громадянського суспільства з врахуванням важливості розгортання євроінтеграційної стратегії в Україні. Обґрунтовується особлива роль дослідження соціальних Інтернет-мереж та необхідності формування системи громадянської освіти як провідних завдань забезпечення реальної участі молоді у розвитку вітчизняного громадянського суспільства.

Підкреслено, що саме молодь виступає нині чільним творцем глобального «мережевого суспільства, найбільш потужним системоутворюючим ресурсом якого стають соціальні інтернет-мережі, що виконують декілька важливих соціальних функцій, зокрема обслуговування громадських інтересів і потреб та формування громадської думки.

Доведено, що українська молодь може стати впливовим актором громадянського суспільства за умов подолання імітаційних ініціатив і практик громадянської активності, формування почуття політичної відповідальності на індивідуальному і груповому рівнях як засади утвердження «зрілого» громадянського суспільства.

Ключові слова: молодь, громадянське суспільство, євроінтеграція, громадянська освіта, молодіжні організації, механізми розвитку.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Зважаючи на те, що в нинішніх умовах без становлення громадянського суспільства неможливо уявити демократичний поступ у будь-якій сучасній країні, в тому числі, звичайно і в Україні, стає зрозумілою важливість окрім розбудови необхідних інститутів громадянського суспільства, ще й формування в суспільній свідомості переконаності в необхідності створення відповідного суспільного ладу, виховання у громадян почуття відповідальності за свою країну, готовності взяти активну участь у побудові громадянського суспільства.

Ситуація, яка нині склалася в країні, показує, що держава, політичні партії, громадськість у цілому мають докласти максимум зусиль для спрямування суспільної свідомості в русло необхідності розбудови громадянського суспільства. Роботу необхідно проводити, звичайно з усіма верствами населення. Проте найбільшої уваги заслуговує молоде покоління, від якого значною мірою залежить як сучасне, так і майбутнє країни [17, с. 124-125].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окрему групу робіт становлять монографічні праці вітчизняних науковців В. Буряка та О. Івченка, а також дослідження американських вчених Д. Еберлі та М. Кеннеді, присвячені розгляду феномену громадянського суспільства й перспектив його розвитку у найближчі роки під впливом факторів інформаційної революції. У роботах вітчизняних вчених А. Варягіної та Н. Ісхакової висвітлюються актуальні питання проявів громадянської активності української молоді. У науковій статті Б. Вахули й авторефераті дисертаційного дослідження Ю. Карпець досліджуються механізми протестної мобілізації та політичного впливу в українському суспільстві.

Методологічною основою дослідження стали праці П. Бурдье, М. Вебера, Е. Гіденса, Т. Парсонса, Н. Смелзера, П. Сорокіна, Дж. Хоманса та ін. Український та світовий досвід формування і реалізації державної молодіжної політики відображений у значній кількості публікацій. Це праці таких науковців: Д. Андрєєвої, О. Балакіревої, В. Барабаша, Є. Бородіна, М. Головатого, В. Головенька, Л. Кривачука, Ю. Криворучка, В. Куйбіди, О. Лазора, Я. Немирівського, М. Перепелиці, О. Старинця, С. Толстоухової та ін

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є висвітлення найбільш перспективних напрямів залучення молоді до процесу становлення громадянського суспільства із врахуванням важливості розгортання євроінтеграційної стратегії в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Рада Європи, проводячи міжнародні дослідження, поглиблюючи та розвиваючи поняття компетентностей, пропонує перелік ключових компетентностей, якими мають володіти молоді європейці, серед яких політичні та соціальні компетентності, пов'язані з життям у багатокультурному суспільстві та здатність вчитися протягом життя. Саме тому в умовах сучасних процесів глобалізації та євроінтеграції України актуалізується потреба у громадянах, які будуть соціально активними, компетентними фахівцями, з особистими (ініціативність, відповідальність, громадянська активність, управлінська компетентність, чесність, відкритість, цілеспрямованість, самоорганізованість, прагнення до самовдосконалення і саморозвитку та ін.) та лідерськими якостями.

Дуже часто можна зустріти в Україні таку усталену думку щодо поняття громадянської активності уособлюється з образом людини, що постійно протестує чи чимось незадоволена. Насамперед, варто зазначити, що така позиція прийнята через рідкісний прояв громадянської активності в цілому, адже такі люди завжди виділяються серед загального натовпу, вони рідко, коли мовчать, якщо не погоджуються з тією чи іншою позицією. Така категорія людей завжди в центрі уваги, адже вона є небайдужими членом суспільства, і фактично, саме вона й провокує зміни чи зупинку анти розвитку в різних сферах життя суспільства.

У порівнянні з іншими країнами, українське суспільство є досить пасивним у визначенні своєї громадянської позиції та прийнятті активних рішень чи дій, що стосуються блага суспільства (людини) чи окремої громади в цілому. Саме тому, та меншість, яка може назвати себе активними громадянами своєї країни часто не сприймається більшістю, або сприймається негативно, адже порушують загальний «спокій».

Організація об'єднаних націй (ООН) оприлюднила доповідь, складену Робочою групою ООН з питань молоді, під назвою «Стан молоді в Україні». Звіт представляє огляд стану молоді в Україні, перешкод, з якими вона стикається, та рекомендацій у сферах охорони здоров'я та добробуту, освіти, зайнятості, волонтерства, молодіжних питань щодо збройного конфлікту, а також питань участі в громадському та політичному житті. Лише третина української молоді вважає, що влада адекватно підтримує молодь та їхню участь у громадському чи політичному житті. Однак більше 50 % молоді мають ідеї щодо того, як розвивати свої громади, а також готові брати участь у формуванні молодіжної політики у своїй країні. Отримані результати свідчать про те, що українській молоді може бракувати знань та підтримки з боку уряду, але, тим не менш, вона надзвичайно зацікавлена в участі у політичному житті. Ці показники значно вищі за відсотки участі у відповідних питаннях для дорослого населення України.

Згідно з даними Загальнонаціонального опитування щодо громадського залучення від програми, проведеної у січні 2020 року, 61-79 % українського суспільства (включаючи дорослих) зазначили, що не брали участі і не зацікавлені брати участь у громадських активностях на місцевому та регіональному рівнях. І підтримка цього інтересу та залучення молоді у момент їхнього перетворення з підлітків на молодих дорослих будуть ключовими для організацій громадянського суспільства. У звіті ООН також детально викладені деякі важливі висновки з цього приводу, що стосуються відносин між молоддю та організаціями громадянського суспільства [2].

Наприклад, рівень участі в молодіжних громадських організаціях наразі залишається нижчим відносно рівнів неформальної участі в громадській діяльності, що частково пояснюється відсутністю наявної інформації. Згідно з доповіддю «Стан молоді в Україні», приблизно третина молоді не знала про наявність молодіжних організацій громадянського суспільства та їх діяльність в Україні. А в державній молодіжній політиці було виявлено відсутність єдиного та всебічного підходу до залучення молоді до громадського та політичного життя; з методологічної точки зору, процес виявлення

проблем серед молоді вважається тимчасовим і досить залежним від міжнародної технічної допомоги. Українська молодь зазначила, що кілька факторів стримували їх від більшої зацікавленості щодо участі у громадському житті включно з браком часу, відчуттям, що їх зусилля ні на що не вплинуть та браком знань [8].

Однак, порівняно з даними опитування програми «Долучайся!», українська молодь трохи більш обізнана у діяльності громадянського суспільства. Респонденти (включаючи дорослих) заявили, що їм відомо про чотирнадцять різних видів громадських активностей: з оцінкою від 67 % (участь у мирних заходах на підтримку ідеї) до 39 % (участь в офіційних консультативних органах на місцевому та національному рівні), залежно від діяльності. Цікаво, що молодь вважається однією з найбільш дискримінованих груп в Україні.

Висновки за результатами Загальнонаціонального опитування програми «Долучайся!» посилюють висновок ООН про те, що українська молодь значною мірою відчуває відсутність підтримки уряду. Наприклад, наведені нижче результати демонструють, що 24 % респондентів опитування Програми «Долучайся!» вважають, що молодь зазнала порушень та обмежень своїх прав та свобод на підставі свого віку (як визначено Міністерством молоді та спорту України, «молодь» – це молоді люди у віці 14-34 років). Цей показник надзвичайно високий щодо інших груп. У результаті молодь посідає друге місце у рейтингу найбільш дискримінованих груп в країні, після «пенсіонерів» та перед «ТПО з Донбасу» та «жінками» (рис.1) [16].

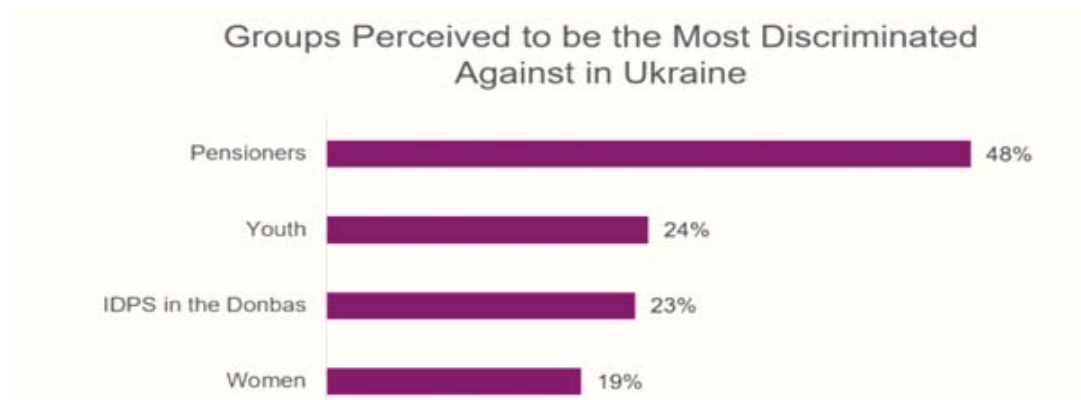


Рис. 1. Результати опитування щодо залученості молоді до розвитку суспільства (за аналітичними даними в рамках програми USAID)

Вивчення питання залученості молоді за різноманітними програмами дослідження, на наш погляд, є далекі від сучасних реалій української державності. По перше, основу таких реципієнтів складає молодь, яка вже у своєму житті є залученою до того чи іншого виду активізму у своєму регіоні чи країні в цілому, по друге, не визначають причини відсутності залученості молоді тих категорій, які зазначають, що є пасивними у питанні розбудові громадянського суспільства, і по третє, молодь країни це не лише та категорія, яка проживає у великих містах та знаходиться в центрі країни, молодь це категорія, яка охоплює всі куточки нашої держави, тому й пропорційність опитувань має бути відповідною. Таким чином, країні важко випрацьовувати дієві механізми для всієї категорії молодих людей, оскільки кожен регіон, місто чи село, україномовна область чи російськомовна область, частина країни з великою кількістю населеності молоді чи маленькою – потребують вивчення для спільних та загальних механізмів, що будуть доступними та дієвими на сі території України, й не тільки, й якісно і практично забезпечать можливість більшення патріотично налашованої активної молоді громадянського суспільства нового виміру.

Отже, вивчаючи теоретичний і практичний досвід щодо залученості молоді, як основного атрибут розвитку країни, визначаємо провідні три проблеми на сучасному етапі:

- Відсутність мотивації до залученості розбудови громадянського суспільства та розвитку активної патріотичності своєї країни. У даному контексті вагомим домислом є поняття «активної патріотичності», адже якщо запитати у пересічної молоді чи є вони патріотами своєї країни, то можна отримати значну частину позитивних відповідей. Але, якщо проаналізувати їх діяльність (якщо така присутня), то виявляється, що активних позицій та залученості до подій, часу, людей, які б були частиною громадянської активності – немає).

- Відсутність взаємодії органів влади з молодим поколінням. Відсутність прозорості влади, узурпація влади та неконтактність і допущеність молоді до всіх процесів управлінської діяльності – викликає не лише недовіру та небажання бути залученим до цієї сфери, але й спонукає до незалученості, адже влада позиціонує себе на всіх рівнях – як самостійний пан, який все вирішить за всіх.

- Низький рівень громадянської освіти. Перша та третя причина є тісно взаємопов'язані між собою, адже однією з мотивації молоді до громадянськості є громадянська освіта, яка сьогодні вкрай актуальна.

Характеризуючи вище зазначені провідні проблеми, слід детально розглянути головні механізми, що допоможуть їх викоринити та стати тим поштовхом, що допоможуть ще більшій частині молоді бути активним учасником та творцем громадянськості української держави.

Програмні завдання щодо залучення молоді до розбудови українського суспільства, створення умов для її громадянського зростання виділяємо наступні:

- активізація в молодіжному середовищі просвітницької діяльності з питань державного будівництва, державного управління, державної служби, обов'язки посадовців в органах місцевого самоврядування, поняття громадянського суспільства та неоцінену роль молоді у розбудові правової, демократичної держави;

- яскраві приклади активної громадянської позиції молоді у інших країнах світу, видатні постаті серед молоді, значення кожного активного кроку молоді до становлення фундаменту громадянськості;

- удосконалення системи добору талановитих молодих людей до вищих навчальних закладів, які готують фахівців для служби в органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування, і зарахування їх до кадрового резерву. Такий аспект має на меті показати приклад ефективних, активних фахівців державної служби, які йтимуть за європейськими стандартами та українськими високими цінностями, а не стати гвинтиком застарілої системи;

- забезпечення різноманітних активних форм навчальної діяльності щодо розвитку справжнього громадянина країни, які будуть доступними та безкоштовними для всіх, хто хоче стати учасником розбудови українського суспільства, але не знає з чого починати, не орієнтується в основних законодавчих, економічних, адміністративних напрямках. Яскравим прикладом таких форм навчання є Інститут Політичної освіти на Київщині, що створений справжніми

фахівцями та фінансується Фондом Конрада Аденауера. Фахівці різних профілів об'єдналися в одну спільну справу та невеличким конкурсом проводять щорічно набори на навчання від 3 днів до 3 тижнів навчання;

- збільшити кількість можливості стажування молоді в органах влади та місцевого самоврядування (можливість отримати більше інформації для мотивування включення розбудови українського суспільства), у тому числі з наступним наданням їй переваги під час проходження конкурсу на заміщення вакантних посад або їх зарахування до кадрового резерву;

- збільшення представництва молоді на службі в органах державної влади та органах місцевого самоврядування, омолодження їх кадрового резерву;

- щодо молоді, яка є залученою до державної служби - зростання професійного рівня молодих державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, що сприятиме їх подальшому просуванню по службі.

Важливим чинником участі молоді в суспільному житті є молодіжний рух, який у сучасній Україні представлений як організованим рухом, так і неформальною молодіжною ініціативою, яка є своєрідною «молодіжною культурою», що включає в себе різноманітні напрями, течії та вияви активності молоді [17, с. 132]. Такі молодіжні утворення можуть стати сильною командою, групою, яких можна спрямовувати до замученості української державності, адже вони вже є командою і можуть стати прикладом для інших молодіжних рухів. Таким чином, спрямовуючи певний молодіжний рух на активізм у розвитку громадянського суспільства, ми показуємо, що громадянське суспільство це не одноманітна, певним чином направлена сукупність громадян, а що це молодь з різними ідеологіями, вподобаннями, стилями життя, але їх об'єднує активна позиція та прагнення змінити свою країну на краще, пишатися тим, що вони стали частиною такої розбудови.

Громадянська освіта є частиною політичної освіти, її основою є світогляд активного громадянства. За словами вітчизняної дослідниці Н. Ісхакової, «громадянська освіта спрямована на

формування у індивіда певних якостей громадянина. В основі громадянськості – почуття відповідальності, обов'язку, патріотизм (почуття солідарності, причетності до історичної долі своєї вітчизни та її народу), усвідомлення себе як повноцінного члена соціальної спільноти, громадянина своєї країни, зрілість політичної і правової свідомості, повага до прав і обов'язків» [1, с. 12].

У сучасній Україні необхідність і важливість громадянської освіти постає ще й тому, що саме серед молодих людей вітчизняними соціологами відмічається найвищий відсоток абсентеїзму. Відтак, становлення в нашій країні системи громадянської освіти, її поширення передусім серед молодого покоління сприятиме не тільки і не стільки формуванню культури громадянськості, але й трансформації всієї політичної системи України, набуттю нею нової якості. Адже не викликає сумнівів пряма кореляція: розвинена система громадянської освіти – сформована культура громадянськості – зріле й авторитетне громадянське суспільство – відкрита і демократична політична система. Таким чином, українська молодь може стати впливовим актором громадянського суспільства завдяки набуттю нею громадянської освіти та формуванню культури громадянськості [1].

Таким чином, з метою раціонального використання ресурсів щодо вирішення проблеми з громадянською освітою, варто передбачити концентрацію зусиль на пріоритетних напрямках:

Пріоритет 1. Громадянськість і патріотизм - здійснення заходів, спрямованих на утвердження патріотизму, громадянської свідомості й активної громадянської позиції молоді за наступними напрямками:

1. Напрямок: «Національно-патріотичне виховання». Мета: формування патріотичної свідомості молоді, утвердження українських народних традицій, усвідомлення національної своєрідності, залучення молоді до суспільно значущої діяльності, створення осередків національно-патріотичного виховання.

2. Напрямок: «Гідність і Толерантність». Мета: виховання у молоді почуття особистої та національної гідності, подолання комплексів меншовартості, формування шанобливого ставлення до переконань, культури, традицій інших.

3. Напрямок: «Молодь у злагоді з законом». Мета: профілактика правопорушень та негативних проявів серед молоді, підвищення рівня правових знань, правової культури та правової поведінки молоді.

4. Напрямок: «Охорона довкілля». Мета: формування у молоді бережливого ставлення до природного, соціального, культурного та предметно – побутового довкілля.

Пріоритет 2. Здоровий та безпечний спосіб життя – здійснення заходів, спрямованих на популяризацію серед молоді здорового та безпечного способу життя, який пропонуємо реалізовувати за наступними напрямками:

1. Напрямок: «У здоровому тілі – здоровий дух». Мета: створення умов для поліпшення здоров'я молоді, підвищення рівня фізичного і духовного здоров'я молоді шляхом впровадження системи фізичної культури та спорту, здорового і безпечного способу життя, розбудови спортивно-оздоровчих таборів для молоді.

2. Напрямок: «У гармонії з собою і світом». Мета: сприяння зміцненню психічного здоров'я молодих людей, формування внутрішньої культури їх взаємин в соціальному середовищі, популяризація серед молоді знань з безпеки життєдіяльності.

Пріоритет 3. Розвиток неформальної освіти – формування у процесі співпраці громадських об'єднань, органів державної влади та місцевого самоврядування цілісної системи неформальної освіти молоді, створення умов для розвитку і самореалізації особистості. Сутність неформальної освіти – набуття молодими людьми знань та навичок шляхом участі в громадській суспільно значущій діяльності. Провідні напрями означеного пріоритету визначаємо наступні:

Напрямок: «Молодіжний працівник». Мета: формування системи підготовки молоді до роботи в органах місцевого самоврядування, державної влади.

1. Напрямок: «Молодіжні центри». Мета: створення осередків формування й реалізації молодіжної політики.

2. Напрямок: «Підтримка творчих ініціатив молоді». Мета: створення умов для розвитку творчого потенціалу особистості,

підтримки інтелектуальної еліти та обдарованих дітей і молоді; залучення молоді до оволодіння культурними цінностями українського народу, сприяння розвитку професійної та самодіяльної художньої творчості, розвиток сучасної індустрії дозвілля для молоді.

3. Напрямок: «Молодіжний інформаційний та навчальний портали». Мета: інформаційне забезпечення молодіжної політики та комунікацій молоді.

4. Напрямок: «Підтримка інститутів громадянського суспільства». Мета: активізація молодіжного руху, фінансова підтримка соціально значущих проектів та програм інститутів громадянського суспільства.

Пріоритет 4. Зайнятість та розвиток підприємницької діяльності молоді – створення умов та здійснення заходів, спрямованих на забезпечення зайнятості та розвиток підприємницької діяльності молоді. Напрями реалізації:

1. Напрямок: «Профорієнтація». Мета – спрямування професійних інтересів молоді.

2. Напрямок: «Молодіжне підприємництво». Мета: сприяння розвитку молодіжного підприємництва, самозайнятості та ефективного просування молодих людей у підприємницькому середовищі.

3. Напрямок: «Волонтер». Мета: залучення молоді до суспільно значущої діяльності, способу неформальної освіти і вторинної зайнятості.

Пріоритет 5. «Міжнародне співробітництво» – здійснення заходів, спрямованих на інтеграцію молоді до світової та європейської молодіжної спільноти [12].

Вивчаючи деякі аспекти громадянськості молоді, спостерігаємо, що одна й та сама позиція може виконуватися різними шляхами, напрямами, і частина цих напрямів може не бути відповідною до законів, цінностей і т. д. Тому варто говорити ще й про культуру громадянськості української молоді.

Ідеальний алгоритм формування культури громадянськості української молоді має містити, на наш погляд, наступні складові.

По-перше, розрізнення соціальним актором (актором громадянського суспільства) на теоретично-концептуальному рівні та гармонійне поєднання на рівні залучення до громадянської діяльності політичної поведінки (political behavior), політичної діяльності (political action), політичної участі (political participation) та політичної активності (political action).

По-друге, формування у особи на основі здобутої громадянської освіти усвідомленої потреби в самоактуалізації в політиці.

По-третє, створення умов для реалізації реального соціального і політичного впливу індивідуальних та колективних акторів громадянського суспільства на державу, у тому числі завдяки використанню інтернетизованих соціальних мереж. Причому такий вплив, як відзначає українська дослідниця Ю. Карпець, має відповідати принципам універсальності, системності, динамічності, єдності психологічної та соціальної складової (тобто усвідомлення потреби на особистісному рівні та розуміння необхідності її реалізації на рівні соціально важливих дій а також двоєдності – розгортання політичного і соціального впливу як елементу політичного процесу у просторі і часі [6, с. 11]).

Кінцевим результатом формування культури громадянськості має постати «людина як агент взаємозалежності та опосередкування взаємодії громадянського суспільства і влади» (визначення вітчизняного науковця О. Івченка) [4, с. 131].

Згідно з опитуваннями, 65 % молодих людей не цікавляться політикою взагалі і лише 9,3 % молоді постійно стежать за політичним життям в Україні. За іншими даними, майже третина молоді говорить про відсутність інтересу до політичних процесів в державі. Разом з тим, майже чверть з тих, хто не слідкує за політичними процесами в країні, не роблять цього через нерозуміння політичних процесів загалом.

Отже, політична освіта є частиною громадянської освіти, тому варто політичні науки впроваджувати в освітній процес ще на рівні школи. Необхідність широкого впровадження політичної освіти серед молоді викликана незначним рівнем її участі у виборчих процесах та низьким рівнем політичної активності загалом. При

цьому політична освіта може бути впроваджена в рамках розвитку неформальної освіти і з залученням до цього процесу молодіжних громадських організацій, зокрема в молодіжних організацій / крил політичних партій. Разом з тим, такі освітні програми не мають підтримувати жодну з політичних сил або ідеологій, а лише давати загальні знання щодо політичного процесу та різних ідеологій.

Вагомим механізмом розвитку залученості молоді до громадянського суспільства мають бути громадські організації, заходи яких будуть не одноразові, а на постійні форми, регулюючи свій ступінь впливу на результати активності молоді. Фінансування громадських організацій в даному контексті є одним пріоритетним напрямом. Такі організації мають проводити навчання як теоретичні, так і в практичній формі, у вигляді дискусійних клубів, факультативів або дебатних клубів, тренінгів.

Для популяризації участі у політичному процесі пропонується також напрацювати законодавчу базу для діяльності молодіжних організацій політичного спрямування. Законодавство повинно включати визначення молодіжних політичних організацій, базу їх фінансування (що може забезпечуватись з Фонду для фінансування політичних партій або молодіжних громадських організацій) [11].

Політичні молодіжні організації також мають бути визнаними крилами політичних партій, та реєструватись відповідним чином та / або як окремі громадські організації. Крім того, законодавча база може передбачати квоту для молоді у партійних списках та створення при політичних партіях молодіжного дорадчого органу, що подає на розгляд партії законопроекти, які стосуються молодіжної сфери.

Важливим етапом на шляху підвищення рівня участі молоді, є офіційне визнання державою молодіжної роботи і професії «молодіжний працівник», а також визнання волонтерських годин. Молодіжна робота – це інструмент для особистісного розвитку, соціальної інтеграції та активної участі у громадянському суспільстві молодих людей. Вона об'єднує в собі всі види соціальної, культурної, освітньої або політичної діяльності, що проводиться разом з молоддю та самою молоддю [15].

Основна мета молодіжної роботи у цьому процесі полягає у створенні для молодих людей можливостей для того, щоб вони могли самостійно формувати власне майбутнє. Разом з тим, процес глибинного впровадження молодіжної роботи в Україні та її визнання не повинен бути зосередженим на розвитку чи прийнятті тільки однієї форми молодіжної роботи через те, що молодіжна робота в Україні часто реалізується на базі громадських молодіжних організацій, молодіжних центрів, благодійних організацій та фондів, соціальних служб та закладів освіти. Разом з тим, неурядові, некомерційні та волонтерські організації, на базі яких реалізують молодіжні проекти для молоді та із залученням молоді, мають бути залученими до процесу розробки та впровадження молодіжної роботи. Фінансова база для організації та розвитку молодіжної роботи має бути надана державою.

Не менш важливим для розвитку молоді та молодіжної участі є волонтерська діяльність. Волонтерство відіграє важливу роль у розширенні прав і можливостей окремих осіб, у сприянні активній громадянській позиції та у створенні інклюзивних та стійких громад. Волонтерство підтримує розширення можливостей окремих молодих людей, забезпечує кваліфіковані кадри, підтримує роботу неприбуткових організацій, розширює життєвий досвід волонтерів та допомагає налагоджувати зв'язки.

Станом на 2018 рік 83,5 % молодих людей має досвід волонтерської діяльності, у 2017 році частка молодих людей задіяних у волонтерстві становив 78,7 %. Разом з тим, волонтерський досвід молодих українців не визнається державою а ні як трудовий стаж, а ні як здобуття неформальної освіти. Така ситуація не сприяє популяризації волонтерства в Україні та не мотивує молодь ставати волонтерами. Для стимулювання поширення волонтерства в Україні, держава має давати замовлення на волонтерську діяльність. Прикладом може послугувати Корпус Миру, але націлений суто на Україну [13, с. 21].

Для підвищення рівня участі молоді в процесі децентралізації та розвитку громад пропонується заохочувати молодь до співпраці з місцевими органами влади на рівні партнерства та діалогу. В тому

числі через створення Молодіжних органів управління, що керуються не з центру, а на місцях, залучаючи до процесу прийняття рішень молодих людей на рівні партнерства, таким чином гарантується максимальна участь та спільне прийняття рішень, а також формування молодіжної політики за участі молоді. Важливим зауваженням цього пункту є те, що такий молодіжний орган має створюватися обов'язково без залучення та часті органів місцевого самоврядування, якщо ми прагнемо дійсно створити ось нове, а не дублювати вже існуюче та недієве.

У межах таких молодіжних центрів забезпечувати проведення шкіл лідерства та інших активностей, що сприяють підвищення рівня компетентностей молодих людей, які потім можуть бути затребувані у функціонуванні поточних та потенційних ОТГ.

Для того, щоб змінити цю ситуацію, необхідно залучити молодь до участі у культурних процесах на місцевому, регіональному та національному рівнях, зокрема молодь повинна бути долучена до стратегічного планування культурного розвитку як на рівні міст, так і держави в цілому. Молодь має бути залучена до удосконалення роботи державних та муніципальних культурних інституцій, а також мати можливість участі у розробці профільних культурних програм та культурних подій міст та держави, із можливістю бути головним реалізатором соціального замовлення [14].

Вагомим внеском у механізм залучення молоді до розвитку громадянського суспільства є організація тренінгової роботи для молодого покоління, що може реалізовуватись як громадськими організаціями, освітніми закладами, представниками вище зазначеного молодіжного центру і т.д. Прикладом таких тренінгових занять може слугувати наступна програма.

Тренінгове заняття на залученість молоді до розбудови громадянського суспільства. Мета тренінгу: розвиток особистісного, громадянського самовизначення та соціально-психологічних детермінантів громадської активності, що сприятиме підвищенню рівня громадянської культури. Підвищення рівня практичних знань у сфері громадського активізму серед громадян, які втомилися від безладу у певній сфері (благоустрій, екологія, логістика, озеленення,

робота дитячих садків, шкіл, медичних установ тощо) і хочуть взяти ініціативу розвитку добробуту громади у свої руки.

Завдання тренінгу: окреслити провідні теоретичні аспекти основ громадянськості, активності молоді та її взаємозв'язок з активною життєвою позицією; розкрити потенціал ініціативи та включення в громадське життя своєї країни; розкрити навички громадянської культури через призму громадянської само визначеності; навчити громадянському мисленню та включення в активне суспільне життя.

Орієнтація на сформовані вміння в рельєс тренінгу: володіти знаннями про важливість громадянського самовизначення та його вплив на розвиток суспільства; аналізувати власні дії щодо залучення до активної громадянської позиції; планувати своє життя з урахуванням важливості розвитку громадянської самовизначеності; формувати громадянську активність серед оточуючих.

Очікувані навички тренінгу: набуття ресурсів особистісного зростання через самопізнання громадянської само визначеності, розкриття власного потенціалу; підвищити рівень розвитку громадянської позиції як основи громадянського суспільства; оцінювання можливостей щодо громадянської активної позиції та громадянського самовизначення.

Приклади вправ для такого напрямку тренінгів:

1. Вправа на активізацію «Америка» Мета: зняти м'язове напруження, активізувати учасників до роботи, сприяти створенню доброзичливої партнерської атмосфери. Хід проведення: Тренер пропонує учасникам запам'ятати послідовність слів «Дакота, Нью-Йорк, Вашингтон», і відповідних рухів. На слові «Дакота» учасники роблять крок правою ногою; «Нью-Йорк» – лівою; «Вашингтон» – кругові рухи бедрами (ніби збовтують напій). Учасники стають у колону, тримаючи один одного за талію на відстані витягнутої руки. З кожним наступним разом виконання вправи вони зменшують відстань між собою (ущільнюються). До уваги тренера! Ця вправа передбачає, що група для успішного і синхронного виконання рухів має домовитися: про початок руху; в якій бік починати рухи бедрами, з якою швидкістю і амплітудою.

Вправа «Максима» . Мета: формулювання та висловлювання своєї точки зору на основі думок інших людей, як правило тих, хто є відомими та соціально прийнятим своєю думкою. Тренер пропонує скласти особисту репрезентацію, яка базується на висловлюваннях відомих людей, що стало смислоутворюючим надбанням для суспільства. Учасники засвоюючи та аналізуючи фрази формують власну думку. Тренер наводить на картках цитати відомих людей, цитати можна обрати різними, як і їх авторів. Провідне завдання учасників замислитися над зазначеними висловами і сформувати свій глибинний смислоутворюючий процес, занурюючись у свої цінності та бачення світу.

1. Подивимося навколо себе очима громадянина – на кожному кроці ми побачимо поле застосування сил (В. Сухомлинський)

2. Головне з провідних завдань особистості – це бути корисною як для людей навколо тебе, так і для суспільства в цілому. (В. Вернадський)

3. Народ, який не знає своєї історії, є народ сліпців (О. Довженко)

4. Майбутнє держави пов'язане з вихованням громадянина (Т. Джефферсон)

5. Не питай, що тобі може дати держава, в запитай себе, що ти можеш дати державі (Д. Кеннеді)

6. А всім нам вкупі на землі єдиномисліє подай і братолюб'є пошли (Т. Шевченко)

7. Ставайте дочками та синами, а не пасинками своєї святої землі, своєї держави, свого мудрого, наділеного найвартіснішими чеснотами великого народу... (Є. Товстуха)

8. Перед нашою молоддю стоїть блискуче завдання – стати батьками майбутнього своєї нації (Олена Теліга).

Далі кожен учасник вправи озвучує написану ним «максиму», уточнюючи, що є найголовнішим у його висловлюванні і який висновок із сформульованого ним судження можна зробити. Тренеру рекомендується не менш як 50 % матеріалу використувати з української практики, аби учасники ще краще могли усвідомити перевагу та силу українського духу. Також корисно

використовувати великих мудреців різних часів та сторін світу.

Вправа «Я хазяїн». Мета: сприяти у набутті учасниками навичок впевненої поведінки, спрямованої на прояв громадянської активності. Хід проведення. Тренер ставить учасникам запитання: Яке ваше уявлення про господаря? Можливі варіанти відповідей: сильна, впевнена у собі людина, не тривожна, не чекає оцінок, сама готова оцінювати, може керувати іншими, вільно поводить себе. Далі слова тренера мають бути такі: «Одна із головних рис хазяїна – впевненість у собі. Хто із вас впевнений у собі, встаньте, будь ласка! Поздоровляю тих, хто встав першим! Інші можуть присісти. Я вірю, що ти дійсно хазяїн, але доведи це присутнім. Щось зроби, скажи чи організуй так, щоб ні у кого не залишалось сумнівів, що ти хазяїн. Починай! Тепер передай повноваження хазяїна комусь із присутніх («Хазяїном будеш ти!»). Наступний учасник має також довести, що він може називатися хазяїном».

Отже, зважаючи на існування нинішніх безпрецедентних викликів, для забезпечення єдності українського суспільства та зміцнення української державності, досягнення якісної та ефективної співпраці, рівноправних відносин між молоддю, громадськими організаціями, органами державної влади, органами місцевого самоврядування та організаціями громадянського суспільства [18, с. 67-81, 83-85] необхідно вжити таких заходів:

1. Українським молодіжним громадським організаціям потрібно звернути особливу увагу на використання інформаційно-комунікаційних технологій:

– комунікаційних каналів веб-сайту, веб-маркетингу й соціальних медіа;

– соціальних мереж, окрім поширених Facebook (95 % громадських організацій), Twitter (64 %), Instagram, Pinterest, YouTube, LinkedIn, з особливою увагою на Instagram [19, с. 168- 169].

2. Водночас молодіжним громадським організаціям слід більш активно залучати нові PR-тактики та здійснювати обов'язковий щорічний моніторинг PR-діяльності (програма на наступний рік може складатися лише за результатами аналізу попередньої діяльності) [19, с. 168-169].

3. Сприяти збільшенню охоплення молодіжною роботою може поширення започаткованої вже практики оформлення рекомендацій обласної влади включати до статутів ОТГ молодіжну політику як один із пріоритетних напрямів для місцевих громад та використання інноваційних форм молодіжної роботи, великий арсенал яких розроблено та впроваджено в ряді областей, районів, міст, селищ і сіл, частково в окремих ОТГ.

Необхідно продовжувати співпрацю з представниками міжнародних донорських проектів і організацій з метою їх залучення до реалізації молодіжних ініціатив на загальнонаціональному, регіональному та місцевому рівнях [18, с. 79 – 81, 83 – 85].

4. Слід посилити інформаційно-аналітичну та організаційну підтримку з питань формування та реалізації державної молодіжної політики на регіональному та місцевому рівнях, зокрема шляхом розроблення і поширення відповідних рекомендацій для ОТГ.

У напрямі залучення молоді до процесу децентралізації доцільно посилити її участь в обговоренні нормативно-правових засад реалізації реформи; у регламентах ОТГ передбачити процедури забезпечення належного представництва молоді, захисту її прав та інтересів, механізми узгодження потреб молоді з інтересами ОТГ в цілому; проводити навчання представників місцевої влади та молодіжних активістів щодо існуючих форм самоорганізації та участі громадськості в ухваленні та реалізації рішень, налагодження громадського діалогу, участі молоді в бюджетному процесі, моніторингу якості послуг, включення молоді у вирішення місцевих проблем [18, с. 79 – 81, 83 – 85].

У напрямі інформаційного забезпечення, навчання та поширення досвіду доцільно:

- рекомендувати підрозділам по роботі з молоддю органів виконавчої влади й органів місцевого самоврядування всіх рівнів користуватися зазначеними інтернет-ресурсами, поповнювати базу прикладами власного досвіду, формувати оцінку проектів, обговорювати їх на відповідному інтернет-форумі, залучати до цього активних членів місцевих осередків громадських організацій, волонтерів та представників усіх інших заінтересованих організацій; на осно-

ві аналізу зазначеної бази формувати вихідні матеріали для проведення щорічного всеукраїнського конкурсу інноваційних форм молодіжної роботи з відповідними етапами місцевого рівня [18, с. 79 – 81, 83 – 85];

- постійно здійснювати моніторинг задоволення молоді станом реалізації державної молодіжної політики на місцях з оприлюдненням результатів у вільному доступі;

- підготувати методичні матеріали для органів державної влади й місцевого самоврядування щодо ініціювання та координації впровадження молодіжних інновацій шляхом консолідації зусиль організацій, що працюють із молоддю, місцевих органів освіти, охорони здоров'я, фізичної культури і спорту, внутрішніх справ, соціальних служб, молодіжних рад щодо перспективної моделі реалізації молодіжної політики та кращого міжнародного і національного досвіду її впровадження;

- посилити підготовку кадрів по роботі з молоддю через організацію постійно діючого всеукраїнського тренінгу з інноваційних форм молодіжної роботи з подальшими тренінгами на місцях шляхом проведення тренінгів для тренерів та формування мережі відповідних експертів і тренерів [18, с. 79 – 81, 83 – 85].

Висновки. Початком громадянської активності молоді і суспільства в цілому має бути їх громадянська самовизначеність. Самовизначеність є однією з форм саморозвитку, адже передбачає орієнтування у своїх власних цінностях, які є не просто домислами, а реальними справами життя. Самовизначеність надає можливість людині якнайглибше зрозуміти не лише власний особистісний світ, але світ навколо себе. Розвиток такої якості допомагає розширити кругозір, критично мислити та сприймати критичне мислення від інших. Громадянське самовизначення формує здорового громадянина своєї країни, який не стоїть осторонь процесів, що можуть вплинути на життя.

Провідними механізмами залучення молоді до розвитку громадянського суспільства можна назвати наступні: громадянська освіта; формування мотивації до замученості у розбудові громадянського суспільства; взаємодія молоді з органами влади;

real participation of young people in the development of domestic civil society is substantiated.

It is emphasized that young people are now the leading creators of the global “network society, the most powerful system-forming resource of which are social Internet networks, which perform several important social functions, including serving public interests and needs and forming public opinion.

In order to increase the level of youth participation in the process of decentralization and community development, it is proposed to encourage youth to cooperate with local authorities at the level of partnership and dialogue. Including through the creation of Youth Management Bodies, they are guided not from the center, but locally, involving young people in the decision-making process at the partnership level, thus guaranteeing maximum participation and joint decision-making, as well as the formation of youth policy with the participation of young people.

In order to change this situation, it is necessary to involve young people in cultural processes at the local, regional and national levels, including young people should be involved in the strategic planning of cultural development both at the level of cities and the state as a whole.

It is proved that Ukrainian youth can become an influential actor in civil society by overcoming imitation initiatives and practices of civic activity, forming a sense of political responsibility at the individual and group levels as a basis for establishing a “mature” civil society.

Keywords: *youth, civil society, European integration, social networks, civic education.*

Received: 15.06.21

References

1. Bulbeniuk, S.S. *Mistse ta rol molodi u stanovlenni hromadianskoho suspilstva v Ukraini (ievrointehratsiinyi aspekt) [The place and role of youth in the formation of civil society in Ukraine (European integration aspect)]*. Retrieved from <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/21232/14-21.pdf> [in Ukrainian].

2. V Ukraini zapratsiuie osvitnia prohrama z upravlinnia molodizhnoiu politykoiu [An educational program on youth policy management will work in Ukraine]. (n.d.). *www.ukrinform.ua*. Retrieved from <https://www.ukrinform.ua/rubric-regions/2416293-v-ukraini-zapracue-osvitna-programa-z-upravlinna-molodiznou-politikou.html> [in Ukrainian].

3. Zabolotna, N. (2014). Molodizhni orhanizatsii v systemi instytutiv hromadianskoho suspilstva Ukrainy [Youth organizations in the system of institutions of civil society of Ukraine]. *Efektivnist derzh. upr. : zb. nauk. pr. – Effectiveness of public administration: a collection of scientific papers*, 40, (pp. 334 – 341) [in Ukrainian].

4. Ivchenko, O.H. (2013). *Liudyna v strukturі hromadianskoho suspilstva : filosofia identychnosti [Man in the structure of civil society: philosophy of identity]*. Kyiv: Znannia Ukrainy [in Ukrainian].

5. Kanavets, M.V. (2009). Vplyv molodizhnoho rukhu na formuvannia ta realizatsiiu derzhavnoi polityky Ukrainy [Influence of the youth movement on the formation and implementation of state policy of Ukraine]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Kyiv: NADU [in Ukrainian].

6. Karpets, Yu.V. (2014). Fenomen politychnoho vplyvu v strukturі demokratychnoho protsesu [The phenomenon of political influence in the structure of the democratic process]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Odessa: Political institutions and processes [in Ukrainian].

7. Kennedi, M. (1994). Istorychna spadshchyna ta hromadianske suspilstvo: alternatyvni natsii v Skhidnii Yevropi [Historical heritage and civil society: alternative nations in Eastern Europe]. *Suchasnist – Modernity*, 5, (pp. 83-101) [in Ukrainian].

8. Kilkist yurydychnykh osib za orhanizatsiinymy formamy [Number of legal entities by organizational forms]. (n.d.). *www.ukrstat.gov.ua*. Retrieved from http://www.ukrstat.gov.ua/edrpoj/ukr/EDRPU_2018/ks_opfg/ks_opfg_0118.htm [in Ukrainian].

9. Kulinich, O.V. (2009). Mekhanizmy vzaiemodii orhaniv derzhavnoho upravlinnia ta hromadskykh orhanizatsii v realizatsii molodizhnoi polityky v Ukraini [Mechanisms of interaction of public administration bodies and public organizations in the implementation of youth policy in Ukraine]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Kharkiv: Kharkiv Regional Institute of Public Administration [in Ukrainian].

10. Model realizatsii molodizhnoi polityky v umovakh detsentralizatsii [Model of youth policy implementation in the conditions of decentralization]. (n.d.). *decentralization.gov.ua*. Retrieved from <https://decentralization.gov.ua/youth/molod-v-oth> [in Ukrainian].

11. Iablonskyi, V.M., Balakirieva, O.M., & Bondar, T.V. (2017). *Pro stan rozvytku hromadianskoho suspilstva v Ukraini [On the state of development of civil society in Ukraine]*. O.A. Korniiievskoho (Eds.). Kyiv : NISD. Retrieved from http://ru.niss.gov.ua/content/articles/files/AD_GromSuspilstvo_pp1-56_press-25fe8.pdf [in Ukrainian].

12. Prohrama pidtrymky ta rozvytku molodi ta molodizhnoi polityky Pomichnianskoi obiednanoi terytorialnoi hromady na 2019-2022 roky «Ahenty zmin» [Program of support and development of youth and youth policy of Pomichnianska united territorial community for 2019-2022 «Agents of change»]. (n.d.). *pomichnamr.gov.ua*. Retrieved from <https://pomichnamr.gov.ua/wp-content/uploads/.pdf> [in Ukrainian].

13. Publichna dyskusiiia «Hromadianske suspilstvo v 2018-mu: novi vyklyky, novi zavdannia» [Public discussion «Civil Society in 2018: new challenges, new tasks»]. (n.d.). *dif.org.ua*. Retrieved from <https://dif.org.ua/uploads/pdf/13963398165a9eef1b022177.77359526.pdf> [in Ukrainian].

14. Rekomendatsii Natsionalnoi molodizhnoi rady Ukrainy do Stratehii rozvytku derzhavnoi molodizhnoi polityky na period do 2030 roku [Recommendations of the National Youth Council of Ukraine to the Strategy for the Development of State Youth Policy until 2030]. (n.d.). *nycukraine.org*. Retrieved from <http://nycukraine.org/wp-content/uploads/2019/03/Strategiya-molodizhnoyi-politiki-2030-2.pdf> [in Ukrainian].

15. Yablonskyi, V.M., Balakirieva, O.M. & Bielska, T.V. (2016). *Rozvytok hromadianskoho suspilstva Ukrainy v umovakh vnutrishnikh i zovnishnikh vyklykiv [Development of civil society of Ukraine in terms of internal and external challenges]*. O.A. Korniiievskoho (Eds.). Kyiv: NISD. Retrieved from http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/gromadyanske_suspilstvo-3eeda.pdf [in Ukrainian].

16. Rozuminnia ukraïnskoi molodi ta yii stosunkiv iz hromadianskym suspilstvom [Understanding of Ukrainian youth and their relations with civil society]. (n.d.). *engage.org.ua*. Retrieved from <https://engage.org.ua/understanding-ukraine-s-youth-and-their-relationship-with-civil-society/> [in Ukrainian].

17. *Uchast molodi v suspilnomu zhytti: dosvid, mozhlyvosti, bariery : shchorichna dopovid Prezydentu Ukrainy, Verkhovnij Radi Ukrainy, kabinetu Ministriv Ukrainy pro stanovyshe molodi v Ukraini (za pidsumkamy 2011 roku) [Participation of youth in public life: experience, opportunities, barriers: annual report to the President of Ukraine, the Verkhovna Rada of Ukraine, the Cabinet of Ministers of Ukraine on the situation of youth in Ukraine (in 2011)].* (2012). Kyiv: Ministerstvo osvity i nauky, molodi ta sportu Ukrainy, Derzhavna sluzhba molodi ta sportu Ukrainy [in Ukrainian].

18. *Formuvannia ta realizatsiia derzhavnoi molodizhnoi polityky v Ukraini v umovakh detsentralizatsii [Formation and implementation of state youth policy in Ukraine in the context of decentralization].* (2017). Ternopil: Terno-hraf [in Ukrainian].

19. Shvab, M.A. (2016). *Molodizhni neuriadovi orhanizatsii v suchasnomu publichnomu protsesi: informatsiino-komunikatsiinyi vymir [Youth non-governmental organizations in the modern public process: information and communication dimension]. Candidate's thesis.* Lutsk [in Ukrainian].

20. Tymofeiev S. P. (2021). [Peculiarities of interaction of local Public authorities with civil society in Ukraine]. - Development vectors in public management and administration : Collective monograph. Riga, Latvia : "Baltija Publishing", pp. 271-290. [in Ukrainian].

Відомості про автора / Information about the Author

Костєва Тетяна Богданівна: Чорноморський національний університет імені Петра Могили вул. 68 Десантників 10, Миколаїв, 54003, Україна.

Tetiana Kostieva: Black Sea National University of Petro Mohyla: 68 Desantnykiv str. 10, Mykolaiv, 54003, Ukraine.

ORCID.ORG/ 0000-0002-6455-4382

E-mail: tetyana910@com.ua

нерства у окремих галузях аграрного сектору на основі створення та модернізації об'єктів інфраструктури та технологій просування продукції на ринку. Розроблено модель реалізації стратегічного планування розвитку сфер діяльності, пов'язаних з аграрним сектором, на основі можливого використання проєктів державно-приватного партнерства. В якості основних інструментів у розвитку проєктів державно-приватного партнерства в аграрному секторі запропоновано формування Стратегії розвитку сільського господарства, реалізацію сільськогосподарських кластерних проєктів та ланцюгів доданої вартості, податкове стимулювання інноваційної діяльності в аграрному секторі, поліпшення інвестиційного клімату, створення технологічних парків та бізнес-інкубаторів, удосконалення законодавчої бази, інноваційний розвиток та ін.

Ключові слова: державно-приватне партнерство, аграрний сектор, держава, проєкти, інноваційний розвиток, стратегії.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Потреби пошуку дієвих підходів до впровадження сучасних моделей господарювання, додаткових інструментів залучення інвестиційних ресурсів, які дадуть можливість реалізувати наявний галузевий потенціал аграрного сектору економіки, враховуючи ключову роль останнього у формуванні продовольчої безпеки, збільшенні експортного потенціалу держави, забезпеченні сільськогосподарською продукцією внутрішнього ринку, вимагає від держави активної діяльності у вирішенні зазначених питань. Окремі розрахунки демонструють, що в період 2020–2030 рр. в аграрному секторі є необхідність залучення близько 46 млрд дол. США інвестицій [1]. Визнаючи необхідність значних фінансових потреб для подальшого розвитку аграрної галузі, доцільність використання управлінського досвіду та необхідних компетенцій у сучасних інфраструктурних проєктах, інноваційного інструментарію господарської діяльності, посилення соціальних складників у підприємницькій діяльності, суттєвим стає зміщення акцентів на використання партнерських відносин між представниками різних форм власності для досягнення спільних

цілей. Результати співпраці держави та приватного сектору у реалізації інфраструктурних проектів державно-приватного партнерства (ДПП) у транспортній, енергетичній, інформаційній, освітній та інших сферах доводять перспективність зазначеного способу організації господарської діяльності, яка задовольняє суспільні потреби. Світовий досвід демонструє, що використання в аграрному секторі моделей державно-приватного партнерства, сприятиме проведенню модернізації, залучить в галузь необхідні ресурси та розширить можливості, що дозволить розширити виробництво та посилити конкурентні переваги галузі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню питань формування напрямів розвитку державно-приватного партнерства в аграрному секторі економіки приділяється підвищена увага дослідників. Зокрема, О. Радченко [2] визначив механізми й інструменти ДПП в аграрному секторі національної економіки, які є найбільш оптимальними та дієвими. І. Косач та Г. Старченко [3] обґрунтували необхідність використання механізму державно-приватного партнерства в агропромисловому комплексі. М. Козін, Г. Пирченкова та Є. Радченко [4], досліджуючи організаційно-економічні механізми розвитку аграрного сектору, в якості формування зазначених механізмів вбачають державно-приватне партнерство. Х. Григор'єва [5] досліджуючи реалізацію ДПП у сільському господарстві, надає пропозиції щодо механізмів фінансової підтримки аграрного сектору економіки України з боку держави. М. Латинін і О. Заскалкіна [6] досліджують підходи щодо поліпшення інституціонального середовища в аграрному секторі за рахунок покращення інвестиційного клімату та створення аграрних кластерів та агро-технопарків. Т. Ратушна [7] пропонує використання ДПП в сільському господарстві як об'єднання ресурсів, що дозволить ефективно використовувати бюджетні кошти. Зважаючи на актуальність питання, зазначена проблематика потребує розгляду окремих підходів до визначення ключових напрямів розвитку державно-приватного партнерства в аграрному секторі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті – є аналіз реалізації проектів державно-приватного партнер-

ства в аграрному секторі економіки та розробка підходів щодо активізації стратегічних напрямів розвитку партнерства державного та приватного власника в аграрному секторі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для досягнення встановлених цільових показників у різних сферах діяльності необхідно визначити доцільність застосування певних підходів, правил, дій та можливих напрямів діяльності, що передбачає використання наявних ресурсних можливостей, механізмів, методів, засобів і ефективного інструментарію у системі державного управління. Зазначене бачення формулюється у вигляді відповідної державної політики, що реалізує ключові державні інтереси. Формування державної політики передбачає встановлення цільових орієнтирів та пріоритетів; визначення умов реалізації політики; розроблення послідовних завдань для реалізації вибраної політики; вибір відповідних інструментів і дій; діагностика проблемних ситуацій [8]. Визначені галузевими стратегічними законодавчими актами завдання щодо соціально-економічного розвитку, підвищення рівня життя, забезпечення продовольством, реагування на динамічні зміни зовнішнього середовища в сьогоднішніх умовах неможливо вирішити окремо за рахунок державного або приватного власника, що передбачає необхідність використання в державній секторальній політиці моделей управління заснованих на ефективності та конкуренції, проектного фінансування, які виникають за рахунок об'єднання можливостей державного та приватного сектору в аграрній сфері економіки.

Аграрний сектор економіки відіграє ключову роль у нарощуванні продовольчого ресурсу, посиленні позицій на зовнішніх товарних ринках, забезпеченні національної безпеки. Глобальна додана вартість, створювана сільським господарством, лісовим господарством та рибальством, зросла на 68 % з 2000 р. до 2018 р., досягнувши у 2018 р. в грошовому виразі 3,4 трлн дол. США, що демонструє збільшення на 1,4 трлн. дол. США порівняно з 2000 р. Збільшився майже на 50 % з 2000 р. до 2018 р. (до 9,1 млрд т.) загальний обсяг виробництва первинних культур. виробництво м'яса в 2018 р. у світі досягло 342 млн. т, що на 47 % більше на 109 млн т) порівняно з

2000 р. Площа зрошуваних сільськогосподарських земельних ділянок досягла в 2018 р. 339 млн. га, що на 17 % більше порівняно з 2000 р. Вартість світового експорту продовольчих товарів збільшилася в період 2000-2018 рр. із 380 млрд. дол. США до майже 1,4 трлн дол США у 2018 р., зі значним зростанням у всіх продовольчих товарних групах [9]. Зростання попиту на сільськогосподарську продукцію (перероблені харчові продукти, продукти тваринного походження, молочні продукти, зернові, коренеплоди та біопаливо) до 2024 р. буде зумовлено країнами, що розвиваються [10].

Зазначене свідчить про зростання обсягів у аграрній сфері, що зумовлює потреби збільшення кількості працівників галузі. Слід зазначити, що на аграрний сектор України припадає 15% зайнятості. Експорт агропродовольчих товарів становить близько 40% загального експорту України [11]. Очікується, що Україна постійно нарощуватиме частку у світовій торгівлі та досягне 12 % світового експорту в 2029 р. За прогнозами, Україна збільшить урожайність на 1,5 % в рік, за умови збільшення сівозміни в поєднанні з кращими аграрними практиками та відмовою від непродуктивних земель [12]. За рахунок підвищення продуктивності сільського господарства в останнє десятиріччя частка продовольчих товарів у структурі українського експорту збільшилася у двічі до 47 % за 9 місяців 2020 р. (21% у 2010 р.). Важливою характеристикою аграрного сектору є підвищена стійкість експорту сільськогосподарської продукції до кризових ситуацій в економіці, що відображає низьку еластичність попиту на продовольство за доходом (при зниженні доходів попит на нього скорочується помірно у порівнянні з іншими товарами). Таким чином, у структурі українського експорту висока частка продовольчих товарів пом'якшила ситуацію під час економічної кризи у 2020 р. [13].

Виходячи з викладеного, слід зазначити, що аграрна сфера відіграє суттєву роль у розвитку України, але стратегічні кроки передбачають залучення інвестиційних ресурсів, впровадження нових технологій з високою доданою вартістю, перехід на сучасні форми господарювання. Одним із способів, що може посилити позиції аграрного сектору в Україні, забезпечити додатковими ресурсами та

інноваційними підходами до розвитку галузі може стати розповсюджена у світовій практиці модель взаємодії державного та приватного сектору – державно-приватне партнерство. Поява ДПП в аграрному секторі економіки є посиленням потреб у наданні суспільних благ, таких як наприклад, забезпечення продовольчої безпеки, захист навколишнього середовища, посилення життєздатності сільських районів [14].

Останніми десятиліттями державне управління віднаходить інноваційні підходи до посилення власних можливостей. Для вирішення все більшої кількості суспільних завдань, державних ресурсів виявляється недостатньо, аби якісно виконувати власні функції. Тому з'являються гібридні форми управління, які дозволяють делегувати частину власних функцій держави тому, хто може це реалізувати більш ефективно, а саме – приватному власнику. Ідеями зазначеного підходу стали концепції Нового публічного менеджменту, що базується на мінімізації ролі держави, децентралізації функцій управління, ринковій орієнтації публічних служб, укладанні контрактів, результативності, конкуренції. Новий публічний менеджмент пропагував державно-приватне партнерство як інструмент, що поєднує найкращі вигоди державного та приватного секторів у забезпеченні інфраструктури, тим самим зменшуючи фінансове навантаження на державу та досягаючи ефективності у реалізації проєктів У рамках парадигми Нового публічного менеджменту ключовими інституційними можливостями, що підтримують державне використання ДПП, визначаються верховенство права, довіра та потенціал [15].

Державно-приватне партнерство розглядається як «довгостроковий контракт між приватною стороною та державними органами на надання державного майна або послуги, в якому приватна сторона несе значний ризик та відповідальність за управління, а винагорода пов'язана з результатами діяльності» [16]. У ситуації дефіциту державних фінансів, зношення інфраструктури, збільшення дефіциту інфраструктурних об'єктів та вимог для досягнення Цілей сталого розвитку ООН щодо інфраструктурного забезпечення, країни сьогодні стикаються з проблемами у інфраструктурному розвитку

[17]. Ці проблеми заважають швидкому та стійкому прогресу в економічному зростанні та зменшенні нерівності. У цьому контексті державно-приватні партнерства розглядаються як альтернативне рішення для подолання існуючого дефіциту інфраструктури в країнах, які не можуть фінансувати з бюджету інфраструктуру та позбавлені переваг, пов'язаних з розвитком інфраструктури. Сьогодні модель ДПП використовується для задоволення зростаючих потреб у інфраструктурі у багатьох країнах [18].

Окрім зменшення фіскального навантаження країн, ДПП пропонують і інші переваги: залучають приватні кошти, забезпечують економію коштів та часу, допомагають досягти кращого співвідношення ціни та якості та забезпечують належний розподіл ризиків [19]. Домовленості про ДПП передбачають співпрацю, а також розподіл відповідальності, а основною метою є акумулювання ресурсів для побудови інфраструктури. ДПП можуть використовуватися для фінансування інфраструктури в енергетиці, транспорті, інформаційно-комунікаційних технологіях, водопостачанні та каналізації, санітарії та соціальному секторі [18]. ДПП може бути успішним лише в тому випадку, якщо робоча домовленість між державним та приватним секторами є гармонійною, керівники проєктів ДПП відіграють важливу роль у формуванні добрих відносин між обома сторонами, демонструючи підхід щодо розподілу влади, довіри та готовності до переговорів [20].

У процесі реалізації масштабних інфраструктурних проєктів можуть бути різні варіанти участі суб'єктів: представників державного чи комунального сектору та представників приватного сектору в межах угод щодо державно-приватного партнерства (рис. 1).

Сучасний стан розвитку державно-приватного партнерства у світі характеризується значною кількістю проєктів та загального обсягу інвестиційних залучень. Динаміку кількості проєктів в країнах, що розвиваються, та суми інвестиційних коштів за період 2015-2020 рр. [22] показано на рис. 2. Запропонована вибірка враховує інформацію про інфраструктурні проєкти країн, які мають низький та середній рівень доходів.



Рис. 1. Реалізація інфраструктурних проєктів зі ступенем залучення та інвестиційній відповідальності [21]

За даними звіту «Приватна участь в інфраструктурі» [23], оприлюдненого Світовим банком, у 2020 році, приватні інвестиційні зобов'язання в сфері енергетики; транспорту; інформаційно-комунікаційних технологій; водопостачання та нещодавно включеної інфраструктури щодо поводження з твердими побутовими відходами у країнах з низьким та середнім рівнем доходу склали 45,7 млрд. США за 252 проєктами, що на 52 % нижче рівня 2019 р. Тим не менше, незважаючи на триваючу пандемію, інвестиції у другій половині року зросли на 15 % порівняно з першим півріччям 2020 р. Інвестиційні зобов'язання транспортного сектору були найнижчими за останнє десятиліття як за кількістю проєктів, так і за рівнем інвестицій. Із 129 проєктів з виробництва електроенергії 117 про-

водились у секторі відновлюваних джерел енергії. Енергетичний сектор залучив 29,8 млрд. дол США у 145 проектів. Сектор переробки твердих побутових відходів отримав 1 млрд. дол США на 19 проектів, а у сектор водопостачання залучено 4 млрд. дол США на 46 проектів.

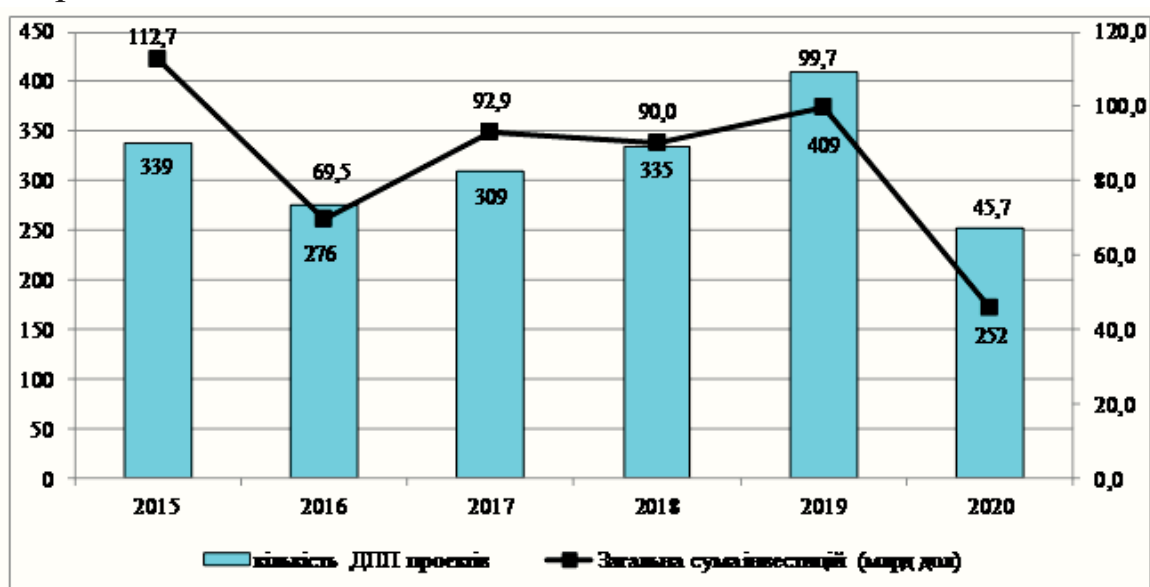


Рис. 2. Кількість проектів ДПП та сума інвестицій, 2015-2020 рр. [22]

Як ефективний варіант організації та стимулюванні інноваційної діяльності в аграрному секторі можливо розглядати активне залучення державних ресурсів на основі державно-приватного партнерства, що дозволить стимулювати співучасть приватного сектору в інноваційних процесах, об'єднуючи можливості, розподіляючи прибутки та ризики, сприяючи розвитку конкурентного середовища та ефективному використанню бюджетних коштів [8]. Суб'єкти господарювання, які диверсифікують власну діяльність, нарощують обсяги виробництва, можуть отримати ефект від поєднання власних інтересів з інтересами держави в аграрному секторі, що дозволить гарантувати соціальний захист, покращити умови на місцевих ринках праці, ефективно розподіляти прибутки, забезпечити основними та оборотними засобами, отримати технологічну підтримку [4].

ДПП в аграрному секторі є формалізованим партнерством між державою та суб'єктами підприємницької діяльності, спрямоване

на досягнення сталого розвитку сільського господарства, що передбачає вигоди держави від реалізації проєкту, розподіл між учасниками інвестицій і ризиків на всіх етапах реалізації проєкту [6]. ДПП в аграрному секторі розглядають як інституційний і організаційний альянс державної влади та приватного бізнесу з метою реалізації національних і локальних пріоритетних проєктів, що здійснюється на принципах взаємовигідності та консолідації спільних зусиль [24].

Як основні напрями співпраці суб'єктів системи аграрного сектору та приватних партнерів науковці розглядають:

- обмін знаннями (прямі трансфери технологій) з підходами до експериментального навчання з акцентуванням на практичних навичках, особистій взаємодії, співпраці та програм наукового обміну;
- побудова платформ на основі приватних ресурсів для залучення відповідних партнерів, визначення стимулів, узгодження взаємних цілей та розподілу ролей та обов'язків;
- розроблення комплексних стратегій управління та зменшення ризиків;
- визначення напрямів впливу, де можливо покращити добробут і життєдіяльність агровиробників за рахунок ДПП [25].

Розвиваючи вказані напрями впровадження проєктів ДПП, можливе підвищення рентабельності діяльності в аграрному секторі, розвиток середовища для малого та середнього бізнесу виробничої сфери сільського господарства, що створює продукцію для внутрішнього та зовнішнього споживання.

Для того, щоб розкрити наявний потенціал аграрного сектору, необхідний високий рівень інвестицій у ланцюгу створення сільськогосподарської вартості. Такі інвестиції включають дослідження та технології, що підвищують продуктивність, розвиток людських ресурсів та інфраструктуру для транспорту, зберігання, переробки та збуту сільськогосподарської продукції. ДПП в аграрному секторі може забезпечити: функцію розподілу ризиків ДПП, яка може допомогти структурувати проєкти для вирішення цілого ряду галузевих ризиків (виробничий, ринковий та ін.); переваги, пов'язані з підвищенням ефективності та доступу до ринку шляхом використання інноваційних технологій і високих управлінських та маркетингових

навичок приватного сектору; результати продовольчої безпеки та стимулювання розвитку ланцюгів створення вартості, які включають дрібних фермерів і малі та середні сільськогосподарські підприємства як ключових постачальників сировини для підприємств агробізнесу [26].

Наукова література розглядає наступні загальні різновиди проєктів ДПП в аграрному секторі: партнерства, спрямовані на розвиток виробничо-збутових ланцюжків доданої вартості в сільському господарстві для забезпечення доступу на внутрішні і зовнішні ринки (VCD); партнерства для спільних досліджень в сільському господарстві, інновацій і передачі технологій, яке створюється для комерціалізації інноваційних технологій, націлених на підвищення продуктивності та доступу до ринку (ITT); партнерські відносини для побудови та модернізації ринкової інфраструктури, націлене на розвиток торгових центрів, складських приміщень, логістичних систем (MI); партнерства для надання послуг з розвитку бізнесу фермерам і малим сільськогосподарським підприємствам, включаючи розвиток ринкових інформаційних систем, субсидування послуг розвитку бізнесу (BDS) [26; 27]. Поширеними проєктами державно-приватного партнерства в агропромисловому комплексі є: впровадження інновацій (дослідження в аграрній галузі, впровадження інноваційних продуктів, які підвищують ефективність та продуктивність аграрного виробництва та доступ на ринок технологічних інновацій); оновлення об'єктів виробничої та соціальної інфраструктури в аграрній сфері (переробка та зберігання продукції, об'єкти соціальної сфери села, меліоративні системи) та ін. [3].

Основними формами державно-приватного партнерства розглядають розроблення та реалізацію цільових програм і національних пріоритетних проєктів, концесійні угоди, створення особливих економічних зон, технопарків і технополісів, формування інтегрованих структур, кластерів та інвестиційних фондів [25]. До групи договорів, що опосередковують оформлення співпраці держави та аграрного бізнесу, відносять договірні форми агроінвестиційної діяльності, наприклад: формування статутних капіталів суб'єктів аграрного підприємництва (засновницький договір, договори про

спільну діяльність тощо); здійснення агроінвестиційної діяльності на основі агроінвестиційного договору [5]. Вбачаються перспективи у використанні механізму державно-приватного партнерства для надання агровиробникам допомоги в організації раціонального використання та охорони сільськогосподарських земель при обстеженні ґрунтів, складанні агрохімічних паспортів, проєктів сівозмін, створенні полезахисних лісосмуг тощо [28].

Напрями реалізації проєктів ДПП мають включати як створення та модернізацію об'єктів інфраструктури так і напрями, пов'язані з нарощуванням потенціалу та технологіями просування продукції на ринку [29] (табл. 1).

Прикладом взаємодії держави та приватного власника у аграрній сфері в Україні є технологічний парк «Агротехнопарк» (м. Київ), де реалізуються проєкти у сфері генеруючих комплексів, які використовують біопаливо; створення та модернізації агропромислових і переробних виробництв на основі новітніх технологій; розроблення систем підвищення родючості ґрунтів; технології селекційної діяльності в рослинництві та тваринництві й ін. [30]. У м. Рівно створено регіональний агропромисловий інноваційний кластер «Агроінновації», заснований представниками органів державної влади, наукових та освітніх установ, виробничих підприємств та інноваційних структур. Зазначений кластер має за мету об'єднати можливості щодо розроблення та впровадження інноваційних проєктів у аграрному секторі регіону [31].

Таблиця 1.

Окремі галузі діяльності ДПП у аграрному секторі

Галузь	Приклади напрямів / послуг	Партнери з державного / приватного сектору
Безпека харчових продуктів / якість	Норми виробництва Обробка після збору врожаю Інфраструктура переробки Інформація про ринок Системи сертифікації Служби відстеження Маркетингові об'єднання	Державні органи Асоціації виробників МСП Імпортери/експортери/ трейдери Сертифіковані аудитори Приватні лабораторії Переробні підприємства

Інфраструктура: загальна та галузева	Автошляхи Інформаційно-комунікативні технології Об'єкти логістики Транспорт	Державні селекційні центри Дослідницькі центри Розплідники Фермери Логістичні підприємства
Нарощування потенціалу	Договори пролонгації Демонстраційні ферми Навчання підприємництву	Державні установи Освітні та наукові заклади Ключові виробники та об'єднання виробників

Джерело: [29].

Впровадження механізму державно-приватного партнерства в аграрному секторі має стати об'єктом стратегічного управління в межах загальноекономічної політики держави, що сприятиме стабільності інституціонального регулювання. Вбачається за необхідне при розробленні Стратегії розвитку аграрного сектору визначити державно-приватне партнерство як один із механізмів реалізації пріоритетних довгострокових напрямів та завдань, результатом виконання яких має бути усунення наявних диспропорцій та орієнтація на динамічний і стійкий розвиток [24]. Розвиток аграрної сфери шляхом ДПП передбачає застосування ризик-орієнтованого підходу в процесі реалізації контролю держави та пріоритетного фінансування інноваційних проектів в аграрній сфері. Спираючись на ланцюг «вирощування – переробка – продаж», що забезпечує проєкт ДПП кластерного об'єднання, необхідним є упровадження підприємств які мають забезпечити всі етапи аж до реалізації сільськогосподарської продукції. Наприклад, органічне виробництво, процес якого спільно контролюється приватним та державним партнерами, у вигляді кінцевої сертифікованої продукції може реалізовуватися на внутрішньому ринку (у межах кластера) та на зовнішніх ринках [32].

Процеси стратегічного планування та створення необхідної інфраструктури в аграрному секторі передбачають формування в секторальних стратегіях можливості використання співробітництва державного та приватного сектору (рис. 3).



Рис. 3. Модель реалізації стратегічного планування розвитку сфер діяльності, пов'язаних з аграрним сектором, на основі можливого використання ДПП

На жаль, продуктивному залученню моделей державно-приватного партнерства заважає відсутність затверджених окремих стратегій. Наприклад, Стратегія сталої логістики до 2030 р., яка має підвищити мобільність транспортування вантажів, залучити інвестиції у галузь вантажоперевезень, повною мірою задіяти транзитний потенціал України, а, отже зменшити втрати сільгоспвиробників через неефективну логістику, знаходиться на стадії розгляду. На часі формування та затвердження нової Стратегії розвитку сільського господарства, що прийде на заміну діючій Стратегії розвитку сільського господарства на 2015–2020 рр., де ключовим інструментом розвитку аграрного сектора буде визначено ДПП. Кардинальні зміни, що відбулися у зв'язку з процесами децентралізації та передачею земельних ресурсів сільськогосподарського призначення з державної до комунальної власності територіальних громад [33], відкриттям з липня 2021 р. ринку землі сільськогосподарського призначення [34]

та інші зміни повинні віднайти відображення у майбутній Стратегії розвитку сільського господарства. Слід зазначити, що Стратегія розвитку інноваційної діяльності на період до 2030 р. визначає, що одним з рушіїв економічного зростання є аграрний сектор, тому важливим стає розвиток його інноваційного потенціалу, в тому числі – використання державно-приватного партнерства [35].

В якості інструментів реалізації державної політики, спрямованої на розвиток аграрного сектору на основі реалізації проєктів ДПП, слід запропонувати: створення технологічних парків та бізнес-інкубаторів; реалізація сільськогосподарських кластерних проєктів та ланцюгів доданої вартості; залучення венчурного капіталу та коштів інвестиційних фондів; податкове стимулювання інноваційної діяльності в аграрному секторі; компенсації відсоткових ставок за залученими кредитами на будівництво інфраструктури [32].

Доцільним є аналіз існуючих у різних країнах стратегій розвитку державно-приватного партнерства в аграрній сфері. Наприклад, у Мексиці нове бачення розвитку аграрної сфери передбачає спільну ініціативу державного та приватного секторів щодо активізації та забезпечення нових напрямків для сільського господарства. Зазначені підходи розроблені у рамках Світового економічного форуму. Інституційні механізми були встановлені у окремих галузевих напрямках (олійні культури, зернові, фрукти та овочі, кава та какао) на основі партнерства держави та приватного сектору для кожної групи продуктів харчування. Кожний напрям товарної групи очолюють потужні національні або багатонаціональні корпорації з акцентом на спільні програми серед різноманітних груп компаній. Завдяки роботі у галузі очікується вигреш на виробництві, збуті та збільшенні інвестицій. Японія розробила стратегію «Made With Japan», що сприяє розвитку світового ланцюжка вартості продуктів харчування, особливо в країнах, що розвиваються, за допомогою ДПП. Встановлені харчові ланцюжки доданої вартості відображають кращий споживчий попит. У сфері сільськогосподарського співробітництва уряд Японії співпрацює з країнами-партнерами з метою створення ланцюжків доданої вартості, які залучають суб'єктів приватного сектору з обох сторін. Бразильське агентство сільськогосподарсь-

ких досліджень (Embrapa) розробило стратегію для нового наукового бачення, спрямованого на дослідження на наступні 20 років. Ці зусилля координуються за допомогою програми «Agropensa», створеної в 2012 році, яка діє через мережевий підхід. «Agropensa» спеціалізується на взаємодії з відповідними зацікавленими сторонами в Бразилії та за кордоном, метою якої є виробництво та розповсюдження стратегічних знань щодо майбутніх технологічних проблем та можливостей для сільського господарства на основі партнерства між державними та приватними суб'єктами на національному та міжнародному рівнях [36].

Використання інструментарію державно-приватного партнерства в аграрному секторі має значні переваги: реалізація суспільно важливих інфраструктурних проєктів в аграрному секторі економіки за рахунок залучення ресурсів приватного сектору; підвищення конкурентоспроможності галузі [7]; модернізація основних виробничих фондів, матеріально-технічної та сировинної бази підприємств аграрного сектору; підвищення продуктивності сільського господарства; зростання якості продукції сільського господарства; відновлення стану навколишнього природного середовища [24]; додаткові можливості державного регулювання та реалізація комплексних програм в аграрній сфері; підвищення технологічного, фінансового та експортного потенціалу в сільському господарстві, в т. ч. на регіональному рівні.

Результатами реалізації проєктів ДПП в аграрному секторі слід визначити: соціальну спрямованість функціонування інфраструктури шляхом оптимізації людського потенціалу в аграрній сфері (забезпечення робочими місцями у сільській місцевості; підготовка, залучення фахівців; зменшення тенденцій до міграції); удосконалення управлінських та виробничих процесів за рахунок створення інтегрованих підприємницьких структур (кластерів), холдингів та особливих економічних зон; розширення можливостей наукової та освітньої сфер, які спеціалізуються на аграрному секторі; розвиток підприємницького середовища та соціальної відповідальності.

Можливі напрями реалізації проєктів ДПП в аграрному секторі можуть бути реалізовані при наявності відповідного інституційного

середовища, що забезпечує основні правила та норми, які дозволяють досягти необхідних результатів. Важливими показниками є стабільність у реалізації державної політики розвитку державно-приватного партнерства та аграрної сфери, формування та впровадження стратегічних планів у зазначених сферах діяльності; ефективність та динамічність системи державного управління та регулювання, можливість управління ризиками (коливання відсоткових ставок, різкі зміни політичного курсу, зміни в податковій системі, форс-мажорні обставини); упровадження дієвої антикорупційної системи; забезпечення верховенства права; захист майнових прав та інтелектуальної власності; підтримка підприємницької діяльності; розвиток фінансових інститутів та поліпшення інвестиційного клімату.

Висновки. Отже, необхідність успішного розвитку аграрного сектору економіки України визначається використанням інноваційного інструментарію господарської діяльності та необхідних управлінських компетенцій, залучення суттєвих інвестиційних ресурсів, розподіл ризиків, посилюють необхідність використання співпраці державного та приватного секторів на основі моделей державно-приватного партнерства. У аграрному секторі моделі державно-приватного партнерства можливо визначити як довгострокові комплексні взаємовигідні договірні відносини суб'єктів державного та приватного секторів, на основі децентралізації владних повноважень, що передбачає передачу державою відповідних функцій, прав та відповідальності приватному партнеру для реалізації державних, приватних та суспільних інтересів, спрямованих на досягнення сталого розвитку сільського господарства, у процесі будівництва й експлуатації інфраструктурних об'єктів.

Визначено напрями реалізації проєктів ДПП в аграрному секторі, які передбачають розширення ринкової інфраструктури; формування агропродовольчих ланцюгів на основі кластерного підходу та створення технопарків; проєкти в сфері освіти та науки, спільних досліджень, інновацій і передачі технологій аграрного спрямування; підвищення рівня використання відновлювальної енергетики; надання послуг з розвитку бізнесу фермерам і малим сільськогосподарським підприємствам та ін.

Визначено результати реалізації проєктів ДПП в аграрному секторі: соціальна спрямованість функціонування інфраструктури шляхом оптимізації людського потенціалу в аграрній сфері; удосконалення управлінських та виробничих процесів за рахунок створення інтегрованих підприємницьких структур, холдингів та особливих економічних зон; розширення можливостей наукової та освітньої сфер, які спеціалізуються на аграрному секторі; розвиток підприємницького середовища та соціальної відповідальності. Запропонована модель реалізації стратегічного планування розвитку сфер діяльності, пов'язаних з аграрним сектором, на основі можливого використання ДПП, передбачає формування нових стратегічних документів, пов'язаних із розвитком аграрного сектору, та прийняття оновленої Стратегії розвитку сільського господарства на середньостроковий період, де ключовим інструментом розвитку аграрного сектора буде визначено ДПП.

В основі запропонованих підходів щодо використання державно-приватного партнерства в аграрному секторі знаходиться питання забезпечення необхідного інституційного середовища, що передбачає формування та впровадження стратегічних планів у зазначених сферах діяльності; ефективність та динамічність системи державного управління та регулювання, можливість управління ризиками; впровадження антикорупційної системи; забезпечення верховенства права; захист майнових прав та інтелектуальної власності; підтримка підприємницької діяльності; розвиток фінансових інститутів; реалізація експортного потенціалу країни. Виходячи з зазначеного, у майбутніх дослідженнях буде розглянуто підходи до удосконалення комплексного механізму формування інституційного середовища, для розвитку аграрного сектору на основі використання ДПП.

Стаття надійшла до редакції: 09.07.21

IMPLEMENTATION OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP PROJECTS IN THE AGRICULTURAL SECTOR

Vitalii Kruhlov, Doctor of Sciences in Public Administration, Assistant Professor Kharkiv National University of Civil Engineering and Architecture, Kharkiv, Ukraine.

Dina Tereshchenko, Doctor of Sciences in Public Administration, Assistant Professor Kharkiv National University of Civil Engineering and Architecture, Kharkiv, Ukraine.



The study analyzes the current state of development of public-private partnerships, the place of the agricultural sector of the Ukrainian economy in the formation of the gross domestic product and studies the key areas of cooperation between the state and the private owner based on the projects implementation in the agricultural sector. The purpose of the article is the project implementation reviewing of public-private partnership in the agricultural sector of the economy and developing of approaches to activating of the strategic directions for the development of partnerships between the public and private owners in the agricultural sector. The priorities aimed at finding additional resources that can be attracted in the process of implementing public-private partnership projects, should be at the heart of modern approaches to the development of the agricultural sector. The study indicates the guidelines for the public-private partnerships development in the agricultural sector, that proposes the exchange of knowledge, the development of overarching strategies, concessionaire agreements, the creation of special economic zones, technology parks and technopolises, the formation of integrated structures, clusters and investment funds, the development of value chains. The main forms of public-private partnership projects implementation are highlighted on the basis of existing practical experience. The directions for the implementation of public-private partnership projects in certain industries of the agricultural sector based on the creation and modernization of infrastructure facilities and technologies for promoting

products on the market are proposed. A model has been developed for the implementation of strategic planning for the development of activity areas related to the agricultural sector, based on the possible usage of public-private partnership projects. As the main tools in the development of public-private partnership projects in the agricultural sector, it is proposed formation of a Strategy for the development of agriculture, implementation of agricultural cluster projects and value chains, tax incentives for innovation activities in the agricultural sector, improvement of the investment environment, creation of technology parks and business incubators, improvement of the legal framework, innovative development, etc.

Key words: *public-private partnership, agricultural sector, state, projects, innovative development, strategies.*

Received: 09.07.21

References

1. Ukrainian Institute of the Future (2020). Ukrai'na – svitovyj supermarket ekologichnyh produktiv [Ukraine – the World's Supermarket of Eco-Friendly Products]. Retrieved from <https://strategy.uifuture.org/ukraina%E2%80%93sv%D1%96toviy-supermarket-ekolog%D1%96chnix-produkt%D1%96v.html> [in Ukrainian].
2. Radchenko, O. P. (2019). Problemy ta tendentsii vykorystannia derzhavno-pryvatnoho partnerstva v APK v umovakh hlobalizatsii. [Problems and trends of use of public-private partnership in agricultural complex in the globalization conditions]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, 6(17), 53-56. [in Ukrainian].
3. Kosach, I. A., & Starchenko, G. V. (2018). Intehratsiini protsesy ta derzhavno-pryvatne partnerstvo v APK Ukrainy: mozhlyvosti ta perspektyvy [The integration processes and state-private partnership in aic of Ukraine: opportunities and perspectives]. *Visnyk Cherkaskoho universytetu. Seriiia : Ekonomichni nauky*, 1, 62-69 [in Ukrainian].
4. Kozin, M., Pyrchenkova G., & Radchenko E. (2020). Public-private partnership in the agricultural sector: empirical estimation by factorial characteristics. *E3S Web of Conferences*, 175, 13016 [in English].

5 Hryhorieva, Kh. A. (2019). Derzhavna pidtrymka silskoho hospodarstva Ukrainy : problemy pravovoho zabezpechennia [State support of agriculture of Ukraine : problems of legal support], Helvetyka, Kherson [in Ukrainian].

6. Latynin, M. A., & Zaskalkina, O. M. (2017). Perspektyvy rozvytku mehanizmiv derzhavnogo reguljuvannja instytucional'nogo seredovyssha v agrarnomu sektori ekonomiky Ukrai'ny [Perspectives of development of mechanisms of regulation of the institutional environment in the agricultural sector of Ukraine]. *International scientific journal «Internauka»*, 10, 14–22 [in Ukrainian].

7. Ratushna, T. (2016). Biznes-inkubator mizhrehionalnoho typu: forma stymuliuвання innovatsiinoi diialnosti v silskomu hospodarstvi [Business incubator of interregional type: a form of stimulation of innovation activities in agriculture]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu. Serii : Ekonomichni nauky*, 41(1), 75-83 [in Ukrainian].

8. Rudenko O. M. (Ed.). (2016). Publichne upravlinnja ta administruvannja : slovnyk [Public management and administration: a dictionary]. Kyiv [in Ukrainian].

9. FAO. (2020). The State of Agricultural Commodity Markets 2020. Agricultural markets and sustainable development: Global value chains, small-holder farmers and digital innovations. Rome, FAO. doi: <https://doi.org/10.4060/cb0665en> [in English].

10. OECD-FAO. (2015). Agricultural outlook 2015. Paris: FAO, OECD Publishing. Retrieved from www.fao.org/3/a-i4738e.pdf [in English].

11. OECD. (2020). Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2020. Paris: OECD Publishing. doi: <https://doi.org/10.1787/928181a8-en> [in English].

12. OECD-FAO. (2020). Agricultural Outlook 2020-2029. Paris: FAO, OECD Publishing. doi: <https://doi.org/10.1787/1112c23b-en> [in English].

13. NBU. (2020). Infljacijnyj zvit. Zhovten' 2020 roku. [Inflation Report, October 2020]. Retrieved from <https://bank.gov.ua/monetary/report> [in Ukrainian].

14. Yost, M. A., Sudduth, K. A., Walthall, C. L., Kitchen N. R. (2019). Public-private collaboration toward research, education and innovation opportunities in precision agriculture. *Precision Agriculture*, 20(1), 4-18 [in English].

15. Casady, C. B., Eriksson, K., Levitt, R. E. & Scott, W. R. (2019). (Re) defining public-private partnerships (PPPs) in the new public governance (NPG) paradigm: an institutional maturity perspective. *Public Management Review*, 22(2), 161–183 [in English].

16. The World Bank. (2019). What are public private partnerships?. Retrieved from <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/overview/what-are-publicprivate-partnerships> [in English].
17. Mota, J. A. & Moreira, A. C. (2015). The importance of non-financial determinants on public-private partnerships in Europe. *International Journal of Project Management*, 33(7), 1563–1575 [in English].
18. Malik, S., & Kaur, S. (2020). Multi-dimensional public-private partnership readiness index: a sub-national analysis of India. *Transforming Government: People, Process and Policy* [in English].
19. Rocca, M. E. (2017). *The Rising Advantage of Public-Private Partnerships*, McKinsey and Company. Retrieved from www.mckinsey.com/industries/capital-projects-and-infrastructure/our-insights/the-rising-advantage-of-public-private-partnerships [in English].
20. Lop, N. S., Ismail, K. & Isa, H. M. (2016). Performance assessment framework for private finance initiative projects in Malaysia, in *MATEC Web of Conferences 66*, IBCC. EDP Sciences. doi: 10.1051/mateconf/20166600049 [in English].
21. Sharma, P., & Gupta, S. (2017). The Exeptive Scrutiny of Public-Private Partnership Models for Colossal Infrastructure Projects. *International Conference on Innovative Concepts in Commerce, Management and Computer Science*. Poona College of Art, Science and Commerce, 1–14 [in English].
22. The World Bank. (2020). PPI Project Database. Retrieved from <http://ppi.worldbank.org> [in English].
23. The World Bank. (2020). *Private Participation in Infrastructure (PPI) 2020*. Retrieved from <https://ppi.worldbank.org/en/ppi> [in English].
24. Kosach, I., & Zhurman, S. (2019). Derzhavno-pryvatne partnerstvo v APK Ukraïny: strategichni aspekty [Public-private partnership in AIC of Ukraine: strategic aspects]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnja*, 4(20), 127–136 [in Ukrainian].
25. Shubravska, O. V (2020). *Korporatyzatsiia ahrarnoho sektora ekonomiky Ukrainy [Corporatization of the agricultural sector of the Ukrainian economy]: kolektyvna monohrafiia*. Kyiv: NAN Ukrainy, DU «In-t ekon. ta prohnozuv. NAN Ukrainy». Retrieved from <http://ief.org.ua/docs/mg/329.pdf> [in Ukrainian].
26. Rankin, M. et al. (2017). Public-Private Partnerships for Agricultural Transformation – Trends and Lessons from Developing Countries. In *The Em-*

erald Handbook of Public-Private Partnerships in Developing and Emerging Economies (pp. 191–219). Emerald Publishing Limited [in English].

27. Reznik, N. et al. (2019). Development of Public-Private Partnerships in The Agrarian Sector of Ukraine: Digitalization as a Priority. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 8(3), 275–281 [in English].

28. Semchyk, V. I., & Kulynych, P. F. (2015). Pravovi problemy publichno-pryvatnoho partnerstva v ahrarnykh i zemelnykh vidnosynakh [Legal problems of public-private partnership in agrarian and land relations]. Kyiv: Naukova dumka [in Ukrainian].

29. Menezes, A., Ridler, N., & Murekezi, P. (2018). Contract farming and public-private partnerships in aquaculture. Lessons learned from East African countries. – Food and Agriculture Organization of the United Nations [in English].

30. Besprozvannykh, O. O. (2020). Rozvytok infrastruktornogo zabezpechennja innovacijnoi' dijal'nosti promyslovogo pidpryjemstva [Development of infrastructure support of industrial enterprise's innovative activity]. (Candidate's thesis). Kharkiv: National technical university «Kharkiv polytechnic institute» [in Ukrainian].

31. Onipko, T. A. (2019). Innovacijno-klasternyj rozvytok jak chynnyk zrostannja konkurentospromozhnosti ekonomichnyh system [Innovation-cluster development as a factor of growth of competitiveness of economic systems]. Candidate's thesis. Poltava: Higher Educational Establishment of Ukoopspilka «Poltava University of Economics and Trade» [in Ukrainian].

32. Kruhlov, V. V. (2020). Mekhanizmy derzhavnoho rehuliuвання rozvytku derzhavno-pryvatnoho partnerstva v Ukraini [Mechanisms of state regulation of public-private partnership development in Ukraine]. (Doctor's thesis). Kharkiv: Kharkiv regional institute of public administration of National academy of public administration by the President of Ukraine [in Ukrainian].

33. On some measures to accelerate reforms in the field of land relations: Decree of the President of Ukraine on October 15, 2020, № 449/2020 Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/449/2020#Text>. [in Ukrainian].

34. About modification of some legislative acts of Ukraine concerning conditions of circulation of lands of agricultural purpose: Law of Ukraine on March 31, 2020 № 552-IX Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/552-20#Text>. [in Ukrainian].

35. On approval of the Strategy for the Development of the Sphere of Innovation for the Period up to 2030: Order of the Cabinet of Ministers of

Ukraine; Strategy on July 10, 2019 № 526-p Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text>. [in Ukrainian].

36. Moreddu, C. (2016). Public-Private Partnerships for Agricultural Innovation: Lessons From Recent Experiences. OECD Food, Agriculture and Fisheries Papers, №. 92, OECD Publishing, Paris. doi: <http://dx.doi.org/10.1787/5jm55j9p9rmx-en> [in English].

37. Kvitka S., Borodin E., Koval V., Yemelyanov V., Ivashova L. (2019). Innovative mechanisms of the cross-sectoral interaction between business and public authorities in conditions of information society's transformation. *Revista Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*. Year VII, Special Edition, November 2019. Leer más: https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticaayvalores.com/_files/200006309-752b8752ba/EE%2019.11.133%20Mecanismos%20innovadores%20de%20la%20interacci%C3%B3n%20intersectorial....pdf [in English].

Відомості про авторів / Information about the Authors

Круглов Віталій Вікторович: Харківський національний університет будівництва та архітектури: вул. Сумська, 40, м. Харків, 61002, Україна.

Vitalii Kruhlov: Kharkiv National University of Civil Engineering and Architecture: Sumska str. 40, Kharkiv, 61002, Ukraine.

ORCID.ORG./ 0000-0002-7228-8635

E-mail: virt197@gmail.com

Терещенко Діна Акрамівна: Харківський національний університет будівництва та архітектури, вул. Сумська, 40, м. Харків, 61002, Україна.

Dina Tereshchenko: Kharkiv National University of Civil Engineering and Architecture: Sumska str. 40, Kharkiv, 61002, Ukraine.

ORCID.ORG./ 0000-0003-0633-0097

E-mail: dtereshchenko7754367@ukr.net

Україні зокрема особливої ваги набувають такі поняття, як довіра та солідарність, які виступають важливими складовими соціального капіталу, сталості демократичної політичної системи.

Проблема соціальної довіри до різних соціальних інститутів стає однією з найбільш актуальних в Україні сьогодні в умовах окупації частини Донбасу та АР Крим, збройного конфлікту на сході нашої держави, політичної невизначеності, погіршення соціально-економічного становища громадян, проведення реформ у різних сферах, зокрема у медичній, освітніх сферах, реформи децентралізації. Несподівані зміни не на краще у різних сферах життя підривають довіру людей до суспільних інститутів, що відповідно несе деструктивний вплив на функціонування окремих сфер суспільно-політичного життя. Загалом низький рівень соціальної довіри порушує основи соціальних відносин, що негативно позначається на різних аспектах функціонування суспільства. Відтак актуальність вивчення проблематики соціальної довіри до органів публічної влади в сучасній Україні диктується необхідністю пошуку дієвих соціальних взаємодій і мінімізації ризиків в умовах сучасних соціально-економічних, політичних та безпекових викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Соціальний зміст довіри та її роль в суспільстві досліджують значна кількість закордонних вчених, наприклад, К. Вальєр, М. Вебер, Т. Єрл, Т. Цветкович тощо. При цьому соціальна довіра є одним з головних понять концепції соціального капіталу (Дж. Коулмен, П. Бурдье, Р. Патнем, П. Штомпка, Ф. Фукуяма та інші). Її представники розглядають концепт «Соціальної довіри» як передумову та підґрунтя соціального капіталу, а також його продукт.

Основна частина досліджень соціальної довіри належить дослідникам з політичних наук, соціологам і філософам. При цьому політологи вивчають довіру в основному засновуючись на соціологічних опитуваннях того як люди довіряють своєму уряду, органам публічної влади, політикам, одне одному. Проблематика довіри та соціальної довіри представлена у роботах таких українських дослідників різних галузей наук, як: Є. Головаха, О. Кожем'якіна, Н. Костенко, О. Кучабський, С. Липов, С. Макеєв, О.

Макух, С. Наумкіна, Т. Пояркова, С. Погорєлий, В. Письменний, В. Печерський, С. Серьогін, Т. Стеценко, С. Тимофєєв, К. Урсуленко та інших. Незважаючи на значну кількість робіт, ступінь наукової розробленості теми соціальної довіри характеризується теоретичною фрагментарністю.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є обґрунтування взаємозв'язку між соціальною довірою до органів публічної влади та розвитком громадянського суспільства в умовах проведення реформ у різних сферах в сучасній Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Перш ніж перейти до реалізації поставленої мети, спочатку доцільно розглянути сутність таких ключових понять, як «довіра», «соціальна довіра».

За визначенням відомого американського філософа Ф. Фукуями у роботі «Довіра: соціальні чесноти та шлях до процвітання», довіра – це «виникаюче у членів співтовариства очікування того, що інші його члени будуть поводитись більш-менш передбачувано, чесно та з увагою до потреб оточуючих, у відповідності з деякими загальними нормами» [3, с. 52]. Отже, за Ф. Фукуямою, довіра виникає у рамках певного суспільства як очікування того, що його члени будуть поводити себе нормально й чесно, виявляючи готовність до взаємодопомоги відповідно до визнаних у суспільстві норм. При цьому дослідник виокремлює три основних шляхи її прояву: перший – заснований на сім'ї та родинних стосунках, другий – на добровільних асоціаціях позародинного типу (наприклад, навчальних закладах різних рівнів освіти, клубах, професійних організаціях тощо), третій – держава. Також Ф. Фукуяма наголошує, що різні суспільства мають різний потенціал довіри та солідарності, оскільки останні мають переважно культурну природу [3, с. 109]. Відповідно, через культурну природу різних суспільств рівень довіри у суспільствах може значно відрізнятись. При цьому, другий шлях проявів довіри, а саме добровільні асоціації позародинного типу – є властивим для громадянського суспільства. Тому тут простежується взаємозв'язок між добровільними асоціаціями та рівнем розвитку громадянського суспільства.

Отже, виходячи з вищезазначеного, слід наголосити на тому, що довіра є базовим елементом громадянського суспільства. Адже засадничими для громадянського суспільства є добровільні форми асоціацій, які існують поза державою. Такого роду спільності в своїй основі як обов'язковий елемент мають саме довіру, яка створює сприятливу атмосферу для розвитку співробітництва та взаємодії. [9, с. 11]

Суттєвий внесок у розвиток сутності довіри зробив відомий американський політолог, професор Урядової школи Джона Ф. Кеннеді Гарвардського університету та розробник власної концепції соціального капіталу Р. Патнем. Разом із колегами Р. Леонарді та Р. Нанетті він зазначає, що в суспільстві, де люди довіряють тільки своїм родичам і не схильні до кооперації з іншими, спостерігається економічна стагнація. Тому довіра є однією з тих невід'ємних якостей особистості, які підвищують її добробут і виявляються лише в процесі колективної діяльності [16, с. 136]. При цьому важливим є те, що довіра може розглядатися і як джерело, і як результат соціального капіталу.

З розвитком економіки пов'язує існування довіри у суспільстві доктор економічних наук В. Липов. На його думку, – це історично усталена та постійно відтворювана система соціальних відносин, що забезпечує його інтегрованість і виконує функцію взаємопов'язаність інституційних елементів довіри між основними підсистемами суспільства – ідеології, політики, права та економіки [11, с. 18-19]. Наголосимо, що лише на основі опори на специфічні особливості базових інститутів можливе формування атмосфери соціальної довіри в суспільстві.

Серед інших вітчизняних дослідників є науковий інтерес до визначення сутності і значенні довіри для розвитку суспільства. Так, наприклад, на переконання кандидата філософських наук О. Кожем'якіної, довіра – це «складне ієрархічне соціальне явище, що відображає певне ціннісне відношення, яке має характер очікування бажаного результату потенційно некерованих взаємодій та базується на упевненості в правильності та ефективності дій об'єкта довіри, визнанні його діяльності як відповідної певним

етичним вимогам (чесності, відповідальності, професійної компетентності та ін.)». [9, с. 11]. Тобто довіра пов'язана з етичними, правильними та ефективними діями об'єкта довіри. На думку кандидата соціологічних наук Т. О. Стеценко, негативний досвід невиправдання довіри є важливим бар'єром для формування довірчих відносин і подальшого накопичення соціального ресурсу довіри у суспільстві. Незалежно від обсягу ресурсу довіри у певному суспільстві в певний період його розвитку, соціальна система і життя людини диктують необхідність здійснювати вибір на постійній основі, а отже знову й знову вирішувати для себе яку позицію обрати щодо різних об'єктів соціальної реальності – довіри чи недовіри [18, с. 8]. Слід зазначити, що вибір довіряти чи ні ми робимо на постійній основі, і на основі цього формується або ні ресурс довіри у суспільстві.

У контексті зазначеного вище відзначимо, що довіра пов'язана також з поняттям ризику і рівнем невизначеності та невпевненості людини у суспільстві і конкретно до об'єкта довіри. Це відбувається тому, що «довіру відрізняє певний ступінь вірогідності, що приводить до ризику, адже вона виникає, на відміну від упевненості, в ситуації невизначеності, недостатності або відсутності потрібної інформації та певних гарантій, що посилює ризик, водночас даючи шанс побудови нових стосунків» [9, с. 14]. Можна говорити про те, що це є проявом патерналістського суспільства через цілковите покладання на іншу людину, суспільні інститути, а відповідно – на їх бажання чи небажання реалізувати взяті зобов'язання.

Слід наголосити, що в умовах нестабільності в різних сферах суспільного-політичного та соціально-економічного життя в незалежній Україні, роль довіри як ресурсу, який направлений на забезпечення стійкості, порядку і стабільності суспільної системи загалом, а також окремих її сфер, вагома. Отож необхідно розвивати культуру довіри на принципах взаємовигідного співробітництва та соціальної відповідальності. Це забезпечить попередження глобальних і локальних ризиків, розвиток дієвого соціального діалогу, сприятиме підвищенню якості життя населення [12, с. 64]. Відповідно, пов'язаним з соціальною довірою концептом є соціальна

відповідальність. Вчені Т. Костєва та О. Файчук пов'язують соціальну відповідальність органів місцевого самоврядування як один із факторів розвитку громадянського суспільства. Однак, вони роблять висновок у результаті досліджень тенденцій розвитку сіл та ОТГ Миколаївського району, що тенденції відрізняються від тих цінностей та стандартів європейського характеру у побудові громадянського суспільства та соціальної відповідальності на рівні місцевого самоврядування, проголошених Україною на початку реформи децентралізації [7, с. 71-72].

Якщо говорити про структуру довіри, то до неї вчені відносять довірчі очікування, що містять бажаний результат соціальної взаємодії, поєднуючи в собі раціональний, емоційний та етичний компоненти, а також саму реалізацію діяльності в напрямку досягнення бажаного результату. Як правило, виокремлюють три види довіри: до себе, до інших людей, до світу. Також виділяють довіру міжособистісну як довіру до людей та інституціональну як довіру до абстрактних систем [9, с. 11].

У 2021 р. західними вченими було проведене комплексне дослідження соціальної довіри у сучасних умовах розвитку суспільства, яке було презентовано у формі колективної монографії під назвою «Соціальна довіра» за редакцією К. Вальєра та М. Вебера. Вони стверджують, що їх результати не дають жодних доказів існування норми довіри. Більш того, дані їх дослідження свідчать про те, що немає ніякої різниці у нормативних переконаннях людей щодо довіри друзям та незнайомцям. Найчастіше норми є контекстуальними, оскільки вони охоплюють лише певний клас ситуацій. Наприклад, може бути так, що існує загальний обов'язок довіряти друзям, але не чужим людям. Однак, дослідження показали, що навіть у близьких взаємовідносинах, довіра, здається, нормативно не вимагається. Більш того, довіра ґрунтується на нормах взаємності. Саме існування довіри дає підстави для очікування взаємності. Ми очікуємо, що люди, яким ми допомагали, будуть допомагати й нам. Відповідно, ми очікуємо від тих, кому ми довіряємо, мати зобов'язання шанувати нашу довіру. Саме з цієї причини ми стверджуємо, що довіра може бути раціональною настільки, наскільки

одна людина своїми діями очікує від іншої людини відповідати нормі взаємності і, таким чином, викликати у неї адекватну реакцію на свої дії. Таким чином, результати дослідження цих західних вчених говорять про те, що існує присутність норми взаємності, яка викликає довірчу поведінку в безособовому контексті. Цікавим є той факт, що люди, яким проявляють довіру, зазвичай повертають свою довіру у такому ж або у меншому об'ємі. Такий взаємозв'язок між людьми у взаєминах, заснованих на довірі, також може бути прояснений теорією дотримання норм, згідно з якою відповідність залежить від наявності належних очікувань [24, с. 41-42].

Після визначення поняття та сутності довіри та недовіри, причин їх виникнення та ролі у сучасному суспільстві перейдемо до характеристики концепту «соціальна довіра».

У соціології соціальна довіра розглядається як одна з передумов соціального порядку в суспільстві, результат соціальної дії, одна з умов соціального обміну, як структурний компонент соціального капіталу, принцип конструювання соціальних відносин. Виокремлюють два види соціальної довіри: міжособистісна та довіра до соціальних інститутів. [23] Причому обидва види соціальної довіри пов'язані з довірою до органів публічної влади та з розвитком громадянського суспільства.

Загалом дослідники соціальної довіри в контексті соціального капіталу пов'язують його з розвиненим громадянським суспільством, дотриманням прав і свобод людини та громадянина, демократією, економічним процвітанням, що актуалізується в контексті заявлених цілей сталого розвитку України на період до 2030 року, таких як: сприяння побудові миролюбного і відкритого суспільства в інтересах сталого розвитку, забезпечення доступу до правосуддя для всіх і створення ефективних, підзвітних та заснованих на широкій участі інституцій на всіх рівнях; сприяння поступальному, всеохоплюючому та сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх; зміцнення засобів здійснення й активізація роботи в рамках глобального партнерства в інтересах сталого розвитку; забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання

впродовж усього життя для всіх; забезпечення здорового способу життя та сприяння благополуччю для всіх у будь-якому віці тощо [22]. Виявлення соціального капіталу, джерел ефективної взаємодії людей та органів публічної влади, що заснована на соціальній довірі до інститутів, зумовлюють потужний дослідницький інтерес до зазначеної проблематики.

Як вже було зазначено вище, із сучасних досліджень західних вчених слід назвати колективну роботу авторів під редакцією К. Вальєра та М. Вебера «Соціальна довіра» (2021). Соціальна довіра у цій праці визначається як довіра до чужих людей, тобто до тих людей у суспільстві, з якими людина мало знайома. Таким чином, соціальну довіру можна розуміти у широкому сенсі як довіру в суспільстві. Соціальна довіра – це довіра, коли люди дотримуються суспільних норм, які є загальноновизнаними, а також спільних соціальних правил, яких люди, по-перше, очікують дотримання одне від одного, і, по-друге, вважають, що кожен морально повинен їх дотримуватися.

Відповідно соціальна довіра створює середовище практичної та стратегічної стабільності. Через те, що люди у довірчих суспільствах загалом вірять у те, що інші члени суспільства будуть дотримуватися цих суспільних норм, вони можуть формулювати проєкти і плани з достатньою впевненістю. Більш того, соціальну довіру у сучасному суспільстві краще розуміти як довіру, яку люди поділяють і визнають ряд соціальних правил, що не обов'язково пов'язані з тим, що люди вважають основною цінністю в житті. Соціальні норми є основою соціальної довіри, при цьому норми і наші власні ідеали не обов'язково прямо з ними пов'язані. Тому це означає, що ми можемо мати соціальну довіру до людей з дуже відмінними цінностями від наших власних цінностей [24, с. 1-2].

На нашу думку, вищезазначені взаємозв'язки між соціальними нормами та соціальною довірою мають визначальне значення для сучасного демократичного суспільства з цінностями рівних прав і свобод людей, відсутністю дискримінації, адже означають можливість співпраці заради досягнення спільних суспільних цілей незалежно від особистих цінностей. Це є підґрунтям до розвитку

громадянського суспільства за умови соціальної довіри у суспільстві різних людей.

Соціальна довіра часто інтерпретується як щось таке, що можна заслужити, якщо вести себе відповідним чином – відповідально та компетентно.

Якщо коротко, то судження про соціальну довіру ґрунтуються на доказах. [2, с. 7] Крім того, соціальна довіра пов'язана також і з вихованням. Вітчизняні ж дослідники-педагоги говорять про важливість виховання громадянина-патріота ще з юнацтва, як на цьому наголошував ще В. О. Сухомлинський. Його нова система виховання заснована, з-поміж іншого, на розумінні моральних цінностей, усвідомлення і переживання моральних понять у реальних взаєминах з людьми. Особливий же акцент робився вченим на розвиток почуття любові, відповідальності та обов'язку щодо свого народу [20, с. 572]. Таке виховання молоді, вважаємо, сприяє формуванню у молоді активної громадянської позиції щодо розвитку і добробуту свого суспільства, соціальної довіри.

Західні дослідники Т. Ерл та Т. Цветковіч досліджували соціальну довіру як шлях до космополітського суспільства ще у 1990-х роках. Вони визначають соціальну довіру у загальному розумінні як процес, за допомогою якого люди покладають на інших осіб, групи чи установи відповідальність за виконання певних завдань [2, с. 3]. Таке визначення чітко пов'язане з діяльністю органів публічної влади та довірою до них.

Більш того, за спостереженнями Т. Ерла та Т. Цветковіча, обговорення соціальної довіри урядовцями або критиками з незалежних сторін, як правило, починається з провалів політики – невдач, причини яких пояснюються публічною опозицією або небажанням співпрацювати. Як правило, публічні управлінці та критики говорять про те, що проблема полягає у тому, що існує значна соціальна недовіра, або, якщо говорити по-іншому, - занадто мало соціальної довіри. [2, с. 4] Таким чином, успіх у реалізації різних напрямів публічної політики у сучасному демократичному суспільстві різними його акторами, у тому числі представниками публічної влади, пов'язують з рівнем соціальної довіри.

Відзначимо, що соціальна довіра ґрунтується на впевненості у надійності соціального об'єкта, що заснована на уявленні або знаннях про нього і пов'язана зі здатністю передбачати, прогнозувати чи впливати на дії цього об'єкта, контролювати його діяльність. Уявлення про об'єкт формується на основі досвіду взаємодії з ним, а також у процесі комунікації, коли інформація про об'єкт транслюється безпосередньо іншими людьми або опосередковано через мас-медіа, книги, фільми, мережу Інтернет, соціальні мережі тощо. Отже, соціальна довіра базується на синтезі власного та групового досвіду уявлення про об'єкт і пов'язана з певними очікуваннями відносно нього. [23]

На думку Н. Паніної, авторки моніторингового дослідження Інституту соціології Національної Академії Наук України «Українське суспільство: динаміка соціальних змін», у якому щорічно відстежують показники довіри громадян до інших людей і соціальних інститутів, соціальна довіра – це одна із головних умов консолідації суспільства, а ефективним шляхом її підвищення є перехід від контролю держави над суспільством і особистістю до контролю громадянського суспільства відносно органів публічної влади і механізмів публічного управління економікою. [23]

Досвід публічного управління в умовах демократизації суспільного життя і розвитку ринкової економіки свідчить про неефективність традиційних організаційно-управлінських засобів і заходів та про необхідність пошуку нових шляхів вирішення питань управління, що відповідають складності сучасних викликів і стратегій розвитку України. Характер взаємовідносин між представниками органів публічної влади й громадянами може бути різним. У тому числі, це – довіра до владних структур, надія на захист, допомогу, підтримку в складних життєвих ситуаціях громадян по відношенню до влади й здатність влади (або її нездатність) відповідати цим очікуванням. Кредит довіри до влади залежить від характеру реальних взаємодій, які складаються між владою і громадянами. У результаті дослідження вчені дійшли висновку, що низький рівень довіри громадян до органів публічної влади обумовлюється особливостями функціонування соціального

діалогу в сучасних умовах, який скоріше є ширмою для цілей, часом протилежних соціальному партнерству. Тому організація діалогу між владою і громадянами, хоча є складним процесом, але його постійне ініціювання двома сторонами стане стимулом до поступового формування громадської думки про основні механізми, форми і методи досягнення політичного консенсусу, соціальної солідарності та інтеграції в суспільстві [10, с. 103-104, 108].

На думку Є. Головахи, «реальний шлях підвищення довіри у суспільстві – це послідовний перехід від контролю держави над суспільством і особистістю до послідовного контролю громадянського суспільства відносно державного апарату та його методів управління соціально-політичною сферою і економікою» [4, с. 10]. Таким чином, можна говорити про необхідність участі громадян у формуванні і реалізації публічних політик, виконання громадянами функції контролінгу над діяльністю органів публічної влади. Це підвищить і рівень соціальної довіри до органів публічної влади, і буде ознакою розвитку громадянського суспільства.

Однак, українське суспільство протягом останніх років залишається одним з найбільш незадоволених і найбільш недовірливих у Європі. Так, 73 % українського населення зовсім не вірить у можливість змін на краще. Причиною такого становища вчені і практики вважають постійні переструктурування політичного простору в Україні. Кожна політична сила, отримуючи кредит довіри на виборах, намагається узаконити свої ідеї суспільно-політичного розвитку країни, нівелюючи при цьому всі інші [5].

Відповідно перейдемо до аналізу рівня соціальної довіри до органів публічної влади в Україні згідно з соціологічними опитуваннями різних міжнародних і вітчизняних організацій.

Дослідженню соціальної довіри сприяють міжнародні моніторингові проекти, такі як: World Values Survey (Світове дослідження цінностей), European Social Survey (Європейське соціальне дослідження); Eurobarometer (Євробарометр) тощо, а також українські опитування, які проводить Інститут соціології НАН України, Центр соціальних та маркетингових досліджень «СОЦИС», Київський міжнародний інститут соціології тощо. Розглянемо деякі з них.

Наголосимо, що станом на 2019 рік українці мали найнижчий рівень довіри до уряду у світі. За результатами дослідження міжнародної асоціації Gallup, лише дев'ять відсотків громадян країни довіряють владі. Відзначимо, що цей відсоток є набагато нижче середнього рівня довіри до уряду в пострадянських країнах, де він складає 48 відсотків, а також у середнього показника в світі (56 відсотка) у 2018 році [6].

Слід зазначити, що такий низький рівень довіри до влади фіксується в Україні вже загалом останнє десятиліття. Так, під час президентства В. Януковича, який під час Євромайдану втік до Росії і пізніше був заочно засуджений за державну зраду, рівень довіри до уряду складав 24 %. На початку президентства П. Порошенка з'явилися ознаки того, що глава держави почав відновлювати довіру громадян, адже на той час 24 % мешканців були впевнені в уряді і 48 % схвалювали роботу Президента. Однак рівень довіри до влади почав стрімко падати, оскільки українці побачили, що влада не в змозі виконати вимоги протестувальників часів Революції гідності, а також успішно провести реформи у різних галузях. У результаті вже з 2015 р. рівень довіри українців до влади не перевищував 14 % [6].

Міжнародний моніторинговий проєкт World Values Survey (Світове дослідження цінностей) проводив у 2011 р. шосту хвилю Світового дослідження цінностей в Україні, після якого відбулася Революція гідності і окупація частини Донбасу та АР Крим. Всі ці зовнішні і внутрішні фактори впливають на отримані результати опитування Світового дослідження цінностей в Україні в межах сьомої хвилі у 2020 р. та надають можливість на сучасному етапі осмислити місце України в цінніснокультурному вимірі як на європейському просторі, так і в світі. І це дає розуміння щодо напрямів послідовного формування ціннісних орієнтирів на основі системи європейських цінностей, зокрема, - рівності перед законом, самореалізації, толерантності, відкритості змінам, індивідуальної відповідальності та взаємодопомоги.

Загалом у звіті Світового дослідження цінностей в Україні у 2020 р. вказано на такі тенденції у порівнянні з 2011 р.:

– зростання громадської активності як фактичної, так і потенційної: зростання частоти підписання петицій, участі в громадських організаціях, готовності брати участь в демонстраціях, страйках, бойкотах;

– зниження довіри до більшості державних інституцій (суди, уряд, Верховна Рада України, освітні заклади, державні установи і служби загалом) – крім Збройних сил та Національної поліції, довіра до яких зростає. Також знизилась довіра до громадських організацій і великого бізнесу [19, с. 13-16].

Третина українців довіряє державним установам і службам та банківській системі (37,5 % та 33,4 %), причому довіра до державних установ знизилася у порівнянні з 2011 р. (44,4 %). Судовій системі, Кабінету Міністрів України, політичним партіям та Верховній Раді України довіряє тільки приблизно один з п'яти опитаних, при цьому довіра до всіх цих політичних структур знизилась у порівнянні з 2011 р. [19, с. 62].

Представимо графічно деякі з цих результатів.

На рис. 1 представлено результати відповідей українців на питання про те, якою мірою вони довіряють державним установам та службам.



Рис. 1. Рівень довіри до державних установ та служб (2017-2020), у % [19, с. 67].

Як видно з рис. 1, більше половини опитаних українців не дуже довіряють (35,8 %) або повністю не довіряють (22,4 %) державних установам та службам станом на 2017-2020 рр.

На рис. 2 представлено результати відповідей українців на питання про те, якою мірою вони довіряють уряду.



Рис. 2. Рівень довіри до уряду (2017-2020), у % [19, с. 67].

Як видно з рис. 2, приблизно три чверті (74,3 %) опитаних українців не дуже довіряють (38,1 %) або повністю не довіряють (36,2 %) уряду станом на 2017-2020 рр.

Таким чином, відомий міжнародний моніторинговий проєкт World Values Survey (Світове дослідження цінностей) фіксує зниження рівня довіри до органів публічної влади, а також до громадських організацій протягом останнього десятиліття в Україні. При цьому слід зазначити, що низька довіра не тільки до влади, а й до опозиції і до громадських організацій може призвести до соціальної апатії, зниження задоволеності життям і до різних асоціальних явищ у суспільстві.

Відповідно до соціологічного опитування в Україні «Довіра до інститутів суспільства та політиків, електоральні орієнтації

громадян України» проведеного у липні-серпні 2021 р. Центром Разумкова, серед державних та суспільних інститутів найчастіше довіра висловлюється до волонтерських організацій (64 %), голови міста (селища, села), в якому проживає респондент (57 %), добровольчих батальйонів (53,5 %), ради міста (селища, села), в якому проживає респондент (51 %) [1].

Наголосимо, що як показало соціологічне дослідження Центру Разумкова влітку 2021 р., один із найвищих рівнів довіри серед українців – до волонтерських організацій. При цьому зазначимо, що одним із відчутних чинників зростання локального соціального капіталу в Україні, а відтак, ознакою тенденції збільшення ресурсного потенціалу нації, є посилення як стихійного, так і організованого волонтерського руху що демонструє спроможність ефективної самоорганізації та вдале залучення регіональних ресурсів дієвих мережевих об'єднань. Сплеск волонтерської активності в Україні, спричинений як зовнішньою загрозою після 2014 р., так і загалом неспроможністю держави до дієвого вирішення важливих і актуальних для країни питань, є прикладом актуалізації цінностей громадянської активності, солідарності, взаємодопомоги, відповідальності, соціального партнерства тощо, що свідчить про зростання тенденції вмотивованої гуманізації суспільного життя та посилення гостроти національної ідентичності, що в цілому сприяє розширенню генералізованої довіри, зберігаючи в той же час низькі показники інституційної довіри [8, с. 130].

Відповідно до вищезазначеного соціологічного опитування в Україні Центру Разумкова, проведеного у липні-серпні 2021 р., недовіра українцями найчастіше висловлюється державному апарату (чиновникам) (76 %), Уряду України (72 %) [1]. Наголосимо, що така термінологія прийнята у Центрі Разумкова, тому ми її приймаємо у такому формулюванні у цій роботі.

Загалом, ситуація з соціальною довірою та, ширше, з соціальним капіталом в Україні є достатньо неоднозначною. З одного боку, з 2014 р. в нашій державі фіксуються потужні сплески громадянської активності та соціальної довіри горизонтального рівня (як, наприклад, до волонтерських організацій, добровольчих

батальйонів тощо), а з іншого боку – низькими є показники рівня соціальної довіри до більшості інституцій, особливо до органів публічної влади.

До такого низького рівня соціальної довіри до органів публічної влади, на нашу думку, призводить також високий рівень корупції, відсутність достатньої відкритості і прозорості органів публічної влади і їх співпраці з громадянами. Так, відповідно до соціологічного опитування в Україні «Оцінка громадянами України ситуації в економічній сфері, дій влади та ролі держави в житті суспільства (травень 2021 р.)» проведеного у травні 2021 р. Центром Разумкова, громадяни мали змогу оцінити за шкалою від 1 до 5, де «1» означає «зовсім не справляється», а «5» означає, «дуже добре справляється», якою мірою влада справляється з вирішенням проблем у різних сферах. У сфері дотримання законності державними службовцями громадянами була надана оцінка 2,2 з 5 [13]. Тобто громадяни досить низько оцінюють дотримання принципу законності державними службовцями, а це є одним з проявів загалом низького рівня соціальної довіри до органів публічної влади в Україні.

Слід зазначити, що дієві демократичні трансформації суспільства уможливлується в основному не адміністративним реформуванням, а інвестиціями у виховання почуття особистої та національної гідності, професійної компетентності, відповідальності, мужності громадянської активності, готовності ризикувати, взаємного виконання зобов'язань, що реалізується у стосунках людей і стає інтегративним підґрунтям соціального капіталу. Економічна та соціальна складова локального соціального капіталу відображають можливості взаємодії горизонтального рівня – субсидіарної участі та самоорганізації громадян у вирішенні конкретних питань, безпосередньо пов'язаних із проблемами місцевого рівня. Політичний контекст позначає вертикальні відносини – участь в управлінні муніципальною власністю, забезпечення місцевої безпеки, а також контроль громади над діяльністю владних інституцій. У цьому сенсі культура довіри передбачає також активну вертикальну недовіру як право на критику влади, вимогу її підзвітності та прозорості, відповідального виконання взятих зобов'язань, демонструючи

можливості перехресного контролю, співучасті та ефективних взаємодій інституцій держави та громадянського суспільства. На думку О. Кожем'якіної, такий ракурс концептуалізації соціального капіталу передбачає розрізнення соціальної та політичної довіри, що відображають, відповідно, оцінку надійності взаємин з соціальним оточенням, та оцінку ефективності діяльності політичних інституцій. Організаційним втіленням ресурсних можливостей локального соціального капіталу є інституції громадянського суспільства, дієвість яких є однією з основних ознак розвитку громади, дозволяючи вирішувати локальні проблеми (наприклад, соціального захисту, територіального облаштування та ін.) без звернення до державних інституцій на основі неформальних норм [8, с. 122-123].

В Указі Президента України «Про сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні» від 2016 р. відзначено, що активне, впливове і розвинене громадянське суспільство є важливим елементом будь-якої демократичної держави та відіграє одну з ключових ролей у впровадженні нагальних суспільних змін і належного врядування, в управлінні державними справами і вирішенні питань місцевого значення, розробці і реалізації ефективної державної політики у різних сферах, утвердженні відповідальної перед людиною правової держави, розв'язанні політичних, соціально-економічних та гуманітарних проблем. Революція Гідності відкрила новий етап в історії розвитку громадянського суспільства, продемонструвала вплив громадськості на суспільно-політичні перетворення, стала поштовхом для оновлення та реформатування влади. Як показує досвід демократичних держав, розвиток громадянського суспільства за системної державної підтримки дає змогу залучати додаткові людські, організаційні, фінансові та технічні ресурси для надання соціальних та інших суспільно значущих послуг, сприяння процесу децентралізації державного управління і підвищенню його якості, а також скоротити державні видатки і запобігти корупційним ризикам. Однак зазначається, що однією з основних проблем розвитку громадянського суспільства в Україні є те, що взаємодія органів державної влади, органів місцевого самоврядування з

громадськістю залишається малоефективною через недостатню прозорість діяльності цих органів та забюрократизовані процедури такої взаємодії, низький рівень взаємної довіри [15]. Отже, ще у 2016 р. Указом Президента України було виокремлено пріоритетний розвиток громадянського суспільства в Україні як фактор демократизації суспільства, і необхідність влади допомоги у цьому. При цьому наголошується, що через недостатню прозорість органів публічної влади, низький рівень взаємодії громадян з ними, існує низький рівень українців до органів публічної влади і взаємодія органів публічної влади з громадянами є малоефективною.

Відтак, публічна відповідальність безпосередньо залежить від рівня соціальної довіри, яка проявляється у підтримці публічної політики з боку громади, аж до повної втрати соціальної довіри до органів публічної влади. Особливі вимоги до відповідальності публічних інституцій базуються на їх ролі у вирішенні суспільних проблем. Неналежне або неефективне використання публічної влади призводить до втрати соціальної довіри не тільки до її носіїв, але й до державних інститутів влади. Практичний характер, орієнтації на об'єктивні результати обумовлює особливу актуальність відповідальності в рамках політичної діяльності. Саме в цих взаємовідносинах соціальна довіра виявляється як міжособистісна довіра (між членами суспільства) і довіра до абстрактних систем (державних структур, політичних і громадських інститутів тощо). У разі високого рівня довіри в суспільстві ключові сфери життя (економіка, політика, право) функціонують значно краще, з більшою користю для членів суспільства. У разі ж низького її рівня в суспільстві спостерігається соціальна напруженість, політичні і соціальні конфлікти, виникнення яких можна пояснити тим, що кожна людина має поріг довіри, а саме – той критичний момент, від якого довіра переходить у недовіру. Особливістю виникнення довіри в політиці є те, що довіра виникає тут як «кредитування» суспільством політичних сил або окремих політиків. Отримуючи підтримку на виборах, політики умовно обмінюють свої зобов'язання щодо реалізації колективних цілей на довіру електорату. Якщо, наприклад, недовіра до органу державної влади

чи політичного діяча виникає у людини відразу після невдалого спілкування з органами влади з приводу якоїсь болючої проблеми, то недовіра до політичних партій, блоків, лідерів та окремих діячів є результатом особистого усвідомлення невиконання ними взятих на себе публічних зобов'язань. [14, с. 62]

Таким чином, довіра або недовіра населення до органів публічної влади є реакцією людей на ефективність їх роботи. Звідси рівень довіри громадян можна вважати одним із головних індикаторів результативності владних дій. При цьому рівень довіри населення до органів публічної влади переважно залежить від загальної оцінки їх діяльності, оскільки саме якість життя громадян значною мірою визначає ефективність роботи влади. Механізм виникнення, формування та підвищення довіри до влади з боку населення являє собою складну систему суб'єкт-суб'єктної взаємодії у вирішенні найбільш актуальних соціальних проблем та задоволенні постійно зростаючих потреб населення в умовах сучасних викликів в Україні. Суспільство з високою довірою характеризується пріоритетом суспільних цінностей і здатністю до ефективної суспільної взаємодії. Довіра також передбачає добровільне взяття на себе членами суспільства, громадянами зобов'язань щодо здійснення суспільних функцій.

Відповідно в громадянському суспільстві довіра населення формується шляхом, по-перше, забезпечення відкритості органів публічної влади задля розуміння громадянами сутності, цілей і завдань, що виникають у відповідній сфері життєдіяльності, а по-друге, ефективного вирішення актуальних проблем населення з позиції представлення більшості інтересів громадян. Тому, на переконання доктора наук з державного управління О. Серьогіна, довіру громадян до публічної влади слід розглядати, по-перше, як один з основних чинників підвищення суспільного добробуту, а по-друге, – як рушійну силу ефективного суспільного розвитку через реалізацію державних реформ [17, с. 62, 65]. Як зазначає кандидат наук з державного управління С. Тимофєєв, «низький рівень довіри до влади, у свою чергу, зовсім не сприяє прийняттю дієвих рішень, оскільки навіть якщо вони будуть доцільні, не сприймання їх

громадськістю в кінцевому результаті впливатиме на їх практичне впровадження» [21, с. 156].

Загалом дослідники, як було зазначено нами вище у цій роботі, вважають, що довіра пов'язана з попереднім досвідом – поява довірчих відносин цілком залежить від позитивного чи негативного досвіду довіри в минулому. Зазвичай негативний досвід довіри знижує готовність довіряти людям і призводить до недовіри і появи підозрілості, у тому числі й до органів публічної влади.

У контексті вищезазначеного на увагу заслуговують погляди О. Вишняка, який зазначає, що хоча довіра до політичних і державних інститутів і ґрунтується на ставленні до їх рішень та дій, вона не зводиться до оцінки цих рішень та дій постфактум. Важливим є те, що довіра до органів публічної влади як і до інших соціальних інститутів включає в першу чергу очікування громадян щодо рішень та дій цих інститутів у майбутньому, а не тільки в минулому. Саме в цьому сенсі можна говорити про наявність чи відсутність «кредиту довіри» до певних державних чи політичних інститутів. Тому ми говоримо про те, що кредит довіри – це очікування більш позитивних дій від органів публічної влади у майбутньому, ніж вони, на думку громадян, зробили в минулому. І навпаки, відсутність кредиту довіри – це впевненість громадян у тому, що в майбутньому нічого хорошого від органів державної влади вони не очікують [17, с. 62, 65]. Цей взаємозв'язок у контексті низького рівня соціальної довіри до органів публічної влади в Україні в останнє десятиліття показує те, що не лише українці мають низький рівень соціальної довіри до органів публічної влади через досвід співпраці з ними, і дії цих органів у минулому, але й те, що люди не мають позитивних очікувань у майбутньому від діяльності органів публічної влади. На нашу думку, це є ознакою системної кризи у взаємовідносинах між громадянами і органами публічної влади, а також проявом кризових явищ у суспільстві.

Висновки. У контексті забезпечення прав і свобод людини і громадянина, дотриманням принципу недискримінації за будь-якими ознаками як цінностями демократичних держав у ХХІ столітті, результати дослідження про те, що соціальна довіра є

можливою серед людей з різними цінностями, дає більше підґрунтя до існування соціальної довіри до органів публічної влади та загалом для розвитку громадянського суспільства у сучасних поліетнічних та полікультурних державах, а також в умовах різних викликів сучасності.

Загалом оцінюючи соціальну довіру на сучасному етапі розвитку українського суспільства, можна говорити про те, що то сьогодні ситуація є складною. Так, протягом останнього десятиліття відбувалося падіння рівня соціальної довіри населення до органів публічної влади, і на разі вона становить найнижчий рівень порівняно з іншими країнами колишнього Радянського Союзу. Українці все менше довіряють не лише владі і фінансово-кредитним установам, а також навіть громадським організаціям.

Як було показано нами, такий низький рівень соціальної довіри, у тому числі, до органів публічної влади, є наслідком негативного досвіду участі громадян у довірчих відносинах з тими соціальними інститутами, які ми характеризували у цьому дослідженні. Більш того, взаємозв'язок у контексті низького рівня соціальної довіри до органів публічної влади в Україні в останнє десятиліття показує те, що не лише українці мають низький рівень соціальної довіри до органів публічної влади через негативний досвід співпраці з ними і неефективні дії цих органів у минулому, але й те, що люди не мають позитивних очікувань у майбутньому від діяльності органів публічної влади. Такий стан призводить до збільшення ризиків у суспільстві, зокрема для сталості реформ у всіх сферах життя.

Слід звернути увагу на те, що в останні роки в Україні збільшується соціальна довіра, відповідно до останніх соціологічних досліджень як міжнародних організацій, так й українських, до волонтерських організацій і до органів місцевого самоврядування. Це є одним із позитивних аспектів реформи децентралізації, свідченням ресурсних можливостей локального соціального капіталу і дієвості громадянського суспільства на рівні розвитку громади, адже співпраця жителів громади з органами місцевого самоврядування, волонтерськими організаціями дозволяє

trust” is considered, including in the latest researches of the western scientists. The level of social trust in various social institutions in 2020-2021 is analyzed in accordance with the international monitoring project World Values Survey, as well as Ukrainian sociological centers. It is shown that a low level of social trust, including in public authorities, is a consequence of the negative experience of Ukrainians’ participation in trusting relations with those social institutions. It is emphasized that in recent years in Ukraine there is an increase in social trust, according to the latest sociological research of both international and Ukrainian organizations, to volunteer organizations and to local governments. This is one of the positive aspects of decentralization reform, a testament to the effectiveness of civil society at the level of community development. Thus, a high level of social trust indicates a developed civil society, when citizens through the implementation of the principles of openness, transparency, legality of public administration, cooperation with public authorities, involvement in the process of formation, implementation and evaluation of public policies in various fields act together with public authorities in order to improve the conditions of their lives in the state in general, and in the community in particular.

Key words: social trust, trust, civil society, public opinion, public authority, democracy, decentralization, territorial community.

Received: 30.06.2021

References

1. Dovira do instytutiv suspilstva ta politykiv, elektoralnoyi orientatsiyi hromadyan Ukrayiny (lypen – serpen 2021 [Trust in the institutions of society and politicians, electoral orientations of the citizens of Ukraine (July-August 2021)]. (n.d.) Razumkov Tsentre. Retrieved from <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/dovira-do-instytutiv-suspilstva-ta-politykiv-elektoralni-orientatsii-gromadian-ukrainy> [in Ukrainian].
2. Earle, Timothy C., Cvetkovich, T. George. (1995). *Social trust: toward a cosmopolitan society*. London: Praeger [in English].

3. Fukuyama, F. (2004) *Doverie: sotsyalnye dobrodetely y put k prosvetanyiu [Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity]*. Moscow, AST: Ermak [in Russian].

4. Golovaha, E., Kostenko, N., Makeeva, S. (Ed.). (2014). *Obschestvo bez doveriya [Society without trust]*. Kyiv: Institut sociologii. NAN Ukrainy [in Russian].

5. Golovaha, E. (2018). Yevropeyskiy vybir Ukrayiny u dzerkali hromadskoyi dumky [Ukraine's European choice in the mirror of public opinion]. *Ukrayinske sysspolstvo 2010-2018. Sotsiolohichiy monitoring - Ukrainian society 2010–2018. Sociological monitoring* V. Vorona, M. Shulha (Ed.), In-t sotsiolohiyi NANU [in Ukrainian].

6. Hubar, O. (2019). V Ukrayini naynyzhchiy u sviti riven doviry do vlady – doslidzhennya [Ukraine has the world's lowest level of trust in government - research]. *Deutsche Welle*. 21.03. Retrieved from <https://p.dw.com/p/3FRH1> [in Ukrainian].

7. Kostieva, T., & Faichuk, O. (2019). Sotsialna vidpovidalnist orhaniv mistsevoho samovryaduvannya yak krok do rozvytku hromadyanskoho suspilstva (na prykladi Mykolayivskoho rayonu). [Social responsibility of local authorities as a step to the development of civil society (on the example of Mykolayiv district)]. *Publichne upravlinnya ta rehionalniy rozvytok - Public Administration and Regional Development*, 1(3), 57-76 [in Ukrainian]. doi: <https://doi.org/10.34132/pard2019.03.04>

8. Kozhemyakina, O. M. (2016). Dovira ta sotsialniy kapital: prostorovalnno-normatyvna interpretatsiya [Trust and social capital: spatial value and regulatory interpretation]. *Demography and Social Economy*, 1 (26), 118-131 [in Ukrainian].

9. Kozhemyakina, O. M. (2017). Dovira ta solidarnist: sotsialno-filosofskiy analiz spivvidnoshennya [Trust and solidarity: a socio-philosophical analysis of the relationship] *Himanitarniy visnyk - Humanitarian bulletin*, Vol. 17, 1, 10-17 [in Ukrainian].

10. Kuchabskiy, O. H., & Pohoreliy, S. S. (2013). Dovira do orhaniv publichnoyi vlady yak klyucheviy faktor efetryvnosti systemy derzhavnoho upravlinnya [Trust in public authorities as a key factor in the effectiveness of public administration]. *Publichne upravlinnya: teoriya i praktyka - Public management: theory and practice*, 1, 103-108 [in Ukrainian].

11. Lypov, V. (2017). Sotsialna dovira yak tsinnist, institutsiya ta institut [Social trust as a value, institution and institute]. *Pratsi naukovohto tovarystva im. Shevchenka. Ekonomichniy zbirnyk - Proceedings of the Scientific Society named after Shevchenko*. Economic collection, Volume LI., Lviv, NTSH, 112-126 [in Ukrainian].

12. Naumkina, S. M., & Varynskiy, V. O. (2016). Mistse doviry v systemi sotsialnoho kapitalu [The place of trust in the system of social capital]. *Aktualni problemy polityky – Actual problems of politics*, 58, 57-65 [in Ukrainian].

13. Otsinka hromadyanamy Ukrayiny situatsiyi v ekonomichniy sferi, diy vlady ta roli derzhavy v zhytti suspilstva (traven 2021) [Citizens' assessment of the situation in the economic sphere, government actions and the role of the state in society (May 2021)] (n.d.) *Razumkov Tsentre*. Retrieved from <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-gromadyanamy-ukrainy-sytuatsii-v-ekonomichnii-sferi-dii-vlady-ta-roli-derzhavy-v-zhytti-suspilstva> [in Ukrainian].

14. Pecherskiy, P. M. (2018). Sotsialna dovira yak osnova politychnoyi vidpovidalnosti publichnoyi vlady [Social trust as the basis of political responsibility of public authorities]. *Naukoviy chasopys NPU im. M. P. Drahomanova. Ser. 22: politychni nauky ta metodyka vykladannya sotsialno-politychnikh dystsyplin - Scientific journal of NPU named after MP Drahomanov. Series 22: Political Science and Methods of Teaching Socio-Political Disciplines*, Vol. 23, 61-67 [in Ukrainian].

15. Pro spryiannia rozvytku hromadianskoho suspilstva v Ukraini Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 26 liutoho 2016 roku, 68/2016 [Promoting the development of civil society in Ukraine Decree of the President of Ukraine, February 26, 2016, 68/2016]. [www.zakon.rada.gov.ua](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/68/2016). Retrieved from: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/68/2016> [in Ukrainian].

16. Putnam, R., R. Leonardi, & R. Nanetti (2001). *Tvorennya demokratiyi: traditsiyi hromadyanskoyi aktyvnosti v suchasniy Italii [Making democracy work: civic traditions in modern Italy]*. (V. Yuschenko, Trans). Kyiv: Osnovy [in Ukrainian].

17. Seriohin, S. M., & Pysmennyi, I. V. (2015). Vidnovlennya doviry do orhanic publichnoyi vlady yak umova uspishnosti reform v Ukrayini [Restoring trust in public authorities as a condition for successful reforms in Ukraine]. *Aspekty publichnoho upravlinnya – Aspects of public management*, 4, 62-66. [in Ukrainian].

18. Stecenko, T.O. (2018). Dovira yak sotsialniy resurs: vid teoretichnoyi kontseptualizatsii do poshuku mekhanizmiv praktychnoho upravlinnya [Trust as a social resource: from theoretical conceptualization to the search for mechanisms of practical governance]. *HRANI – EDGES*. Vols 21, 6, 44-78 [in Ukrainian].

19. Svitove doslidzhennya tsinnostey 2020 v Ukrayini [Global values review] (2020). *Ukrayinskiy tsestr yevropeyskoyi polityky - Ukrainian Center for European Policy*, Kyiv Retrieved from http://ucep.org.ua/wp-content/uploads/2020/11/WVS_UA_2020_report_WEB.pdf [in Ukrainian].

20. Surgova, S. & Faichuk, O. (2020) V. O. Sukhomlynsky Educational System as a Forming Basis for Personality Moral Qualities (On the occasion of the 100th birthday). *Pedagogy. Bulgarian Journal of Educational Research and Practice*, Vol. 92, 4, 569-577 [in English].

21. Tymofieiev, S. P. (2021) Perspektyvy pidvyschennya rivnya doviry do orhaniv publichnoyi vlady v Ukrayini [Prospects for increasing the level of trust in public authorities in Ukraine]. *Naukovi perspektyvy – Scientific prospects*, 6(12), 149-162 [in Ukrainian]. doi: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-6\(12\)-1](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-6(12)-1)

22. Ukaz Prezydenta Ukrainy Pro tsili staloho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku : vydanyi 30 ver. 2019 roku # 722/2019 [Decree Of The President Of Ukraine About the Goals of sustainable development of Ukraine for the period up to 2030 from Sep. 30 2019 # 722/2019] (2019, September 2019). www.president.org.ua. Retrieved from <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825> [in Ukrainian].

23. Ursulenko, K. V. (2006) Dovira sotsialna [Social trust]. *Entsyklopediya suchasnoyi Ukrayiny: elektronna versiya - Encyclopedia of modern Ukraine: electronic version*. I. M. Dzyuba, A. I. Zhukovskiy, M. H. Zheleznyak et al. Retrieved from https://esu.com.ua/search_articles.php?id=20476 [in Ukrainian].

24. Vallier, K., & Weber, M. (Ed.) (2021) Social trust. New York, NY: Routledge [in English].

Відомості про автора / Information about the Author

Палагнюк Юліана Вікторівна: Чорноморський національний університет імені Петра Могили вул. 68 Десантників 10, Миколаїв, 54003, Україна.

Yuliana Palagnyuk: Petro Mohyla Black Sea National University: 68 Desantnykiv, 10, Mykolayiv, 54003, Ukraine.

ORCID. ORG./ 0000-0003-1019-8498

E-mail: yulianna_p@hotmail.com

єднає те, що вони становлять загрозу основним інтересам й репутації організації, уряду чи держави, потребують негайного реагування й застосування нетрадиційних засобів врегулювання, суттєво змінюють ситуацію, нормальний хід життя суспільства й відносини між учасниками конфлікту. Проаналізовано, що кризи публічного управління бувають як легкі так і глибокі, як короткочасні так і затяжні, як локальні так і суцільні, як приховані так і явні, як гострі так і хронічні. З'ясовано, що у разі ігнорування або несвоєчасного реагування на кризи, вони здатні не лише завдати матеріальних збитків, але й негативно вплинути на цілі організації та держави.

Ключові слова: державна влада, криза, методологія, публічне управління, теорія.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Дослідження криз можна вважати відносно молодого сферою наукового пізнання: попит на такий вид знання виник у США в 70-ті роки ХХ століття. Теоретичні розробки з цієї тематики були зосереджені на наступних аспектах: на визначенні, класифікації та етапах розвитку криз, на особливостях кризових комунікацій та прийнятті рішень у кризових умовах. Врешті-решт, дослідницький фокус був зосереджений на стратегії управління кризами, попередженні криз тощо.

Однак, досі актуальними, дискусійними залишаються такі питання, як «Що таке криза публічного управління?» і «Які її основні ознаки та види?». Усе це описує проблему і зумовлює актуальність дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У загальному розумінні проблематику виявлення соціальної напруженості, криз, конфліктів (соціальнополітичних, публічного управління тощо), суспільної модернізації, застосування антикризових технологій, антикризового управління досліджували як зарубіжні вчені Г. Алмонд, Р. Даль, Р. Дарендорф, Е. Дюркгайм, Р. Мертон, Т. Парсонс, так і українські: В. Авер'янов, В. Матвієнко, В. Тертичка, В. Тронь, О. Хворостяний, А. Чернявський тощо.

У нашому дослідженні ми використовували теоретичні розробки даних класичних авторів, а також праці сучасників: В. Герасенко, Г. Купряшин, Б. Мильнер, Е. Коротков, А. Зуб, Л. Костецька тощо.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є систематизація теоретичного фундаменту для подальшого дослідження криз у публічному управлінні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Перш ніж дати визначення кризі публічного управління і зрозуміти, у чому така криза проявляється, слід спершу прояснити, що означає «криза» у загальному, широкому розумінні.

Аналогічно до більшості соціальних феноменів, у сучасному науковому дискурсі не існує єдиної дефініції «кризи». З одного боку, це ускладнює розуміння цієї категорії, а з іншого, дозволяє нам розглянути її максимально широко, з позицій різних дослідників, беручи до уваги її найбільш неочевидні, приховані особливості.

Починаючи з етимології слова, слід зазначити, що слово «криза» виникло у Греції. Як зазначає А. Єгоров грецьке «κρίσις» походить від дієслова «κρίνω», що означає «визначати, вибирати», який міцно увійшов в античну судову практику і позначав всі дії судового процесу: звинувачення, ведення судового процесу, змагання сторін, а також винесення вироку, при цьому зберігаючи загальне значення «ведення справи в суді». З часом «κρίσις» набув і кілька нових значень: ним почав позначатись результат (битви), суперечка, змагання, тлумачення (сну) [21].

У словнику Вебстера «криза» визначається як:

1) вирішальний момент (як у літературному сюжеті, де криза вистави трапляється в 3-му акті);

2) нестабільний або вирішальний час чи стан справ, у яких насувається рішуча зміна (особливо такий, що містить загрозу вкрай небажаного результату: фінансова криза, енергетична криза країни);

3) ситуація, яка досягла критичної фази (екологічна криза, криза безробіття) [17].

Отже, криза визначається як певна ситуація, що руйнує традиційні механізми подолання проблем. Така ситуація

характеризується ризиком, загрозою виведення з ладу суспільних систем, тим самим впливаючи на якість життя багатьох людей [2].

В інформаційному просторі кризою вважають подію або низку подій, які перетворюють організацію або уряд держави на об'єкт пильної уваги засобів масової інформації та громадськості. У сфері суспільних відносин кризи розглядаються, перш за все, як надзвичайні події, що порушують життєдіяльність різних суспільних груп, ставлячи під загрозу репутацію, цілісність або навіть виживання суспільної організації.

Такими подіями можуть бути як природні катастрофи, так і техногенні аварії (повені, пожежі, землетруси, викиди шкідливих речовин). Окремо розглядаються кризи, спричинені людською діяльністю (свідомою чи несвідомою). До таких криз можна віднести і авіакатастрофи, і терористичні акти, і страйки. Криза може бути результатом неналежного виконання посадових обов'язків, вона може бути викликана зміною моделі поведінки і цінностей [2].

Однак, деякі дослідники вбачають у кризових явищах не лише негативний, а й позитивний вплив на систему. Наприклад, К. Завтій та К. Мірко у своїй статті визначали кризу так: «Криза – це переломний момент у розвитку суспільства, який створює попит на соціальні, економічні, політичні зміни тощо. Криза здатна змінювати основні тенденції життєдіяльності системи, тим самим порушуючи її стійкість і радикальним чином оновлюючи її. Тому, на думку авторів, очисна сила кризи потрібна системі не менше ніж стабільне функціонування і розвиток. Одне не може існувати без іншого, це своєрідний закон єдності і боротьби протилежностей. Без боротьби немає розвитку» [12].

У соціальних науках традиційно існує три школи, три основні підходи до визначення «кризи» [5].

Перша школа – «об'єктивна школа», яка визначає кризу як «загальноприйнятий факт», незалежний від суб'єктивних інтерпретацій. Даний напрямок досліджень політичних наук характеризується наявним позитивізмом (в основі лежить припущення, що навколишній світ можна виміряти та оцінити кількісно, нехтуючи суб'єктом дослідження). Інакше кажучи,

прихильники такої точки зору стверджують, що ми, як спостерігачі соціального світу, можемо вивчати суспільні явища як «факти», які можна визначити і виміряти.

Застосування позитивізму до явища кризи передбачає припущення, що кризи – це «конкретні» події, які можна визначити числом ключових характеристик. Позитивістський підхід передбачає наявність кризових критеріїв, що допомогли би з'ясувати, чи існує криза. Цей підхід корисний перш за все тим, що він починає деталізувати та закріплювати ті компоненти, які становлять «фундамент» будь-якої кризи. Традиційно вважається, що наявність трьох умов кризи підтверджують її наявність, а саме наявність важкої загрози, високого рівня невизначеності та нагальна потреби вжити заходів.

До об'єктивних чинників криз можна віднести:

- кризи життя (повінь, залізнична катастрофа, пожежа, вірус пандемії);
- кризи критичної інфраструктури (відключення електроенергії, обвал мереж зв'язку тощо);
- кризи функціонування політики (випадково розкривши інформацію розвідки, що серйозно компрометує таємні операції розвідки);
- кризи економічної життєздатності (масові скорочення бюджету організації);
- криза політичної репутації (високий рівень невдоволення громадян у соціологічних опитуваннях).

Друга школа – «суб'єктивна школа», що визначає кризу як предмет суб'єктивного сприйняття та усвідомлення. Основна увага приділяється тому, як ми сприймаємо та будуємо навколишній світ, а не припускаємо, що це лише незмінні «факти». Переведення цієї школи мислення у кризові терміни свідчить про те, що якщо ми відчуваємо та віримо, що явище, подія чи епізод є кризою, то це справді «криза», і це «справжнє», тому що ми використовуємо мову, щоб передати значення того, що відбувається.

Просту версію «кризи як сприйняття» можна знайти у поширених припущеннях про те, що кризи є очевидними. Нам не

потрібні критерії, контрольні списки, правила чи словники, щоб сказати нам, що таке криза. Криза просто «є», і ми відчуваємо її серцем. Дана точка зору також зачіпається у багатьох наукових працях (зокрема, у тих, що зосереджуються на корпоративній кризі), але її можна знайти загальніше у висвітленні ЗМІ криз та катастроф. Наприклад, коли газетні журналісти пишуть про війни, голод та масштабні катастрофи, такі як 11 вересня, ураган «Катріна» або японське цунамі, термін «криза» вважається самоочевидним, виходячи з припущення, що ці епізоди не можуть бути нічим іншим, як «кризами».

Для даного підходу вкрай важливими є тези про те, що переживання у кожного різні, і що досвід обумовлює будь-які сприйняття. Деякі люди будуть відчувати більшу чи меншу загрозу подій, залежно від таких факторів, як їх географічне розташування, ступінь їх участі (якщо взагалі є), ймовірний вплив на їхні особисті обставини та ступінь, у якому це явище включає їх основні переконання та припущення. Візьмемо для прикладу «арабську весну». Для могутніх еліт, контролюючих держави, «арабська весна» була величезною кризою, що створювала їх подальшому існуванню. Проте для тих, хто протестував на вулицях, протести були не стільки загрозовою кризою, скільки можливістю створити позитивні для себе зміни. А для тих з нас, хто дивився на події здалеку, характерним було відчуття кризи без будь-якої безпосередньої загрози. Тому важливо розуміти, що ці різні сприйняття не зливаються в одне безперечне визначення. Одні події можуть сприйматись як криза, інші – як можливість до змін.

Третя школа виникла у якості певного компромісу між першими двома. Вона увібрала в себе основні положення як першої, так і другої школи. Вона почала називатись «кризою критичного реалізму».

Критичний реалізм – це щось на кшталт загального терміну для різних методологічних позицій, спроба поєднати «факти» та «сприйняття», засновані на існуванні реальних і безперечних явищ, на які різні актори можуть дивитися по-різному. Наприклад, ми точно знаємо, що існують великі розбіжності в доходах та статках, але

ми можемо подивитися такі диспропорції як більш-менш бажані, залежно від наших власних складних і диференційованих світоглядів. Якщо ми застосуємо таке мислення до кризових ситуацій, то стане зрозумілим, що вони є надзвичайно загрозливими умовами, які можуть існувати самі по собі. Та незалежно від того ми маємо з ними справу рівно настільки, наскільки ми вважаємо їх значущими, тобто яким чином ми обираємо позначити їх.

Приймаючи критичну реалістичну позицію, автор визначає кризу як «сукупність обставин, за яких окремі особи, установи чи суспільства стикаються з іншими загрозами норми повсякденного щоденного функціонування, але їх значення та вплив обставини будуть змінюватися залежно від індивідуальних уявлень [5].

Взагалі, різні автори наводять різні типології кризових ситуацій у соціальній площині, проте всі види криз характеризуються такими загальними ознаками:

- відсутність ясності щодо причин (внаслідок їх множинності) і наслідків організаційного кризи;
- кризові ситуації – малоімовірні події, які загрожують цілісності та існуванню публічного управління;
- кризові ситуації обмежують час на збір інформації та локалізацію наслідків кризи;
- криза модифікує або навіть паралізує роботу команди топ-менеджерів;
- криза вимагає від керівництва швидкого прийняття рішень, що мають важливі наслідки для організації.

З урахуванням цих положень можна дати наступне визначення кризи, яке трактував А. Зуб: криза – це малоімовірна подія, що здатна загрожувати життєдіяльності організації. Вона характеризується невизначеними причинами і важко передбачуваними наслідками, що вимагає прийняття негайних рішень [22].

Як з цього усього визначити саме кризу публічного управління?

Найбільш універсальним, на наш погляд, є визначення російського дослідника Е. Короткова. На думку автора, криза державного управління – це «особливий переломний стан у розвитку і функціонуванні політичної системи суспільства та

державно-владних структур, що визначається нестабільністю, розбалансованістю діяльності політичних інститутів, зниженням рівня керуваності соціально-економічними процесами, загостренням політичних конфліктів, наростанням критичної активності мас» [11].

Ми визначаємо кризу публічного управління як момент загострення (політичних, економічних, соціальних) протиріч, що призводить до певних змін у системі (організації, державі, тощо).

Тепер варто розглянути основні ознаки кризи публічного управління.

З одного боку, сутнісними ознаками кризи публічного управління є загострення економічних і соціальних конфліктів. З іншого боку, будь-яка криза виражена нездатністю державної влади керувати конфліктами, що перебувають у стані ескалації і загострюються з кожним днем. Зазвичай, у період кризи органи державної влади не здатні регулювати соціально-економічні процеси і відносини колишніми традиційними методами.

Досить інформативно описав ознаки кризи Б. Мілнер. Він зазначав:

На всіх рівнях знижується відповідальність, ігноруються права, розпадаються системи контролю, політичні рішення тяжіють над економічними, рвуться організаційні відносини, відсутній зворотний зв'язок.

Формування ринкових господарюючих суб'єктів різко відстає за часом.

Замість самоврядування, налагодженого механізму регулювання, координації та надійних горизонтальних зв'язків виникає вакуум, що викликає організаційну анархію і зникнення виконавської дисципліни.

Державні структури самоусуваються від вирішення питань, які і в ринковій економіці залишаються в сфері їх компетенції.

Адміністрування як необхідний владний компонент будь-якого управління вільно чи мимоволі ототожнюється з минулою адміністративно-наказовою системою, в якій воно мало самодостатнє значення.

Якщо раніше державний вплив було безмежним і повсюдним, то тепер процес багато в чому пущений на самоврядування.

Приватизаційні процеси, лібералізація економіки стикаються і з іншою крайністю, яку можна було б назвати управлінським камуфляжем.

У великих масштабах розростаються недержавні структури спекулятивно-посередницького типу, організація і діяльність яких далека від принципів реформи, виробничої сфери, дієвого економічного регулювання, від реального впливу на подолання економічної кризи.

Відсутнє чітке розмежування прав і відповідальності, з одного боку, між федеральним центром і місцевими органами влади, з іншого – між апаратом президента, урядом і законодавчими органами. Це викликає дублювання, підміну ролей і функцій, неможливість ефективно використовувати владні повноваження [18].

За великим рахунком, криза сучасного державного управління є наслідком зростання проблеми, з якою стикається та чи інша держава. Ця криза виражена у неспроможності державних органів впоратися з викликами інноваційного розвитку [19]. Врешті-решт, така криза зумовлена неможливістю або складністю впровадження гнучких інструментів управління. На думку автора, такі особливості є найбільш характерним на адміністративному рівні (хоча і на інших рівнях, політичному та інформаційному, державі бракує кваліфікованої ідентифікації суті проблеми, виявлення завдань та обмеження їх рішень, формування та розповсюдженні інформації).

Так само як і визначень, у сучасному науковому дискурсі існує чимало класифікацій криз. Зобразимо схематично деякі з них.

Першою слід взяти до увагу класифікацію організаційних криз О.Лербінгера [16], що складається з восьми типів криз. Автор виокремлював природну катастрофу, технологічну кризу, кризу протистояння (конфронтаційна криза), кризу зловмисності, організаційні проступки (неналежне виконання службових обов'язків), насильство на робочому місці, чутки і терористичні атаки / техногенні катастрофи (Табл. 1).

Класифікація та характеристика організаційних криз за О. Лербінгером

№	Вид кризи за Лербінгером	Характеристика кризи	Приклад
1	Природна катастрофа	Кризи, пов'язані зі стихійними лихами – це такі явища навколишнього середовища, як землетруси, виверження вулканів, торнадо та урагани, повені, зсуви, цунамі, шторми та посуха, які загрожують життю, майну та самому навколишньому середовищу.	землетрус в Індійському океані 2004 р. (Цунамі).
2	Технологічна криза	Технологічні кризи спричинені застосуванням людиною науки та техніки. Технологічні аварії неминуче трапляються, коли технологія ускладнюється і поєднується, і в системі в цілому щось йде не так (технологічні поломки). Деякі технологічні кризи виникають, коли людські помилки спричиняють зриви. Люди звикли призначати вину за технологічну катастрофу, оскільки технологія піддається людським маніпуляціям, тоді як вони не несуть відповідальності за стихійне лихо. Коли аварія завдає значної екологічної шкоди, криза класифікується як мегапошкодження. Зразки включають несправності програмного забезпечення, виробничі аварії та розливи нафти.	Чорнобильська катастрофа, розлив нафти Exxon Valdez, помилка безпеки Heartbleed.

3	Конфронтаційна криза	Криза конфронтації виникає, коли невдоволені особи та / або групи борються з бізнесом, урядом та різними групами інтересів, щоб отримати прийняття їхніх вимог та очікувань. Поширеним типом конфронтаційної кризи є бойкот, а іншими видами є пікетування, ультиматуми тим, хто має владу, блокада чи окупація будівель, а також опір чи непокоря поліції.	бойкот фірми Nike з боку Rainbow/PUSH's (People United to Serve Humanity)
4	Криза зловмисності	Організація стикається з кризою зловмисності, коли опоненти використовують злочинні засоби або інші крайні тактики з метою висловлення ворожості чи гніву щодо компанії, країни чи економічної системи, можливо, з метою дестабілізації або знищення його. Приклади криз включають фальсифікацію продуктів, викрадення людей, зловмисні чутки, тероризм, кіберзлочинність та шпигунство.	Чиказькі вбивства Тайленол
5	Організаційні проступки	Кризи виникають, коли керівництво вживає дій, які, на його думку, завдадуть шкоди або поставлять зацікавлених осіб під загрозу заподіяння шкоди без належних запобіжних заходів. Лербінгер вказав три різні типи криз, пов'язаних із організаційними проступками: кризи з перекосом управлінських цінностей, кризи обману та кризи, пов'язані з неправомірною поведінкою керівництва.	Силікон-гелевий імплантант Dow Corning

6	Насильство на робочому місці	Кризи трапляються, коли працівник чи колишній працівник здійснює насильство щодо інших працівників на організаційних підставах.	Скандал, пов'язаний з Б. Клінтоном та Монікою Л.
7	Чутки	Неправдива інформація про організацію або її продукцію породжує кризи, що шкодять репутації організації. Міфи пов'язують організацію з радикальними групами або розповідями про те, що їх продукція забруднена.	Міф про логотип Procter & Gamble
8	Терористичний акт	Вони трапляються тоді, коли кризу спричинили радикально налаштовані люди, екстремісти. Наприклад, внаслідок певних мілітарських дій виникли глобальні фінансові кризи, транспортні аварії, масові руйнування.	Терористичний акт у США, що стався 11 вересня 2001 року

Дана класифікація є вкрай універсальною. Така типологія вдало інтегрується як у контекст антикризового менеджменту комерційних організацій, так і у контекст державного управління, що за своєю природою, методами боротьби та причинами майже не відрізняється від приватного управління.

Слід зазначити, що на державному рівні діють практично ті ж самі принципи та механізми управління кризами, що й на корпоративному рівні.

Подібно до комерційних, державні організації під час кризових подій мають дотримуватися принципів оперативності, відкритості, чесності у поширенні інформації про кризу та її причини, виявляти співчуття і турботу постраждалим, постійно взаємодіяти із засобами масової інформації, вчасно повідомляти про вжиті заходи з врегулювання ситуації та щодо уникнення подібних ситуацій у майбутньому.

За іншою класифікацією «криз» основним критерієм виступають «епіцентр кризи» та час ескалації. Такі кризи поділяються на:

– раптові кризи (висока швидкість прибуття, можливий будь-який епіцентр, наприклад: взяті заручники, теракти, відключення електроенергії);

– швидко спалюючи кризи (висока швидкість прибуття, низька стійкість після гострої стадії, будь-який епіцентр можливий, але, швидше за все, буде індивідуальним, політичним, інституційним, суспільним або промислово/технологічним, напр. спекотні хвилі, епізоди забруднення води);

– повзучі кризи – будь-який можливий епіцентр, особливий акцент на низькій швидкості ескалації, високій передбачуваності та низькому рівні готовності, наприклад: зміна клімату, ожиріння, старіння населення;

– кризи з довгою тінню (можливий будь-який епіцентр, але особливо ймовірно, що це буде на суспільному рівні; високий рівень стійкості після гострої стадії, наприклад: масові заворушення у великих містах, ядерні катастрофи);

– кризи, що визначають порядок денний (епіцентр, швидше за все, буде на індивідуальному, політичному, інституційному, суспільному, промислово / технологічному рівнях, з високим рівнем політизації та високим рівнем наполегливості після гострої стадії, напр. масові розстріли, великі недоліки бюджету);

– неправильно керовані кризи (епіцентр, швидше за все, індивідуальний, політичний та інституційний, з акцентом на низький рівень підготовленості та високий рівень несприятливої політизації, наприклад будь-яка криза, що викликає істотну критику за неефективне управління кризою);

– виробничі кризи (наголос на високому рівні наміру викликати кризу. Епіцентр швидше за все, буде політичним чи інституційним, наприклад будь-яка криза, коли є звинувачення створення та/або роздування загрози до одного з критичних розмірів;

– політичні фіаско/катастрофи (епіцентр, ймовірно, буде політичним (а іноді і індивідуальним) та інституційним) з акцентом на високий рівень передбачуваності та високий ступінь політизації,

наприклад: будь-яка істотна політика, де наслідки очевидні суттєве невиконання цілей політики викликає високий рівень негативної політизації для політиків та звинувачення в тому, що «вони мали бачити, що це буде», і близьким неминучість невдачі;

– технологічні кризи (епіцентр є технологічним, хоча він може поширитися і на політичний, інституційний, суспільний і навіть міжсоціальний рівні. Часто буде робитися акцент на високих рівнях складності, напр. збій у критичній ІТ-інфраструктурі);

– транскордонні кризи (епіцентр є міжсуспільним, хоча він охоплює також інші епіцентри, зокрема політичні, інституційні, суспільні, технологічні та геофізичні. Акцент також на високому рівні складності, наприклад: пандемії, економічні зриви);

– мегакризи (можливі всі епіцентри, але, ймовірно, акцент буде зроблений на суспільстві, міжсуспільний, технологічний та геофізичний. Також, ймовірно, буде наголос про високий рівень складності та високий рівень політизації, наприклад: глобальний провал Росії Інтернет);

– природні катастрофи (епіцентр є геофізичним, хоча може поширитися на всіх інші епіцентри). Великий акцент робиться на природних причинах, але немає навмисного заподіяти шкоду. Дебати також будуть обертатися навколо швидкості прибуття, ступеня передбачуваності та рівень підготовленості, наприклад: цунамі, лісові пожежі, землетруси, селі;

– аварії (епіцентри мають тенденцію включати аспекти технології, хоча вони також можуть бути суспільним. Акцент робиться на мало або зовсім немає навмисності викликати невдачі, наприклад: майор хімічні витіки, «дружній вогонь» під час війни);

– надзвичайні ситуації (акцент на індивідуальних та інституційних епіцентрах з високою швидкістю прибуття, високий ступінь передбачуваності та високий рівень підготовленості, наприклад: пожежі, ДТП).

Однак, слід звернути увагу і на іншу класифікацію, що чіпляє проблеми виключно державного управління. Так, Г. Купряшин виокремлював три види адміністративно-політичних криз, а саме кризи легітимності, кризи координації та кризи підзвітності [13].

Криза легітимності – це криза ціннісних засад органів державного управління, коли певні культурні коди стають перешкодою на шляху інституційної трансформації. Якщо зазвичай результати політики оцінюються в рамках категорій «ефективність», «економічність» та «результативність» та узгоджується з певними формально вираженими цілями (місіями, завданнями), то синдром модернізації змінює ставлення до цілей. На перший план виходять культурні очікування та норми. Звідси виникає значимість етичної оцінки підсумків управлінської діяльності.

Криза координації – це вади політичної координації діяльності органів державного управління. У результаті, така координація стає неузгодженою з існуючим адміністративним потенціалом, що призводить до постійних протиріч між політичними завданнями та адміністративними можливостями системи державного управління.

Криза підзвітності – це різке падіння дієвості стандартів, санкцій і каналів комунікації між акторами державних регуляторних рішень. У звичайній ситуації актори підзвітності зобов'язані діяти відповідно до існуючих норм, в іншому разі до них будуть застосовуватися передбачені санкції (покарання) за нездатність виконати доручене. У свою чергу, норми (стандарти) і санкції зв'язані за допомогою відповідних каналів комунікації, через які регулярно поставляється необхідна інформація: в одну сторону (підлеглим, тобто агентам) – про зміст норм, в іншу (що володіє владними повноваженнями, тобто принципалам) – про міру відповідності (розбіжності) між нормою і реальними діями.

На думку автора, дисфункція державного управління – це наслідок зазначених вище криз, що проявляється в нездатності держави вирішити три фундаментальні завдання. По-перше, держава має сприяти формуванню інституційної бази розвитку. По-друге, держава покликана бути організатором координації взаємодій громадських і, перш за все, економічних агентів. По-третє, держава має залучити до публічних справ тих агентів, які за своєю природою орієнтовані на приватні інтереси.

За іншою класифікацією, пердставленою Фаразмандом, існує багато типів кризових ситуацій. Однак, ми можемо розмежувати

усі типи на дві групи: раптові кризи (наприклад, цунамі, теракт чи вибух ядерного реактора) та повзучі кризи (наприклад, поширення вірусу або глобальне потепління) [20].

Очевидно, що найскладніше впоратися з кризою, що швидко розвивається, оскільки ступінь готовності уряду до невідкладних дій дуже низький. З іншого боку, в умовах повільно розростаючих криз, таких як повзучі кризи, і у випадку низького рівня обізнаності уряду про них, кризові події можуть завдати довгостроковий вплив і незворотні збитки.

Відповідно до класифікації криз С. Катліпа, А. Сентера та Г. Брума, де критерієм виступає тривалість розвитку, кризи поділяються на неочікувані, назріваючі та безперервні [10].

Перші відбуваються раптово, не лишаючи часу для підготовки та планування (авіакатастрофи, псування продуктів, смерть керівника, землетрус тощо). Такі кризи потребують своєчасного узгодження плану дій, який дозволив би уникнути непорозумінь, суперечок та неоперативного реагування.

Другі, а саме «назріваючі кризи», дають більше часу для вивчення і планування, але можуть раптово виникнути після тривалого визрівання. До цієї категорії відносяться незадоволеність працівників та негативний моральний клімат в колективі або суспільстві. У такому випадку керівництву необхідно вжити відповідних заходів ще до того моменту, коли криза виникне і досягне руйнівної фази.

Стосовно третього типу, а саме «безперервних криз», слід зазначити, що вони можуть тривати впродовж місяців або років, абсолютно ігноруючи будь-які зусилля на їх подолання. Здебільшого, невідконтрольними організації можуть стати чутки, плітки або спекуляції, що їх передають засоби масової інформації. Всі спроби спростувати викривлену інформацію не дають результатів, оскільки журналісти використовують попередні публікації і знову відтворюють дезінформацію.

Цікавою у даному контексті є класифікація Сема Блека, що запропонував поділити кризи за рівнем негараздів, які вони здатні заподіяти організації [14]. Авторський підхід характеризувався

спробою переходу від загальної типологізації криз за родовою ознакою до класифікації, що безпосередньо наближується до змісту і сфери діяльності організації.

Відповідно до авторської класифікації, кризи поділяються на «відомо невідомі» та «невідомі невідомі». Наприклад, у першому випадку відомо, що аварія в принципі можлива, але чи вона станеться і якщо так, то коли – невідомо. У другому мова йде про катастрофи, що неможливо попередити. Як приклад можна взяти порушення технології, що може призвести до отруєння продуктів, або терористичну атаку.

Кризи за тривалістю та серйозністю наслідків, класифікуються на гострі, хронічні та спустошливі [5]. До перших відносяться аварії та непередбачувані події, тобто випадки, що спричиняють тимчасове порушення нормальної соціальної діяльності, значні економічні збитки та людські жертви у суспільстві. До другої можна віднести лиха різного типу, тобто події, що призводять до довгострокового або значного розриву в соціальних комунікаціях та соціальних структурах. Такі події можуть стати причиною загибелі людей та/або значного погіршення здоров'я та / або забруднення навколишнього середовища, а також завдати значних матеріальних збитків, які певним чином можна компенсувати, але за великий проміжок часу. Треті, або спустошливі кризи – це катастрофи і катастрофічні лиха, події, що спричиняють порушення соціальної комунікації та роботи суспільних структур й супроводжуються численними жертвами, масовою шкодою здоров'ю людей та забрудненням навколишнього середовища, високим рівнем стресу постраждалих, дуже великими і практично незворотними соціальними, екологічними та матеріальними збитками, які можна відновити лише в далекому майбутньому.

Варто зазначити, що бізнес як невід'ємна частина сучасного суспільства має свою класифікацію криз. За великим рахунком, у даній сфері усі кризи поділяються на фінансові, що характеризуються нестачею коштів в короткотерміновому аспекті та банкрутством – у довготерміновому; на кризи зв'язків із громадськістю (комунікаційні кризи) що відображаються у негативних публікаціях у ЗМІ, що

у свою чергу можуть нашкодити як репутації компанії, так і її діяльності зокрема; а також на стратегічні кризи, що відзначаються зміною у навколишньому середовищі, у суспільстві. Такі кризи ставлять під питання саме існування компанії. Як приклад: масове використання комп'ютерної продукції спричинило стратегічну кризу для виробників друкарських машинок.

Спробуємо екстраполювати дану класифікацію на рівень публічного управління. Так, фінансова криза стає результатом неможливості держави виконання своїх боргових зобов'язань (так званий дефолт). Криза зв'язків із громадськістю тоді буде представлена у якості появи критичних публікацій про діяльність урядових структур, що у свою чергу є частиною цілеспрямованої інформаційної кампанії проти уряду або реакцією на непопулярні урядові дії. Врешті-решт, стратегічна криза може виникнути внаслідок як внутрішніх змін (наприклад, незаконне захоплення влади в країні та як наслідок – зміна напрямку розвитку або навіть зміна устрою), так і зовнішніх (воєнні конфлікти в сусідніх державах).

Кризи створюють нові складні та неоднозначні ситуації, тим самим впливаючи на процес прийняття управлінських рішень. У даному контексті дослідник Г. Сімон характеризує такі рішення як непрограмовані, маючи на увазі рішення щодо нестандартних проблем, які ухвалюються під впливом зовнішніх факторів. На думку автора, складність таких рішень полягає у тому, що вони непідвладні звичайному аналізу та процедурам. Крім того, вони характеризуються високим ступенем невизначеності та мають бути ухвалені якомога раніше [3].

Особи, які ухвалюють рішення, у кризових умовах зазвичай дають найпростіші відповіді, що вже довели свою ефективність у минулому, та зосереджують увагу на одномоментних рішеннях, які уможливають швидке врегулювання ситуації, що склалася.

Бувають ситуації, коли під час вироблення управлінської лінії поведінки обирається один напрям дій і він сприймається як неминучість, при тому, що відповідальна особа (посадова особа) усвідомлює обмеженість вибору і значні втрати.

Як правило, така розбіжність між діями особи та реальним усвідомленням нею наслідків пом'якшується двома способами: або шляхом звільнення посадової особи від відповідальності за рішення, тобто визнання за офіційною особою права зробити неправильний вибір за умови, що реально неможливо зробити правильний вибір; або шляхом перекладення відповідальності за відвернення кризи на опонента.

Під час кризи обсяг інформації може зростати, що знижує якість обробки даних, і особа, яка приймає рішення, суб'єктивно виокремлює те, що їй здається важливим. Це може знизити ймовірність прийняття стратегічно правильного рішення.

Слід також зазначити, що кризи у державному управлінні розвиваються поетапно. У своїй праці В. Герасенко стверджував, що розвиток кожної кризи супроводжується трьома етапами [7].

1) Поява значної кількості конфліктних центрів у різних сферах суспільного життя.

2) Конфлікт, що розвинувся у соціальній площині, ескалується до такого ступеня, що знаходження компромісного рішення стає неможливим.

3) Криза розвивається та загострюється до максимальних масштабів, зумовлюючи розпад наявних політичних структур. Третій етап ілюструє найбільш масштабну, загальносистемну кризу [7].

Також автор зазначав, що загальносистемна криза характеризується певною несумісністю магістральних складових (компонентів) суспільства (політика, економіка, соціальна сфера тощо). У випадку такої кризи, віднайти гармонію, рівновагу у системі стає неможливим завданням у межах наявного політичного і соціально-економічного устрою.

Врешті-решт, у даному контексті необхідно сказати кілька слів про методи, завдяки яким слід вивчати кризи у публічному управлінні. Звичайно, їх чимало. Це і теоретичні (аналіз, синтез, класифікація, індукція, дедукція тощо), і емпіричні методи (спостереження, експеримент, інтерв'ю), а також як «кількісні», так і «якісні» дослідження. Однак, варто виокремити один метод, що має певну перевагу над всіма іншими.

Одним із інструментів, який став важливим методом вивчення та управління кризою, є сценарії, які використовуються для прогнозування причин, наслідків та вартості ряду можливих кризових подій та їх подальшої еволюції. Мова йде про метод побудови сценаріїв, який використовуються здебільшого для прогнозування причин, наслідків та вартості ряду можливих кризових подій та їх подальшої еволюції. У багатьох галузях дослідження використання сценаріїв як основи для прогнозування ризиків є загальноновизнаним методом планування криз, включаючи екологічні, економічні, природні та навіть численні події [15].

Невід'ємним аспектом дослідження криз є динаміка їх розвитку.

У даному контексті слід розглянути модель, запропоновану С. Фінком. За цією моделлю, будь-яка організаційна криза проходить чотири фази [6].

1. «Продромальна» фаза (з грецької «така, що посилає попереджуючі сигнали»). На даній стадії з'являються перші ознаки кризи.

2. Фаза «загострення», що характеризується швидким та інтенсивним розвитком подій. На цьому етапі проблема стає об'єктом пильної уваги громадськості та засобів масової інформації. Також цей етап характеризується порушенням нормальної діяльності органів публічного управління та появою загрози позитивному іміджу органів влади / держави та репутації керівників тощо.

3. «Хронічна фаза», для якої характерним є здійснення заходів щодо подолання причин кризи, які виникли на попередній стадії. Також для даної фази характерним є відновлення нормальної роботи, а також процес «самоаналізу» серед керівництва. Слід також додати, що у цей період здійснюються спроби пояснити дві речі: по-перше, як управлінські структури функціонують, і по-друге, які елементи організаційної культури є дисфункціональними чи становлять перешкоду для підвищення прибутковості та рівня довіри громадськості. Хронічна фаза найдовша з усіх. Для того, щоб скоротити її, органи влади мають розробити плани кризового управління. За твердженням С. Фінка, структури, які не мають таких планів, потерпають від затяжного впливу кризи у два

з половиною рази довше, ніж структури, які розробили плани управління кризами [6].

4. Остання, четверта фаза, що описується автором як «стадія вирішення кризи». Це період повного «одужання» інституції від кризи. Однак, автор наголошує, що ця фаза потребує від керівництва організації пильності й готовності до появи ознак нових проблем.

Однак, кризи створюють не тільки загрози, а й певні можливості, серед яких слід виокремити:

- можливість переведення серйозних суспільних питань у дискусійну площину;
- можливість здійснення організаційних змін та навчання для забезпечення кращої профілактики та готовності до майбутніх загроз;
- можливість посилення статків ефективних лідерів.

Також слід зазначити, що будь-яка «криза» є каталізатором покарання слабких та/або неефективних лідерів; та надання можливості деяким організаціям «проявити» себе та лобювати для довгострокового збільшення фінансування.

Висновки. Криза у загальному розумінні – це нестабільний або вирішальний час чи стан справ, у яких насувається рішуча зміна, або ситуація, яка досягла критичної фази. Кризові ситуації – малоімовірні події, які загрожують цілісності та існуванню організації. Ми визначаємо кризу публічного управління як момент загострення (політичних, економічних, соціальних) протиріч, що призводить до певних змін у системі (організації, державі, тощо).

Кризи – це складний феномен, який впливає на широкий спектр подій. Кризи різняться за багатьма ознаками. Критерієм відмінності виступають: масштаб, причини, тривалість, серйозність наслідків тощо. У свою чергу, вони є подібними одна до одної у тому сенсі, що здатні створювати загрозу інтересам організації, уряду чи державі, впливати на їх репутацію. Кризи потребують негайного реагування. Для подолання криз вкрай необхідним є застосування нетрадиційних засобів врегулювання, що здатні суттєво змінити ситуацію, відновити оптимальний хід життя суспільства й налагодити відносини між усіма сторонами, що причетні до конфлікту. Несвоєчасне реагу-

definition and analysis of crises in public administration. Conclusions. It has been studied that a crisis in the general sense is an unstable or critical period that inevitably leads to change and contains a high probability of extremely undesirable consequences. In turn, the “crisis of public administration” is a special form of system of public authorities and civil society, accompanied by instability, reduced control over socio-economic processes, imbalance of political institutions, exacerbation of social conflicts, growing contradictions in society and more. Such a crisis leads to a decrease in the effectiveness and efficiency of managerial influence on socio-economic processes.

The crisis is considered as a complex phenomenon covering a wide range of events. These events may differ in scale, causes, duration, severity, etc., but they are united by the fact that they threaten the main interests and reputation of the organization, government or state, require immediate response and the use of non-traditional means of settlement, significantly change the situation, normal course. society and relations between the parties to the conflict. It is analyzed that public administration crises can be both mild and deep, both short-term and prolonged, both local and continuous, both hidden and overt, both acute and chronic. It was found that in case of ignoring or untimely response to crises, they can not only cause material damage, but also negatively affect the goals of the organization and the state.

Key words: *state power, crisis, methodology, public administration, theory.*

Received: 15.06.21

References

1. Bielai, S., Korniienko, D., & Kotukha, O. (2018). Research the crisis indicators impact of the socio-economic character on the ensuring of the state security. *Baltic Journal of Economic Studies*, 4(4), (pp. 33-38). <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-4-33-38> [in English].
2. Building the Future (2017): The EU's Contributions to Global Governance. *Challiot Paper*, 100. (pp. 67–72) [in English].

3. Crump J. (2019). *Cyber Crisis Management Planning: How to reduce cyber risk and increase organizational resilience* [in English].
4. Do, B.N., Nham, T.P., & Nguyen, T.M. (2019). An investigation the main internal brand crisis antecedents. *Business: Theory and Practice*, 20, (pp. 234-247). <https://doi.org/10.3846/btp.2019.23> [in English].
5. Drennan, L.T., McConnell, A., & Stark, A. (2014). *Risk and crisis management in the public sector*. Routledge [in English].
6. Fink S. (1986). *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. New York, NY: American Management Association [in English].
7. Gerasenko, V. (2000). Antikrizisnoe upravlenie – osnova stabilizatsii ekonomiki (metodologicheskie aspekty) [Anti-crisis management - the basis for stabilizing the economy (methodological aspects)]. *Visn. tekhnol. un-tu Podillya. Ser.: ekon. Nauki – Bulletin of the Technological University of Podillya. Series: Economic Sciences*, 4 (3), (pp. 30–35) [in Russian].
8. Haine J.Y. (2004) ESDP: An Overview. ESDP: The First Five Years (1999-2004). *Challiot Papers*, (pp. 131-142) [in English].
9. Ilchuk, P., Viblyi, P., & Lashchyk, I. (2018). Theoretical and methodological aspects of the anti-crisis capacity of enterprises. *Baltic journal of economic studies*, 4(3), (pp. 88-93). <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-3-88-93> [in English].
10. Katlip, S.M., Tsenter, A.Kh., & Brum, G.M. (2003). *Pablik rileyshnz. Teoriya i praktika*. [Public relations. Theory and practice]. (8nd ed.). Moskva: Izdatelskiy dom «Vilyams» [in Russian].
11. Korotkov, E. (2011). *Antikrizisnoe upravlenie predpriyatiyami* [Anti-crisis management of enterprises]. Moskva: INFRA [in Russian].
12. Kostecjka, L. (2016). Antykryzovyj menedzhment u derzhavnomu upravlinni [Anti-crisis management in public administration]. *Visnyk Naciona-ljnoji akademiji derzhavnogho upravlinnja pry Prezydentovi Ukrainy. Serija: Derzhavne upravlinnja – Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine. Series: Public Administration*, 4, (pp. 87-92) [in Ukrainian].
13. Kupryashin, G. (2015). Krizisy gosudarstvennogo upravleniya: neoinstitutsionalnyy podkhod [Public administration crises: a neo-institutional approach.]. *Gosudarstvennoe upravlenie – Public administration*, 51. Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/krizisy-gosudarstvennogo-upravleniya-neoinstitutsionalnyy-podhod>. [in Russian].

14. Kvyat, A.G. (2012). Sem Blek 2.0. svyazi s obshchestvennostyu v epokhu «Globalnoy derevni». [2.0. public relations in the era of the «Global Village»]. *Vestnik sotsialno-gumanitarnogo obrazovaniya i nauki – Bulletin of social and humanitarian education and science*, 1, (pp. 38-41) [in Russian].
15. Laws, E., & Prideaux, B. (2006). Crisis management: A suggested typology. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 19(2-3), (pp. 1–8) [in English].
16. Lerbinger, O. (1997). The crisis manager: Facing risk and responsibility. *Mahwah, NJ: Erlbaum*, (pp. 117–120) [in English].
17. Merriam Webster (1828). (n.d.). *www.merriamwebster.com*. Retrieved from <https://www.merriamwebster.com/dictionary/crisis> [in English].
18. Milner, B (1993). Krizis upravleniya [Management crisis]. *Zhurnal «Voprosy ekonomiki» - Journal «Questions of Economics»*, 1, (pp. 79–91) [in Russian].
19. Obolonskiy, A. (2014). Krizis effektivnosti administrativno-byurokraticheskogo gosudarstva i poiski vykhoda: opyt SShA (evolyutsiya teorii i praktiki gosudarstvennogo upravleniya v poslednie desyatletiya) [The crisis of the effectiveness of the administrative-bureaucratic state and the search for a way out: the experience of the United States (evolution of the theory and practice of public administration in recent decades)]. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipalnogo upravleniya – Issues of state and municipal administration*, 2, (pp. 145–170) [in Russian].
20. Putra, F. (2009). *Crisis management in public administration* [in English].
21. Yegorov, A. (2013). Krizisy v istorii Rima (sobytiya i problemy) [Crises in the history of Rome (events and problems)]. *Mnemon. Issledovaniya i publikatsii po istorii antichnogo mira. Sbornik statey k 80-letiyu so dnya rozhdeniya prof. E. D. Frolova – Mnemon. Research and publications on the history of the ancient world. Collection of articles dedicated to the 80th anniversary of the birth of Professor E.D. Frolova*, 12, (pp. 346–365) [in Russian].
22. Zub, A. (2005). *Antikrizisnoe upravlenie [Crisis management]*. Moskva: Aspekt press [in Russian].

Відомості про автора / Information about the Author

Соколов Олександр Єгорович: Національний університет біоресурсів і природокористування України: вул. Героїв Оборони, 15, Київ, 03041, Україна.

Alexander Sokolov: National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, str., Heroiv Oboroni, 15, Kiev, 03041 Ukraine.

ORCID. ORG./ 0000-0002-7185-296X

E-mail: mr.sokolov.alexandr@gmail.com

by assistance to them in providing conditions for the realization of their rights and freedoms. Equally important is the setting up of various charitable institutions, schools, penal colonies that help children change, as well as the emergence of social services that protect the rights and interests of children. The authors suggest that in the course of the studying the history of the issue of state policy of children's social protection, there is an opportunity for analogies, the implementation of already proven steps on the path of democratization of national social protection policy. The researchers see the prospects for further research in the study of global innovative forms of social protection and support for at-risk children.

Keywords: *state policy, social protection of the population, social protection of children, historical development, children with special needs, homeless children, Ombudsman for children, institutional care.*

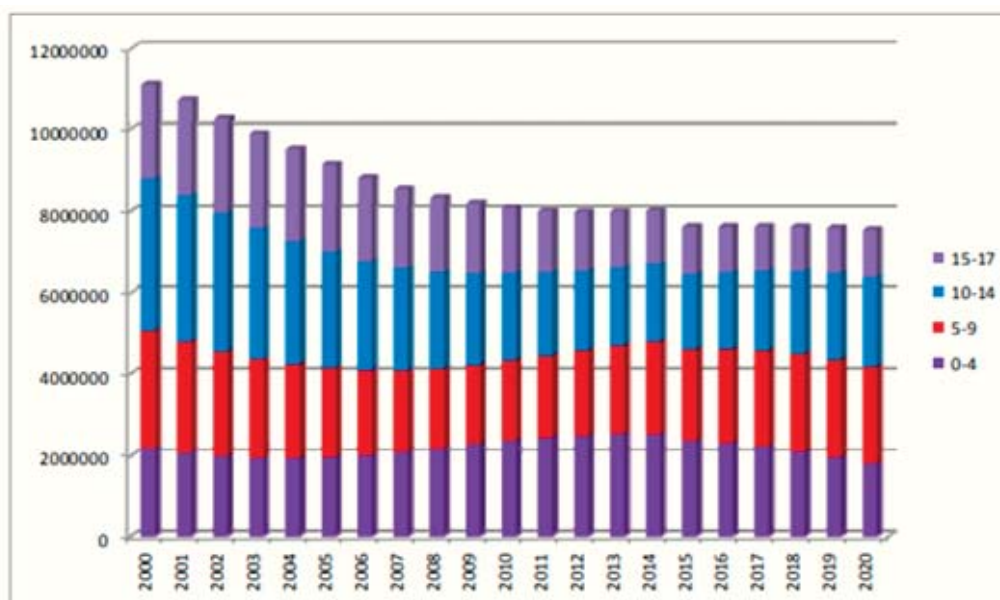
Introduction. All the world's countries have the layers of the society, which require special attention, namely, the children. They comprise a specific social demographic group falling within the ages 0 to 18 years old, which have particular needs, interests and rights, but still devoid of the adequate capacity to assert and defend themselves against the society.

Poor social and economic state of the overwhelming majority of the world population, as well as weakening of typical family functions have aggravated the problems of child social security. Children whose self-worth is being suppressed from the early age, are at risk both physical and psychologically for the rest of their lives. Having been exposed to child trafficking, violence or involved in dangerous jobs, those children, as they grow older, cannot develop themselves as well as actively participate in social life. Presently, the issue of child rights and liberties poses an urgent question in the international relations.

In this context, the issue related to the implementation of our country's policy on the protection of children's rights becomes urgent. As at 01.01.2019, the number of children under the age of 18 in Ukraine amounted to 7,579,703 people, which amounted to 18.1% of the total population of the country (according to the State Statistics Service of

Ukraine, excluding both the temporarily occupied territory and the Autonomous Republic of Crimea and the city of Sevastopol), including 3,903,148 boys (or 51.5% of the children's population) and 3,676,555 girls (or 48.5% of the children's population). Among them 5,030,949 (66.4%) children resided in the cities and 2,548,754 (33.6%) children – in rural areas. The share of children in the total population almost did not change in 2016-2019 and remained in the range of 18.0-18.1% (Fig. 1), although there was a certain increase in the share of children in 2012-2019 – from 17.5% to 18.1% [3].

Figure 1



Number of children aged 0-17 by main age groups (Ukraine)

Source: depicted according to the State Statistics Service of Ukraine

Presently, Ukraine is undergoing reforms that envisage, in particular, the introduction and application of a new mechanism of interaction between state executive authorities and local self-government bodies, as well as the creation and maximum approximation to the direct consumer of the public service network in various spheres. A significant problem is the lack of a clear separation of powers between local executive authorities and local self-government bodies, there are numerous cases of duplication of powers. In the vast majority of territorial communities, communal providers of social services have not been created, social work is not

carried out, cooperation with structural social protection units, children's services of local executive authorities, and NGOs have not been established [7].

It is a proper idea to believe that the state policy, which covers all areas of human life, should be based on the principles and patterns of systemic transformation of society, should be clearly defined by the priorities, which have more details to reveal the social nature of the whole state policy. Nowadays, we all witness that «institutional transformations in Ukraine have not yet led to tangible results in improving the quality of life of the population and stabilizing the social situation in the society. And this cannot but affect the sphere of protection of children's rights. There are many problems that require in-depth study, including the study of the historical experience of the system of protection of children's rights in European countries [2].

Aim and Purpose of the Research. The aim of this article is to highlight the specific features of the historical development of child social security in European countries from 17th to 21st centuries as well as learning from the experience in child social security in the context of European integration of Ukraine.

Research methodology. In order to achieve the goal and perform the tasks of the research, a set of methods of scientific research is applied, namely, theoretical – analysis and generalization of psychological and scientific literature, educational and methodological publications on the theme, synthesis; data comparison and generalization.

Results and Discussion. The ideas on the children's rights are touched on in the works by such outstanding philosophers and educators as J. J. Russo, J. Dewey, J. Korczak, C. Frene. Prominent Russian and Ukrainian teachers have been researching the issue of exercising children's rights in various social institutions, of which there are K. Wentzel, T. Lubenets, J. Zelenkevitch, J. Mamontov, V. Sukhomlinskii.

The problems of children's rights are considered in the works by modern educationalists such as V. Bochariva, T. Vasytkova, J. Vasytkova, L. Volynets, J. Hyppenreiter, N. Zaveriko, A. Kapska, O. Karaman, A. Mudrik, N. Nychkalo, V. Orzhekhovska, O. Starikova, O. Sukhomlinska, S. Kharchenko, Z. Schneckendorff, N. Scherbak among others. The

works by the scientists mentioned above have prompted us to research the child social security from a historical perspective. It implies that authors from different periods expressed their views on granting rights to children, the trend, which was primarily influenced by historical conditions. Fan, S., Pang, Y. & Pestieau, P. analyzed the role of pay-as-you-go social security in intra generational risk sharing in an overlapping-generations model with individual heterogeneity [5].

Each national system of child security in Europe has their recognized traditions in terms of its foundation and development.

Childhood research in each society is by essence a multi-faceted and inter-disciplinary phenomenon. Currently the child status is a burning issue. This notion comprises the array of conditions which have been developing within a society for the children to survive and develop. These conditions include the extent of financial well-being, the state of medical care, the development of health care institutions, the system of social education and upbringing, educational capacity of a family, the extent of the state preoccupation with children and, finally, the legal norms which regulate the children's vital rights and interests. The main trend in the social politics in terms of child care is eliminating the negative effect of the social processes and facilitating the conditions for revising the existing and opening the new social institutions which are to satisfy the needs and acting children's interests.

In economically developed countries the issues of the primary concern comprise the appropriate development of a child as well as the ir-relationship with adults and enabling child's personal fulfillment.

In Great Britain, in particular, the first legal regulations concerning social problems emerged back in 16th century during the reign of Henry VIII (1531). It proposed to register the individuals who lived off begging and obliged the local authorities to make allowances for the destitute. This marked the first attempt buy the state to transform the uncontrolled charitable activity exercised by the church into the centralized social security system.

In 1607 Queen Elisabeth made a certain codification of the laws and acts in terms of social security, by uniting the single the 'Act for the Relief of the Poor', which had been in force for several centuries. The

most meaningful contribution to the solution to the problem was made by an English philosopher Robert Owen (1771-1858). At the age of 20 he took charge of the giant enterprise with the severe working conditions for children (most of them started working at the age of 6-7). Robert Owen banned any involvement of children younger than 10 years old in working at the factory and. Moreover, founded a number of institutions for children, which included a school for younger kids – from 1 to 6 years old with a nursery, a kindergarten and a playground, a primary school for kids aged 6 to 10 and an evening school for teenagers working at the enterprise. This way Owen for the first time in history created the pre-school institutions (a nursery and a kindergarten) as well as a primary school for the kids of the factory workers with a comprehensive syllabus. For the kids above 10 and teenagers, by founding an evening school, he combined studies with productive industrial labor, and opened a worker's club to hold cultural and educational events.

As a result of Owen's long-term activity, in 1819 British Government passed on a law, which limited to a certain extent the child's and women's labor at factories [12, p.148]. From mid-19th century, address relief programs had been provided in England, categorizing kids and youngsters as the priority.

Other European countries, such as Germany, Sweden, Denmark and Finland started implementing social security as a system of legislative, economic and social guarantees till late 19th century. In Germany, in particular, O. Bismark issued a number of social laws, which proclaim that the state ensures security in terms of disability, illness or an industrial accident, etc. [4, p. 21]. Certain measures were considered for the youngsters working at factories as well: age limits, ban on juvenile labor in harmful surroundings, etc. [14, p. 37].

Thereinafter, we briefly describe social services for young people in Germany. It should be noted that assistance to children and young people is regulated by the Social Code VIII – social services and tasks. The main goals of assistance to the young in accordance with the Code include: providing opportunities for young people in their individual and social development, preventing discrimination and limiting the interests of young people; advising and supporting parents or persons

responsible for education of the young; protecting children and young people from risks in order to achieve their well-being; promoting the creation of positive living conditions for young people and their families, in general, the formation of a favorable environment for the protection and development of a family and childhood. Other tasks of assistance to the young in accordance with the Social Code VIII include preventive measures (care for children and the young), protection of children and the young in families and in children's institutions, assistance in litigations and etc. The assistance to the young covers areas of general assistance, including political assistance, and direct assistance. The opportunities for the development of young people and the formation of their skills are a task within the framework of general assistance. Along with this, the assistance to the young also provides for emergency of direct pedagogical and economic assistance if young people and their families experience individual difficulties [11].

Following the major social and political events (bourgeois revolutions in England and France (17th century) there emerges a number of new works highlighting the problematics of child's social security for the first time ever.

John Locke addressed the issue of the social impact of child's labour in the note to the project of the Poor Law in terms of the 'Working Schools' (1696). This way J. Locke proposed to create educational institutions in every community, aimed at children from poor families aged 3 to 15, which were, by essence, the combination of pre-school institutions and elementary schools.

This approach to upbringing may look imperfect and outdated, but it is worth noting that at that time Locke's proposal in terms of people was extremely progressive. People obtained certain knowledge as well as basic literacy skills. Foundation of kindergartens and schools for children from all walks of life, granting the opportunities to get education not only to the rich but also to the poor, and, moreover, discouraging child labour initiated the emergence of child social security system. It seems strange nowadays. However, if we imagine seeing a 10-year old child working, in it understandable how important Locke's, Frebel's and Owen's implementations were.

In Sweden, as well as in Germany, granting social care from the state had been mainly focused on labour rights, until the 1929 Social Service Law, which incorporated all other spheres in the state's social activity. It clearly defined the social care categories, including orphan kids, disabled children, working youngsters and mothers with a child of tender years [15, p. 28].

The specific feature of social care in Sweden is the emergence of the notion of ombudsman. It was in Sweden where the concept of introducing independent monitoring bodies was created to supervise the activity of the state, aimed at the exercising the rights of individuals, so 1809 was when the first ombudsman was appointed. Following Sweden, such institutions were introduced in Finland (1919), Denmark (1955) and Norway (1962).

While ombudsman was primarily the phenomenon typical of Scandinavian countries in the 19th century, from mid-20th century it was introduced in most world countries. Currently, similar institutions with a various degree of competence, legal status and influence, exist in about 100 countries.

As long as children safeguarding has certain specific features, it led to the emergence of an independent entity 'Children's Rights Ombudsman'. The first children's rights ombudsman appeared in Norway in 1981 so as to defend the rights and interests of children at all social layers, as well as to implement the essential changes in child protection policy. According to the recent official accounts (Save the Children Norway) there are presently over 60 children's rights ombudsmen. Only European network comprises 27 countries.

Proceeding with the historical analysis of children's social security in European countries, it has been revealed that France in early 19th century founded special communities for the poor, the homeless and the begging children as well as Houses of Mercy. According to the 1850 Law, the state was founding penitentiaries for those of minor age. In particular, a penitentiary in Metre, which combines an orphanage, a prison, a workshop and a military regiment. The tutors were of a particular importance as they performed several functions at a time – they were judges, teachers, masters, officers and parents, this way qualifying as 'specialists in

shaping child's behavior'. In mid 19th century there appeared institutions for abandoned or sleazy children, orphanages and others.

In Britain, until mid-19th century, working schools were being developed, which were mainly based on the idea of laziness being the grounds for immorality while labour was the best remedy. Therefore, these schools taught workmanship. The disciplinarian function was to be performed by religious groups and charity organizations, focused on religious (instruction), economic (help and involvement in labor) and political (war against rebels) agenda. This is proved by the rules of some parochial charitable institutions in Paris founded at the turn of 18-19th centuries.

This way, the 'isolation' practice was replaced by the 'cellular' charitable system, which comprised orphanages, charity schools, schools for adults, free hospitals, poorhouses, etc. It provided special aid for those in need. Referred to as 'cellular system', it did not support the principle of utter isolation, but was stipulated by the principle of mutual benefit not only by using cheap workforce, but by providing help and expressing sympathy.

The special role in the 'cellular' childcare system was given to institutions for younger children: nurseries and kindergartens, primarily created for the poorest layers of society. Nurseries first appeared in mid-1840s in Paris, France, and were initiated by J. Marbeau. In his opinion, nursery was created as a substitute for mothers, being able to protect the youngest ones from the harmful effect in the poor environment. In 1855 the nursery chain accounted for 400 institutions [9].

Another type of charitable institutions was day asylums, which were to provide supervision for those children whose parents were busy working. One of the first asylums was opened in Steingal (Elsas, France) initiated by the local priest Oberline. Later such institutions caught up in Germany.

Eventually, day asylums, called 'kindergartens' spread widely in European countries due to the activity of a German educationalist Friedrich Froebel.

In late 19th century kindergartens appeared in other European countries such as France, Great Britain, Belgium and the Netherlands. A spe-

cial type of charitable institutions was schools for children with special needs, both physically and mentally disabled. The first institution was founded in Paris way back in 1784, initiated by W. Giuniw and T. Paradi. Later, in mid-1880s Western Europe accounted for 120 institution for visually impaired children. The first institution for deaf and mute children was founded in early 1760s in Paris and Leipzig. At the start of 19th century emerged the special institutions for mentally disabled children. In 1841 in Abendberg (Switzerland) the first school for mentally impaired was opened and in 1842 a similar establishment was founded under the guidance of Berlin deaf and Dumb Institute.

20th century is the epoch filled with the pedagogical creativity due to the foundation of reformatory pedagogy as well as the formation of a new pedagogic paradigm. The basic principles of the new pedagogical paradigm comprise acknowledging the rights of each individual for development and self-realisation, organizing learning by doing, development of students self-administration, etc.

The analysis of the academic literature enables us to assert that each country has their legislation which regulates children's rights. However, at present considerably more attention is paid to defense of children's rights at international scale, considering the importance of making the state of this sphere as well as the pertinent experience a part of social heritage, and primarily, making it open to those activists and organizations involved in the infringement of human rights.

According to the UNO research, in modern world millions of children are involved in labor, which hinders their development and educational prospects and, eventually, weans them off decent living in the future. Plenty of children are involved in the worst types of child's labor, which harms them both physically and mentally and even may pose a threat to their lives. It all concerns the global child's rights infringement. The future of the mankind depends on the young ones, which implies that protection of child's rights both legally and socially is the constituent part of international law.

Shaping universal legal norms in terms of child's rights protection is related to large-scale measures provided by the UNO from its very onset with a view to create the legal basis for protecting human rights

and liberties. One of the first results of UNO activity was the Resolution signed by the General Assembly in 1946 in terms of creating a UN Child's Foundation (UNICEF) as a UNO body aimed at providing help to children in Europe following the WWII. What the terms of the Fund's empowerment expired in 1950, by request of the countries of Asia, Africa, Latin America, the General Assembly made a solution to include UNICEF in the UNO structure as a constant entity, with a focus on satisfying the long-term needs of children in developing countries.

The first and the most authoritative document in the sphere of the protection of rights is considered to be the General declaration of Human Rights issued in 1948. In 1959 UNO adopted the Declaration of the Rights of the Child, which comprised 10 short declarative articles, strategies which appealed for parents, individuals, state bodies, local authorities and the government to acknowledge the liberties mentioned in it and comply with them. Essentially, they were 10 social and legal principles, which had a considerable impact on politics and the activity of governments and individuals worldwide [1]. Modern life as well as the worsening status of children demanded more precise regulations and laws, international agreements concerning defense and provision of children's rights.

Meanwhile, ILO Conventions focused on international effort concerning limiting the use of child labor. One of the critical international legal acts in terms of children's rights protection was the Convention approved on 29 November 1989, which is referred to as the Convention of Children's Rights and comprises the basic modern views on the status of children in the society.

The ratification of the Convention implies that governments are obliged to provide a child with development in a safe and favorable environment, with an access to good-quality education and health care as well as high living standards.

Eventually, irrespective of certain achievements of individual countries in terms of providing for the children's welfare, UNICEF mission has been somewhat transformed: acting in the best interests of children, depending on the needs and avoiding discrimination at all costs. At the same time it is essential to highlight that up until now UNICEF has been

a major mechanism of international aid provision for kids in poor conditions.

The future of each individual and the mankind as a whole potentially depends on the younger generation, which implies that the provision of children's rights and their legal protection are essentially the main issues of the modern world, which have to be solved by the entire global community.

It seems there is no need to provide any evidence in the light of all mentioned above. One of the proofs states that the vital achievement of the international system of human rights protection is not only acknowledging that 'a child, owing to their physical and mental immaturity, demands special care and protection, including the corresponding legal protection, both before and after their birth', but also recognizing children as independent subjects.

Currently there is a sufficient number of documents (Declaration on social and legal principles in terms of child welfare and protection, in particular when giving children to the care or adoption both nationally and internationally under the date of 2 December 1986; UN Guiding Principles on Crime Prevention among the younger ones (Er-Riyad Guiding Principles) under the date of 14 December 1990; UN Minimal standard requirements on doing right to those under age (Peking Rules) under the date of 29 December 1985; Declaration on Women's Protection in emergencies and military conflicts under the date of 14 December 1974; Vienne Declaration and Agenda (1993); International Declaration on providing child survival, protection and development under the date of 30 September 1990; European Social Charter under the date of 18 October 1961), which are the basic foundations for most countries in the world. It has granted the opportunity to change the approach to the provision of children's rights, to create the opportunities for a better development and providing the necessary protection for children in many countries. However, regardless of an array of achievements in terms of legal regulations, there are more and more new problems in the context of child protection spreading in the world, which prompt new research.

One of such problems is wars. From the very moment of enacting the Convention of Children's Rights, over 80 wars have taken place. It im-

plies that, on average, there are 4 wars bursting out in the world annually. Additionally, if we consider the long-term effects of most of such conflicts, it makes it obvious, what a huge threat it poses for children's lives as the most unprotected social layer. Besides, the major threat of a war is not only the weapon itself or the cruelty of adults participating in it as opposing parties, but mostly hunger, disease, lack of basic medical service.

Another modern issue is the development of juvenile justice. Initially it used to be the system of institutions and organizations, which exercise justice in terms of offenses committed by the youngsters, which started its development in the USA in 19th century. At present, juvenile justice is a system of normative acts, which regulate the protection of children's rights and crime prevention both nationally and transnationally.

A further major modern problem is access to a considerable volume of data. Unfortunately it weans youngsters off social, mental and spiritual well-being as well as sustainable physical and mental development a child should have. According to the findings of various research, 50-80 per cent of all the materials in the Internet is of utterly pornographic nature or is connected with violence or promotion of unhealthy lifestyle, alcohol and drugs consumption, etc.

Thus, children's rights protection, changing their living conditions in a society are of a primary concern of each conscious adult citizen, all public organizations regardless of the sphere they act in. It is a comprehensive principle due to the fact that children, being the future of the society, the state, the country, the planet, are also the future of each living adult who appreciates their life. Therefore, by infringing children's rights today, we doom them for the complications in the future as well as deprive ourselves of support, understanding, respect and stability.

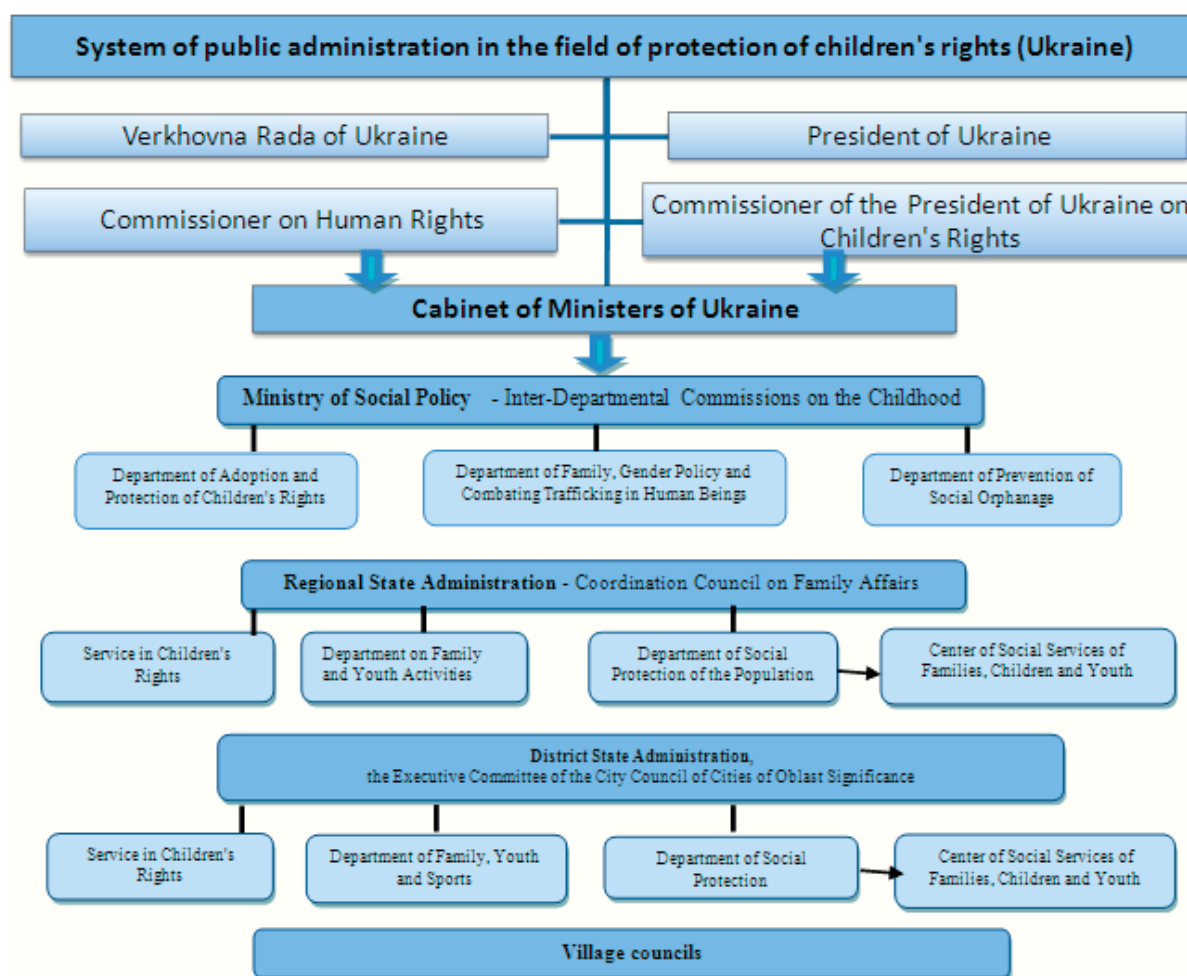
The analysis of historical experience in developing children's social security system in European countries enables Ukraine to hone our own system.

The main categories of children, most in demand of social over-protection from the state in Ukraine are orphans, homeless children, children with disabilities, rape survivors, child trafficking victims, young migrants, children from needy families. The considerable number of those in need has stipulated the necessity to develop a versatile chain of child

social protection establishments. Its Central Executive Body is Ministry of Social Politics, which supervises:

- Child-care services
- Social service centers for families, children and youngsters
- Child asylums
- Social and psychological rehabilitation centers
- Social support centers for children, families and others.

Figure 2



System of public administration in the field of protection of children's rights (Ukraine)

These institutions are designed to deal with the following burning issues: protecting children's rights in all spheres, providing children with appropriate level of education, social and medical care, facilitating their

physical, psychological, intellectual, mental and moral development; their self-realization in the best interests of the society, providing help to ATO children, etc.

The Ministry of Social Policy, in coordination with people's deputies of Ukraine, is working on bills to improve social protection of orphans and children deprived of parental care, who have a disability and to improve the mechanisms for protecting the housing rights of orphans and children deprived of parental care, the people from the above mentioned categories, regardless of their reaching the age of 23 years old. According to M. Lazebna: "The situation regarding the provision of housing for orphans, children deprived of parental care, and the people from the above mentioned categories, remains critical and needs to be addressed immediately." As at January 1, 2019, the number of orphans and children deprived of parental care, including after reaching the age of 23 who were entitled to housing on a priority basis, amounted to 28,708 people, as at January 1, 2020, their number has already increased to 30,684 people. In particular, M. Lazebna informed the audience that in foster families, orphanages of family type, people from among orphans and children deprived of parental care with disabilities, who will become 18 years old, in particular, in 2020 - 23 people, 2021 - 29 people. However, the persons with disabilities who cannot study due to their health state are deprived of support from the state, still living in adoption families (unlike those who above 18 years old and who continue their studies) [10].

Ukraine has a considerable array of normative acts concerning the issues of children's social protection (the Family Code, the Child Welfare Law, the Education Law, the Act on Home Violence Prevention and etc.). The National Strategy for Reforming the Institutional Care and Upbringing of Children for 2017-2026, approved by the Cabinet of Ministers of Ukraine on August 9, 2017, is intended to promote the construction of the system of protection of children's rights under the new principles. Among other things, the document lays the foundations for applying the assessment as one of the key points for achieving the goals set in the Strategy [7]. However, considering the modern environment, it is sensible to conclude that Ukraine is unable to independently provide all the adequate social care conditions for their children. For which reason a

XVII – XXI ст. Мета статті полягає у висвітленні особливостей історичного розвитку державної політики соціального захисту дітей у європейських країнах XVII – XXI ст. та запозичення досвіду соціального захисту дітей у контексті євроінтеграції України. В основу методології дослідження покладено принцип пріоритету загальнолюдських цінностей. У складі інструментарію запропонованої роботи теоретичний - аналіз та узагальнення психологічної та наукової літератури, навчально-методичні публікації на тему, синтез; порівняння та узагальнення даних. Автори припускають, що у ході вивчення історії питання державної політики соціального захисту дітей, виникає можливість для проведення аналогій, здійснення вже перевірених історією кроків на шляху демократизації національної політики соціального захисту.

Ключові слова: державна політика, соціальний захист населення, соціальних захист дітей, історичний розвиток, діти з особливими потребами, безпритульні діти, Омбудсман у справах, інституційний догляд.

References

1. Deklaratsiia prav dytyny vid 20 lystopada 1959 r. Rezoliutsiia 1386 (KhIV) Heneralnoi Asamblei OON vid 20 lystopada 1959 r. [Child's Rights Declaration from 20 November 1959. 1386 Resolution (XIV) by UN General Assembly from 20 November 1959]. (n.d.). www.zakon.rada.gov.ua. Retrieved from: <http://www.zakon.rada.gov.ua> [in Ukrainian].
2. Dakal, A. (2016). Public policy on children's rights: the principles, objectives and means of implementing. *Public administration mechanisms*, 3, (pp. 59-65) [in Ukrainian].
3. Dity, zhinky ta simia v Ukraini: statystychnyi zbirnyk [Children, women and the family in Ukraine: a statistical collection]. (2020). (n.d.). www.ukrstat.gov.ua. Retrieved from: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/zb/09/DJS_2019_pdf.pdf. [in Ukrainian].
4. Dubinskii, S.A. (1996). *Sotsialnyi trud v Germanii [Social Labor in Germany]*. Moscow: State Academy of Consumer Goods and Services [in Russian].

5. Fan, S., Pang, Y. & Pestieau, P. (2021). *Investment in children, social security, and intragenerational risk sharing*. *Int Tax Public Finance*. Retrieved from <https://doi.org/10.1007/s10797-021-09664-3> [in English].

6. Kapska, A.I. (2009). *Sotsialna pedahohiia [Social pedagogy]*. Kyiv: Scientific literature center. [in Ukrainian].

7. Kontsepsiia realizatsii derzhavnoi polityky shchodo sotsialnoho zakhystu naseleattia ta zakhystu prav ditei. (2020). (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1057-2020-%D1%80#Text> [in Ukrainian].

8. Korniusyhna, R.V. (2004). *Zarubezhnyi opyt sotsialnoy raboty [Foreign experience in social work]*. Vladivostok: Far East University [in Russian].

9. Kuzmin, K.V., & Sutyryn, B.A. (2002). *Istoriya obschestvennoy deyatelnosti v zarubezhnykh stranah i v Rossii s drevneyshih vremen do nachala 20 veka [History of social activity in foreign countries and in Russia since ancient times till early 20th century]*. Moscow: Academic project [in Russian].

10. Lazebna, M. (2020). Minsotspolityky pratsiuie nad polipshenniam sotsialnoho zakhystu ditei-syrit i ditei, pozbavlenykh batkivskoho pikluvannia, yaki maiut invalidnist [The Ministry of Social Policy is working to improve the social protection of orphans and children deprived of parental care who have disabilities]. (n.d.). www.msp.gov.ua. Retrieved from: <https://www.msp.gov.ua/news/18836.html> [in Ukrainian].

11. Palagnyuk, Yu., Pysmychenko O. (2018). Osoblyvosti rozvytku sotsialnykh posluh u systemi sotsialnoi polityky Nimechchyny [Features of the development of social services in the social policy system of Germany]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannia: elektr. nauk. fakh. vyd. Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu – Theory and practice of public administration and local self-government: electronic scientific professional publication of Kherson National Technical University*, 1, (pp. 7-8). [in Ukrainian].

12. Palchiebskii, S.S. (2007). *Pedahohika [Pedagogics]*. Kyiv: Karavela. [in Ukrainian].

13. Schweinitz, K. (1961). *England's road Social Security*. New York: A. S. Barnes & Co. [in English].

14. Zakrynytska, V.O. (2012). Zarubizhnyi dosvid sotsialnoho zabezpechennia simi, ditei ta molodi: spetsyfika orhanizatsii ta pravovi normy [Foreign

experience in social security of family, children and youngsters: specifications of organization and legal norms]. *Ukrainskyi yuryst – Ukrainian Lawyer*, 4, (pp. 36-42) [in Ukrainian].

15. Zhukov, V.I. (Ed.). (1994). *Sotsialnoe obespechenie v stranah Severnoy Evropyi [Social security in the countries of Northern Europe]*. Moscow: MGSU. [in Russian].

Відомості про авторів / Information about the Authors

Сургова Світлана Юріївна: Чорноморський національний університет імені Петра Могили вул. 68 Десантників 10, Миколаїв, 54003, Україна.

Svitlana Surgova: Black Sea National University of Petro Mohyla: 68 Desantnykiv str. 10, Mykolaiv, 54003, Ukraine.

ORCID.ORG/ 0000-0002-3840-2924

E-mail: surgova.svetlana@gmail.com

Файчук Олена Леонідівна: Чорноморський національний університет імені Петра Могили вул. 68 Десантників 10, Миколаїв, 54003, Україна.

Olena Faichuk: Black Sea National University of Petro Mohyla: 68 Desantnykivstr. 10, Mykolaiv, 54003, Ukraine.

ORCID.ORG/ 0000-0002-6663-3287

E-mail: e.l.fajchuk@ukr.net

впровадження комплексної системи управління туристичною дестинацією з урахуванням кращих світових практик.

Пропонується: розробити ефективний та комплексний механізм впровадження системи управління туристичними дестинаціями в регіонах України та контролю за якістю надання туристичних послуг на засадах концепції SMART TOURISM DESTINATION. Визначено перспективні напрями подальших теоретичних та практичних досліджень щодо вдосконалення нормативно-правового механізму контролю за якістю туристичних послуг в сучасній Україні, в тому числі, за участі органів місцевого самоврядування на території новостворених територіальних громад активізувати процес розробки та затвердження методичних рекомендацій та пакету проєктів нормативно-правових актів з метою організації процесу налагодження системи управління туристичними дестинаціями на регіональному та місцевому рівнях.

Ключові слова: *розумне управління туристичною дестинацією (SMART TOURIST DESTINATION), локальний, регіональний та національний туристичний продукт, сталий туризм.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Відповідно до ухвалених Верховною Радою України 01 червня 2021 року у першому читанні змін до Закону «Про засади державної регіональної політики» впроваджується трирівнева система стратегічного планування: держава – регіон – громада. Запровадження даного підходу вимагає також і переосмислення системи управління туризмом на всіх рівнях, яка має будуватися за принципом каскадного планування та врахування положень стратегічних документів більш високого рівня. А відтак стає дедалі актуальнішим запровадження керованого розвитку регіонів та територій як туристичних дестинацій, який базується на науково обґрунтованому підході та передбачає моделювання різних сценаріїв та використання ефективних інструментів розвитку туристичного потенціалу регіону. Актуальним на сьогодні завданням є розроблення чіткої дорожньої карти (інструкції, алгоритму) розвитку туристичних

дестинацій та формування комплексного туристичного продукту на локальному, регіональному та національному рівні.

16 березня 2017 року Уряд схвалив Стратегію розвитку туризму та курортів на період до 2026 року [1], в якій сформовані умови сталого розвитку сфери туризму та курортів, що цілком відповідає зобов'язанням України в рамках виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС (глава 16 розділу 5 Угоди) [2]. Щоб ефективно розвиватися та максимально використовувати свій конкурентний туристичний потенціал, а відтак, якісно вирізнитися на фоні інших дестинацій, регіони та території мають впроваджувати концепцію Smart Tourist Destination, яка передбачена положеннями Державної стратегії регіонального розвитку на 2021—2027 роки [3]. Завдяки такому підходу туризм може принести території значні економічні вигоди, не спричиняючи екологічних та соціальних проблем. Україна, як держава, розташована в центрі Європи, з багатими природними ресурсами та самобутньою історико-культурною спадщиною, має всі передумови для сталого розвитку економіки за рахунок надходжень від сфери туризму.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сучасні наукові дослідження у вивченні питань, пов'язаних з ефективним управлінням туристичними дестинаціями, що є складовою частиною сталого розвитку території, враховуючи аналіз нормативно-правових актів та кращого світового та європейського досвіду, представлені працями українських дослідників, таких як: Т. Безверхнюк, Н. Ведмідь, С. Захарін, М. Субота, Т. Ткаченко, та ін. Проте більшість праць присвячені загальним проблемам становлення механізмів регулювання сталого розвитку туризму й курортів як соціально-економічної галузі і невелика кількість досліджень стосується специфіки запровадження комплексного підходу до формування та просування локальних та регіональних туристичних пропозицій, долучаючи всіх учасників ринку, особливо в умовах децентралізації.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою нашого дослідження є обґрунтування доцільності розробки та впровадження системи публічного управління туризмом в

громадах в умовах децентралізації, яка має враховувати кращі світові практики. Така комплексна система має базуватися на концепції наскрізного багаторівневого планування. Базовий етап впровадження такої системи має передбачати розробку стратегій сталого розвитку туризму, які б слугували дорожньою картою для управління туристичною галуззю регіону в контексті загального соціально-економічного прогресу та екологічного благополуччя. При цьому система управління має вибудовуватися на контрольованій, комплексній та стійкій основі, з дотриманням принципів економічного, соціального та екологічного балансу.

Викладення основного матеріалу дослідження. Сучасними векторами розвитку туризму, задекларованими Всесвітнім економічним форумом спільно зі Всесвітньою туристською організацією [4] визначаються зниження бар'єрів для економічного зростання, сприяння комплексному розвитку територій, підтримка роботодавців щодо створення нових робочих місць, підвищення рівня якості сервісу на ринку туристичних послуг у контексті сталого розвитку територій.

У Національній економічній стратегії України на період до 2030 року за напрямом 14 «Креативні індустрії та індустрія гостинності» забезпечення розвитку туризму визначено як одного з драйверів соціокультурного та економічного розвитку регіонів. Одним із шляхів досягнення поставленої мети сформовано завдання «Підтримки туристичних територій (дестинацій) та проектів на місцевому рівні» [5]. Переважна більшість територіальних громад, які наразі розробляють Стратегії сталого розвитку, передбачають одним з пріоритетів та інструментів стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу, створення нових робочих місць та підвищення обізнаності широкого кола споживачів про об'єкти історико-культурної спадщини за умови збереження та відновлення природного ресурсу саме розвиток туризму на місцевому та регіональному рівні через запровадження системного підходу до управління туристичними дестинаціями, враховуючи кращі світові приклади та практики.

Управління дестинацією (Destination Management – DM) – це скоординований процес, заснований на взаємодії всіх учасників, які

беруть участь у формуванні та просуванні локального комплексного туристичного продукту, включаючи інфраструктуру, сервіс, логістику і транспорт, зберігання та відновлення об'єктів історико-культурної спадщини, контроль за належним використанням природних ресурсів, маркетингові заходи, попередження шкоди навколишньому природному середовищу. Зазвичай таку комплексну діяльність здійснює компанія (організація), що керує пунктом призначення (DMC), яка застосовує цілісний підхід до управління туризмом на певній території і може запропонувати додаткові послуги, такі як навчання, консультації, промоція, сертифікація тощо. Компанії (організації), що керують дестинаціями, як правило, базуються на членстві, і їх членами, партнерами та зацікавленими сторонами можуть бути представники органів місцевої влади, представники місцевого бізнесу, громадських та благодійних організацій, засобів масової інформації та інші, які займаються подорожами та туризмом [6].

З точки зору управління дестинацією, пункт призначення можна виокремити за географічними ознаками, тобто мати чіткі уявлення про межі території, яка є кінцевою метою подорожі туриста. Це може бути територія в рамках адміністративно-територіального поділу або територія в рамках співпраці двох і більше населених пунктів, або територія локалізації певного виду господарської діяльності (наприклад, виноробний регіон).

Не кожену громаду, яка приймає відвідувачів, можна розглядати як пункт призначення в контексті управління дестинацією. Регіон може бути основною визначною пам'яткою або центром пункту призначення; громада може бути частиною більш широкого місця призначення; або це може бути проміжною локацією у продовж подорожі на шляху до пункту призначення. Розглядаючи питання місця, слід врахувати, що насправді являє туристична дестинація. У багатьох випадках пункт призначення очевидний, оскільки це місто, регіон, острів або навіть ціла країна. Однак його можна визначити приналежністю до більш глобальної території - гірського масиву, степової зони або узбережжя. Таким чином одна дестинація може перебувати в межах або бути частиною іншої дестинації. За типами

дестинацій розрізняють первинну дестинацію, яка становить безпосередній інтерес туриста, та вторинну дестинацію – проміжна точка, сателіт первинної дестинації.

Впровадження моделі комплексного територіального розвитку, управління та маркетингу туристичної дестинації на рівні макрорегіону та місцевому рівні за сучасною міжнародною методологією має здійснюватися на засадах концепції Smart Tourism Destination. Туризм є однією з основних складових економічного зростання громад у всьому світі. Ключовою вимогою туризму є залучення все більшої кількості туристів з різних куточків світу. Розумне управління туристичною дестинацією (Smart Tourism Destination) – це застосування інформаційних та комунікаційних технологій для розробки інноваційних інструментів та підходів до вдосконалення управління туризмом [7]. Інструменти інформаційно-комунікаційних технологій, що використовуються для розвитку дестинації в рамках концепції розумного управління туристичною дестинацією включають використання мобільного зв'язку, хмарних технологій, штучного інтелекту та доданої реальності. Такий підхід поєднує фізичну, інформаційну, соціальну та комерційну інфраструктуру туризму для удосконалення процесу формування та просування комплексних туристичних продуктів. Основою такого підходу є комплексні зусилля у місці призначення для пошуку інноваційних способів збору та використання даних. Принцип розумного управління туристичною дестинацією полягає у поєднанні зусиль всіх учасників ринку, спрямованих на покращення туристичної інфраструктури, удосконалення рівня якості послуг, підвищенні ефективності управління ресурсами, максимізації конкурентоспроможності дестинацій з акцентом на сталість та довгостроковість соціально-економічних ефектів [8,9]. Використання цифрових інструментів також допомагає збирати та поширювати інформацію для полегшення ефективного розподілу туристичних ресурсів та інтеграції туристичних пропозицій на мікро- та макрорівні, забезпечуючи належне просування та інформування потенційних споживачів про всі наявні туристичні можливості.

Базовим підходом на території Європейського Союзу є Європейська система індикаторів туризму (ETIS) для менеджменту сталого розвитку дестинацій [10]. Нижче ми представляємо опис системи та практичні рекомендації з її впровадження на території сучасних туристичних дестинацій з урахуванням норм та стандартів технічного регулювання, що відповідає виконанню зобов'язань України, передбачених положеннями Угоди про асоціацію між Україною та ЄС щодо усунення технічних бар'єрів, зближення технічного регулювання, стандартів та оцінки відповідності [11]. Сталий (збалансований) розвиток туристичної дестинації полягає у забезпеченні та підтримці такої активності учасників ринку туристичних послуг, яка б за співвідношенням рівня та темпів розвитку була комплексно-пропорційною розвитку економічної, соціальної та екологічної сфер.

Розвиток туристичних дестинацій все частіше здійснюється з метою вирішення соціальних, культурних, економічних та екологічних викликів. Щоб допомогти фахівцям з управління туристичними дестинаціями оцінити свою ефективність щодо сталого розвитку, що є надзвичайно важливим, Європейська Комісія розробила «Європейську систему показників туризму» (ETIS).

ETIS – це система показників, придатних для всіх туристичних напрямків, що заохочує застосовувати більш розумний підхід до планування розвитку туризму. Одночасно система ETIS являє собою:

- інструмент менеджменту (в тому числі за допомогою цифрових методів і інструментів) для фахівців, які хочуть застосовувати сталий підхід до управління туристичними дестинаціями;
- систему моніторингу - проста у використанні для збору даних та детальної інформації, яка також дозволяє менеджерам туристичних дестинацій відслідковувати ефективність своєї діяльності в динаміці;
- інформаційний інструмент, корисний для політиків, представників місцевого самоврядування, туристичних підприємств та інших зацікавлених сторін, які включені до процесу формування

комплексних туристичних продуктів і промоції можливостей туристичної дестинації.

Ініціатива розробки та запровадження Європейської системи показників туризму для сталого управління дестинацією започаткована Європейською комісією в 2013 р. з метою контролю та вимірювання рівня сталості туризму за допомогою спільного порівняльного підходу в усіх країнах-членах ЄС. 8 січня 2016 року Європейська комісія організувала спільну конференцію щодо Європейської системи індикаторів туризму (ETIS) та доступності туризму. Головна мета цього заходу – підвищення обізнаності про сталий туризм, а особливо – про його доступність як важливий компонент стійкості та сталості розвитку територій.

Систему індикаторів ETIS було презентовано та запроваджено в лютому 2013 року після того, як було проведено техніко-економічне обґрунтування. Згодом було реалізовано 2 пілотні етапи (2013-2014 та 2014-2015 роки), і за допомогою неофіційного пулу експертів система була оцінена та вдосконалена з урахуванням пропозицій, зібраних з територій пілотних дестинацій. Система ETIS впроваджується добровільно та успішно з 2013 року на території більш ніж 100 туристичних дестинацій (включаючи території держав, що не є членами ЄС). Дестинації, які брали участь, показали, що сталість та доступність туристичних напрямків завдяки впровадженню такого підходу можуть мати позитивний вплив на конкурентоспроможність всієї туристичної сфери регіону.

Туристичні дестинації, які використовують індикатори ETIS, можуть вимірювати динаміку економічного розвитку, зважаючи на збереження різноманітних природних ландшафтів, які розташовані на відповідній території, а також забезпечити оцінку доступності туристичних локацій та туристичних об'єктів для всіх категорій відвідувачів. Тобто оцінка територій відбувається за двома напрямками: відповідальне управління туристичними дестинаціями та сталий економічний розвиток території, доступність та дружність дестинації до різних груп і категорій споживачів.

Інструментарій ETIS надає первинну підтримку (керівні принципи) та чіткі пояснення щодо того, що таке індикатори (основні та додаткові) та як їх використовувати. Він також показує, як ETIS доповнює інші існуючі інструменти та методології на міжнародному та європейському рівнях.

Актуальним на сьогодні є питання розробки пропозиції та методичних рекомендацій щодо впровадження ефективної системи управління туристичною дестинацією, враховуючи описані кращі практики. Безпосередньо процес управління дестинацією та контроль за його якістю та ефективністю має здійснюватися за допомогою чек-листів (функціональні карти) по кожному напрямку виконання функціональних завдань організації з менеджменту та маркетингу дестинації [12].

Сталий розвиток ринкової екосистеми туристичної дестинації та стимулювання співробітництва між всіма учасниками ринку надання туристичних послуг має здійснюватись через кластеризацію ринку за допомогою проєктної підтримки і впровадження механізмів державно-приватного партнерства на її території [13]. Для виконання завдання щодо визначення кола партнерів у регіоні потрібно розглядати ширше коло зацікавлених осіб, включаючи і тих, які безпосередньо / традиційно не відносяться до сфери туризму. Маємо звернути увагу на зовнішніх партнерів, які є, наприклад, постачальниками для суб'єктів, які надають туристичні послуги – вони теж справляють прямий чи опосередкований вплив на туристичний продукт та загальне враження від відвідування дестинації. До потенційних партнерів в межах системи управління дестинаціями маємо включати місцевих виробників продуктів харчування, текстильної продукції, туроператори, надавачів транспортних послуг, обслуговуючі комунальні підприємства тощо (потенційні учасники туристичного кластеру).

В якості партнерів також маємо розглядати осіб та структурні підрозділи, відповідальні за планування та здійснення процесу управління місцем призначення: планування землекористування та оцінка забудови, просторове планування; управління природними ресурсами, охорона навколишнього середовища та екологічна

стійкість; планування та управління економічного розвитку; розважальні заклади, музеї, майстерні тощо; комунальні послуги населенню; з питань мистецтва, заходів та культурної спадщини.

Визначивши коло зацікавлених партнерів варто переходити до аналізу їх спільних інтересів як основи для продуктивної і взаємовигідної співпраці, започаткувавши процес картографування ключових взаємозв'язків і вибудовування «ланцюгів корисності» та «ланцюгів доданої вартості» з метою покращення параметрів соціально- економічного розвитку дестинації.

Також важливо проаналізувати місцеву громаду. Які пріоритети місцевих жителів, які їх традиції та цінності, а також, хто є ключовими активними зацікавленими особами серед місцевих мешканців.

Всі ці партнери та зацікавлені сторони можуть потенційно розглядатися в ролі учасників туристичного кластеру (табл. 1).

Сучасні підходи в управлінні дестинаціями акцентують увагу на створенні комплексного туристичного продукту - сукупності речових (предметів споживання) та неречових (у формі послуг) споживчих вартостей, необхідних для задоволення потреб туриста, які виникають у період його туристичної подорожі. Цей перелік включає й такі його елементи, як якісні характеристики послуг та відчуття задоволення споживача, які безпосередньо впливають на загальний імідж суб'єкта туристичної діяльності. До таких характеристик варто відносити: загальну атмосферу обслуговування, форми пропозиції продукту, легкість спілкування з обслуговуючим персоналом тощо. Лише загальна атмосфера туристичного обслуговування може стати вирішальним фактором обрання туристичного продукту чи, навпаки, відвернути туристів від нього. Окрім безпосереднього набору послуг, турист зазвичай «купує враження», тобто той позитивний досвід, який залишається на згадку про місце відпочинку. Це лежить в основі цінності бренду, який просуває дестинація. З огляду на це, слід чітко визначити, що туристична дестинація може запропонувати туристам та іншим відвідувачам [14].

Таблиця 1.

**Партнери та зацікавлені сторони за розподілом ролей
у туристичному кластері**

<p>Постачальники сировини, матеріалів та послуг для ключових учасників</p>	<p>Ключові учасники, які формують комплексний туристичний продукт і мають пряму зацікавленість у розвитку туристичної дестинації</p>	<p>Сфери, на які здійснюється вплив в результаті розвитку туризму в регіоні</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Банки ➤ Страхові компанії ➤ Агровиробники ➤ В и р о б н и к и продуктів харчування ➤ В и р о б н и к и текстильної продукції ➤ В и р о б н и к и сувенірної продукції ➤ М а р к е т и н г о в і агенції ➤ Будівельні компанії ➤ П о с т а ч а л ь н и к и товарів та послуг ➤ К о н с а л т и н г о в і компанії ➤ АЗС ➤ СТО ➤ Продаж нерухомості ➤ Тощо. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Засоби розміщення ➤ Заклади харчування ➤ Туристичні оператори та агенти ➤ Транспортні послуги ➤ Органи влади ➤ Організації управління туристичними дестинаціями 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Мережі водопостачання та водовідведення ➤ Мережі електропостачання ➤ Мережі газопостачання ➤ Система збору та утилізації сміття

Іншими словами, потрібно з'ясувати, де туристи найімовірніше витратять свій час і гроші, і як це впливатиме на розвиток регіону в цілому. Варто звернути увагу на пріоритет використання товарів

та сировини місцевих виробників. Адже, принцип локальної ідентичності – основа Стратегії розвитку регіонів ЄС.

Після того, як було проведено глибокий аналіз місця, учасників та продукту, варто перейти до процесу побудови системи управління дестинацією.

Процес управління дестинацією починається із оцінки пріоритетності даної галузі для відповідної території – маємо проаналізувати, чи дійсно відбувається фокусування на розвитку туризму та визначення його в якості драйвера соціально-економічного розвитку [15].

SMART-спеціалізацією регіонів туристичної дестинації є підхід до визначення напрямків та пріоритетів розвитку територій. Це регіональний підхід, який спирається на доступні активи та ресурси, конкретні соціально-економічні виклики, виявляє таким чином унікальні можливості внеску регіону в систему індустрії гостинності дестинації.

SMART-спеціалізація регіону дозволяє зробити вибір напрямку для інвестування. Регіони туристичної дестинації повинні підтримувати лише обмежену кількість чітко визначених пріоритетів для інвестицій. Також SMART –спеціалізація допоможе припинити існуючу деструктивну конкуренцію між регіонами, адже така спеціалізація підкреслює особливості кожної громади і створює основу для міжрегіональної кооперації та виникнення спільних комплексних туристичних продуктів. Спеціалізація означає зосередження уваги на конкретних перевагах регіону та реалістичних потенціалах зростання, які можуть бути підтримані підприємницькою активністю. Визначення спеціалізації (пріоритетів) повинне бути інтерактивним процесом, “підприємницьким пошуком” із залученням місцевого бізнесу та органів місцевого самоврядування. Бачення SMART – спеціалізації регіонів має базуватися на результатах аналізу статистичних даних, інформації про споживання відпочивальниками продуктів та товарів, даними про наявне виробництво продуктів та товарів в регіонах, даними про наявні туристичні ресурси та їх потенціал. Територію дестинації умовно можна поділити на «зони» відповідно до ролі туризму / «рекреації» в територіальній організації життєдіяльності:

- 1) Зона з провідною роллю туризму;
- 2) Зона з паритетною роллю туризму;
- 3) Зона з допоміжною роллю туризму;
- 4) Зона, в якій відсутня роль туризму.

При розробці організаційно-правової моделі управління туристичною дестинацією має бути враховано положення Державної стратегії регіонального розвитку на 2021—2027 роки, Національної доповіді «Цілі сталого розвитку: Україна», Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року, Закону України «Про співробітництво територіальних громад» [16].

З метою ефективної організації цієї діяльності, враховуючи кращі світові практики, пропонується використати один із способів, визначених Законом України «Про співробітництво територіальних громад» (далі – Закон), продиктована не лише специфікою управління дестинацією, але й вимогами щодо системності та масштабу цієї діяльності. В українських реаліях відносини співробітництва носять винятково договірний характер, що має сприяти забезпеченню стабільності партнерства територіальних громад у спільному вирішенні питань місцевого значення, зокрема й економічно доцільного функціонування системи Smart Tourism Destination Management. Наразі в Реєстрі договорів по співробітництву територіальних громад, який формує Міністерство розвитку громад і територій станом на 01.04.2021 вже зареєстровано 16 договорів по співробітництву територіальних громад саме в сфері розвитку туризму. Наявність такої форми співпраці між громадами має ряд переваг відповідно до законодавства, зокрема, надає пріоритет в отриманні фінансування в рамках реалізації інфраструктурних проєктів за рахунок Державного фонду регіонального розвитку.

Відповідно до чинного законодавства з метою реалізації спільних інфраструктурних проєктів в галузі туризму і виконання функцій управління туристичною дестинацією, що становлять спільний інтерес територіальних громад регіону, пропонується створити організацію з менеджменту та маркетингу дестинації на підставі договору про співробітництво територіальних громад у вигляді спільного комунального підприємства, установи або

організації (ст. 13 Закону) або у формі утворення спільного органу управління (який може функціонувати як окремий виконавчий орган або у складі виконавчого органу сільської, селищної, міської ради одного із суб'єктів співробітництва як структурний підрозділ - департамент, відділ, управління, проектне бюро, агенція тощо) (ст. 14 Закону).

Як і будь-який процес управління, управління туристичною дестинацією передбачає постійний процес планування, впровадження, контролю, перегляду та оцінки з метою забезпечення оптимізації загального бачення та досягнення цілей. З цієї причини найкраще практичні підходи розробляються та реалізуються у тісній співпраці учасників «влади-бізнесу-громади» [17].

Перелік Статутних завдань, які характеризують обсяг повноважень організації з управління дестинацією, враховуючи кращі світові практики, викладено у таблиці (табл. 2).

В якості прикладу впровадження кращих світових та європейських практик, враховуючи успішний досвід реалізації сучасних підходів до управління туристичними дестинаціями можна навести розробку Дорожньої карти розвитку туризму Приазов'я (2021-2030 рр.) (далі – Дорожня карта). Цей документ можна вважати пілотним прикладом, який вперше пропонує комплексний галузево-територіальний підхід до розвитку туризму регіону Приазов'я. Завдання та рекомендовані заходи Дорожньої Карті спрямовані на підтримку потенційних центрів економічного зростання регіону, які можуть поширювати свій позитивний вплив на розвиток територій та стимулюватимуть соціально-економічний розвиток територіальних громад, заохочуватимуть підприємницьку активність та змінюватимуть на краще якість життя місцевого населення [18].

Індустрія гостинності Приазов'я — це складна система, що охоплює значну частину економіки регіону, яка офіційно забезпечує майже 26 000 офіційних робочих місць й у десятки разів більше неофіційно зайнятих осіб. Водночас вона має безліч зворотних (прямих) та непрямих зв'язків з різними секторами економіки.

Таблиця 2.

Перелік статутних завдань та функціональних напрямків діяльності організації з управління туристичною дестинацією

Елементи процесу управління дестинацією	Перелік заходів та видів діяльності
Планування Дослідження моніторинг	<ul style="list-style-type: none">– розробка стратегії розвитку дестинації та планів з її реалізації– дослідження наявних та потенційних цільових груп для розробки і просування туристичних продуктів, аналіз ринків– моніторинг та оцінка якості виконання завдань стратегії та планів її реалізації– моніторинг впливу туристичного потоку на навколишнє природне середовище та антропогенного навантаження на комунально-інженерні мережі– моніторинг рівня соціального забезпечення населення та зміни соціально-економічного стану громади– заходи із моніторингу задоволеності місцевого населення
Лідерство Розбудова партнерств Комунікація та координація	<ul style="list-style-type: none">– підтримка комунікацій між основними учасниками туристичного ринку– координація заходів та проектів (календар подій)– мотивація до співпраці та консультативна підтримка на постійній основі для всіх стейкхолдерів– моніторинг та інформування про додаткові можливості для розвитку та реалізації проектів– пошук збалансованих конструкцій для співпраці (кластери, кооперація, публічно-приватне партнерство, соціальний діалог)– підтримка розвитку консультативно-дорадчих, комунікаційних та дискусійних майданчиків

<p>Розробка продуктів та підвищення якості сервісу</p>	<ul style="list-style-type: none">– упорядкування та ведення інформаційних баз та реєстрів– організація розробки комплексного туристичного продукту (заходи з учасниками ринку, розробка та залучення програм підтримки)– постійний моніторинг можливостей для розвитку нових пропозицій, нових продуктів– підтримка у реалізації програм та проектів на території дестинації– діяльність з підтримки, контролю та удосконалення якості продуктів та послуг, забезпечення обробки скарг від відвідувачів– організація івентів (івент-менеджмент)
<p>Навчання та розбудова потенціалу</p>	<ul style="list-style-type: none">– заходи, спрямовані на посилення людського капіталу (тренінги, семінари, воркшопи, стажування, обмін досвідом,– заходи, спрямовані на посилення спроможності: менторська та експертна підтримка (заходи для місцевих професіоналів туризму)
<p>Розвиток туристичної інфраструктури Залучення фінансування та стимулювання інвестицій</p>	<ul style="list-style-type: none">– оцінка стану туристичної інфраструктури та розрахунок потреби фінансування її удосконалення– формування та наповнення реєстрів об'єктів культурної та історичної спадщини, переліків туристичних ресурсів, об'єктів туристичної інфраструктури– формування та наповнення бази інвестиційних пропозицій– моніторинг можливостей залучення додаткового фінансування– інформування учасників ринку про наявні інвестиційні пропозиції та грантові можливості

Маркетинг& промоція	<ul style="list-style-type: none">– розробка маркетингової стратегії– розробка короткострокових та довгострокових планів реалізації стратегії– проведення маркетингових досліджень, визначення пріоритетних цільових груп та ринків, оцінка результатів– впровадження ефективної брендингової політики, бренд-менеджмент– підбір відповідних інструментів іміджевої та промоційної політики, організація рекламних кампаній та PR (Public Relations)– використання різних інструментів маркетингового просування (включно із цифровими та традиційними формами маркетингової комунікації)– розробка цінової політики, стратегії продажів продуктів та сервісів– розробка та підтримка системи бронювання
---------------------	---

До учасників туристичної галузі можемо віднести чималу кількість постачальників послуг і продуктів приватного сектору (часто це мікро-, малі та середні підприємства), а це означає, що витрати на туризм швидко повертаються в місцеву економіку. Кількісні офіційні дані про сферу діяльності відповідних секторів та підгалузей туристичної галузі оцінити важко, адже відсутня ефективна система статистики та аналітики туризму. Крім того, наявна офіційна статистика не завжди демонструє реальний стан відповідних секторів.

Опис показників стану туристичної галузі (індустрії гостинності) є результатом комплексного аналізу даних, отриманих з різних інформаційних джерел (наявні статистичні дані, результати

опитувань, публікації експертів, аналітика туристичних порталів, відповіді державних і місцевих органів влади на офіційні запити, результатів фокус-групового дослідження). Спеціальне фокус-групове дослідження проводилось у січні 2021 року за участі 89 експертів туризму, які живуть і працюють у Приазов'ї та представляють 8 його регіонів.

Наразі можемо констатувати наявність певних недоліків, які перешкоджають розвиткові дестинації Приазов'я, а саме:

- ✓ наразі дестинація не має чітких, зрозумілих туристичних продуктів, що направлені на використання ресурсів регіону за межами пляжного сезону;

- ✓ недостатньою є обізнаність населення України про курортно-туристичні продукти та послуги Приазов'я;

- ✓ відсутня співпраця між територіальними громадами Приазов'я, турбізнес окремих територій/регіонів вважає один одного конкурентами;

- ✓ відсутність системи ефективного менеджменту туристичної дестинації Приазов'я та безсистемний (ситуативний) спосіб управління галуззю на місцевому рівні роблять зусилля учасників ринку менш ефективними, інвестиції в турбізнес менш привабливими;

- ✓ невизначеною є стратегія розвитку і просування туристичної дестинації Приазов'я. Відсутня маркетингова стратегія туризму;

- ✓ не дивлячись на те, що у галузі гостинності залучена велика частина

- ✓ працездатного населення, наразі відсутня система підготовки персоналу, що негативно впливає на рівень сервісу.

Згідно положень розробленої Дорожньої карти стратегічним баченням розвитку туризму Приазов'я є створення достатніх умов для комфортного проживання, самореалізації та розвитку мешканців регіону, зростання економіки регіону шляхом раціонального і розумного використання місцевих курортно-рекреаційних ресурсів.

Планування діяльності з управління туристичною дестинацією Приазов'я планується з урахуванням концепції Smart Tourism Destination Management, а саме, усвідомлюючи що подорожі та

туризм стимулюють розвиток інвестиційних проектів з розбудови транспортної та готельно-туристичної інфраструктури (зокрема, аеропортів, шляхів, морських портів, реставрацію та відновлення пам'яток історичної та культурної спадщини, музеїв, розвиток природних охоронних зон), що підвищує і якість життя місцевого населення, і рівень обслуговування туристів [19]. Так, розвиток санаторно-курортної галузі, SPA&Wellness дозволяє утримати висококваліфіковані медичні кадри в регіоні, залучати інвестиції в будівництво сучасних оздоровчих закладів, наповнювати місцеві бюджети, створювати нові робочі місця та різноманітні комплексні туристичні продукти, подовжувати туристичний сезон.

Вперше сегментація ринку туристичних послуг на території дестинації Приазов'я пропонується здійснювати з урахуванням принципу SMART-спеціалізації – підходу до визначення напрямків та пріоритетів розвитку територій, який спирається на доступні активи та ресурси, конкретні соціально-економічні виклики, виявляє таким чином унікальні можливості внеску регіону в систему галузі гостинності дестинації.

В Дорожній карті розвитку туризму Приазов'я власне пропонується бачення SMART-спеціалізації регіонів Приазов'я, яке склалось в результаті аналізу статистичних даних, інформації про споживання відпочивальниками продуктів та товарів, даними про наявне виробництво продуктів та товарів в регіонах Приазов'я, даними про наявні туристичні ресурси та їх потенціал. За спеціалізацією регіони Приазов'я можна розподілити в 6 категорій:

- Лікувально-оздоровчий курорт;
- Туристичне місто;
- Подієво-фестивальний регіон;
- Територія сімейного відпочинку;
- Територія екологічного відпочинку;
- Територія виробництва та забезпечення потреб

туристичної індустрії.

Простіше кажучи, ефективне та кероване управління туристичною дестинацією, з урахуванням розвитку найбільш ефективних видів підприємницької діяльності, у підсумку призведе

до вжиття необхідних заходів для забезпечення створення доданої вартості та капіталізації активів певної території [20].

Відповідно очікуваними результатами втілення Дорожньої Карти повинні стати:

- 1) свідоме управління туристичним потоком та збільшення річної кількості туристів, що відвідують Приазов'я;
- 2) збільшення доходів та кількості робочих місць у сфері туризму та гостинності;
- 3) збільшення надходжень до місцевих бюджетів;
- 4) підвищення туристичної, бізнесової, інвестиційної та культурної привабливості Приазов'я через формування позитивного бренду та його поширення серед інвесторів і туристів;
- 5) підвищення рівня комфортності середовища регіону та якості надання сервісів та послуг в туристичній сфері.

Заплановані індикатори успішності виконання завдань Дорожньої карти за своєю структурою та змістом цілком відповідають принципам сталого та відповідального розвитку туристичних дестинацій, передбачені вище проаналізованими документами та успішною практикою на міжнародному рівні.

Висновки. За підсумками проведеного аналізу відповідності світовим практикам структури управління туризмом в територіальних громадах України та, враховуючи потребу у розбудові сучасної системи сталого управління туристичними дестинаціями на засадах концепції Smart Tourist Destination, можемо сформулювати такі висновки та рекомендації:

1. Доведено необхідність розбудови каскадної системи планування розвитку туристичних дестинацій з урахуванням положень стратегічних документів та розроблених нормативно-правових актів вищого рівня планування та можливостей механізму співробітництва територіальних громад.

2. З метою комплексного сталого розвитку території в цілому управління туристичною дестинацією має бути розроблено ефективний та комплексний механізм впровадження системи управління туристичними дестинаціями в регіонах України та контролю за якістю надання туристичних послуг на засадах

концепції Smart Tourism Destination.

3. Перспективними напрямками подальших теоретичних та практичних досліджень мають бути вдосконалення нормативно-правового механізму управління туристичними дестинаціями в сучасній Україні, в тому числі, за участі органів місцевого самоврядування на території новостворених територіальних громад, а також активізація процесу розробки та затвердження методичних рекомендацій (інструкцій, довідників, стандартів та дорожніх карт) з метою організації процесу налагодження системи управління туристичними дестинаціями на регіональному та місцевому рівнях з урахуванням практики пілотних проєктів.

Стаття надійшла до редакції: 11.07.21

THE CONCEPT OF SMART TOURISM MANAGEMENT IN THE FRAMEWORK OF IMPLEMENTING SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGIES FOR TERRITORIAL COMMUNITIES

Tetiana Tymoshenko, Expert on strategic planning, project management, community and tourist destinations development of the U-LEAD with Europe Program.

In the article, the author has formulated proposals for the implementation of mechanisms for public tourism management at the regional and local levels in Ukraine, taking into account the latest innovations in the framework of the decentralization reform and modern global trends. In the context of the subject of the research, the content essence of the three-tier tourism management system is revealed, taking into account the amendments to the Law «On the Foundations of State Regional Policy» adopted by the Verkhovna Rada of Ukraine on June 1, 2021 in the first reading, which introduce a three-tier system of strategic planning: state - region - society. The understanding of the term and the application of the concept of SMART TOURIST DESTINATION

(reasonable management of a tourist destination), approved by the provisions of the State Strategy for Regional Development for 2021-2027, is indicated.

The need for the development of a cascade planning system for the development of tourist destinations, taking into account the provisions of strategic documents and developed regulatory legal acts of the highest level of management and the possibilities of the mechanism of cooperation of territorial communities, has been determined. The article describes the regulatory framework as an element of a complex regulatory mechanism for quality control of the implementation of an integrated management system for a tourist destination, taking into account the best world practices.

It is proposed: to develop an effective and comprehensive mechanism for the implementation of a tourist destination management system in the regions of Ukraine and control over the quality of the provision of tourist services based on the concept of SMART TOURISM DESTINATION. Identified promising areas for further theoretical and practical research to improve the regulatory mechanism for monitoring the quality of tourist services in modern Ukraine, including with the participation of local governments on the territory of newly territorial communities to intensify the process of developing and approving guidelines and a package of draft regulatory legal acts in order to organize the process of debugging the tourist destination management system at the regional and local levels.

Key words: *SMART TOURIST DESTINATION, local, regional and national tourism product, sustainable tourism.*

Received: 11.07.21

References

1. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy Pro skhvalennia Stratehii rozvytku turyzmu ta kurortiv na period do 2026 roku vid 16 bereznia 2017 r. No 168-r [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine On approval

of the Strategy for the development of tourism and resorts for the period up to 2026 of March 16, 2017 No 168-r]. (n.d.). *www.kmu.gov.ua*. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/npas/249826501> [in Ukrainian].

2. Uhoda pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu, z odniiei storony, ta Yevropeiskym Soiuzom, Yevropeiskym spivtovarystvom z atomnoi enerhii i yikhnyimi derzhavami-chlenami, z inshoi storony: ratyfikovana iz zaiavoju Zakonom Ukrainy vid 16.09.2014 No 1678-VII [Association Agreement between Ukraine, on the one hand, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their Member States, on the other hand: ratified by application of the Law of Ukraine of 16.09.2014 No 1678-VII]. (2014). *Visnyk Ukrainy – Bulletin of Ukraine*, 75, (Vols. 1). Retrieved from http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011 [in Ukrainian].

3. Postanova Kabinetu ministriv Ukrainy Pro zatverdzhennia Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku na 2021-2027 roky vid 5 serpnia 2020 r. No 695 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine On approval of the State Strategy for Regional Development for 2021-2027 of August 5, 2020 No 695]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

4. Vsesvitnia turystska orhanizatsiia OON (UNWTO). Praktychni rekomendatsii shchodo kompleksnoho upravlinnia yakistiu turystychnykh destynatsii. Kontseptsii, realizatsiia ta instrumenty dlia orhanizatsii, shcho zaimaiutsia upravlinniam destynatsiiamy ISBN (drukovana versiia): 978-92-844-1797-1, ISBN (elektronna versiia): 978-92-844-1798-8. Opublikovano Vsesvitnoiu turystskoiu orhanizatsiieiu (UNWTO) [United Nations World Tourism Organization (UNWTO). Practical recommendations for integrated quality management of tourist destinations. Concepts, implementation and tools for destination management organizations ISBN (print version): 978-92-844-1797-1, ISBN (electronic version): 978-92-844-1798-8. Published by the World Tourism Organization (UNWTO)]. (n.d.). *www.ntoukraine.org*. Retrieved from http://www.ntoukraine.org/assets/files/GuidelinesQuality_UA.pdf [in Ukrainian].

5. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy Natsionalna ekonomichna stratehiia Ukrainy na period do 2030 roku vid 3 bereznia 2021 r. No 179 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine National Economic Strategy of Ukraine for the period up to 2030 of March 3, 2021 No 179]. (n.d.). *www.kmu*.

gov.ua. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179> [in Ukrainian].

6. Destination Management Guidelines ISBN: 978-1-99-000478-0 (print), ISBN: 978-1-99-000477-3 (electronic). MBIE 5272 January 2020. (n.d.). www.mbie.govt.nz. Retrieved from <https://www.mbie.govt.nz/assets/destination-management-guidelines-2020.pdf> [in English].

7. Tripathy, A.K., Tripathy, P.K., Ray, N.K., & Mohanty, S.P. (2018). «iTour: The Future of Smart Tourism». *IEEE Consumer Electronics Magazine*, (Vol. 7), 3, (pp. 32-37) [in English].

8. Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Zh., & Koo, Ch. (2015). «Smart tourism: foundations and developments». *Electronic Markets*, 25 (3), (pp. 179–188). Retrieved from <https://doi/10.1007/s12525-015-0196-8>. ISSN 1019-6781 [in English].

9. Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Zh., & Koo, Ch. (2016). «Application of smart tourism to cities». *International Journal of Tourism Cities*, 2 (2). Retrieved from <https://doi/10.1108/IJTC-04-2016-0007> [in English].

10. Ievropeiska systema indyikatoriv turyzmu (ETIS) dlia menedzhmentu staloho rozvytku [European Tourism Indicator System (ETIS) for Sustainable Development Management]. (n.d.). ec.europa.eu. Retrieved from https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/offer/sustainable/indicators_en [in Ukrainian]

11. Vasylykivska, T., Kabakov, Yu., Kozlovska, M., & Tymoshenko, T. (2017). Vprovadzhennia systemy tekhnichnoho rehuliuвання v turystychnii sferi Ukrainy [Implementation of the system of technical regulation in the tourist sphere of Ukraine]. *Realizatsiia vymoh shchodo tekhnichnoho rehuliuвання v Ukraini (ahraryni sektor, kharchova promyslovisht, turyzm) – Implementation of requirements for technical regulation in Ukraine (agricultural sector, food industry, tourism)*, (pp. 67–77). Chernihiv: Siversk. tsentr pisliadyplom. Osvity. Retrieved from <http://institute.sivertraining.org.ua/biblioteka2/Realizacia.pdf> [in Ukrainian].

12. Foris, D., Florescu, A., Foris, T., & Barabas S. (2020). Polipshennia upravlinnia turystychnymy napriamkami: novyi pidkhid do stratehichnoho upravlinnia na rivni DMO shliakhom intehratsii oshchadlyvykh metodiv, stiikist [Improving tourism management: a new approach to strategic management at the DMO level through the integration of cost-effective methods, sustainability].

MDPI, zhurnal vidkrytoho dostupu – MDPI, open access journal, 12 (23), (pp. 1-22) [in Ukrainian].

13. Tymoshenko, T.O. (2017). Naukova stattia «Klasternyi pidkhid do rozvytku turystychnoi haluzi Ukrainy yak priorytetnyi napriam derzhavnoi polityky pidvyshchennia konkurentospromozhnosti rehioniv» [Scientific article «Cluster approach to the development of the tourism industry of Ukraine as a priority of state policy to increase the competitiveness of regions»]. *Fakhove vydannia «Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy» – Professional publication «Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine»*, 2, (pp. 55-60). Retrieved from <http://visnyk.academy.gov.ua/pages/dop/68/files/eead73cb-093c-4159-b77a-ac089dfe1417.pdf> [in Ukrainian].

14. Gijsbers, I., & de Leon, A.G.G. (2019). Responsible Tourism: Using Tourism for Sustainable Development. *Journal of tourism futures*, 5 (1), (pp. 100-101). Retrieved from <https://doi:/10.1108/JTF-06-2017-0031> [in English].

15. Korzh, N.V., & Basiuk, D.I. (2017). *Upravlinnia turystychnymy destynatsiiamy [Management of tourist destinations]*. Vinnytsia: «PP «TD Edelveis i K». ISBN 978-617-7237-21-0. Retrieved from <http://www.oridu.odessa.ua/7/7/metoduchni-rek/t/04.pdf> [in Ukrainian].

16. Zakon Ukrainy Pro spivrobotnytstvo terytorialnykh hromad pryiniaty 17.06.2014 roku [Law of Ukraine On Cooperation of Territorial Communities adopted on June 17, 2014]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text> [in Ukrainian].

17. Tymoshenko, T.O. (2018). Naukova stattia «Mizhnarodnyi dosvid rozvytku derzhavno-pryvatnoho partnerstva v industrii hostynnosti v ramkakh kontseptsii staloho rozvytku ta mozhlyvosti yoho vykorystannia v Ukraini» [Scientific article «International experience in the development of public-private partnership in the hospitality industry in the framework of the concept of sustainable development and the possibility of its use in Ukraine»]. *Drukovane fakhove vydannia z ekonomiky ta derzhavnoho upravlinnia «Investytsii: praktyka ta dosvid» – Printed professional publication on economics and public administration «Investment: practice and experience»*, 15, (pp. 91-96) [in Ukrainian].

18. Romanova, A., Tymoshenko, T., Tychyna, A., Fainin, O., & Ianyshavska V. (et. al.). (2021). Dorozhnia karta rozvytku turyzmu Pryazovia

(2021-2030 rr.) [Road map of tourism development in the Azov region (2021-2030)]. *drive.google.com*. Retrieved from <https://drive.google.com/file/d/1pBDe9dZO4jz98QR1jwYMUUhrBepa4rjk/view> [in Ukrainian].

19. Destination Management Guidelines. (2020). ISBN: 978-1-99-000478-0 (print), ISBN: 978-1-99-000477-3 (electronic). (n.d.). *www.mbie.govt.nz*. Retrieved from <https://www.mbie.govt.nz/assets/destination-management-guidelines-2020.pdf> [in English].

20. Tymoshenko, T.O. (2019). Napriamy udoskonalennia publichnoho upravlinnia rozvytkom turyzmu na zasadakh derzhavno-pryvatnoho partnerstva [Directions for improving public management of tourism development on the basis of public-private partnership]. *Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka – Public administration and national security*, 3. DOI: 10.25313/2617-572X-2019-3-5193. Retrieved from <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/15687143236118.pdf> [in Ukrainian].

Відомості про автора / Information about the Author

Тимошенко Тетяна Олександрівна: U-LEAD з Європою, вул. Басейна, 21а, Київ, 01004, Україна.

Tetiana Tymoshenko: U-LEAD with Europe, 21a, Baseyna Street, Kyiv 01004, Ukraine.

ORCID.ORG./ 0000-0003-0030-2925

E-mail: t.tymoshenko24@gmail.com

управління в Україні ми пропонуємо такі практичні рекомендації щодо підвищення ефективності їх використання: а) нормативно закріпити у профільному законодавстві дефініції «публічна служба» та «публічне управління», замінити термінологію «реформування публічного управління» на «європеїзацію публічного управління»; б) запровадити контентний аудит при підготовці до запиту про надання міжнародної технічної допомоги з метою уникнення дублювання проєктів/програм, або їх компонентів; в) створити єдиний реєстр міжнародної технічної допомоги міжнародних партнерів України, а існуючі проєкти об'єднати у програми за секторами; г) розробити крос-секторальну матрицю впливу від інших проєктів/програм, які роблять внесок у реформування публічного управління в Україні; д) розробити трирівневу систему підтримки реалізації європейських програм підтримки реформування публічного управління в Україні, що базуватиметься на взаємодії та інтеперабельності на національному, регіональному та локальному рівнях; е) визначати лише ті індикатори прогресу імплементації програм, які реально досягти, отже, покращити систему розрахунку ризиків; Запровадити індекс задоволеності громадян від реформи публічного управління в Україні, як користувачів сервісної держави.

Перспективу подальших досліджень вбачаємо у вивчення проєктних компетентностей публічних службовців та їхньої готовності до управління ризиками міжнародних проєктів і програм.

Ключові слова: Угода про асоціацію, ЄС, публічне управління, реформування, проєкт.

Постановка проблеми у загальному вигляді. У світлі євроінтеграційного курсу України, закріпленого в Основному законі, ключовим на трансформаційному шляху європеїзації нашої держави є імплементація Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, що передбачає політичну асоціацію та економічну інтеграцію України з ЄС. У період з 2007 по 2013 рр.

ЄС виділив 1,0056 млрд. євро на двосторонню допомогу Україні, де серед пріоритетів було визначено підтримку демократичного розвитку та належного державного управління [6, с.3].

Практичним інструментом для належної імплементації Угоди про асоціацію є Порядок денний асоціації є, що представляє собою основний механізм моніторингу та оцінювання прогресу України у виконанні Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, а також моніторингу та оцінювання досягнень всіх цілей політичної асоціації та економічної інтеграції в цілому, особливо, що стосується досягнень України у гарантуванні поваги до спільних цінностей та прогресу у досягненні відповідності з ЄС у політичній, економічній та правовій сферах. Документ містить десять короткострокових пріоритетів, які є першочерговими для України, серед яких вказано реформу у сфері державного управління.

Враховуючи беззаперечну важливість питання реформи державного управління для виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, а також готовність та безупинну підтримку європейських партнерів в даному напрямку, надзвичайно актуальним є дослідження використання європейських програм підтримки реформування публічного управління в Україні, з метою підвищення їх ефективності та оптимізації механізмів реалізації.

Водночас для формування порівняльних переваг, викликів та ризиків та з метою забезпечення всебічності дослідження, варто провести SWOT-аналіз, який дозволить вивчити дану тематику з позиції сильних та слабких сторін, можливостей та загроз. Перевага даного інструменту полягає в тому, що він передбачає аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, а також допомагає визначити контекст, в якому критичним кроком є визначення та пріоритизація стратегічних питань [17, с.3].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Варто зауважити, що системних досліджень в цій сфері не проводилося, однак як вітчизняні, так і зарубіжні вчені та експерти відмічають у своїх публікаціях актуальність цього питання [18; 20 та ін.]. Триває доопрацювання проекту Стратегії реформування державного

управління на період до 2025 року. Наразі готується бюджетна декларація на наступні три роки, а також оновлена Стратегія реформування державного управління до 2025 року, в межах якої має принципово бути врегульовано питання прозорості та справедливості в оплаті праці державних службовців.

На нашу думку, проактивність Уряду прямо визначає продовження надання бюджетної підтримки зі сторони європейських партнерів. В українських документах мова йде про програму реформування державного управління, в документах Європейської Комісії уживається термін проєкт та реформа публічної адміністрації, з чого не цілком зрозуміло, що саме реформується. Така термінологічна неузгодженість вимагає деталізації цих понять, а також вивчення рівня ефективності європейських програм підтримки реформування публічного управління в Україні.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті – презентувати та науково обґрунтувати ефективність європейських програм підтримки реформування публічного управління в Україні із застосуванням методу SWOT-аналіз.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для формування порівняльних переваг, викликів та ризиків та з метою забезпечення всебічності такого дослідження, ми використали метод SWOT-аналізу. Опишемо основний зміст отриманих результатів.

1. Сильні сторони використання європейських програм підтримки реформування публічного управління в Україні.

На прохання Уряду України та за фінансової підтримки DFID (Міністерства міжнародного розвитку Сполученого Королівства Великої Британії) і SIDA (Шведського агентства з міжнародного розвитку), а також за згодою Європейської Комісії, на початку 2006 року SIGMA провела оцінку державного управління в Україні згідно з якою одним з пріоритетів було визначено – прийняти новий «Закон про державну службу» – посилити професійність [14, с.10], після чого у 2011 році отримано коментарі програми SIGMA щодо законопроекту України «Про державну службу» [16], а в 2015 році прийнято новий Закон України «Про державну службу».

Серед значних досягнень у формуванні правових рамок з акцентом на стратегування варто виділити прийняття Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 року в 2016 році, то подальше закріплення змін в редакції 2018 року. У грудні 2016 року було підписано фінансову угоду між Урядом України та Європейською Комісією, що передбачає підтримку України в реалізації Стратегії реформування державного управління на період до 2021 року в межах програми ЄС «Підтримка комплексної реформи державного управління в Україні».

Крім того, варто виокремити схвалення розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2017 р. № 1013 Концепції оптимізації системи центральних органів виконавчої влади, схваленням розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 травня 2020 р. № 622 Концепції реформування системи оплати праці державних службовців, а також схвалення розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки.

Створення належних правових та стратегічних рамок є безумно сильною стороною використання європейських програм підтримки реформування публічного управління в Україні.

На прояв політичної волі та з метою визначення лідера Прем'єр-міністр України визначив Міністра Кабінету Міністрів України відповідальним за координацію реформування державного управління. У складі Секретаріату Кабінету Міністрів України утворено самостійний структурний підрозділ з питань реформування державного управління, який забезпечує супроводження реформи та підтримку діяльності політичного керівництва і координації реформи [11].

Крім того, було створено Координаційну раду з питань реформування державного управління, яка є тимчасовим консультативно-дорадчим органом Кабінету Міністрів України, утвореним з метою забезпечення координації заходів з розроблення проектів та реалізації Стратегії реформування державного управління на період до 2021 року та Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2017-2020 роки [7].

Отже, до сильних сторін можна віднести визначення політичного лідера, та командування для реалізації змін.

У рамках реформи створено Єдиний державний веб-портал електронних послуг, систему електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів «Трембіта», а також значна кількість адміністративних послуг доступна в режимі онлайн, наприклад, «єМалятко», що дозволяє виокремити таку сильну сторону, як цифровізація.

У 2020 році за ініціативою Уряду України, було створено Директорат координації міжнародної технічної допомоги при Секретаріаті Кабінету Міністрів України, що відкриває можливості для більш координованої взаємодії між Урядом України та партнерами з розвитку. За результатами консультацій між представниками Уряду і партнерами з розвитку було прийняте рішення удосконалити існуючу систему координації міжнародної технічної допомоги для визначення і впровадження ключових пріоритетів розвитку України. Система координації складається із трьох взаємозалежних рівнів:

1) Форум «Партнерство з розвитку» – створений для політичного діалогу високого рівня щодо стратегічних питань реалізації національних реформ.

2) Стратегічна платформа – створена для стратегічної координації міжнародної технічної допомоги (МТД) з пріоритетами національних реформ із урахуванням Цілей сталого розвитку та Угоди про асоціацію між Україною та ЄС.

3) Секторальні робочі групи (СРГ) створені для проведення регулярного діалогу та координації між центральними органами виконавчої влади і партнерами з розвитку за відповідними напрямками державної політики та секторальними реформами [3].

Таким чином, координація є важливим компонентом сильних сторін використання європейських програм підтримки реформування публічного управління в Україні.

2. Слабкі сторони імплементації європейських програм підтримки реформування публічного управління в Україні.

На вебсайті Кабінету Міністрів України є реєстр програм секторальної бюджетної підтримки ЄС, в якому вказано дві програми

[10], а окремо опубліковано перелік проєктів технічної допомоги Україні, зареєстрованих у Секретаріаті Кабінету Міністрів України [5], що свідчить про відсутність єдиної бази надання підтримки донорами.

Іншою слабкою стороною можна назвати неузгодженість назв програм, простежується повтор. Наприклад, є програма «Децентралізація і реформа публічної адміністрації в Україні», що реалізується в рамках Плану дій Ради Європи для України [9]. Мовою оригіналу вона звучить «Enhancing decentralisation and public administration reform in Ukraine» [15] – що в українському перекладі перетворилось на «реформу публічної адміністрації». Водночас є програма фінансування ЄС «Підтримка комплексного реформування державного управління в Україні» ENI/2016/039-569 (19.12.2016) на основі Угоди між Урядом України та Європейською Комісією про фінансування програми «Підтримка комплексного реформування державного управління в Україні», Додаткової угоди № 2 до Угоди про фінансування ENI/2016/039-569 «Підтримка комплексного реформування державного управління в Україні», яка мовою оригіналу звучить як «Support to Comprehensive Reform of Public Administration Ukraine». Як бачимо, в обох випадках вжито однакові поняття англійською мовою, які перетворились на абсолютно різні поняття в їхньому українському варіанті. Варто зазначити, що найвдаліший україномовний еквівалент до поняття «public administration» – «публічне управління», а отже, в Україні є дві програми щодо реформування публічного управління.

Крім того, варто наголосити на відсутності дефініції публічної служби у профільному законі, натомість п.1 ст.1 державну службу визначено публічною [1]. На сьогоднішній день дефініцію поняття «публічна служба» надано лише в законодавстві про адміністративне судочинство: це діяльність на державних політичних посадах, у державних колегіальних органах, професійна діяльність суддів, прокурорів, військова служба, альтернативна (невійськова) служба, інша державна служба, патронатна служба в державних органах, служба в органах влади Автономної Республіки Крим, органах місцевого самоврядування [2]. Згадується публічна служба і

в нещодавно прийнятій Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки, але в розумінні державної служби та служби в органах місцевого самоврядування: «Професійна публічна служба та управління персоналом. Метою цього напрямку Стратегії є продовження розбудови професійної, доброчесної, політично нейтральної державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, діяльність якої спрямована на захист інтересів громадян» [12].

Стратегією реформування державного управління на період до 2021 року передбачалось впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами та нарахування заробітної плати (HRMIS), а індикатором виконання визначено – введення системи в промислову експлуатацію та підключення до неї міністерств та інших ЦОВВ. Цілі повною мірою досягнуто не було, і у Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки передбачається продовжити впровадження інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS), яка дасть змогу проводити оперативний прозорий моніторинг чисельності працівників органів державної влади і фонду оплати праці та в подальшому замінити подібні інформаційні системи в таких органах [12].

Відсутність інформації щодо нормативно-правових актів на виконання програми підтримки реформи публічного управління – в Стратегії реформування державного управління на період до 2021 року згадуються Закон України «Про державне стратегічне планування», подання проекту Закону України «Про адміністративну процедуру» до Верховної Ради України та його супроводження, розроблення та подання Кабміну законопроекту «Про внесення змін до Законів України «Про центральні органи виконавчої влади та «Про Кабінет Міністрів України» з метою удосконалення організації та порядку функціонування Кабміну та ЦОВВ, розроблення та подання Кабміну законопроекту «Про нормативно-правові акти» з метою закріплення єдиних вимог до нормопроекування та вирішення колізійних питань, розроблення та подання Кабміну законопроекту «Про публічні консультації»,

розроблення та подання Кабміну законопроекту «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо позбавлення КМУ невластивих повноважень» у документі перелічено багато індикаторів досягнення результатів, проте в реєстрі програм секторальної бюджетної підтримки Європейського Союзу, в програмі «Підтримка комплексного реформування державного управління в Україні» в графі «дата і номер акту Кабінету Міністрів України про виконання індикаторів та досягнення очікуваних результатів (у разі прийняття)» нічого не зазначено [10].

3. Можливості реалізації європейських програм підтримки реформування публічного управління в Україні.

У результаті успішної імплементації фінансової угоди між Урядом України та Європейською Комісією, що передбачає підтримку України в реалізації Стратегії реформування державного управління на період до 2021 рік в межах програми ЄС «Підтримка комплексної реформи державного управління в Україні» Уряд України може сподіватись на отримання бюджетної підтримки для виконання Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки.

Іншою суттєвою можливістю є проведення аудиту всіх програм підтримки реформування публічного управління в Україні. Така інтегральна оцінка дасть можливість своєчасно виявити та усунути можливі розриви та перешкоди на шляху до реалізації індикаторів виконання, а також ідентифікувати непокриті або не до кінця покриті секторальні компоненти з метою своєчасного усунення прогалів у реформуванні публічного управління, що мають важливе стратегічне значення та включення їх до майбутніх програм підтримки.

Оскільки станом на тепер на сайті Кабінету Міністрів України опубліковані реєстр програм секторальної бюджетної підтримки Європейського Союзу, а також перелік проектів технічної допомоги Україні, зареєстрованих у Секретаріаті Кабінету Міністрів України, у сукупності це дає потенційне інформаційне наповнення та базу для створення єдиного реєстру міжнародної технічної допомоги Україні за секторами. У зв'язку з великою кількістю проектів,

вказаних у переліку Кабінету Міністрів України, потенційно їх можна об'єднати у програми або портфелі для кращого бачення та розуміння покритих ними компонентів з метою забезпечення всебічності та уникнення дублювання компонентів у різних проєктах, адже для досягнення єдиного результату проєкти можуть бути об'єднані в програму проєктів або ж портфель проєктів для ефективнішого управління, а портфель проєктів, у свою чергу, може включати також програми [8].

Оскільки на меті ставиться побудова в Україні спроможної сервісної та цифрової держави, яка забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду [12], важливою є думка та зворотній зв'язок від громадян щодо ефективності використання підтримки з боку європейських партнерів реформи публічного управління в Україні. З цією метою можна провести соціологічне опитування. Також можна провести опитування українських та європейських лідерів думки, щоб зрозуміти ставлення до використання європейських програм підтримки реформування публічного управління в Україні.

Для забезпечення транспарентності з метою побудови довіри громадян до реформи публічного управління з підтримкою європейських партнерів на цьому шляху можна публікувати звіти за результатами моніторингу імплементації європейських програм підтримки реформування публічного управління в Україні, а також періодично проводити публічні заходи, присвячені висвітленню досягнень у цій царині з їх відеотрансляцією, відеозаписом та подальшим викладом на вебсайтах та соціальних мережах з метою залучення якомога більшої кількості учасників.

Оскільки сучасні підходи до вироблення публічної політики базуються на залученні усіх стейкхолдерів, залучати активніше громадянське суспільство до процесу підготовки запиту про надання підтримки європейським партнерам.

Крім того, з метою «нікого не залишити осторонь» можна створити трирівневу систему підтримки реалізації європейських програм підтримки реформування публічного управління в Україні, що базуватиметься на взаємодії та інтеперабельності на національному, регіональному та локальному рівнях.

Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року узгоджувалась з положеннями Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020», схваленою Указом Президента України від 12 січня 2015 р. № 5, зокрема розділом 3 «Дорожня карта та першочергові пріоритети реалізації Стратегії», в якому однією з першочергових реформ визначено реформу державного управління, що має на меті побудову прозорої системи державного управління, створення професійного інституту державної служби, забезпечення її ефективності. Результатом проведення реформи повинно стати створення ефективної, прозорої, відкритої та гнучкої структури державного управління із застосуванням новітніх інформаційно-комунікативних технологій (електронне урядування) для забезпечення формування і реалізації цілісної державної політики, спрямованої на суспільний сталий розвиток і адекватне реагування на внутрішні та зовнішні виклики [13]. Наразі доречно дослідити взаємозв'язок з цілями сталого розвитку, значення яких закріплено зокрема в Указі Президента України №722/2019 «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року».

4. Загрози щодо ефективності використання європейських програм підтримки реформування публічного управління в Україні.

Оскільки політична воля і лідерство є вирішальними факторами для успішного планування та проведення реформи державного управління, реформа є міжгалузєвою і проводиться у цілісний та узгоджений спосіб, чого неможливо досягти без політичного лідера з достатніми повноваженнями та підтримкою Прем'єр-міністра України, Прем'єр-міністр України визначив Міністра Кабінету Міністрів України відповідальним за координацію реформування державного управління. У зв'язку з цим зміна Уряду України може представляти загрозу ефективності використання європейських програм підтримки реформування публічного управління в Україні.

Іншою загрозою є неповнота реалізації європейських програм підтримки реформування публічного управління в Україні. За попередньою оцінкою, виконання індикаторів програми фінансування ЄС «Підтримка комплексного реформування державного управління в Україні» становитиме близько 70 % [4].

Тривалість реформування становить ще одну загрозу інвестиційній привабливості продовження фінансування з боку європейських партнерів. Оскільки попередній етап розпочався у 2015 році з прийняття Закону України «Про державну службу», а нещодавно прийнята стратегія діятиме до 2025 року.

Інша суттєва загроза ефективності використання європейських програм підтримки реформування публічного управління в Україні – «overlapping» або дублювання проєктів/програм або їх компонентів. До цього може призводити, з одного боку, відсутність контентного аудиту при зверненні за допомогою. Наприклад, Стратегією реформування державного управління України на 2022-2025 роки передбачається прийняття нової редакції Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», водночас програма Ради Європи «Децентралізація і реформа публічної адміністрації в Україні» передбачає компонент удосконалення законодавчої бази у сфері місцевого самоврядування відповідно до європейських стандартів та кращих практик, що необхідно врахувати при зверненні до ЄС щодо бюджетної підтримки цієї Стратегії, наміри про що були заявлені Міністром Кабінету Міністрів України.

А з іншого боку – відсутність єдиного реєстру та системи, що, в свою чергу, позбавляє можливості бачити матрицю тих крос-секторальних компонентів, що реалізуються за підтримки міжнародних донорів. Наприклад, програма реформування державного управління в Україні містить аспект гендерної рівності. Водночас, в Україні реалізуються численні міжнародні проєкти у даній царині. Наприклад, з 2017 року ООН Жінки реалізує проєкт «Гендерна рівність у центрі реформ, миру та безпеки», який фінансується Швецією. Проєкт спрямований на консолідацію зусиль Уряду, Верховної Ради та громадянського суспільства щодо усунення структурних бар'єрів на шляху до гендерної рівності та дотримання прав жінок з метою досягнення трансформаційних результатів у становленні гендерної рівності та розширення прав і можливостей жінок в Україні шляхом гендерного інтегрування в систему державного управління зокрема. Отже, даний проєкт робить внесок та підтримує реформу публічного управління в

Україні. Побудувавши такі тематичні матриці, ми матимемо повну картину наявної підтримки з боку донорів.

Ще одна загроза – фіксація надання підтримки з боку європейських партнерів. Наприклад, міжнародні організації часто співпрацюють з ЦОВВ на основі меморандумів та можуть надавати консультаційну підтримку, чи брати участь у роботі, яка не буде відображена у проєкті або програмі, але може мати велике значення для реформи іє результатом надання підтримки нашими європейськими партнерами отримана від міжнародних партнерів.

Відсутність узгодженості на всіх рівнях та можливості рівного представництва всіх регіонів та громад несе загрозу територіальній інклюзивності використання підтримки європейських партнерів України процесу реформування публічного управління. Наприклад, є проєкти, які сприяють реформування певних областей/ громад, а по певним областям робота не ведеться.

Нарешті останню, але не менш важливу загрозу щодо ефективності використання європейських програм підтримки реформування публічного управління в Україні, яку ми хотіли б виокремити – це відсутність чіткого нормативного закріплення дефініцій у профільному законодавстві, що може призводити до нормативних та правозастосовчих колізій у майбутньому.

Висновки. Оскільки реформа державного управління має велике значення для імплементації Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, а європейські партнери невинно підтримують Україну на цьому шляху, актуальність дослідження використання європейських програм підтримки реформування публічного управління в Україні, з метою підвищення їх ефективності та оптимізації механізмів реалізації є безумною. Встановлено, що сильними сторонами європейських програм підтримки реформування публічного управління в Україні є: посилення проактивності Уряду України; запровадження правових та стратегічних рамок; посилення ролі лідерства та командної роботи; цифровізація та координація міжінституційних взаємозв'язків. Слабкі сторони – відсутність в Україні єдиної бази надання підтримки донорами; неузгодженість назв програм;

відсутність ключових дефініцій у профільному законодавстві; невиконання усіх зазначених індикаторів програм; відсутність інформації у реєстрі програм щодо акту Кабінету Міністрів України про виконання індикаторів та досягнення очікуваних результатів (у разі прийняття).

Щодо можливостей запровадження європейських програм підтримки реформування публічного управління в Україні слід відмітити такі: бюджетна підтримка з боку європейських партнерів; аудит всіх програм підтримки реформування публічного управління в Україні; створення єдиного реєстру міжнародної технічної допомоги Україні за секторами; соціологічне опитування громадян щодо ефективності використання підтримки з боку європейських партнерів реформи публічного управління в Україні (опитування українських та європейських лідерів думки); створення трирівневої системи підтримки реалізації європейських програм; взаємозв'язок з цілями сталого розвитку. До основних загроз належать: зміна Уряду України; неповна реалізація європейських програм підтримки реформування публічного управління в Україні; тривалість реформи; дублювання проєктів/програм або їх компонентів;

За результатами проведеного SWOT-аналізу використання європейських програм підтримки реформування публічного управління в Україні ми пропонуємо такі практичні рекомендації щодо підвищення ефективності їх використання:

– Нормативно закріпити у профільному законодавстві дефініції «публічна служба» та «публічне управління», замінити термінологію «реформування публічного управління» на «європеїзацію публічного управління».

– Запровадити контентний аудит при підготовці до запиту про надання міжнародної технічної допомоги з метою уникнення дублювання проєктів/програм, або їх компонентів.

– Створити єдиний реєстр міжнародної технічної допомоги міжнародних партнерів України, а існуючі проєкти об'єднати у програми за секторами.

– Розробити крос-секторальну матрицю впливу від інших проєктів/програм, які роблять внесок у реформування публічного управління в Україні.

The author used the method of SWOT-analysis, which allowed to study this topic from the standpoint of strengths and weaknesses, opportunities and threats. The advantage of this tool is the identification and prioritization of strategic issues in the above area.

It is established that the strengths of European programs to support public administration reform in Ukraine are: strengthening the proactivity of the Government of Ukraine; introduction of legal and strategic framework; strengthening the role of leadership and teamwork; digitization and coordination of inter-institutional relations. Weaknesses - lack of a single donor support base in Ukraine; inconsistency of program names; lack of key definitions in the relevant legislation; non-compliance with all these program indicators; lack of information in the register of programs on the act of the Cabinet of Ministers of Ukraine on the implementation of indicators and the achievement of expected results (if adopted).

Regarding the possibilities of implementing European programs to support public administration reform in Ukraine, the following should be noted: budget support from European partners; audit of all programs to support public administration reform in Ukraine; creation of a single register of international technical assistance to Ukraine by sectors; sociological survey of citizens on the effectiveness of the use of support from European partners in public administration reform in Ukraine (survey of Ukrainian and European opinion leaders); creation of a three-tier system to support the implementation of European programs; relationship to sustainable development goals. The main threats include: change of the Government of Ukraine; incomplete implementation of European programs to support public administration reform in Ukraine; duration of the reform; duplication of projects / programs or their components;

Based on the results of the SWOT-analysis of the use of European programs to support public administration reform in Ukraine, we offer the following practical recommendations for improving the efficiency of their use: a) «On the» Europeanization of public administration «; b) introduce a content audit in preparation for a request for international technical assistance in order to avoid duplication of projects / programs

or their components; c) create a single register of international technical assistance of Ukraine's international partners, and integrate existing projects into programs by sector; d) develop a cross-sectoral impact matrix from other projects / programs that contribute to public administration reform in Ukraine; e) develop a three-tier system to support the implementation of European programs to support public administration reform in Ukraine, based on interaction and interoperability at the national, regional and local levels; f) identify only those indicators of progress in the implementation of programs that can actually be achieved, and therefore improve the risk calculation system; Introduce an index of citizens' satisfaction with public administration reform in Ukraine as users of the service state.

We see the prospect of further research in the study of project competencies of public servants and their willingness to manage the risks of international projects and programs.

Key words: Association Agreement, EU, public administration, reform, project.

Received: 22.06.21

References

1. Zakon Ukrainy Pro derzhavnu sluzhbu [Law of Ukraine On Civil Service]. (n.d.). [zakon.rada.gov.ua](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> [in Ukrainian].
2. Kodeks administratyvnoho sudochynstva Ukrainy [Code of Administrative Procedure of Ukraine]. (n.d.). [zakon.rada.gov.ua](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15#Text). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15#Text> [in Ukrainian].
3. Koordynatsiia mizhnarodnoi tekhnichnoi dopomohy [Coordination of international technical assistance. (n.d.). www.kmu.gov.ua. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/mizhnarodna-dopomoga/coordination> [in Ukrainian].
4. Oleh Nemchinov: YeS pidtrymuie Ukrainu u vprovadzhenni reformy derzhupravlinnia [Oleg Nemchinov: EU supports Ukraine in implementing

public administration reform]. *www.kmu.gov.ua*. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/news/oleg-nemchinov-yes-pidtrimuye-ukrayinu-u-vprovadzhenni-reformi-derzhupravlinnya> [in Ukrainian].

5. Perelik proektiv tekhnichnoi dopomohy Ukraini, zareiestrovanykh u Sekretariati Kabinetu Ministriv Ukrainy [List of technical assistance projects for Ukraine registered with the Secretariat of the Cabinet of Ministers of Ukraine]. (n.d.). *drive.google.com*. Retrieved from <https://drive.google.com/file/d/1zYNaoR8cJBqzVXtALBP7hHpAvmoeBbz9/view> [in Ukrainian].

6. Poriadok dennyi asotsiatsii mizh Ukrainoiu ta YeS dlia pidhotovky ta spriannia implementatsii Uhody pro asotsiatsiiu [Agenda of the Association between Ukraine and the EU for the preparation and facilitation of the implementation of the Association Agreement]. (n.d.). *www.kmu.gov.ua*. Retrieved from https://www.kmu.gov.ua/storage/app/imported_content/news/doc_248012532/UA_15-1%20final.pdf [in Ukrainian].

7. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy Pro Koordynatsiinu radu z pytan reformuvannia derzhavnoho upravlinnia vid 18 travnia 2016 r. No 335 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine On the Coordination Council for Public Administration Reform of May 18, 2016 No 335]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/335-2016-%D0%BF#n33> [in Ukrainian].

8. Proiekt (upravlinnia proiektamy) [Project (project management)]. (n.d.). *cutt.ly*. Retrieved from <https://cutt.ly/BQGrYYm> [in Ukrainian].

9. Rada Yevropy. Detsentralizatsiia i reforma publichnoi administratsii v Ukraini [Council of Europe. Decentralization and reform of public administration in Ukraine]. (n.d.). *www.slg-coe.org.ua*. Retrieved from <http://www.slg-coe.org.ua/goal-and-objectives/> [in Ukrainian].

10. Reiestr proham sektoralnoi biudzhetnoi pidtrymky Yevropeiskoho Soiuzu [Register of sectoral budget support programs of the European Union]. (n.d.). *drive.google.com*. Retrieved from <https://drive.google.com/file/d/1MXgCuPIV40LI8F2-p9aRPv8yCbX4Fxp/view> [in Ukrainian].

11. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy Pro vnesennia zmin do rozporiadzhen Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 24 chervnia 2016 r. No 474 i vid 27 hrudnia 2017 r. No 1013 vid 18 hrudnia 2018 r. No 1102-r [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine On amendments to the orders of the Cabinet of Ministers of Ukraine of June 24, 2016 No 474 and December 27, 2017 No 1013

of December 18, 2018 No 1102-r]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1102-2018-%D1%80#n14> [in Ukrainian].

12. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy Deiaki pytannia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy vid 21 lypnia 2021 r. No 831-r [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine Some issues of public administration reform in Ukraine of July 21, 2021 No 831-r]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> [in Ukrainian].

13. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy Deiaki pytannia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy vid 24 chervnia 2016 r. No 474-r [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine Some issues of public administration reform in Ukraine of June 24, 2016 No 474-r]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80#Text> [in Ukrainian].

14. Ukraina. Otsinka systemy derzhavnoho upravlinnia 2006 r. [Ukraine. Estimation of the system of public administration in 2006]. (n.d.). *www.center.gov.ua*. Retrieved from [http://www.center.gov.ua/attachments/article/11/Ukr_Civil_service_Administration_Framework_General_Presentation_July05%20\(1\).ppt](http://www.center.gov.ua/attachments/article/11/Ukr_Civil_service_Administration_Framework_General_Presentation_July05%20(1).ppt) [in Ukrainian].

15. Council of Europe. Enhancing decentralisation and public administration reform in Ukraine. (n.d.). *www.slg-coe.org.ua*. Retrieved from <http://www.slg-coe.org.ua/goal-and-objectives/?lang=en> [in English].

16. SIGMA [SIGMA]. (n.d.). *www.center.gov.ua*. Retrieved from <http://www.center.gov.ua/pro-tsentr/proekti/sigma> [in Ukrainian].

17. SWOT-analiz: (Treninh «Stratehichne planuvannia v okhoroni zdorovia na rivni hospitalnoho okruhu» Prohramy OON iz vidnovlennia ta rozbudovy myru) [SWOT-analysis: (Training «Strategic planning in health care at the hospital district level» of the UN Program for Reconstruction and Peacebuilding)]. (n.d.). *www.ua.undp.org*. Retrieved from <https://www.ua.undp.org/content/dam/ukraine/docs/Donbas/RPP/P3-M2.pdf> [in Ukrainian].

Відомості про авторів / Information about the Authors

Хаджирадєва Світлана Констянтинівна: Українська школа урядування: вул. Прорізна, 15 м. Київ, 01034, Україна.

Svitlana Khadzhyradieva: Ukrainian School of Government, 15, Prorizna str., Kiev, 01601, Ukraine.

ORCID. ORG./ 0000-0002-2256-2579

E-mail: sententia.hsk@gmail.com

Шевцова Олена Василівна: Київський національний університет імені Тараса Шевченка: вул. Володимирська, 64/13, Київ, 01601, Україна.

Jelena Shevtsova: Taras Shevchenko National University of Kyiv: Volodymyrska Street, 64/13, Kyiv, 01601, Ukraine.

ORCID.ORG/ 0000-0001-7311-6483

E-mail: shevtsovajelena@gmail.com

Підписано до друку 3.09.2021 р.
Формат 60/84 1/16 Папір офсетний.
Гарнітура «Times New Roman». Друк ризограф.
Ум. друк. арк. 14,88
Наклад 100 шт. Замовлення № 1/10.
Виготовлювач: Ємельянова Т.В.
54001, Миколаїв, пров. Суднобудівний, 7
Тел.: (0512) 47-74-48, e-mail: printex_nik@ukr.net
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
ДК № 6167 від 03.05.2018