

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)*



*№21(2023)*

**Видавець:**

Чорноморський національний університет  
імені Петра Могили

**Головний редактор:**

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

**Заступник головного редактора:**

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

**Члени редакційної колегії:**

*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

*Лізаковська С.В.* – доктор наук з державного управління, ад'юнкт

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

*Палагнюк Ю.В.* – доктор наук з державного управління, професор

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

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

*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).

*Catalin Vrabie* – PhD, in Public Administration, (Romania)

*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. 68 Десантників, 10.  
(0512) 76-71-92

© Видавництво:  
Ємельянова Т.В.  
54001, Миколаїв,

пров. Суднобудівний, 7.  
(0512) 47-74-48

*Рекомендовано до друку:* Рішенням науково-методичної ради Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування, Чорноморського національного університету імені Петра Могили. (Протокол № 1 від 30.08.2023 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>

**Publisher and manufacturer:**  
Petro Mohyla Black Sea National University

**Editor-in-Chief:**

*Volodymyr Yemelyanov* – Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Honored Worker of Science and Technology of Ukraine (Ukraine)

**Vice Editors-in-Chief:**

*Lyudmyla Antonova* – Doctor of Sciences in Public Administration, Professor (Ukraine)

**Editorial Board:**

*Svitlana Dombrowska* – Doctor of Sciences in Public Administration, Professor (Ukraine)

*Oleksandr Yevtushenko* – Doctor of Political Sciences, Professor (Ukraine)

*Yaroslav Zhovnirchuk* – Doctor of Sciences in Public Administration, Professor (Ukraine)

*Myroslav Kryshchanovych* – Doctor of Sciences in Public Administration, Professor (Ukraine)

*Svitlana Lizakowska* – Dr hab., adiunkt (Poland)

*Svitlana Soroka* – Doctor of Sciences in Public Administration, Professor (Ukraine)

*Viktor Sychenko* – Doctor of Sciences in Public Administration, Professor (Ukraine)

*Ivan Lopushynskiy* – Doctor of Sciences in Public Administration, Professor (Ukraine)

*Yuliana Palagnyuk* – Professor, Doctor of Sciences in Public Administration, (Poland)

*Svitlana Khadzhyradieva* – Doctor of Sciences in Public Administration, Professor (Ukraine)

*Abbas Mardani* – PhD in Philosophy Management, University of South Florida (Tampa, Florida, USA)

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

*Catalin Vrabie* – PhD. in Public Administration, (Romania)

*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)

**Secretary of the Editorial Board:**

Oleksandr Shtyrov – PhD in Public Administration, Associate Professor (Ukraine)

**Technical secretary:**

Sergey Tymofeev – PhD in Public Administration, Associate Professor (Ukraine)

© **Petro Mohyla Black Sea**

**National University**

68 Desantnykiv St., 10,

Mykolayiv, Ukraine, 54003.

(0512) 76-71-92

© **Publishing house:**

Yemelyanova T.

prov. Sudnobudivniy, 7

Mykolayiv, Ukraine, 54001.

(0512) 47-74-48

**Recommended for printing:** by the decision of the Scientific and methodological council of the Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University. (Protocol № 1, 30.08.2023 p.)

The Certificate of State Registration of Printed Mass Media Series KB № 23245-13085P dated 04.04.2018

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



**INDEX COPERNICUS**

 Національна бібліотека України  
імені В. І. Вернадського



**ESJI** Eurasian  
Scientific  
Journal  
Index  
[www.ESJIndex.org](http://www.ESJIndex.org)



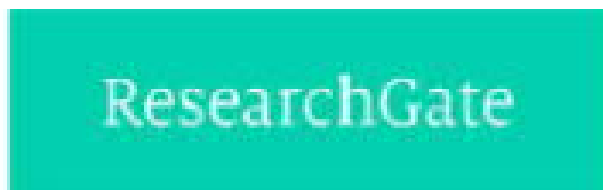
**OUCI**



RePEc



MIAR



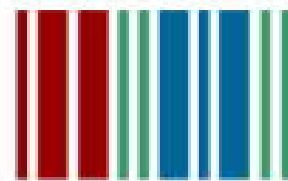
Federal Science Library



KOAR



**ULRICHSWEB™**  
GLOBAL SERIALS DIRECTORY



**WIKIDATA**



**I<sup>2</sup>O<sup>1</sup>**  
**LENS.ORG**  
Solving The Problem Of Problem Solving™



**CRUE**

**REBIUN**  
Red de Bibliotecas Universitar



**Quality Open Access Market**



**Dimensions**

## ЗМІСТ

**Домбровська Світлана, Антонова Людмила, Штиршов Олександр, Коссе Анатолій**

Соціальна відповідальність держави як антикризова компонента публічного управління.....624

**Васильєва Олександра, Маркушин Олександр**

Підходи до забезпечення координації політики регіонального розвитку щодо відновлення територій, постраждалих в ході війни.....647

**Євтушенко Наталія**

Теоретико-методологічні підходи до розуміння публічно-адміністративного дискурсу, як виду комунікації в публічному управлінні .....671

**Квасова Валентина**

Концептуальні основи соціальної відповідальності у системі публічного управління.....688

**Сальніков Олексій**

Управління персоналом в судовій системі України як один з напрямів роботи ДСА: сучасні тенденції та виклики.....716

**Штиршов Олександр**

Зміст поняття інтелектуальна власність у конституційному розрізі: досвід зарубіжних країн.....741

**Антонова Людмила, Антонов Андрій**

Перспективи удосконалення державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні крізь призму забезпечення економічної безпеки держави.....759

**Сиченко Віктор, Рибкіна Світлана, Соколова Ельміра**  
Управління упровадженням дуальної освіти у системі вищої  
освіти України.....789

**Жовнірчик Ярослав, Мончак Олексій**  
Інвестиційна складова розвитку аграрного сектора економіки  
України в умовах євроінтеграції: проблеми та перспективи.....810

**Титаренко Олександр**  
Особливості впливу місцевого лідерства на публічне управління:  
європейський досвід для України.....831

**Куйбіда Василь, Шпекторенко Ігор**  
Ротація персоналу: ресурси інституційного каналу професіоналіза-  
ції кадрів та інструмента (процедури) управління персоналом  
публічної служби.....850

**Липовська Наталія, Хожило Ірина**  
Особливості функціонування судів присяжних в системі  
публічного управління в Україні.....868

**Юсіфбейлі Рашид Расул Огли**  
Вплив блокчейн-технології на вдосконалення електронного  
врядування в Україні.....887



## CONTENT

<b>Dombrovska Svitlana Antonova Liudmyla, Shtyrov Oleksandr, Kosse Anatolii</b> Social responsibility of the state as an anti-crisis component of public administration.....	624
<b>Vasylieva Oleksandra, Markushin Oleksandr</b> Approaches to providing coordination of the regional development policy regarding the restoration of the territories damaged during the course of the war.....	647
<b>Yevtushenko Natalia</b> Theoretical and methodological approaches to understanding public-administrative discourse as a type of communication in public administration.....	671
<b>Kvasova Valentyna</b> Conceptual framework of social responsibility in the system of public administration.....	688
<b>Salnikov Oleksii</b> Human resources management in the Judicial system of Ukraine as one of the directions of the State Judicial Administration: current trends and challenges.....	716
<b>Shtyrov Oleksandr</b> Contents of the concept of intellectual property in the constitutional section: the experience of foreign countries.....	741
<b>Antonova Liudmyla, Antonov Andriy</b> Prospects for improving the state regulation of foreign economic activities in Ukraine through the prism of ensuring the economic security of the state.....	759

<b>Sychenko Viktor, Rybkina Svitlana, Sokolova Elmira</b> Management of the implementation of dual education in the higher education system of Ukraine.....	789
<b>Zhovnirchuk Yaroslav, Monchak Oleksii</b> The investment component of the development of the agrarian sector of the economy of Ukraine in the conditions of european integration: problems and prospects.....	810
<b>Tytarenko Oleksandr</b> Features of the influence of local leadership on public administration: european experience for Ukraine.....	831
<b>Kuybida Vasyl, Shpektorenko Ihor</b> Staff rotation: resources of the institutional channel of personnel professionalization and the instrument (procedure) of public service personnel management.....	850
<b>Lypovska Nataliia, Khozhylo Iryna</b> Features of the functioning of jury courts in the public administration system in Ukraine.....	868
<b>Yusifbeyli Rashid Rasul Ogly</b> Influence of blockchain technology on improving the electronic governance in Ukraine.....	887

**DOI 10.34132/pard2023.21.01**

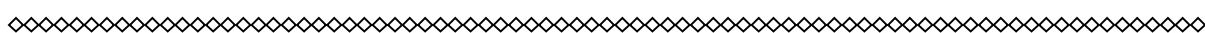
**SOCIAL RESPONSIBILITY OF THE STATE AS AN  
ANTI-CRISIS COMPONENT OF PUBLIC ADMINISTRATION**

***Svitlana Dombrovska***, Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Honored Worker of Education of Ukraine, Head of the Training, Research and Production Center of National University of Civil Defense of Ukraine, Kharkiv, Ukraine.

***Liudmyla Antonova***, Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Accounting and Auditing of the Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine.

***Oleksandr Shtyrov***, PhD in Public Administration, Associate Professor, Institute of Public Administration, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine.

***Anatolii Kosse***, PhD student at the Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine.



*The article examines the multifactorial issue of social responsibility, investigates the phenomenon of social responsibility of the state, and determines the role and place of social responsibility in overcoming crisis situations. It is established that in a broad sense, the social responsibility of the state is a system of effective management of the territory, including economic, political, social, security, cultural and environmental measures, in order to increase and maintain the standard of living of the population, which would satisfy the majority of citizens. At the same time, it should be about ensuring sustainable development and prospects for further improvement. It was determined that social responsibility is defined by a dynamic value system, which is characteristic of individuals, social communities and society in general,*

*state and local authorities and their representatives. The emergence of social responsibility is directly related to social values that determine the activity and behavior of all participants in social processes. Based on this, it can be stated that the social responsibility of the state is realized as a manifestation of the will of each individual.*

*It has been proven that in modern conditions, the key factor for overcoming crisis situations and ensuring the effective development of the state is a stable and society-oriented government, which in its activity covers both the needs of citizens and advanced management practices. In the conditions of a difficult economic, political, social and demographic situation in Ukraine, the social responsibility of the state should become one of the components of a unifying national idea that will help overcome the systemic crisis that affects all spheres of social life. It began to play an especially important role during a full-scale war, when the issue of the survival of the state depends on interaction and mutual trust between the authorities and citizens. It has been proven that for modern Ukraine the focus of actions of public authorities, private and public sector on protection of state interests and support of the economy should become characteristic. A similar vector of development of Ukrainian society contributes to complex development, when the process of formation of common values is accompanied by support from all participants in power-social relations.*

**Key words:** *social responsibility, public authorities, social development, crisis situations, government-society interaction, public administration.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Здійснення повноважень органами публічної влади повністю неможливе без чіткої та діючої системи відповідальності перед суспільством. Це відображає необхідність взаємодії та координації дій всіх осіб у будь-якій спільній діяльності в межах суспільства. Враховуючи це, проведення досліджень та системного аналізу особливостей реалізації соціальної відповідальності держави, вдосконалення принципів, оптимізації методів та створення нових антикризових

інструментів реалізації державної політики, розширення спектра соціальних відносин, налагодження систематичної співпраці та збільшення підтримки з боку суспільства стало особливо актуальним у складних умовах сучасного соціально-економічного розвитку. Тотальна криза, спричинена війною, значними людськими, ресурсними та фінансовими втратами, а також проблемою збереження довіри до влади на різних рівнях спонукає до пошуку нових шляхів зміцнення суспільної безпеки як складової загальнодержавної національної безпеки. У межах цього вектора особливо важливим вбачається питання соціальної відповідальності держави як антикризової компоненти публічного управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Соціальна відповідальність держави являє собою складне й багатофакторне явище, котре знаходить своє відображення у працях дослідників з публічноуправлінських (Т. Безверхнюк [1], Ю. Горемікіна та Т. Калашнікова [2], С. Невмержицька та Р. Федоряк [8], О. Новікова та М. Дейч [9], В. Тернопільська та О. Бакуліна [13], Н. Ющенко [14], Ю. Волинець [15]), юридичних (Г. Козяр [3; 4], В. Середнюк [11]), економічних (О. Серікова [12], Т. Заяц та В. Жаховська [16]), соціальних (Е. Лібанова [6; 7], А. Рачинський [10]), політичних (Т. Завора [17], Л. Жукова [18]) та інших наук (П. Крей [5]). На межі цих досліджень знаходиться питання антикризової складової реалізації соціально відповідальною державою своїх першорядних завдань на шляху забезпечення національної безпеки.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження явища соціальної відповідальності держави й визначення ролі та місця соціальної відповідальності в подоланні кризових ситуацій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Теоретичне уявлення про дефініцію соціальної відповідальності держави, як правило, можна розглядати з двох аспектів:

1) це розуміння представників органів публічної влади своїх зобов'язань та соціальної місії перед громадянами та суспільством за їхні дії (чи бездіяльність), а також усвідомлення можливих соціальних наслідків, пов'язаних з цим;

2) це цілісна система взаємозв'язків, взаємовідносин та спільних активних дій, у рамках яких пріоритетним є активна соціальна позиція всіх представників суспільства, незалежно від їх місця та ролі, а також визнання їхнього здобутку в справі збереження спільних соціальних цінностей та здатність збільшувати соціальний внесок у значущу громадську діяльність, разом із готовністю приймати відповідальність за особисті та колективні дії перед суспільством [8].

За поглядами Ю. Габермаса, ціллю соціальної держави є дотримання значного рівня соціальної відповідальності [5]. Це можна реалізувати шляхом забезпечення людям можливостей для безпечного розвитку та надання їм повних прав у соціальних і політичних процесах. Під такими умовами особистість буде розуміти свою роль та важливість у будівництві держави, що проявиться через усвідомлену соціально відповідальну поведінку. Загалом, соціальну відповідальність держави пропонують розглядати як постійний процес забезпечення взаємної відповідальності органів публічної влади перед суспільством та, у свою чергу, суспільства перед владою. Мається на увазі, що соціальну відповідальність можна сприймати лише як щось одностороннє, де зобов'язана тільки одна зі сторін відносин (публічний, приватний чи громадський сектор). В іншому випадку, напрямок зусиль та вкладень у конкретні проекти розвитку без забезпечення постійних зворотних зв'язків може втратити свій сенс [3].

Враховуючи вищезазначене, способами втілення соціальної відповідальності держави виступають:

- якісне виконання органами публічної влади покладених на них повноважень;
- надання громадянам якісних адміністративних та соціальних послуг;
- підвищення ефективності використання ресурсів (ефективне використання наявних матеріально-фінансових та людських ресурсів);
- збалансована увага до інтересів різних прошарків населення, врахування громадської думки та підвищення рівня довіри до влади;
- активна взаємодія з громадянами, громадськими організаціями і бізнес-структурами, а також забезпечення їх компетентності з проблем соціальної відповідальності;

- реалізація заходів, спрямованих на суспільне благополуччя;
- створення стратегій та програм соціально-економічного розвитку й гуманітарної політики;
- сприяння розвитку населення та економічного зростання суспільства загалом [14].

У широкому розумінні, соціальна відповідальність держави становить собою систему ефективного керівництва територією, включаючи економічні, політичні, соціальні, безпекові, культурні та екологічні заходи, задля підвищення й підтримки рівня життя населення, що б задовольнило більшість громадян. Разом із тим мова повинна йти про забезпечення сталого розвитку та перспективи подальшого покращення. Слід відзначити, що умови формування та запровадження системи соціальної відповідальності влади в Україні певною мірою має відмінність від інших країн. Згідно з практикою, у нашій країні спостерігаємо багато проблем загального та специфічного характеру протягом процесу розвитку системи соціальної відповідальності:

- Україна постала перед необхідністю подолання наслідків соціально-економічної кризи, котра назривала весь час існування незалежної держави та вразила не тільки економічну, але й соціально-політичну сферу, до чого додалась затяжна війна, котра принесла великі втрати для суспільства та держави;
- феномен української економіки полягає в домінуванні особистих/приватних інтересів над забезпеченням ефективності функціонування приватного сектора в цілому [8];
- Україна насамперед має значну соціальну нерівність, яка призводить до значних розбіжностей у майновому стані населення, що є неприйнятним для цивілізованих держав та виступає загрозою національній безпеці країни [4];
- соціальна орієнтованість економіки залишається більше декларативною, ніж фактичною, а ринкові відносини та інститути, необхідні для становлення системи соціальної відповідальності, тільки формуються в Україні [16];
- поширена корупція та конфлікт інтересів в українській системі публічного управління є важливими бар'єрами перед досягненням високої соціальної відповідальності;

– відсутність дієвого нормативно-правового закріплення системи соціальної відповідальності влади, а інколи ігнорування та невиконання чинних законів усіма суб'єктами владно-суспільних відносин сприяє нівелюванню ціннісної системи в українському суспільстві;

– держава сьогодні, виступаючи як власник, адміністратор і гарант громадських інтересів, не виявляє достатньої соціальної відповідальності, не захищає громадян – ні підприємців, ні найманих працівників [12].

Усе це у своїй сукупності зовсім не сприяє запровадженню практики соціально відповідальної діяльності влади.

Деякі дослідники наголошують, що соціальна відповідальність держави має поліфункціональний характер (рис. 1):

– ґрунтується на ключовому принципі соціальної держави, імплементація якого сприяє втіленню інших принципів новітнього публічного управління;

– позитивно впливає на імідж державних інститутів та їхніх представників;

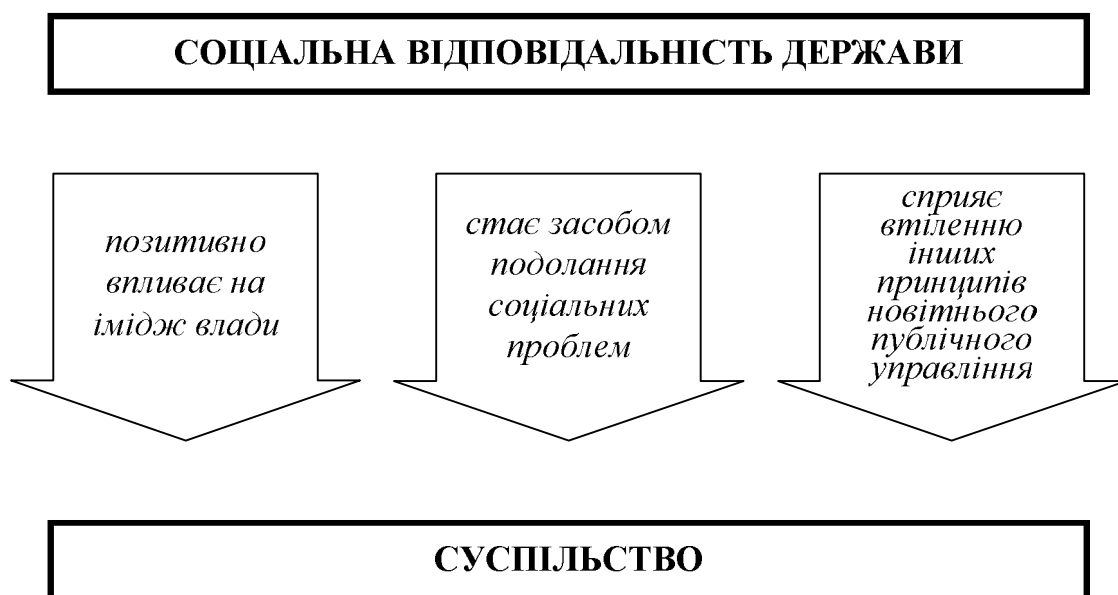
– через цілеспрямовану реалізацію державної соціальної стратегії стає засобом подолання соціальних проблем [1].

Соціальну відповідальність визначає динамічна ціннісна система, що властива індивідам, соціальним спільнотам і суспільству загалом, державним і місцевим органам влади та їхнім представникам. Виникнення соціальної відповідальності має прямий зв'язок із суспільними цінностями, які визначають активність і поведінку всіх учасників соціальних процесів. Відповідно до вищезазначених цінностей, соціальна відповідальність держави реалізується як вияв волі кожної особистості. Конкретно це позиціонування в аспекті управління соціальними проектами в рамках публічної політики демонструє своє вираження під час включення соціальних питань органами публічної влади до порядку денного засідань колегіальних органів.

З точки зору правничих наук, соціальна відповідальність передбачає дотримання вимог соціальних норм усіма суб'єктами суспільних відносин. У разі безвідповідальної поведінки, яка



порушує норми чи суспільний порядок, такі суб'єкти зобов'язані нести додаткові особисті чи майнові обов'язки. Сутність соціальної відповідальності полягає в регулюванні відносин між державою, суспільством та особою в їх комплексі. Соціальна відповідальність становить вираз всіх аспектів соціальних зв'язків та узагальнює всі форми відповідальності. Здійснення соціальної відповідальності визначається взаємодією між індивідом та суспільством, що включає в себе взаємні права та обов'язки з дотримання соціальних норм і застосування різноманітних заходів у разі їх порушення [18].



**Рис. 1.** Вплив на суспільство соціальної відповідальності держави  
*Джерело: [1]*

Дослідники відмічають, що державна соціальна відповідальність базується на визначенні та конкретизації зобов'язань влади та її інститутів стосовно прийняття і дотримання нормативно-правових актів різних рівнів. Ці заходи націлені на збереження та ефективне використання ресурсів, дотримання державних соціальних гарантій і стандартів, формування соціального та людського капіталу [10].

Ефективне функціонування соціальної відповідальності держави вимагає наявності та розвитку необхідних механізмів її

впровадження. Це стає можливим завдяки укріпленню політичної культури, просуванню демократичних принципів у публічному управлінні, розвитку налаштованої на конструктивну роботу опозиції та встановленню партнерських відносин між різними рівнями влади, що підвищує наявну довіру до владних структур та дає змогу долати кризові ситуації.

Соціальна відповідальність у загальному розумінні полягає в готовності відгукнутися на потреби суспільства, що передбачає відмову від частини власних інтересів, пов'язаних із короткостроковою вигодою. Під категорію соціальної відповідальності підпадають важливі на сьогодні фінансові витрати на відбудову шкіл, лікарень, інфраструктури та системи електро- й теплопостачання, забезпечення гідного життя населення, якості адміністративних та соціальних послуг, екологічної безпеки тощо. При цьому мова йде про зміну акцентів з боку не тільки держави, а й приватного сектора у діяльності на більшу відповідальність перед суспільством за результати своєї роботи.

Слід відзначити, що введення принципів соціальної відповідальності приносить користь не лише суспільству, а й організації (підприємству, установі тощо). Зазвичай наявні переваги, що отримують організації, які реалізують державну соціальну політику:

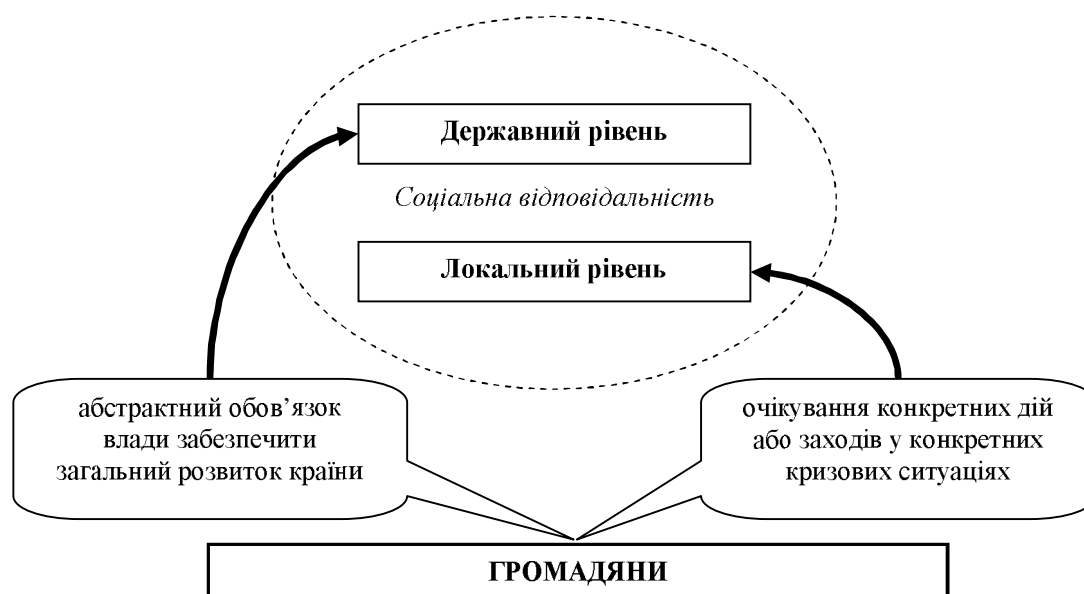
- по-перше, формується більш привабливий імідж установи, фірми чи підприємства в суспільстві;
- по-друге, підвищується рівень довіри до іміджу установи, фірми чи підприємства;
- по-третє, збільшується продаж товарів чи послуг, а також зростає клієнтська база завдяки покращеному сприйняттю установи, фірми чи підприємства з боку громадськості;
- по-четверте, відкривається можливість отримувати більш вигідні домовленості;
- по-п'яте, завдяки своєму авторитету установи, фірми чи підприємства можуть активно проводити ефективну діяльність у суспільстві, при цьому розширюючи сфери впливу, включаючи ринки збуту для приватного сектора [17].

Пріоритетність прав людини та громадянина в рамках правової держави втілюється через соціальне призначення та соціальну відповідальність держави, створюючи реальні умови для реалізації прав та свобод людини [11]. Проте цей процес стане реальним лише за умови взаємної соціально відповідальної поведінки як з боку влади, так і суспільства. Безумовно, блага, соціальні гарантії, непо-рушність прав та свобод матимуть значення лише при використанні їх усіма людьми згідно з визначеними законом нормами незалежно від посади, майнового стану або належності до певної соціальної групи. Спосіб, яким більшість населення буде дотримуватися та-ких норм, буде сприяти ефективному функціонуванню правопо-рядку. Важливо виконувати загально визнані дії для забезпечення нормального існування держави та національної безпеки загалом. Правомірна поведінка великої частини населення буде гарантувати дотримання законів, що, у свою чергу, сприятиме захисту прав та свобод громадян зі сторони держави.

У сучасних умовах ключовим фактором для подолання кризових ситуацій та забезпечення ефективного розвитку держави є стабільна і зорієнтована на суспільство влада, що своєю діяльністю охоплює як потреби громадян, так і передові управлінські практики. В умовах складного економічного, політичного, соціального та демографічного становища в Україні, соціальна відповідальність держави повинна стати однією із складових об'єднуючої національної ідеї, котра допоможе подолати системну кризу, яка впливає на всі сфери суспільного життя. Особливо вагому роль це стало відігравати у час повномасштабної війни, коли від взаємодії та взаємодовіри між владою та громадянами залежить питання виживання держави.

Реалізація своїх функцій на основі принципів соціальної відповідальності з боку органів публічної влади виявляється через поєднання соціального, правового та морального ставлення публічних службовців до цілей та інтересів суспільства й держави. Закріплення соціальної відповідальності на різних рівнях публічного управління має свої особливості (рис. 2). На вищих

рівнях вона сприймається громадянською як абстрактний обов'язок влади забезпечити загальний розвиток країни, тоді як на локальному рівні вона виявляється через очікування конкретних дій або заходів від органів місцевої влади в конкретних кризових ситуаціях на відповідній території.



**Рис. 2.** Схема сприйняття громадянами соціальної відповідальності органів влади різних рівнів

*Джерело: розроблено авторами*

Дивлячись на зображену схему, можна констатувати, що перетворення українського суспільства під впливом реформи децентралізації надали вирішальний стимул до трансформування держави, зокрема в напрямі впровадження нового формату управління, котрий базуватиметься на основі соціальної відповідальності. Децентралізація дала громадянам змогу усвідомити, що держава схильється до соціально свідомої реалізації обов'язків, а також надає можливість місцевій владі вільно діяти. Особливо це може сприйматись громадянами позитивно у кризових ситуаціях, яких в умовах війни стало набагато більше. За таких умов громадяни очікують оперативного вирішення проблемних питань, що має відбуватись завдяки відповідальному ставленню з боку всіх рівнів влади та поділу повноважень.

Органи місцевого самоврядування діють як посередники між центральним та регіональним рівнем, з одного боку, і громадянами – з іншого. Саме це визначає специфіку соціальної відповідальності влади на місцевому рівні. По-перше, вони приймають нормативно-правові акти, які мають відповідати чинному законодавству і забезпечувати соціальну справедливість на локальному рівні. По-друге, вони відповідають за соціальну інфраструктуру, розвиток території, формування сприятливої атмосфери для бізнесу і створення робочих місць, а також за загальні умови проживання громадян на певній території. Таким чином, соціальна відповідальність влади на локальному рівні охоплює як розробку та впровадження норм, так і ефективний розподіл ресурсів за умов вирішення економічних, соціальних, гуманітарних чи екологічних питань на локальному рівні. Впровадження в життя принципу соціальної відповідальності органів влади на локальному рівні має значний вплив на загальний імідж влади та держави в цілому через те, що вони набагато ближче до конкретних громадян та їхніх потреб. Це формує думку про функціонування держави та її представників. Звісно, постійна взаємодія із громадянами виступає окремим важливим фактором впровадження соціальної відповідальності держави, оскільки часто пересічний громадянин не диференціює діяльність органів публічної влади різних рівнів. Громадяни можуть будь-які органи публічної влади асоціювати із державою, а отже, й сприймати соціальну відповідальність у більш загальному вигляді. В разі наявності реального діалогу між владою та громадянами, враховуючи думки всіх сторін відносно забезпечення гідного життя на локальному рівні та вирішення актуальних питань, органи місцевого самоврядування також виявляють спрямованість на забезпечення соціальної відповідальності держави [7].

Велике значення у процесі функціонування держави на принципах соціальної відповідальності відіграють проєкти соціального розвитку, котрі дозволяють пересічним громадянам побачити конкретні дії від влади. Проєкти соціального розвитку створюються для вирішення суспільних проблем, а також

задоволення інтересів та потреб громадян. У сфері соціальної політики такі ініціативи втілюються через участь держави, різноманітних фондів, благодійних організацій та міжнародних фінансових установ. Важливою фігурою у процесі оцінки проектів соціального розвитку є громадськість.

Функціонування соціальної держави проявляється у визначенні важливих соціальних цілей та завдань, багато з яких здійснює інститут соціальної відповідальності держави. Водночас держава загалом та органи публічної влади відіграють значну роль у забезпеченні соціальної відповідальності. Важливо відзначити, що соціальна відповідальність як філософська та управлінська концепція відображає правовий та ціннісний аспект суспільних відносин. Така позиція проявляється у зобов'язаннях, які приймає держава для захисту інтересів громадян, а також у реальній відповідальності публічних службовців та владних органів за невиконання або неналежне виконання власних обов'язків перед окремими громадянами, їх групами та суспільством у цілому. Вимоги до держави передбачають закріплення та забезпечення конституційних прав та свобод людини, які мають тенденцію до поширення й закріплення, а від кожного індивіда – додержання його обов'язків перед державою та суспільством [13].

Необхідною умовою становлення та існування соціальної держави виступає панування демократичних принципів у розбудові взаємовідносин між владою та суспільством, що надає можливості владним органам ефективно реалізовувати свої завдання з регулювання соціальних процесів та підтримки добробуту громадян з обов'язковим закріпленням справедливого механізму використання й розподілу загальносуспільних ресурсів. Вплив демократії на соціально-економічне життя, зумовлений соціально-політичними чинниками, спонукає публічних службовців та органи публічної влади:

- нести відповідальність за різноманітні аспекти в напрямі забезпечення соціального захисту громадян;
- створювати гідні умови для життя населення.

Саме компоненти соціальної держави реалізуються через процесуальну систему, зокрема, адресну соціальну політику, в яку включені державні та недержавні організації. Функціонування соціальної держави виявляє себе у визначенні соціальних цілей та завдань, багато з яких реалізує інститут соціальної відповідальності держави перед суспільством. Важливо, що держава загалом та окремо органи публічної влади несуть значну соціальну відповідальність [10]. Варто підкреслити, що процес визначення проблемних для органів публічної влади питань включає в себе соціальну відповідальність за:

- обрання нагальних проблем зі списку звернень та заяв спеціалістів-консультантів, активних громадських діячів, політичних аналітиків, представників різних соціальних груп, а також з боку органів місцевого самоврядування;

- встановлення причин винайденної проблеми, виокремлення цільових груп та кінцевих об'єктів;

- підготовку процедури запуску соціальних проєктів, здійснення соціального замовлення й інших методів вирішення соціальних проблем;

- реагування органів публічної влади на артикульовані проблемні питання [2].

Соціальна відповідальність держави та владних органів виявляється в повсякденному виконанні власних завдань у різних сферах публічного управління, проте найчіткіше вона проявляється під час здійснення ними заходів з реалізації державної соціальної політики. Це являє собою цілеспрямовану діяльність з метою досягнення низки найбільш актуальних соціальних цілей, а також проявляється у державі тільки за умов виконання соціальних функцій, чим має супроводжуватись процес формування соціальної держави.

В межах системи перерозподілу соціальної відповідальності між різними суб'єктами державу можна розглядати як один з інститутів, що забезпечує загальне керівництво та суспільну безпеку. Загальний сенс соціальної відповідальності держави являє собою логічне підтвердження головної мети, яка полягає в захисті

загальносуспільного громадського інтересу від різнопланових загроз внутрішнього та зовнішнього характеру. Держава у своєму глобальному сенсі виступає втіленням сконцентрованої волі суспільства, а не інтересів окремих груп. У цьому контексті вона повинна вирішувати та погоджувати інтереси різних груп та прошарків суспільства. Відповідно до домінуючої ідеології в державі, влада використовує різноманітні засоби та форми впливу на функціонування суспільства, а також регулювання суспільних відносин.

У більшості розвинених демократичних країн соціальна відповідальність держави виявляється у виконанні різних соціальних завдань:

- забезпеченні соціальної стабільності та благополуччя; регулюванні фінансово-економічної сфери для досягнення балансу між соціальною справедливістю та економічною ефективністю;

- коригуванні процесів розшарування суспільства, подоланні значних розривів у доходах, забезпеченні соціально справедливого перерозподілу ресурсів;

- встановленні основних соціальних гарантій та стандартів у сфері розподілу доходів, а також забезпеченні комплексу гарантій у соціально-гуманітарній сфері;

- забезпеченні суспільними благами, серед яких у тому числі є національна безпека й збереження громадського порядку [6].

Згідно з даними соціологічних досліджень, що проводились Інститутом соціології НАН України, було визначено основні фактори впливу на формування соціальної відповідальності в державі (рис. 3).

Сучасною характеристикою суспільного стану та розподілу соціальної відповідальності в Україні є нестабільність. Операційна сфера соціальної політики функціонує в умовах складного соціально-демографічного, економічного та політичного контексту. Навіть за умови існування декларованих соціальних зобов'язань держави, їх обсяг систематично скорочується, а розподіл відповідальності все більше перекладається на суб'єктів нижчих рівнів: регіонального,



місцевого, корпоративного або навіть на рівень окремих громадян. Перешкода професійній реалізації та пошуку гідної роботи – реальність для багатьох, соціальні ліфти працюють недостатньо ефективно. Використання потенціалу людей, що мають обмежені можливості працювати, обмежується та утруднюється. Нерівномірність доходів та можливостей доступу до ресурсів і послуг робить суспільство менш спрямованим на загальний добробут. Відмінність у доходах прийнятна в ринковій економіці, але значний розрив спричинює в суспільстві несправедливість і може генерувати соціальне напруження.



**Рис. 3.** Оцінка основних факторів впливу на формування соціальної відповідальності в державі

Джерело: [9]

Варто відзначити, що створення демократичних інституцій не гарантує автоматичне затвердження демократії в країні: демократія – це не тільки структури, а й певні ідеали, які породжують високі очікування серед громадськості [6]. На жаль, Україні ще потрібно подолати довгий шлях для встановлення реальної демократії як бази соціальної моделі європейського типу. Саме через це ключовим

напрямом державної соціальної політики в Україні на сьогодні повинна бути активна регулююча, а не управлінська роль держави у встановленні поступової взаємодії між різними інституціями для вирішення соціальних проблем та подальшого розподілу функцій у здійсненні соціальної політики на користь організацій громадянського суспільства. Основою соціальної політики повинне стати прагнення до збалансованості між особистою відповідальністю держави та суспільства за життєвий рівень громадян, надання можливостей для самореалізації та особистісного зростання, з одного боку, та особистою відповідальністю кожного громадянина за власне соціально-економічне становище, стан здоров'я та життя – з іншого.

У сфері соціальної відповідальної діяльності органи публічного управління мають подвійну роль: по-перше, вони формують інституційне забезпечення для реалізації суспільної відповідальності всіма суб'єктами суспільних відносин; по-друге, вони самі є активними учасниками в цій діяльності шляхом її організації на основі принципів соціальної відповідальності [15].

Підсумовуючи визначення ролі держави у формуванні та забезпеченні соціальної відповідальності в українському суспільстві, важливо наголосити, що лише проголошення демократичності держави та ринкова економічна система самі по собі не можуть забезпечити рівновагу між економічною ефективністю та соціальною справедливістю, а індивідуальні зусилля не завжди можуть забезпечити можливість для особистої реалізації. Участь держави повинна проявлятися в забезпеченні рівних можливостей для всіх громадян шляхом розподілу частини суспільних благ на підтримку соціально вразливих верств, законодавчому гарантуванні основних соціальних гарантій та прав, спрямовуванні зусиль на узгодження та посередництво між різними інтересами різних прошарків суспільства, регулюванні взаємин між суб'єктами, що мають відмінні, іноді навіть протилежні інтереси.

Особливо важливою є роль держави в межах діяльності із розподілу соціальної відповідальності під час кризових ситуацій

та в період війни, коли соціально-економічний стан у суспільстві втрачає рівновагу, зростають нерівності на регіональному рівні та з'являються загрози соціальних конфліктів.

Для сучасної України характерною має стати спрямованість дій органів публічної влади, приватного й громадського сектора в напрямі захисту державних інтересів та підтримки економіки. Подібний вектор дій українського суспільства сприяє комплексному розвитку, коли процес формування загальних цінностей супроводжується підтримкою з боку всіх учасників владно-суспільних відносин.

Варто зауважити, що основою соціальної відповідальності в сучасній демократичній державі має бути реально функціонуюча система цінностей, притаманних індивідам, соціальним групам та суспільству в цілому, політичним інститутам, органам публічної влади всіх рівнів та публічним службовцям, котрі представляють собою владу. Соціальна відповідальність владних органів здійснюється у їх повсякденній діяльності в різних сферах життєдіяльності суспільства, але найбільше проявляється при виконанні конкретних заходів з реалізації державної соціальної політики. Ця діяльність, як спрямована робота з метою досягнення актуальних соціально значущих цілей, з'являється в країні лише з дійсним виконанням соціальних функцій – у процесі будівництва соціальної держави.

**Висновки.** Основними шляхами розвитку системи соціальної відповідальності держави як антикризової компоненти публічного управління повинно стати передусім подолання вищезазначених проблем та перешкод на всіх рівнях системи публічного управління через:

- створення державної ідеології соціальної відповідальності влади, спільно з розвитком інноваційної та ефективної економіки;
- побудову практики взаємодії між владою, громадським та приватним сектором перш за все на системі морально-етичних принципів, притаманних усім розвиненим демократичним державам;

- створення сприятливого економічного середовища шляхом протидії корупції, що приведе до детінізації економіки та її поступового виходу з кризи;
- гарантування державою суворого дотримання чинних законів на всіх рівнях з дотриманням принципів соціальної відповідальності;
- відновлення довірливої атмосфери у взаєминах між владою й громадянами та загалом у суспільстві;
- популяризацію політичної та правової культури з метою формування значного прошарку свідомої та досвідченої частини громадян.

**Стаття надійшла до редакції: 12.06.23**

## **СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ДЕРЖАВИ ЯК АНТИКРИЗОВА КОМПОНЕНТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

**Світлана Домбровська:** д-р наук з держ. упр., професор, заслужений працівник освіти України, Начальник навчально-науково-виробничого центру, Національний університет цивільного захисту України, Харків, Україна.

**Людмила Антонова:** д-р наук з держ. упр., професор, професор кафедри обліку і аудиту, Чорноморський національний університет імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна.

**Олександр Штиршов:** канд., наук з держ. упр., доцент, Навчально-науковий інститут публічного управління та адміністрування, Чорноморський національний університет імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна.

**Анатолій Коссе:** аспірант, Навчально-науковий інститут публічного управління та адміністрування, Чорноморський національний університет імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна.

У статті розглянуто багатофакторне питання соціальної відповідальності, досліджено явище соціальної відповідальності держави й визначено роль та місце соціальної відповідальності в подоланні кризових ситуацій. Встановлено, що в широкому розумінні соціальна відповідальність держави являє собою систему ефективного керівництва територією, включаючи економічні, політичні, соціальні, безпекові, культурні та екологічні заходи, задля підвищення й підтримки рівня життя населення, що б задовольнило більшість громадян. Разом із тим мова повинна йти про забезпечення сталого розвитку та перспективи подальшого покращення. Визначено, що соціальну відповідальність визначає динамічна ціннісна система, котра властива індивідам, соціальним спільнотам і суспільству загалом, державним і місцевим органам влади та їхнім представникам. Виникнення соціальної відповідальності має прямий зв'язок із суспільними цінностями, які визначають активність і поведінку всіх учасників соціальних процесів. На основі цього можна констатувати, що соціальна відповідальність держави реалізується як вияв волі кожної особистості.

Доведено, що в сучасних умовах ключовим фактором для подолання кризових ситуацій та забезпечення ефективного розвитку держави є стабільна і зорієнтована на суспільство влада, що своєю діяльністю охоплює як потреби громадян, так і передові управлінські практики. В умовах складного економічного, політичного, соціального та демографічного становища в Україні, соціальна відповідальність держави повинна стати однією із складових об'єднуючої національної ідеї, котра допоможе подолати системну кризу, яка впливає на всі сфери суспільного життя. Особливо вагому роль це стало відігравати в час повномасштабної війни, коли від взаємодії та взаємодовіри між владою та громадянами залежить питання виживання держави. Доведено, що для сучасної України характерною має стати спрямованість дій органів публічної влади, приватного й громадського сектора в справі захисту державних інтересів та підтримки економіки. Подібний вектор дій українського суспільства сприяє комплексному розвитку,

коли процес формування загальних цінностей супроводжується підтримкою з боку всіх учасників владно-суспільних відносин.

**Ключові слова:** соціальна відповідальність, органи публічної влади, суспільний розвиток, кризові ситуації, владно-суспільна взаємодія, публічне управління.

**Received: 12.06.23**

## References

1. Bezverkhniuk T.M. (2014), Соціальний проект в державно-му управлінні: обґрунтування доцільності реалізації [Social Project in State Administration: Justification of Feasibility of Implementation], *Public management: theory and practice*, 1, 32–39. [in Ukrainian].

2. Horemykina Yu., Kalashnikova T. (2018). Spetsyfika sotsial'noyi vidpovidal'nosti orhaniv mistsevoho samovryaduvannya. Demohrafiya, ekonomika pratsi, sotsial'na ekonomika i polityka [The specifics of social responsibility of local governments. Demography, labor economics, social economics and politics]. *Prychornomors'ki ekonomichni studiyi*, 29, 158-163 [in Ukrainian].

3. Kozyar G. V. (2019). Sotsialna vidpovidalnist yak imperatyv pravovoi derzhavy: teoretychni zasady naukovooho dyskursu [Social responsibility as an imperative of the rule of law: theoretical foundations of scientific discourse]. *Prykarpatsky Juridical Bulletin*, 1(2), 8-12. [in Ukrainian].

4. Kozyar G. V. (2019). Sotsialna vidpovidalnist yak imperatyv pravovoi derzhavy: metodolohiia doslidzhennia [Social responsibility as an imperative of the rule of law: research methodology]. *State and regions. Series: Law*, 4, 213-217 [in Ukrainian].

5. Krey P. (2004). Juergen Habermas: The Life-World and the Two Systems. *ScholarDarity*. Retrieved from: [https://www.scholarDarity.com/?page\\_id=807](https://www.scholarDarity.com/?page_id=807) [in English].

6. Libanova E. M. (2017). *Liudskyi rozvytok v Ukraini: instytutsiine pidgruntia sotsialnoi vidpovidal'nosti* [Human development in Ukraine: institutional foundation of social responsibility], Institute of Demography and Social Research named after M.V. Birds of the National Academy of Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine. [in Ukrainian].

7. Libanova E. M. (2017). Nadmirna sotsialno nepryiniatna nerivnist: holovnyi vyklyk dlia ukrainskoho suspilstva [Excessive socially unacceptable inequality: the main challenge for Ukrainian society]. *Bulletin of the National Academy of Sciences of Ukraine*, 5, 22-25. [in Ukrainian].

8. Nevmerzhyts'ka S., Fedoryak R. (2017). Sotsial'na vidpovidal'nist' munitsypal'nykh sluzhbovtziv u systemi munitsypal'noho upravlinnya [Social responsibility of municipal employees in the system of municipal government]. *Public administration: improvement and development*, 5, 214-222 [in Ukrainian].

9. Novikova O.F., Deich M.E. (2013). Sotsialna vidpovidalnist derzhavy: problemy ta stratehii modernizatsii systemy upravlinnia [Social responsibility of the state: problems and strategies of modernization of the management system]. *Social economy*, 2-3, 94-113. [in Ukrainian].

10. Rachynskyi A.P. (2022). Sotsialna vidpovidalnist yak kliuchovy element upravlinnia sotsialnymy proiektamy [Social responsibility as a key element of social project management]. *Public administration: improvement and development*, 12. Retrieved from: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2022.12.1>. [in Ukrainian].

11. Seredyuk V. V. (2015). Vidpovidalnist derzhavy yak element poniattia "pravova derzhava" [State responsibility as an element of the concept of "legal state"]. *Journal of the Kyiv University of Law*, 1, 42–45. [in Ukrainian].

12. Serikova O. M. (2022). Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist biznesu v umovakh viiny v Ukraini: natsionalnyi i hlobalnyi vymiry [Corporate social responsibility of business in the conditions of war in Ukraine: national and global dimensions]. *Business Inform*, 6, 94-100. [in Ukrainian].

13. Ternopilska V.I. Bakulina O.S. (2020). Upravlinnia sotsialnymy proiektamy: formuvannia tsilei ta dotsilnosti yikh realizatsii [Management of Social Projects: Formation of Goals and Feasibility of Their Implementation]. *Market infrastructure*, 39, 309–312. Retrieved from: <https://doi.org/10.32843/infrastructure-39-51> [in Ukrainian].

14. Ushenko N. V. Sotsialna vidpovidalnist derzhavy [Social responsibility of the state]. *Global and national economic problems*, 17, 931-936. [in Ukrainian].

15. Volynets U. A. (2015). Mekhanizmy rehuliuвання sotsialno vidpovidalnoi diialnosti v Ukraini [Mechanisms of regulation of socially responsible activity in Ukraine]. *Economy and management of the national economy*, 5 (115), 64-67. [in Ukrainian].

16. Zaiats T., Zhakhovska V. Konvertatsiia sotsialnoho kapitalu v Ukraini: superechnosti, pryntsyipy i perspektyvy [Conversion of social capital in Ukraine: superechnosti, pryntsyipy i perspektyvy]

contradictions, principles and prospects]. *Demography and social economy*, 43(1), 63-79. Retrieved from: <https://ojs.dse.org.ua/index.php/dse/article/view/6>. [in Ukrainian].

17. Zavora T. M. (2016). Sotsialna vidpovidalnist yak chynnyk zabezpechennia sotsialnoi bezpeky derzhavy [Social responsibility as a factor in ensuring social security of the state]. *Bulletin of the Mariupol State University. Series: Economy*, 11, 41-51. [in Ukrainian].

18. Zhukova L.M. (2018), Dosvid krain Skhidnoi Yevropy v instytutsiinomu zabezpechenni sotsialnoi polityky derzhavy [The Experience of the Countries of Eastern Europe in the Institutional Provision of Social Policy of the State]. *Investytsiyni: praktyka ta dosvid*, 3, 14-16. [in Ukrainian].

### **Відомості про авторів / Information about the Authors**

**Світлана Домбровська:** Національний університет цивільного захисту: вулиця Лермонтовська, 28, Харків, 61024, Україна.

**Svitlana Dombrovska:** Research and Production Center of National University of Civil Defense of Ukraine: Lermontovska Street, 28, Kharkiv, Ukraine.

**ORCID: 0000-0002-8627-0057**

**E-mail: dombrovskasv@gmail.com**

**Антонова Людмила Володимирівна:** Чорноморський національний університет імені Петра Могили: вул. 68 десантників, 10, Миколаїв, 54003, Україна.

**Liudmyla Antonova:** Black Sea National University of Petro Mohyla, 68 Desantnykiv str. 10, Mykolaiv, 54003, Ukraine.

**ORCID. ORG./ 0000-0003-2975-6453**

**E-mail: antonovalv77@gmail.com**



**Штиршов Олександр Миколайович:** Чорноморський національний університет імені Петра Могили: вул. 68 десантників 10, Миколаїв, 54003, Україна.

**Oleksandr Shtyrov:** Petro Mohyla Black Sea National University: 68 Desantnykiv str. 10, Mykolaiv, 54003, Ukraine.

**ORCID. ORG./ 0000-0002-7627-3721**

**E-mail: bratislava@ukr.net**

**Коссе Анатолій Євгенійович:** Чорноморський національний університет імені Петра Могили: вул. 68 десантників 10, Миколаїв, 54003, Україна.

**Anatolii Kosse:** Petro Mohyla Black Sea National University: 68 Desantnykiv str. 10, Mykolaiv, 54003, Ukraine.

**ORCID. ORG./ 0009-0005-3396-4097**

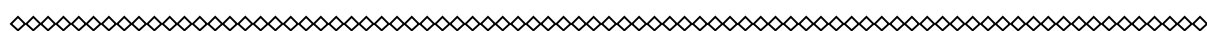
**E-mail: kosseanatolii1980@gmail.com**

DOI 10.34132/pard2023.21.02

**APPROACHES TO PROVIDING COORDINATION OF THE  
REGIONAL DEVELOPMENT POLICY REGARDING  
THE RESTORATION OF THE TERRITORIES  
DAMAGED DURING THE  
COURSE OF THE WAR**

*Oleksandra Vasylieva*, Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Social Philosophy and Management, State Tax University, Irpin, Kyiv Region, Ukraine.

*Oleksandr Markushin*, Postgraduate student of the Department of Public Administration, Management of Innovative Activities and Advisory Services of the National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine.



*The article substantiates approaches to ensuring the coordination of regional development policy regarding the restoration of war-damaged territories. It is emphasized that the key to solving regional problems is ensuring the coordination of regional development policy, which aims to reduce disparities in the development of settlements and regions, this situation creates a challenge in the application of an approach to regional development focused on local needs for recovery. It was noted that today the priorities for ensuring the coordination of regional development policy are the support of specific reconstruction projects in territorial communities and the updating of the State Strategy for Regional Development, which should be based on five key priorities: strategic planning and project management; investments and interaction with donors; anti-corruption activity; digitization and management based on open data; urban planning.*

*It was noted that the differentiated geographical impact of the war further exacerbated the differences of the regions in terms of their de-*

*velopment opportunities and the necessary state support. For the policy of regional development, which aims to reduce disparities in the development of settlements and regions, this situation creates a challenge in the application of an approach to regional development focused on local needs. Today, the simple differentiation of regions into two groups based on the relative indicator of gross domestic product per capita, which is used by the State Fund for Regional Development, is no longer enough, but a much more detailed approach to the RDP that takes into account local needs and is based on the definition and support of development initiatives implemented at the local and regional levels must be developed.*

*It is noted that although some tools and approaches to the policy of regional development are already included in the legislation, the system of vertical coordination, i.e. multi-level management with wide use of public participation in decision-making regarding the further development of administrative-territorial units, still remains quite relevant and needs adaptation to ensure greater flexibility and initiative from below.*

**Key words:** *regional development policy, interaction of regional development subjects, coordination, community, participation of citizens in decision-making, consolidation of actions, institutionalization of public space, restoration of territories.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Трансформація державної політики регіонального розвитку в багаторівневу публічну політику, що полягає в організації такої системи публічно-владних відносин, яка уможлиблює участь численних груп зацікавлених сторін у формуванні політичного порядку денного з подальшим впливом на процес розроблення й втілення управлінських рішень щодо післявоєнного відновлення територій. Налагодження ефективного механізму публічних консультацій органів публічної влади з громадянами, з міжнародними партнерами та групами інтересів у процесі розроблення державної політики та регіональних стратегій розвитку сприяє розбудові складної мережі взаємозв'язків та взаємодій між суб'єктами публічної влади та суспільства.

В умовах інституціоналізації публічного простору державної політики регіонального розвитку формується нова мережева модель взаємодії суб'єктів регіонального розвитку з метою консолідації дій та ресурсів для вироблення «суспільного блага» і реалізації місцевих публічних інтересів в ході післявоєнної відбудови сіл, селищ, міст, районів, областей. Сьогодні пріоритетними для забезпечення координації політики регіонального розвитку є підтримка конкретних проєктів відбудови в територіальних громадах та оновлення Державної стратегії регіонального розвитку, яка має базуватися на п'яти ключових пріоритетах: стратегічне планування та проєктний менеджмент; інвестиції та взаємодія з донорами; антикорупційна діяльність; цифровізація та управління на основі відкритих даних; містобудування.

Оновлена політика регіонального розвитку повинна передбачати більше можливостей для участі громадян в управлінні своїми громадами, особливо під час відбудови населених пунктів після воєнних дій та окупації. Органи місцевого самоврядування в Україні мають достатньо повноважень для того, щоб самостійно розробляти та впроваджувати програми відновлення та розвитку своїх територіальних громад. У той же час, цілий ряд питань, які впливають на дизайн та способи імплементації таких програм, залежить від існуючого правового регулювання та управлінських рішень, що схвалюються на загальнодержавному рівні, соціально-економічної ситуації в країні, рівня децентралізації влади тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Гай Пітерс для забезпечення координації розробки та впровадження публічної політики виділяє три підходи: ієрархію, співпрацю, формування мереж [1]. Підходам до формування державного управління в контексті реформи децентралізації в Україні приділили свою увагу науковці Н. Васильєва, О. Васильєва, С. Приліпко, С. Капітанець, О. Фатхутдінова [2]. А. Ткачук, Ю. Третьак, І. Лукеря зазначають, що не потрібно «відбудовувати те, що вже не використовувалося і не буде використовуватися та застосовувати морально застарілі підходи до відбудови та відновлення» [3]. Цей принцип стосується

як фізичної інфраструктури – транспортних, енергетичних і комунікаційних мереж, так і соціальної інфраструктури – житла та державних послуг, таких як освіта та охорона здоров'я. Аналіз стану руйнувань інфраструктурних об'єктів і розгляд оптимальних варіантів управлінських рішень щодо ефективного здійснення подальших заходів із відбудови конкретної території, яка зазнала значних руйнувань під час бойових дій на Київщині, здійснено в науковій статті С. Приліпка, Н. Васильєвої, О. Маркушина. Авторами акцентовано, що вирішення проблем відбудови міської інфраструктури потребує пошуку нових підходів і форм ефективного господарювання для задоволення потреб населення й успішного сталого розвитку громад, а зазначене потребує розширення можливостей запровадження міжмуніципального, міжрегіонального та міжнародного (через відповідні програми і проекти) співробітництва [4].

**Формулювання мети статті (постановка завдання).** Метою статті є обґрунтування підходів до забезпечення координації політики регіонального розвитку щодо відновлення територій, постраждалих в ході війни.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У кожному сторіччі у світі спостерігається велика кількість військових конфліктів. У ХХ ст., крім двох світових воєн, сталося понад 350 локальних воєн і воєнних конфліктів. Негативні тенденції у цій сфері продовжилися й у ХХІ сторіччі – тривалі війни відбулися в Афганістані, Іраку, Лівані, Сирії, Ємені та інших країнах. Країни, на території яких відбувалися військові конфлікти, опиняються у надзвичайно складній ситуації:

- людські втрати;
- знищені критична та соціальна інфраструктура, серйозні проблеми в сфері життєзабезпечення адміністративно-територіальних одиниць;
- знищена промисловість, економічний занепад;
- втрачаються інвестиції у розвиток;
- порушені економічні зв'язки з сусідніми країнами;
- знищена інституційна спроможність;

- спустошена державна казна;
- відбувається руйнування людського капіталу;
- поширюється бідність, збільшується частка населення, що потребує соціальної допомоги від держави тощо.

Війни та насильницькі конфлікти залишають у спадок мілітаризовані та розділені суспільства, масове переміщення населення та знищену інституційну спроможність, мають серйозні довгострокові наслідки не лише для країн, в яких вони відбуваються, але й для їх сусідів, які вимушені приймати велику кількість переселенців та допомагати їм з соціальним забезпеченням, що негативно відбивається на зусиллях цих країн з подолання бідності на їх власних територіях.

За останні десятиріччя накопичено значний досвід у цій сфері, але єдиного вірного рішення або реальної моделі, яку б могла запозичити Україна не існує. Отже, післявоєнне відновлення має розглядатися широко, включаючи до себе інфраструктурну відбудову, економічне відновлення, інституційну розбудову та соціальну реінтеграцію. Сьогодні вже потрібно створювати сприятливі умови для функціонування суспільства після закінчення війни – суспільства мирного часу. Міста не можуть формувати свої окремі правила гри задля відновлення без урахування державної політики з відродження країни, яка зазвичай фінансово та інституційно підтримується міжнародними фінансовими інституціями та донорами. Будь-яке післявоєнне відновлення міст, а також деокупованих територій відбувається в рамках можливостей та правил, що існують в тій чи іншій країні.

У 2014 році Російська Федерація вторглася в Україну та у 2022 році розпочала повномасштабну війну, яка триває й донині. За два місяці після початку повномасштабної війни – 21 квітня 2022 р. Президент України створив Національну раду з питань відновлення України від наслідків війни (Рада) та ініціював підготовку проєкту Плану відновлення України (ПВУ). Була визначена візія відновлення України: «Сильна європейська країна – магніт для іноземних інвестицій». План відновлення України базується на п'яти основних

принципах: негайний початок і поступовий розвиток; нарощування справедливого добробуту; інтеграція в Європейський Союз; відбудова кращого, ніж було, в національному та регіональному масштабах; стимулювання приватних інвестицій та спрямований на прискорення стійкого економічного зростання [5]. В рамках Плану відновлення України визначено перелік Національних програм для досягнення ключових результатів: зміцнення інституційної спроможності; цифрова держава; зміцнення оборони і безпеки; прагнення до інтеграції в Європейський Союз; відбудова чистого та захищеного середовища; енергетична незалежність та зелений курс; поліпшення бізнес-середовища; забезпечення конкурентного доступу до капіталу; забезпечення макрофінансової стабільності та інші.

План відновлення України переносить негайне післявоєнне відновлення в довгострокову перспективу розвитку з розбивкою десятирічного горизонту планування на три етапи:

- воєнний час, який, за прогнозами на момент підготовки ПВУ, був визначений до кінця 2022 року; але, на жаль, так не сталося, війна продовжується;
- етап реконструкції та відновлення, з 2023 по 2025 рр., та
- етап модернізації та інтеграції в ЄС, з 2026 по 2032 рр.

Отже, як бачимо, План відновлення України вже потребує часового корегування.

Насамперед, на наш погляд, необхідно приділити увагу термінологічному уточненню, а саме: в українській назві Плану відновлення України слово «відновлення» офіційно перекладається на англійську як «recovery». У той же час, абревіатура «Мінвідновлення», що використовується для позначення Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури, офіційно перекладається як «MinRestoration» (а не «MinRecovery»). Отже, ці варіанти перекладу відображають різні контексти, в яких використовується одне й те саме слово, а саме – відновлення. Сьогодні є різні підходи до визначення зазначених понять.

Наприклад, в аналітичному документі «Координація процесу відбудови та відновлення з політикою регіонального розвитку в

Україні» для позначення довгострокової перспективи ПВУ, яка охоплює не лише безпосередню реконструкцію, але й модернізацію та розвиток країни, зазначено, що краще використовувати слово «відновлення», а не «відбудова» [6]. У контексті зазначеного аналітичного документа наступні терміни вжиті у такому значенні [4]:

– відбудова (реконструкція) – це ремонт або відбудова структур, які були пошкоджені або зруйновані під час війни, включаючи фізичну та соціальну інфраструктуру, а також відновлення земель, які були забруднені, заміновані або в інший спосіб зазнали деградації;

– відновлення – це відродження економічної діяльності, соціальних мереж і державних послуг, які постраждали внаслідок переорієнтації на потреби воєнної економіки та гуманітарної допомоги, переміщення або закриття підприємств і міграції населення на захід країни й за кордон;

– модернізація (розвиток) вимагає структурних змін в економіці, інституціях та врядуванні, які дозволять створити більш конкурентоспроможну і стійку економіку та підвищити рівень добробуту населення. Досвід нових країн-членів ЄС свідчить, що вимоги процесу євроінтеграції є водночас і мотивуючим, і стимулюючим фактором модернізації та впровадження структурних змін.

Перед Україною, внаслідок війни, постали надзвичайно складні виклики. Водночас, країна отримала й величезний шанс для прискореного та сталого розвитку, а саме: статус країни-кандидата на вступ до Європейського Союзу та має можливість брати участь у численних європейських програмах з підготовки до членства в ЄС. До України з великою повагою почали відноситися в світі. Україна отримала багато нових друзів та партнерів, які готові допомагати у відновленні не лише фінансовими ресурсами, але й сучасними технологіями й інноваціями, що стануть в нагоді для будівництва інфраструктури нового покоління замість повністю зруйнованих війною об'єктів життєзабезпечення.



Вважаємо, що для успішного відновлення потрібні сильні державні інститути та висока довіра до них з боку суспільства. Влада має залучати до розробки та реалізації програм відновлення професійних фахівців та експертів, приватний бізнес та інститути громадянського суспільства. Це не лише забезпечить високий професійний рівень підготовки та реалістичність цих програм, а й дасть змогу зберегти згуртованість суспільства та підсилить довіру населення до пропонованих управлінських рішень. Після війни суспільні настрої є дуже крихкими: багато людей перебуває в важкому психологічному стані, існує безліч проблем з організацією життєзабезпечення та працевлаштуванням тощо. У такі моменти зростають ризики виникнення конфліктів на релігійному, національному і мовному підґрунті, які можуть дуже швидко зруйнувати єдність суспільства та сформувані негативне ставлення до тих перетворень, які пропонуються владою після закінчення війни.

Щоб запобігти такому розвитку подій, потрібна обережність у обговоренні і вирішенні чутливих для людей питань. Не можна відкладати проблеми з отримання житла та працевлаштування мобілізованих військових та тимчасово переміщених осіб. Потрібно буде вирішувати питання повернення додому великої кількості людей, які внаслідок війни виїхали в інші країни. За різними оцінками це щонайменше 10% населення країни. За межами країни опинилися переважно освічені люди із знанням мов; багато дітей, які зараз навчаються в європейських школах та університетах. Війна триває довго й значна частина переміщених осіб вже змогла знайти роботу й певною мірою влаштувати своє життя у країнах їх перебування. Не повернення в Україну цих людей, негативно відобразиться на процесах післявоєнного відновлення та створить значні проблеми для подальшого розвитку країни.

У новій редакції Закон України «Про засади державної регіональної політики» розкриває поняття «відновлення» переважно в контексті реконструкції, тому, переклад «restoration» видається більш доречним у цьому випадку, бо вважається комплексом першочергових організаційних, фінансових та інших заходів, що

спрямовуються на прискорене відновлення об'єктів критичної та соціальної інфраструктури, об'єктів житлового та громадського призначення до стану, що дозволяє забезпечити повернення в регіон внутрішньо переміщених осіб та біженців і створити сприятливі умови для діяльності всіх суб'єктів господарювання. Цей закон визначає регіональний розвиток як «процес соціальних, економічних, екологічних, гуманітарних та інших позитивних змін у регіонах», а державну регіональну політику – як «систему цілей, заходів, засобів та узгоджених дій центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів влади Автономної Республіки Крим, органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб для забезпечення високого рівня якості життя людей на всій території України з урахуванням природних, історичних, екологічних, економічних, географічних, демографічних та інших особливостей регіонів, їх етнічної і культурної самобутності» [7].

Метою державної регіональної політики відповідно до зазначеного закону є «створення умов для динамічного, збалансованого розвитку України та її регіонів, забезпечення їх соціальної та економічної єдності, підвищення рівня життя населення, створення безпечних умов, додержання гарантованих державою соціальних стандартів для кожного громадянина незалежно від його місця проживання» [7]. Отже, ці правові формулювання, разом з основними принципами, встановленими цим законом, забезпечують ключові засади планування та реалізації політики регіонального розвитку (ПРР) [7]:

– не повинна зосереджуватися лише на економічних диспропорціях регіонів, відображених їх регіональним валовим внутрішнім продуктом (ВВП), і, таким чином, обмежуватися інвестиціями в економічну інфраструктуру;

– має досягатися шляхом координації - узгодженості дій щодо розвитку на різних рівнях врядування («взаємозв'язку та узгодженості довгострокових стратегій, планів і програм розвитку на державному, регіональному та місцевому рівнях») та співробітництва («узгодження цілей, пріоритетів, завдань, заходів і дій центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів влади

Автономної Республіки Крим, органів місцевого самоврядування, забезпечення співробітництва між ними під час формування та реалізації державної регіональної політики»);

– має бути спрямована на інтегрований розвиток, тобто поєднання галузевого та територіального підходів до розвитку територіальної громади або регіону, що забезпечує соціально-економічний і культурний розвиток територій;

– має бути спрямована на розвиток усіх регіонів, а не лише найменш розвинених, а також на збалансований розвиток країни в цілому;

– має дотримуватися принципу згуртованості, визначеного законом як «забезпечення просторової, політичної, економічної, соціальної, гуманітарної єдності України»;

– має бути адаптована до конкретних потреб та умов регіонів і реалізовуватися не лише центральним урядом, а й через дії органів виконавчої влади на всіх рівнях врядування, з дотриманням правового принципу субсидіарності, тобто «реалізації владних повноважень на найнижчому рівні управління, на якому це найбільш ефективно».

Реформа децентралізації визнана однією з найуспішніших в Україні, і проблема сьогодення – не її припинення, а успішне завершення. Вже маємо підписаний Президентом України Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування», який професіоналізує та робить прозорішою службу в органах місцевого самоврядування. Наразі на розгляді парламенту законопроект № 4298 «Проект Закону про внесення змін до Закону України «Про місцеві державні адміністрації» та деяких інших законодавчих актів України щодо реформування територіальної організації виконавчої влади в Україні», який запроваджує місцеві адміністрації префектурного типу, що дозволить значно покращити ефективність державного нагляду за рішеннями органів місцевого самоврядування.

У літературі з питань координації публічної політики президент Міжнародної асоціації громадської політики (IPPA), проф. Принстонського університету Гай Пітерс, якого по праву вважають

живим класиком теорії та практики державного управління, схематично виділяє три підходи, які використовують, на його думку, уряди для забезпечення координації розробки та впровадження публічної політики [1]:

- ієрархія, коли інституція вищого рівня відповідає за координацію інституцій нижчого рівня. Наприклад, у галузевих міністерствах роль координатора може бути покладена на особу з апарату міністра, заступника міністра або окремий структурний підрозділ;

- співпраця, коли посадові особи різних установ працюють у команді над розробкою політики та заходів, спрямованих на досягнення спільної мети. Цей підхід вимагає від залучених установ і посадових осіб приділяти час для досягнення спільного розуміння викликів та цілей шляхом обміну інформацією й відкритого обговорення;

- формування мереж, які з часом можуть розвиватися шляхом взаємодії державних службовців, які працюють над суміжними політиками і знають один одного досить добре, щоб спілкуватися безпосередньо, поза офіційними ієрархічними каналами. Таке неформальне спілкування і координація можуть сприяти взаєморозумінню цілей і викликів та значною мірою сприяти успішній офіційній співпраці.

Отже, координація – це коли люди працюють разом для вирішення спільних проблем, досягнення спільних цілей, а добре побудована система координації повинна забезпечити:

- середовище, орієнтоване на людей, в якому заохочується особиста ініціатива, творчість і лідерство, а також неформальна співпраця та обмін інформацією між публічними службовцями, які працюють у різних структурних підрозділах та установах;

- формальні структури, в рамках яких люди обмінюються інформацією та спільно працюють над розробкою та впровадженням документів і заходів політики; можуть включати міжвідомчі робочі групи, органи координації та прийняття рішень, а також механізми залучення неурядових зацікавлених сторін і бенефіціарів;

- формальні та неформальні процеси, які забезпечують спільне розуміння, узгодження та взаємодоповнюваність цілей між різними суб'єктами, залученими до розробки та впровадження політики;
- документи, де зафіксовані узгоджені цілі, напрямки політики та заходи.

В органах державного управління робота координаційних структур часто зосереджена на створенні таких документів, як стратегія, програма або план дій, де основна увага приділяється розподілу завдань, дотриманню термінів і узгодженню різних поглядів та інтересів галузевих міністерств і відомств, задіяних у процесі. Останніми роками, особливо в контексті політики згуртованості Європейського Союзу, політика регіонального розвитку, що підтримує та розвиває місцеві ініціативи, стала відома як територіально-орієнтована політика регіонального розвитку або публічна політика спрямована на місцеві потреби.

Паралельно з військовою відповіддю на російську агресію, організацією воєнної економіки та адаптацією публічних послуг до потреб суспільства у воєнний час, українська влада вже планує та готується до періоду післявоєнного відновлення. Для успішної відбудови потрібні спроможні громади. Тому головним завданням Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України (Мінвідновлення) має бути забезпечення необхідної підтримки цим громадам, як фінансової, так і консультаційної. Керівництво процесом відбудови та відновлення на політичному рівні було покладено на Віцепрем'єр-міністра з питань відновлення, який водночас є Міністром розвитку громад, територій та інфраструктури України. Це надає Мінвідновленню центральну координаційну роль у реалізації ПВУ, принаймні на етапі відбудови та відновлення. Керівництво Мінвідновлення має забезпечити залучення керівництва структурних підрозділів, відповідальних за ПРР, до координації процесу реалізації всіх програм ПВУ, що мають важливий вплив на розвиток регіонів і територій, та надання їм права голосу в цьому процесі. «Мешканці громад зможуть моніторити та контролювати процес відбудови через систему DREAM. Від безпосередньо оцінки завданої шкоди до аудиту проведених відновлювальних робіт» [8].

Ухвалення законопроекту №7283 щодо внесення змін до Закону «Про місцеве самоврядування в Україні» та інших законодавчих актів України щодо народовладдя на рівні місцевого самоврядування сприятиме участі громадян у процесах ухвалення рішень на місцевому рівні, забезпечить ефективну співпрацю місцевої влади і жителів громад через інструменти місцевих ініціатив, громадських слухань, загальних зборів, петицій та консультацій тощо. Сьогодні, на жаль, тільки 30 відсотків громад оформили Статути територіальної громади, які мають допомогти реалізувати всі ці інструменти. Для покращення процесу планування розвитку регіонів існує цифровий інструмент - Геоінформаційна система регіонального розвитку (ГІС), що дозволяє приймати рішення, впроваджувати плани відновлення та моніторити їх виконання, ґрунтуючись на актуальних даних. Вважаємо, що розвиток регіонів та територіальних громад має бути максимально цифровізованим, прозорим та ефективним.

У нашій країні право на інформацію закріплене в Конституції України, також воно регулюється низкою інших правових актів. Зокрема, порядок здійснення та забезпечення права кожного на доступ до інформації визначається Законом України «Про доступ до публічної інформації». Належне гарантування права на інформацію є невід'ємним атрибутом функціонування свідомого демократичного суспільства та правової держави. Водночас наразі ми живемо в умовах війни. Від початку повномасштабного вторгнення Україна зіштовхнулася з низкою викликів у сфері інформаційної безпеки: фейкові новини, дезінформація та пропаганда стали потужним засобом впливу на свідомість громадян зі сторони російської федерації. Російська сторона також намагалася дізнатися важливу для неї інформацію, аби використовувати її у своїх захватницьких цілях. Тому відповідно до Конституції України право на інформацію може обмежуватися в умовах воєнного стану. Однак, це не означає його повну заборону, більшість розпорядників публічної інформації продовжують надавати її у відповідь на запити, а також оприлюднюють на офіційних вебсайтах і сторінках у соціальних мережах. Тому, якщо говорити про інформаційні права під час війни,

варто розуміти – обмеження є, але це не означає, що розпорядники мають відмовчуватися чи шукати причини для відмови.

Загальнодержавна програма «Відновлення і модернізація житла та інфраструктури регіонів» зосереджена на політиці регіонального розвитку і включає 103 проєкти, за які відповідає Мінвідновлення [9]: загальнодержавні проєкти регіонального розвитку, проєкти регіонального розвитку для окремих макрорегіонів та регіонів з особливими потребами, проєкти економічного розвитку, проєкти відновлення пошкоджених будівель, житлові проєкти тощо. Складна структура національних програм і неповна відповідність документів робочих груп вимагатиме від Мінвідновлення не тільки забезпечення ефективної координації з іншими галузевими міністерствами у процесі реалізації національної програми, присвяченої ПРР, але й координації з міністерствами, відповідальними за виконання інших національних програм, де можлива синергія між галузевими та регіональними політиками і проєктами розвитку.

Важливим підходом до політики регіонального розвитку є орієнтація на місцеві потреби. Реконструкція є нагальною потребою в населених пунктах і регіонах, які найбільше постраждали від воєнних руйнувань. Тому реконструкція принаймні базової інфраструктури є передумовою для відновлення й активізації економічного та соціального життя. З іншого боку, регіони та громади, які менше постраждали від руйнувань, стикаються з власними проблемами, пов'язаними з наданням притулку внутрішньо переміщеним особам (ВПО), забезпеченням їх належними державними, адміністративними та соціальними послугами, а також інтеграцією у місцеву економічну діяльність та соціальні мережі. Ці проблеми залишатимуться актуальними і після війни, доки не будуть створені умови для повернення ВПО на їхні попередні місця проживання та роботи.

У довоєнний час у місті Ірпінь Київської області було створено досить потужну міську критичну та соціальну інфраструктуру. Однак, через повномасштабне вторгнення росії – нещадне бомбардування й обстріли з усіх напрямів – міська інфраструктура територіальної громади зазнала значних втрат. Так, було зруйновано близько 70% інфраструктури та 48% житлового фонду [4].

З метою з'ясування масштабів руйнування інфраструктури України проектом RebuildUA було проведено зйомку дронами, збір фото і відеоматеріалів, створено ортофотоплани з розпізнаванням руйнувань та обробкою даних, за результатами чого підготовлено й опубліковано аналітичні звіти по окремих територіальних громадах. Встановлено, що з 22149 споруд у місті Ірпінь було 10596 зруйновано, з них із сильним ступенем руйнування – 665 од. (6,3%), повним – 1836 од. (17,3%), слабким – 2525 од. (23,8%), імовірим – 5570 од. (52,6%). У с. Забуччя, яке відноситься до Ірпінської об'єднаної територіальної громади, з 1820 споруд зруйновано 188, з них 24 (12,8%) будівлі оцінюються як повністю зруйновані, 22 (11,7%) мають сильний, 38 (20,2%) – слабкий 104 (55,3%) імовірний ступінь руйнування. На рис. 1 представлено типізацію зруйнованих об'єктів у м. Ірпінь [10].

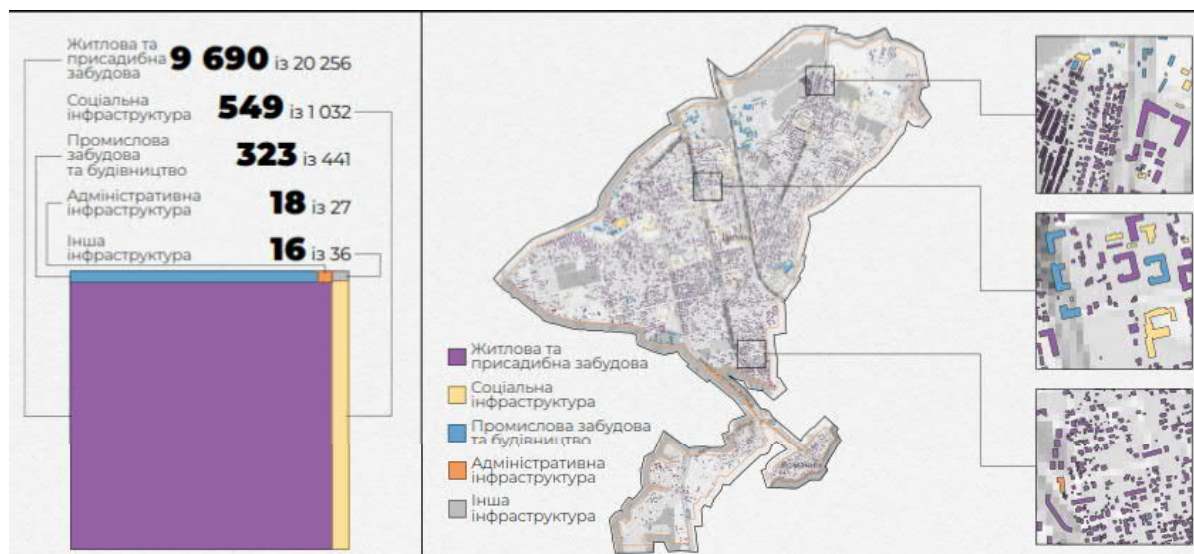


Рис. 1. Типізація зруйнованих об'єктів

Джерело: [11]

Загальна сума прямих збитків інфраструктури через агресію Росії в Ірпінській міській територіальній громаді перевищує 100 млрд грн. США (рис. 2).



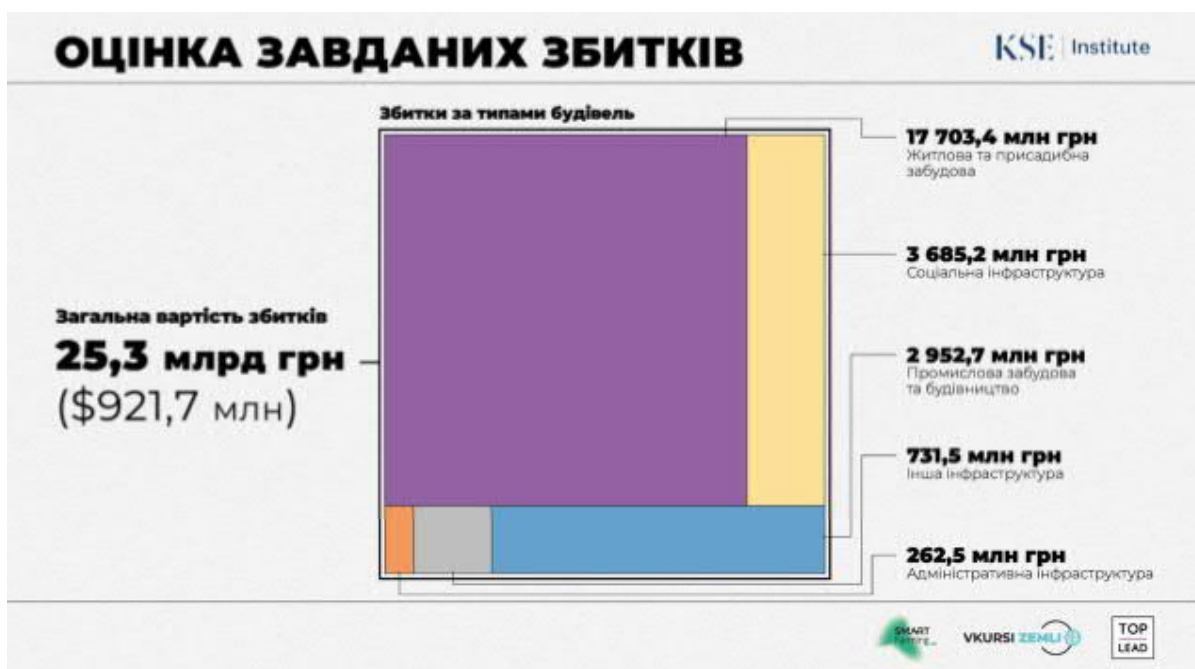


Рис. 2. Оцінка завданих збитків у місті Ірпінь

25 квітня 2023 р. на засіданні Кабінету Міністрів України Прем'єр-міністр Д. Шмигаль зазначив п'ять пріоритетів у Плані відновлення України на 2023 рік, йдеться про сотні різних проєктів, сотні міст та селищ, де відновлення відбуватиметься одночасно. Зокрема, уряд визначив шість населених пунктів: Бородянка та Мощун у Київській області, Тростянець у Сумській області, Посад-Покровське в Херсонській області, Циркуни в Харківській області та Ягідне в Чернігівській області, де відбудова відбуватиметься за новими принципами, один з основних - це «build back better», тобто «відбудувати краще, ніж було» [9, 12]. Ці населені пункти зазнали страшних руйнувань і урядом планується відновлювати їх комплексно – будуть відбудовувати не окремі будівлі та споруди, а все – з системним підходом, новим плануванням та повною трансформацією цих населених пунктів. Сьогодні йде пошук найбільш ефективних підходів, які забезпечать прозорість, ефективність, системність та швидкість відновлення одночасно. Однак, реалізація експериментального проєкту не означає, що відновлення не торкнеться інших населених пунктів. У 2023 році перед державою стоять два головних завдання: зробити все для Перемоги та почати відновлення, не чекаючи завершення війни.

Важливим елементом роботи по відновленню стане те, що інформація про всі проєкти повинна бути опублікованою та відкритою. Кожен українець зможе зайти й подивитися, на що витрачаються кошти в межах програми відновлення. Це елемент прозорості, який має сформувавши новий рівень довіри між державою та громадянами. Ще одним із п'яти пріоритетів швидкої відбудови є допомога малому та середньому бізнесу для відновлення економіки. Насамперед, мова йде про програми пільгового кредитування, а також про безповоротні гранти є-Робота.

Кабінет Міністрів України затвердив порядок визначення територій відновлення, а також порядки розробки, реалізації та моніторингу планів відновлення та розвитку регіонів і окремих територіальних громад. Відповідна постанова була підготовлена Міністерством розвитку громад, територій та інфраструктури і схвалена на засіданні Уряду 19 липня 2023 р. [13]. Прийняття порядків дозволить прискорити відновлення громад та регіонів, які постраждали внаслідок збройної агресії, зокрема, відновити об'єкти транспортної, критичної та соціальної інфраструктури, об'єкти житлового та громадського призначення. А, отже, забезпечити доступ до життєво важливих послуг мешканцям постраждалих громад.

Ще одним із важливих підходів до забезпечення координації політики регіонального розвитку щодо післявоєнного відновлення територій вважаємо створення на Київщині Каталогу відновлення області, де можна буде дізнатись про відремонтовані об'єкти. У Каталогі представлять дані більше тисячі об'єктів, які відновлювали коштами з резервного держбюджету протягом 2022 року, коли на відбудову в області виділили понад 700 млн грн.

У Каталогі міститиметься інформація про відбудову приватних і багатоквартирних будинків, об'єктів критичної інфраструктури, закладів освіти та охорони здоров'я, закладів культури, адміністративних будівель, ремонт пошкоджених доріг, мостів тощо. Планується, що у ньому будуть відповідні фільтри, де кожен може подивитися той або інший об'єкт, за яку суму виконані роботи та ким проводилися. Цей каталог має забезпечити більшу прозорість

під час відбудови регіону, згодом в ньому будуть позначені також відновлені об'єкти у 2023 році та в наступні роки.

Унаслідок бойових дій в лютому-березні 2022 року на Київщині зафіксовані руйнування у 46 з 69 територіальних громад області. Критичних руйнувань завдано в Бучанській, Ірпінській, Гостомельській, Бородянській, Макарівській, Великодиммерській та Пісківській територіальних громадах. Загалом від початку повномасштабного вторгнення РФ в області було зруйновано чи пошкоджено 27 226 об'єктів. Основний «удар» припав саме на житло – 24,3 тис. об'єктів. Крім цього, постраждали 227 шкіл та садочків, 125 адміністративних будівель і ЦНАПів, 128 медичних закладів, 138 культурних та релігійних споруд.

Станом на кінець червня 2023 року, повністю та частково відновили 12108 пошкоджених об'єктів. Зокрема, повністю відбудували 6 767 багатоповерхівок та приватних будинків, ще 3 919 – частково із забезпеченням життєдіяльності [14].

У Київській обласній державній адміністрації розробили Програму з відновлення та розвитку регіону протягом 2023-2027 років (Програма), в якій визначені завдання та заходи для ефективного відновлення Київської області: пошкодженої інфраструктури, економіки та екології. Для її реалізації обрали сім пріоритетних напрямів для розвитку регіону, а саме:

1) пропозиції від територіальних громад області щодо розміщення об'єктів промислового та сільськогосподарського виробництва, транспортних та інженерних споруд і мереж, закладів освіти, охорони здоров'я та соціального забезпечення, природоохоронної сфери;

2) надання адміністративних послуг;

3) розвиток культурного та духовного середовища, туристичного потенціалу;

4) захист населення і територій від надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру;

5) розвиток потенціалу територіальних громад області;

6) відновлення закладів соціальної інфраструктури;

7) створення безбар'єрного простору [14].

Програма також передбачає стратегічні цілі для підвищення конкурентоспроможності Київської області.

Наприкінці хотілось би зазначити, що відновлення є надзвичайно складним завданням для будь-якої країни після завершення війни й далеко не всі країни змогли впоратися з цим викликом. Світовий досвід свідчить, що відновлення було успішним тоді, коли країни та міста змогли подивитися на свій подальший розвиток під новим кутом зору та обрали для застосування різні підходи та інструменти, які релевантні до їх поточної ситуації та враховують наявні особливості. Отже, кожен конфлікт має свої особливості – тривалість, інтенсивність та масштаб руйнувань, стартові позиції для відновлення в частині наявної критичної та соціальної інфраструктури, промисловості, людського капіталу тощо.

**Висновки.** «Битва» за побудову мирного процвітаючого суспільства є складною і відповідальною, адже саме на етапі відновлення вирішується подальша доля країни та її громадян. Закцентовано, що запорукою вирішення регіональних проблем у процесі післявоєнного відновлення є забезпечення координації політики регіонального розвитку. Зазначено, що сьогодні пріоритетними для забезпечення координації політики регіонального розвитку є підтримка конкретних проєктів відбудови в територіальних громадах та оновлення Державної стратегії регіонального розвитку, яка має базуватися на п'яти ключових пріоритетах: стратегічне планування та проєктний менеджмент; інвестиції та взаємодія з донорами; антикорупційна діяльність; цифровізація та управління на основі відкритих даних; містобудування.

Зауважено, що диференційований географічний вплив війни ще більше загострив відмінності регіонів з точки зору можливостей їх розвитку та необхідної державної підтримки. Для політики регіонального розвитку, що має на меті зменшити диспропорції у розвитку населених пунктів та регіонів, ця ситуація створює виклик у застосуванні підходу до регіонального розвитку, орієнтованого на місцеві потреби. Сьогодні вже не достатньо простої диференціації регіонів на дві групи за відносним показником валового

внутрішнього продукту на душу населення, яка застосовується Державним фондом регіонального розвитку, необхідно розробити набагато більш деталізований підхід до ПРР, що враховує місцеві потреби та базується на визначенні та підтримці ініціатив розвитку, які реалізуються на місцевому та регіональному рівнях.

Зазначено, що хоча деякі підходи та інструменти до політики регіонального розвитку вже включені в законодавство, система вертикальної координації, тобто багаторівневе управління з широким використанням участі громадськості в прийнятті рішень стосовно подальшого розвитку адміністративно-територіальних одиниць, все ще залишається досить актуальною та потребує адаптації для забезпечення більшої гнучкості, прозорості та ініціативи знизу.

Перспективними напрямками подальших теоретико-практичних досліджень вважаємо такі:

– узагальнення кращих практик світового досвіду післявоєнного відновлення населених пунктів та територій з метою визначення можливості імплементації їх в процесі відбудови в Україні;

– подальші дослідження щодо вдосконалення системи вертикальної та горизонтальної координації, тобто багаторівневе управління з широким використанням участі громадськості в прийнятті рішень щодо розвитку адміністративно-територіальних одиниць.

Отже, у статті сформульовано та вирішено актуальне наукове завдання у галузі державного управління, що полягає в обґрунтуванні підходів до забезпечення координації політики регіонального розвитку щодо відновлення територій, постраждалих у ході війни.

**Стаття надійшла до редакції: 05.07.23**



показником валового внутрішнього продукту на душу населення, яка застосовується Державним фондом регіонального розвитку, а необхідно розробити набагато більш деталізований підхід до програм регіонального розвитку, що враховує місцеві потреби та базується на визначенні та підтримці місцевих ініціатив розвитку, які реалізуються на місцевому та регіональному рівнях.

Зазначено, що хоча деякі підходи та інструменти до політики регіонального розвитку вже включені в законодавство, система вертикальної координації, тобто багаторівневе управління з широким залученням громадськості в розробці та прийнятті рішень стосовно подальшого розвитку адміністративно-територіальних одиниць, все ще залишається досить актуальною та потребує адаптації для забезпечення більшої гнучкості та ініціативи знизу.

**Ключові слова:** політика регіонального розвитку, взаємодії суб'єктів регіонального розвитку, координація, громада, участь громадян в прийнятті рішень, консолідація дій, інституціоналізація публічного простору, відновлення територій.

**Received: 05.07.23**

## References

1. Guy Peters B. (2008). The Challenge of Policy Coordination. *Policy Design and Practice*, 1 (1), (pp 1-11) [in English]
2. Vasylieva, N.V., Vasylieva, O.I., Prylipko, S.M., Kapitanets, S.V., & Fatkhutdinova O.V. (2020). Approaches to the formation of Public Administration in the Context of Decentralization Reform in Ukraine. *Cuestiones Políticas*, 38 (66), Especial (1era parte), (pp. 301-320). DOI: 10.46398/cuestpol.38e.19 [in English]
3. Tkachuk, A., Tretiak, Yu., & Lukeria, I. (2022). *Derzhavna rehionalna polityka 2023: buty chy ne buty? [State regional policy 2023: to be or not to be?]*. Retrieved from <https://zn.ua/ukr/internal/derzhavna-rehionalna-polityka-2023-buti-chi-ne-buti.html> [in Ukrainian].
4. Prylipko, S.M., Vasylieva, N.V., & Markushyn, O.H. (2022). Analiz stanu ruinyvan infrastrukturykh obektiv v Irpinskiy terytorialnii hromadi Ky-

ivskoi oblasti [Analysis of the state of destruction of infrastructure facilities in the Irpin territorial community of the Kyiv region]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia – Law and public administration*, 4, (pp. 221-228) [in Ukrainian].

5. Plan vidnovlennia Ukrainy [Recovery Plan of Ukraine]. (n. d.). *recovery.gov.ua*. Retrieved from <https://recovery.gov.ua/> [in Ukrainian].

6. Faihel, B. (2023). Koordynatsiia protsesu vidbudovy ta vidnovlennia z politykoiu rehionalnoho rozvytku v Ukraini [Coordination of the reconstruction and recovery process with the policy of regional development in Ukraine]. *Analitychnyi document – Analytical document* [in Ukrainian].

7. Zakon Ukrainy Pro zasady derzhavnoi rehionalnoi polityky vid 05.03.2015 r. zi zminamy, vneseny my 09.07.2022 r. [Law of Ukraine On the principles of state regional policy dated 03/05/2015, as amended on 07/09/2022]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> [in Ukrainian].

8. Komanda Minvidnovlennia prezentovala bachennia onovlenoi polityky rehionalnoho rozvytku ta reformy detsentralizatsii [The team of the Ministry of Reconstruction presented the vision of the updated regional development policy and decentralization reform]. (n.d.). *mtu.gov.ua*. Retrieved from <https://mtu.gov.ua/news/34527.html> [in Ukrainian].

9. Plan shvydkoho vidnovlennia Ukrainy na tsei rik maie piat prioritytetiv [The plan for rapid recovery of Ukraine for this year has five priorities]. (n. d.). *www.ukrinform.ua*. Retrieved from <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3700513-plan-svidkogo-vidnovlenna-na-cej-rik-mae-pat-prioritytetiv-smigal.html> [in Ukrainian].

10. Sait proektu iz otsyfrovuvannia zruinovanykh ob'ektiv [Website of the project on digitization of destroyed objects]. *rebuildua.net*. Retrieved from <https://rebuildua.net/#reports> [in Ukrainian].

11. Zbytky infrastruktury v Irpeni stanovliat maizhe \$922 mln – KSE Institute [Infrastructure damage in Irpen amounts to almost \$922 million - KSE Institute]. (n. d.). *mind.ua*. Retrieved from <https://mind.ua/news/20244376-zbitki-infrastrukturi-v-irpeni-stanovlyat-majzhe-922-mln-kse-institute> [in Ukrainian].

12. Shmyhal: uriad vyznachyv 6 naselenykh punktiv, yaki vidbuduiut za novymy pryntsyparamy [Shmygal: the government has identified 6 settlements that will be rebuilt according to new principles]. (n. d.). *suspilne.media*. Retrieved from <https://suspilne.media/456387-smigal-urad-viznaciv-6-nasele-nih-punktiv-aki-vidbuduut-za-novimi-principami/> [in Ukrainian].

13. Uriad zatverdyv poriadky z pytan vidnovlennia ta rozvytku rehioniv i hromad [The government approved the procedures for the restoration and de-



velopment of regions and communities]. (n. d.). *www.kmu.gov.ua*. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-zatverdyyv-poriadky-z-pytan-vidnovlennia-ta-rozvytku-rehioniv-i-hromad?fbclid=IwAR1O0J6l-1ahoe32wwwua-jrHWcClb4kq-TAEQUb3kqsVQTxFowYlr0xkzwl> [in Ukrainian].

14. Ofitsiynyi sait Kyivskoi oblasnoi derzhavnoi administratsii. Operatyvna informatsiia [Official website of the Kyiv Regional State Administration. Operational information.]. *koda.gov.ua*. Retrieved from <https://koda.gov.ua/> [in Ukrainian].

### **Відомості про авторів / Information about the Authors**

**Васильєва Олександра Іллівна:** Державний податковий університет: вул. Університетська буд. 31, Ірпінь, 08201, Київська область, Україна.

**Oleksandra Vasylieva:** State Tax University, 08201, str. 31 University Street, Irpin, Kyiv Region, Ukraine

**ORCID. ORG./ 0000-0003-1812-4557**

**E-mail: [sandra\\_nadu@ukr.net](mailto:sandra_nadu@ukr.net)**

**Маркушин Олександр:** Національний університет біоресурсів і природокористування України: вул. Героїв Оборони, 15, м. Київ, 03041, Україна.

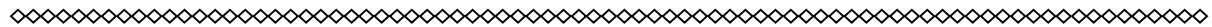
**Oleksandr Markushin:** National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine: Heroiv Oborony Str.15, Kyiv, 03041, Ukraine.

**ORCID. ORG./ 0000-0001-8623-3419**

DOI 10.34132/pard2023.21.03

**THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES  
TO UNDERSTANDING PUBLIC-ADMINISTRATIVE  
DISCOURSE AS A TYPE OF COMMUNICATION  
IN PUBLIC ADMINISTRATION**

*Natalia Yevtushenko*, PhD student at the Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine.



*The article provides a theoretical and methodological analysis of public-administrative discourse as a type of communication between public administration institutions and the public. The author describes the main approaches to understanding the concept of “discourse”, which are not limited to purely linguistic issues, but have a wider scope of application in such fields of knowledge as linguistics, political science, philosophy, psychology, pedagogy, journalism, cultural studies, art history, mathematics, and public administration.*

*The article reveals that “discourse” and its variant “institutional discourse” are a system of actions, roles and norms of behaviour in the process of communication (communication), according to the following main criteria: communication subjects (public authorities, civil society institutions, representatives of a particular social group, the public) communication goals. Its components are “administrative discourse” and “public-administrative discourse”.*

*The author determines that the specificity of “administrative” discourse is communication within the framework of status-role relations, i.e., speech interaction between representatives of executive authorities (civil servants) performing executive and administrative functions and citizens. The main functions of administrative discourse are prescriptive, controlling and evaluative, the essence of which is to assess the work of performers.*

*It is substantiated that “public-administrative discourse” is a type of communication, communicative interaction between public authorities (public managers) and civil society institutions and the public at different communicative levels in different socio-political conditions. Thus, “public-administrative discourse” is a tool for realising the practical interests of the State, i.e., it contributes to the democratisation of society and improvement of the quality of life of the population.*

*Key words: discourse, administrative discourse, institutional discourse, public-administrative discourse, communication, language communication, communication subjects, public, public opinion, public administration.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Процеси демократизації і євроінтеграції, що відбуваються в Україні, супроводжується системою заходів, спрямованих на удосконалення процесу комунікації (спілкування) публічних управлінців з громадськістю. По-перше тому, що авторитет органів влади залишається на досить низькому рівні; по-друге відбувається розчарованість громадян діяльністю політиків, державних діячів, державних інституцій; по-третє еволюція комунікацій вимагає з’ясування місця публічно-адміністративного дискурсу в процесі комунікації публічних управлінців з громадськістю.

Все це вимагає побудови нових стосунків між владою й громадськістю в публічно-адміністративному дискурсі публічного управління, як комплексу взаємопов’язаних, взаємозалежних та взаємодіючих установ, інститутів та інших суб’єктів комунікації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У процесі теоретичного обґрунтування проблеми ми звертаємось до наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема О. Акімов і Л. Акімова [1], В. Андріяш і О. Євтушенко [2; 9], Х. Арендт [17], Ф. Бацевич [3], П. Бурдьє [18], Т. А. ван. Дейк [20-22], Ю. Габермас [24], Д. Кристал [19], Л. Нагорна [8], П. Серио [12], В. Тертичка [14], Н. Феркло [23], В. Чернявська [15], Л. Шевченко [16], Д. Шиффрін [26], З. Харріс [25], та ін.

Однак слід констатувати, що незважаючи на наявність значного обсягу літератури з питань, пов'язаних із проблемами дискурсу, можна констатувати, що публічно-адміністративний дискурс, як комунікації публічних управлінців з громадськістю в системі публічного управління й досі є недостатньо розробленими.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета статті – дослідити теоретико-методологічні підходи до розуміння публічно-адміністративного дискурсу як виду комунікації інститутів публічного управління з громадськістю на різних комунікативних рівнях. Відповідно завданнями дослідження є: розкрити поняття «дискурс», охарактеризувати поняття «публічно-адміністративний дискурс», як вид комунікації в публічному управлінні, сформулювати роль «публічно-адміністративного дискурсу» в комунікативної діяльності органів публічного управління з громадськістю.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Відповідно для більш докладного розуміння публічно-адміністративного дискурсу, розглянемо наступні поняття: «дискурс», «адміністративний дискурс», «публічно-адміністративний дискурс», «комунікація», «громадськість», «публічне управління» їх роль та функції в понятійно-категорійному апараті науки державного управління.

Як показує аналіз у науковій літературі відсутня єдність розуміння поняття «дискурс». Його тлумачення не обмежується суто лінгвістичною проблематикою, а має більш широку сферу вживання в таких областях знань, як політологія, філософія, психологія, педагогіка, журналістика, культурологія, мистецтвознавство, математика, публічне управління. Зрозуміло, що така широка сфера застосування поняття «дискурс», інтерпретується вченими по-різному, на власний розсуд.

Так з латинської мови поняття «дискурс» (*discours, discursus*) – перекладається, як «бігання у різних напрямках», «бесіда», «розмова, мовлення» [4], тому термін «дискурс» спочатку використовувався у значенні «діалог», «міркування».

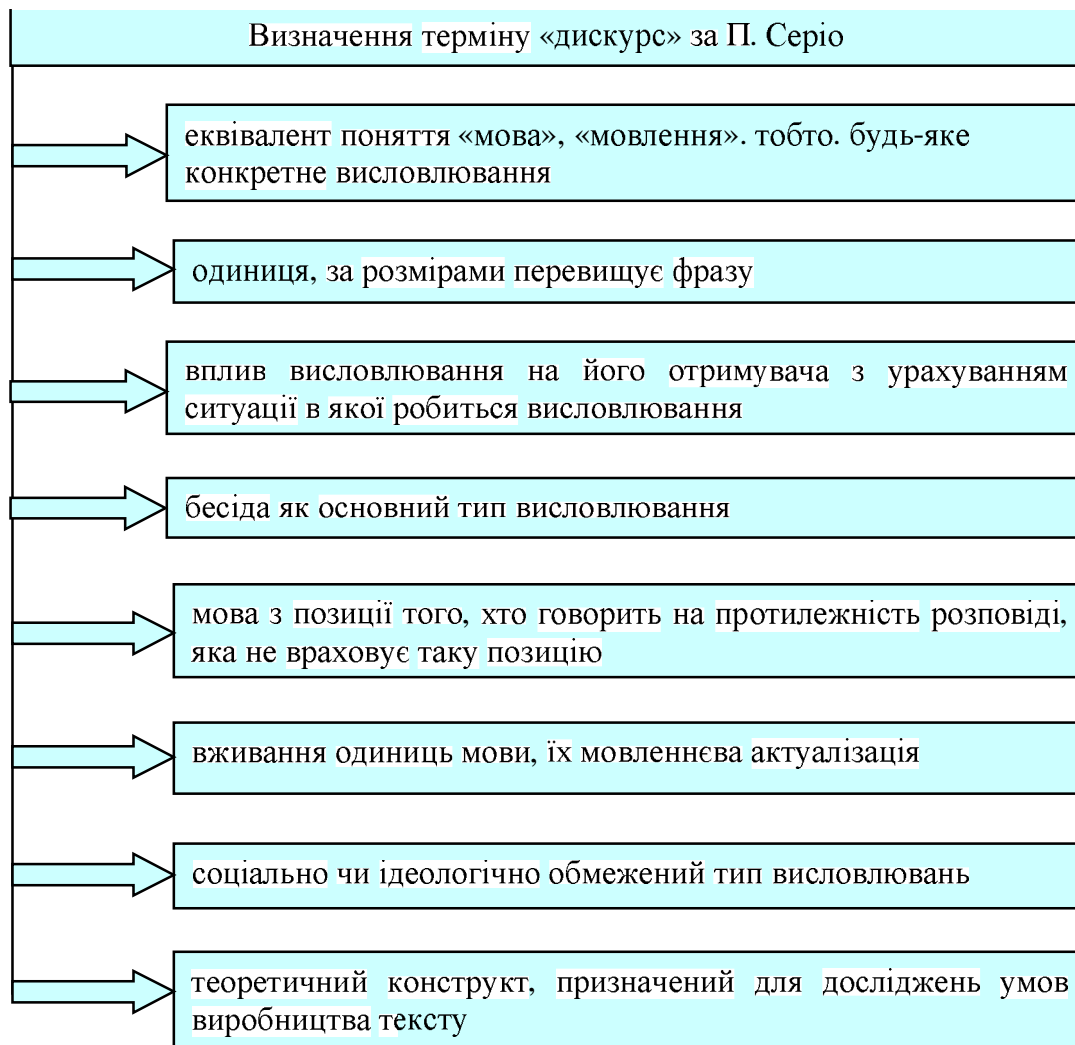
У 1952 р. американським лінгвістом З. Харрісом поняття «дискурс» було використано для позначення методу аналізу

зв'язного «мовлення дискурсивних явищ комунікативного, когнітивного, прагматичного, дидактичного характеру» [25, р.1-30]. Хоча лінгвістами ще у 70-х рр. поняття «дискурс» і «текст» вважалися тотожними, але на початку 80-х рр. були розмежовані. Власне, за Т. ван Дейком дискурс, у вузькому сенсі, почав розглядатися, як текст або розмова, мовний результат комунікативної дії [20, р. 81]. В широкому розумінні, як комплексна комунікативна подія (складна єдність мовної форми, значення і дії), відтворена учасниками спілкування, характерними рисами якої є інтереси, цілі та стилі [21, р. 29-31].

Також Т. ван Дейк звертає нашу увагу, що в дискурсі задіяна не лише мова, але й «менталітет та культура як національна, загальна, так і індивідуальна, приватна» а також спосіб актуалізації тексту [22]. З огляду на це слід зазначити, що розглядаючи поняття «дискурс» потрібно враховувати в якій комунікативній ситуації і з якою метою він використовується та які культурно-мовні норми, існують в даному суспільстві.

Сучасними лінгвістами дискурс розуміється, як зв'язний текст, але обумовлений багатьма факторами, зокрема політичними, соціальними, культурними, психологічними тощо. В публічно-владної комунікації «дискурс» розглядається, як «мисленнєво-комунікативна діяльність» [16, с. 16], «відрізок мовлення, який за розміром більший за речення» [19, р. 106], що характеризує сферу смислового буття та життя людини у світі сенсів, значень, цінностей. Разом з тим, на думку більшості дослідників теорії дискурсу відмічається, що на сьогодні однозначного трактування поняття «дискурс» не існує, тому що поняття «дискурс» стосується всіх сфер міжособистісної комунікації. Тому дати точне визначення дискурсу неможливо, як неможливо, наприклад, дати остаточне визначення поняттям «мова», «соціум» або «культура» [18, р. 195].

Натомість наявність достатньо великої кількості визначень дискурсу вимагає від дослідників їх якимось об'єднати та згрупувати, для його кращого розуміння. Так у 1999 році Патрік Серіо запропонував вісім найбільш поширених значень терміну «дискурс» (Рис. 1).



**Рис.1.** Визначення терміну «дискурс» за П. Серіо

*Джерело: складено автором на основі [12]*

Виходячи з визначень, дискурс у широкому розумінні синонімічно відноситься до понять «комунікація» і «спілкування», які характеризують публічне соціальне середовище між суб'єктної взаємодії, яке обумовлює «використання мови, яка є одним з соціальних елементів» [23, р. 3]. На нашу думку будь-який акт вживання мови є засобом комунікативної взаємодії суб'єктів комунікації, тому що як слушно зауважує дослідниці Л. Нагорна «постає не лише як мовленнєва діяльність, але і як політична поведінка, що має колективно-діяльнісну основу» [8, с. 15].

Саме це пояснює той факт, що Ф. Бацевич визначає дискурс, як «тип комунікативної діяльності, інтерактивне явище, тривалий

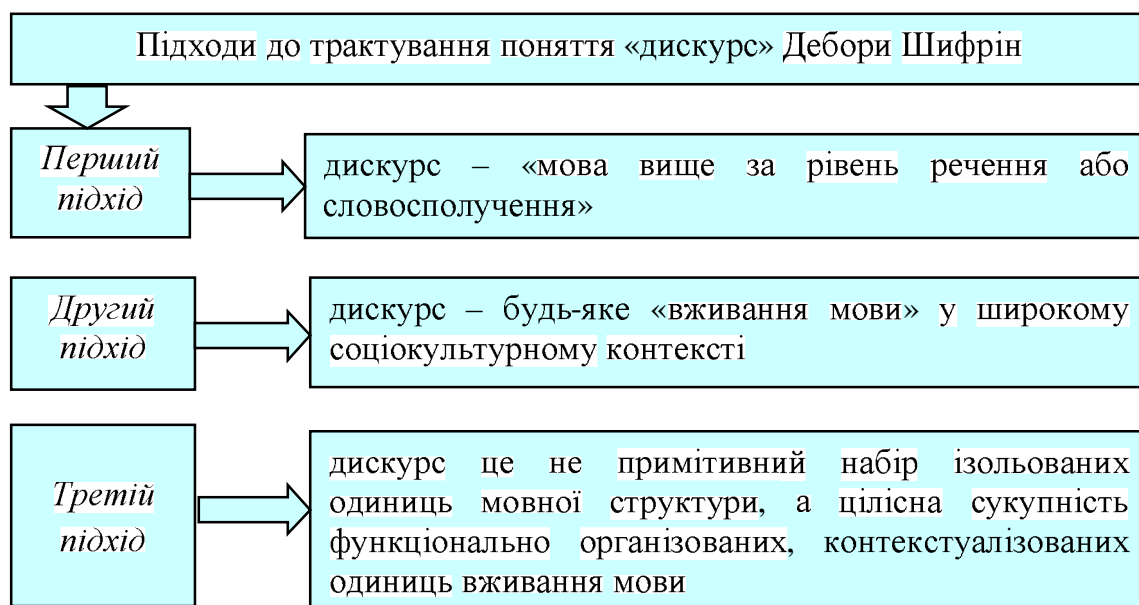
у часі процес, утілений у певній (іноді значній) кількості повідомлень», тобто мовленнєвий потік в різних формах у межах одного чи кількох каналів комунікації, що регулюється стратегіями і тактиками учасників спілкування» [3, с. 42-43].

Тож, на думку О. Селіванової наявні визначення дискурсу, краще об'єднати в чотири типи (Рис.2).



**Рис.2.** Визначення дискурсу за О. Селіванової  
*Джерело: складено автором на основі [11]*

Дебора Сью Шиффрін американський лінгвіст розглядаючи текст, як матеріал поза контексту, а «дискурс як комунікацію в контексті, що складається з екстралінгвістичних та прагматичних факторів» [26] запропонувала три основні підходи до трактування поняття «дискурс» (Рис. 3).



**Рис.3.** Підходи до трактування поняття «дискурс» Дебори Шифрін  
*Джерело: складено на основі [26]*

Отже перший підхід до поняття «дискурс» здійснюється з позицій формально або структурно орієнтованої лінгвістики. Другий підхід пов'язаний з функціональним визначенням дискурсу у широкому соціокультурному контексті і третій – заснований на синтезі вищеназваних визначень, що наголошує на взаємодії форми та функції в якому дискурс – це цілісна сукупність функціонально організованих, контекстуалізованих одиниць вживання мови.

Дослідниця В. Чернявська пропонує тлумачення «дискурсу» звести до двох основних: 1) «конкретна комунікативна подія, зафіксована в тексті й усному мовленні, що здійснюється у конкретному когнітивно зумовленому комунікативному просторі»; 2) «сукупність тематично співвіднесених текстів» [15].

Таким чином, розглянув запропоновані визначення дискурсу, ми можемо констатувати, що не існує однозначного тлумачення поняття «дискурс», тому представники різних наук вкладають у нього різні значення виходячи з предмета дослідження. На нашу думку, поняття «дискурс і «комунікація» взаємопов'язані в тому плані, що комунікація є процесом передачі інформації, а під дискурсом одночасно розуміється і мовець і мовлення – процес мовної діяльності і публічні тексти, промови, висловлювання, що використовуються в процесі комунікації, й комунікативна подія, відтворена учасниками спілкування й ментальні процеси, що супроводжують процес комунікації та її результат з екстралінгвістичними факторами й когнітивними елементами (знання про світ, думки, установки, цілі), що необхідні для його розуміння. Крім того, залежно від сфери його використання поняття «дискурс» має безліч різновидів.

По суті тип дискурсу залежить від обрання критерію його виділення. Зокрема І. Шевченко та О. Морозова, пропонують формальні, функціональні, змістовні критерії [16]. Ми же розглядаючи «дискурс» як комунікативну практику, що функціонує в системі публічно-владної, соціальної взаємодії, представників влади і громадськості, будемо керуватись нормою, що будь-яка комунікація є мовною комунікацією, тобто набором формальних та не формальних правил, які детерміновані соціальними умовами, що визначають напрями поведінки учасників комунікації. Отже дискурс в публічному управлінні є способом функціонування і реалізації публічної влади

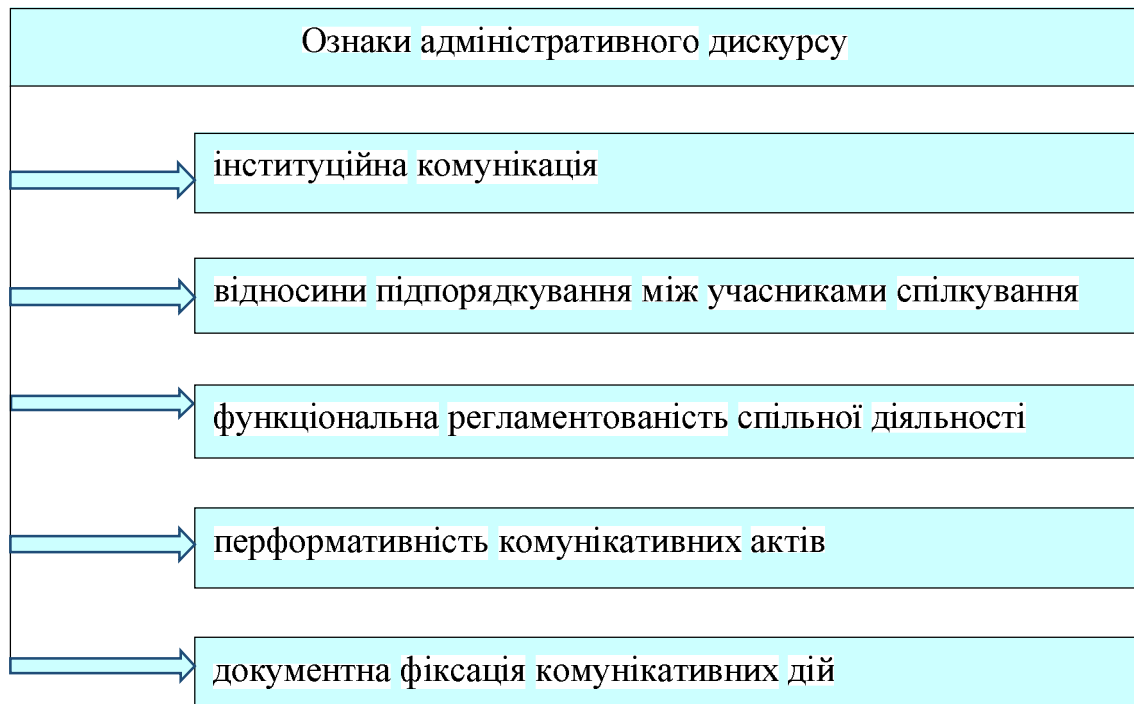


й використовується для того, щоб пояснити власні дії, з метою дати громадськості когнітивне сприйняття та розуміння дійсності.

За допомогою інституційного підходу, розглянемо дискурс, як процес комунікації та зв'язки суб'єктів комунікації, їх поведінку, цілі. Що дає нам можливість визначити «інституційний дискурс», як комунікацію (спілкування), за такими основними критеріями: суб'єкти комунікації (інститути публічної влади, інститути громадянського суспільства, представники тієї чи іншої соціальної групи, громадськість), цілі комунікації. По суті інституційний дискурс є статусно-орієнтованим дискурсом – системою дій, ролей та норм поведінки. Складовими інституційного дискурсу є «адміністративний дискурс» і «публічно-адміністративний дискурс», які й розглянемо більш докладніше.

Що стосується терміну «адміністративний» (від лат. *administrate* –допомагати, прислужувати, завідувати), то в словнику іншомовних слів він визначається по-перше, як: «пов'язаний з управлінням, керуванням», а по-друге, як «той, що входить у повноваження виконавчої влади» [13]. Отже «адміністративний» дискурс є різновидом інституційного дискурсу, де адресатом є суспільні інститути, або громадськість. Комунікації в якому являють собою набір стандартів мовленнєвої поведінки, яка завжди визначена контекстом.

Специфікою адміністративного дискурсу є спілкування у рамках статусне-рольових відносин, тобто мовленнєва взаємодія представників органів виконавчої влади (державних службовців), що здійснюють виконавчі та розпорядчі функції, з громадянами. Тобто основними функціями адміністративного дискурсу є розпорядча, яка реалізується через накази, вказівки, розпорядження, рекомендації, поради, настанови; контрольна через зворотній зв'язок звіти, доповіді, рапорти; а також оціночна, суть якої в оцінці роботи виконавців. На нашу думку адміністративний дискурс можна визначити, як особливий вимір статусно-обумовленої комунікації, що поєднує різні сфери спілкування та різні тематичні галузі. Його ознаками є наступні (Рис. 4).



**Рис. 4.** Ознаки адміністративного дискурсу

*Джерело: авторська розробка*

Основна комунікативна тональність адміністративного дискурсу обумовлена дотриманням норм офіційного спілкування на соціальній дистанції.

Адміністративний дискурс відбувається в рамках статусне-рольових відносин, тобто мовленнєва взаємодія (спілкування) представників органів виконавчої влади (державних службовців) з громадянами. Його мета спонукати адресата діяти в рамках наказів та розпоряджень. Функціонування адміністративного дискурсу обмежено інформативним спілкуванням що включає здобуття, осмислення й передачу управлінської інформації. Зрозуміло, що поняття «публічно-адміністративний дискурс» набагато ширше, тому що доповнюється терміном «публічний», що перекладається, як державний, публічний, громадський, суспільний, національний, цивільний [14, с.12] і стосується публічних потреб та інтересів суспільства.

Ми погоджуємось з думкою Х. Арендта, що трактує «публічне», як «все, що з'являється публічно, може бути побачене і почуте

кожним та має якнайширшу публічність» [17, р. 50]. Саме тому «суб'єктом публічності підкреслює Ю. Габермас є громадськість як носій громадської думки» [24, р. 2], яка формується та функціонує, як в рамках суспільства, так і в рамках існуючих в суспільстві спільнот.

Під «громадською думкою» ми розуміємо «стан масової свідомості, який виражає приховане чи явне ставлення різних соціальних груп до проблем, подій і фактів дійсності» [6, с. 107], тому що тісно пов'язана з настроями, які формуються в суспільстві.

Вважаємо, що «публічно-адміністративний дискурс» на нашу думку можна розглядати, як вид комунікації, комунікативної взаємодії між публічною владою та громадськістю для забезпечення ефективного функціонування всієї системи публічного управління (органів державної влади, місцевого самоврядування, громадських (неурядових) організацій, фізичних осіб та інших суб'єктів) в країні з метою реалізації державної політики в різних сферах суспільного життя, шляхом застосування економічних, адміністративних, інформаційно-психологічних та інших методів.

Також «публічно-адміністративний дискурс» можна визначити, як комунікативне середовище в якому відбувається поширення та обмін інформації між органами публічної влади та населенням, по суті формується система комунікації публічного управління. Яку можна визначити, як комплекс взаємодій суб'єктів публічного управління на центральному, регіональному та місцевому рівнях з громадськістю завдяки яким досягається їх координованість в управлінні суспільними процесами. Підкреслимо, що в такої системі комунікації між владою і громадськістю важливим є формування спільного смислового простору, що дозволяє подолати комунікативні бар'єри між суб'єктами комунікації, зокрема через використання евфемізмів як комунікативного засобу непрямого, пом'якшувального позначення подій і фактів, щоб програмувати задалегідь необхідний результат комунікативної взаємодії.

Таким чином, під поняттям «публічно-адміністративний дискурс» ми розуміємо комунікативну взаємодію органів публічної

влади з громадськістю, що ґрунтуються на засадах партнерства, взаємовідповідального діалогу та спрямовані на реалізацію функцій держави, основних прав і свобод громадян. Під взаємодію ми розуміємо співпрацю органів публічної влади і громадськості у вирішенні публічно-владних питань на основі принципів: демократичності (коли зв'язки з громадськістю будуються в формі двостороннього діалогу) і транспарентності (інформаційної доступності, відкритості і прозорості органів публічної влади, які є індикатором рівня довіри суспільства до влади).

Співпраця органів публічної влади і громадськості формує «нові взаємовідносини між державою і суспільством щодо задоволення суспільних інтересів і потреб, на зменшенні державного втручання в суспільні справи, в життя суспільства і залученні населення у вирішення спільних публічних справ, опорі на ініціативу громадян й їхню самостійність». На думку В. Андріяш і О. Євтушенко будується така «система управління, при якій державні службовці ставляться до громадян як до клієнтів, надаючи послуги, які ті хочуть отримати, подібно тому, як приватні підприємства обслуговують своїх споживачів» [2].

Отже досвід комунікативної діяльності органів публічної влади, вбачають три різні механізми взаємодії органів публічної влади та громадськості: «інформування громадськості (одностороння взаємодія), інтерактивна взаємодія (двостороння взаємодія), зворотна взаємодія» [1, с. 61]. Такий аспект комунікативної суб'єктно-об'єктної взаємодії влади з громадськістю, коли відбувається рух інформації від громадян до владних структур, можна визначити, як вплив громадськості на процес публічного управління [5, с. 170].

Пов'язано це з тим, що така інформаційна взаємодія владних суб'єктів з громадськістю, що допускає зворотний зв'язок між ними, а також взаємовплив один на одного для забезпечення їх спільної співпраці в публічному управлінні. На наш погляд особливістю сучасного публічного управління є те, що об'єкт (громадськість) не тільки підпорядковується, але й впливає на суб'єкт (органи публічної влади) й вимагає від нього певних дій.

Як наслідок, зв'язки з громадськістю в публічному управлінні будуються на основі комунікації органів публічної влади з громадянами на принципах відкритості та прозорості з метою своєчасного забезпечення суспільства важливою інформацією. Все це на нашу думку, дозволяє враховувати потреби громадян, швидко реагувати на потреби суспільства.

Дослідник В. Малиновський слушно вбачає основну мету зав'язків з громадськістю у «створенні зовнішнього і внутрішнього соціально-політичного середовища», яке сприяє успішній діяльності органу державного управління й забезпечує бажану поведінку громадськості щодо цього органу влади [7, с. 398].

Щодо комунікації, то вона розглядається як «обмін знаками, символами, котрі сприймаються лише в певному культурному контексті» [10, с. 23], тобто є складовою суспільного процесу, тобто засобом, через який виражаються групові норми, здійснюється суспільний контроль [9, с. 452]. Зовнішні комунікації спрямовані на встановлення взаємовідносин органу публічної влади з громадськістю, якою є активна частина суспільства (або окремі його представники). Отже громадськість в процесі комунікації з органами публічної влади має можливість вільно контактувати з посадовими та службовими особами цих органів, використовувати публічні інформаційні ресурси для здійснення безпосереднього легітимного впливу.

По суті громадськість є головною підвалиною публічного управління, повноцінним учасником процесу публічно-владної комунікації, тому що безпосередньо приймає участь в розробці та прийнятті публічно-владних управлінських рішень та реалізації державної політики. Це пов'язано з тим, що комунікація між публічною владою й громадськістю є двостороннім процесом обміну інформацією, а тому потрібна як владі так і громадськості. Отже, на наш погляд, процес розширення участі громадськості у процесах визначення цілей і програм суспільного розвитку. Важливо зазначити, що комунікації між владою й громадськістю мають можливості консолідувати інтереси суспільства у взаємодії

з державою, формувати позитивний імідж органів публічної влади в очах населення, а також створення сприятливого інформаційного зв'язку між владою й громадськістю.

**Висновки.** Таким чином, за допомогою теоретико-методологічного підходу можна констатувати, що «дискурс» і його різновид «інституційний дискурс» є системою дій, ролей та норм поведінки в процесі комунікації (спілкування), за такими основними критеріями: суб'єкти комунікації (інститути публічної влади, інститути громадянського суспільства, представники тієї чи іншої соціальної групи, громадськість) цілі комунікації. Складовими «інституційного дискурсу» є «адміністративний дискурс» і «публічно-адміністративний дискурс».

«Адміністративний дискурс» це особливий вимір статусне-ролевої комунікації, що характеризує відносини представників органів влади з громадськістю тобто включає здобуття, осмислення й передачу управлінської інформації.

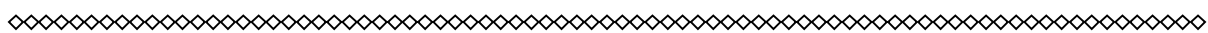
Публічно-адміністративний дискурс торкається публічних потреб та інтересів суспільства та є засобом комунікації (спілкування) між інститутами публічної влади (публічними управлінцями) з громадськістю в процесі комунікації (спілкування) на різних комунікативних рівнях та в різних суспільно-політичних умовах, тобто є інструментом реалізації практичних інтересів держави. Крім того, публічно-адміністративний дискурс завдяки активному залученню громадськості до процесу розробки, прийняття і здійснення управлінських рішень сприяє демократизації суспільства, підвищенню якості життя населення.

Подальші розвідки порушеної нами в статті проблеми вбачаються в розгляді процесів комунікації між органами публічної влади і громадськості, через її залучення до процесів прийняття рішень в публічному управлінні.

**Стаття надійшла до редакції: 22.07.23**

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗУМІННЯ ПУБЛІЧНО-АДМІНІСТРАТИВНОГО ДИСКУРСУ, ЯК ВИДУ КОМУНІКАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

**Наталія Євтушенко:** аспірантка, Навчально-науковий інститут публічного управління та адміністрування, Чорноморський національний університет імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна.



*У статті здійснено теоретико-методологічний аналіз публічно-адміністративного дискурсу, як виду комунікації інститутів публічного управління з громадськістю. Охарактеризовано основні підходи до розуміння поняття «дискурс», що не обмежуються суто лінгвістичною проблематикою, а мають більш широку сферу вживання в таких областях знань, як лінгвістика, політологія, філософія, психологія, педагогіка, журналістика, культурологія, мистецтвознавство, математика, публічне управління.*

*Розкрито, що «дискурс» і його різновид «інституційний дискурс» є системою дій, ролей та норм поведінки в процесі комунікації (спілкування), за такими основними критеріями: суб'єкти комунікації (інститути публічної влади, інститути громадянського суспільства, представники тієї чи іншої соціальної групи, громадськість) цілі комунікації. Його складовими є «адміністративний дискурс» і «публічно-адміністративний дискурс».*

*Визначено, що специфікою «адміністративного» дискурсу є спілкування у рамках статусне-рольових відносин, тобто мовлення взаємодія представників органів виконавчої влади (державних службовців), що здійснюють виконавчі та розпорядчі функції, з громадянами. Основними функціями адміністративного дискурсу є розпорядча, контрольна та оціночна, суть якої в оцінці роботи виконавців.*

Обґрунтовано, що «публічно-адміністративний дискурс» це вид комунікації, комунікативної взаємодії між інститутами публічної влади (публічними управліннями) і інститутами громадянського суспільства та громадськістю на різних комунікативних рівнях в різних суспільно-політичних умовах. Отже «публічно-адміністративний дискурс» є інструментом реалізації практичних інтересів держави, тобто сприяє демократизації суспільства, підвищенню якості життя населення.

**Ключові слова:** дискурс, адміністративний дискурс, інституційний дискурс, публічно-адміністративний дискурс, комунікація, мовна комунікація, спілкування, суб'єкти комунікації, громадськість, громадська думка, публічне управління.

**Received: 03.07.23.**

#### **References.**

1. Akimov, O. O., Akimova, L. M. (2016). Svitovyi dosvid komunikatsiinoi diialnosti orhaniv publichnoi vlady [World experience of communication activities of public authorities]. *Zabezpechennia konstruktynoho dialohu mizh vladoiu ta suspilstvom: materialy nauk.-prakt. konf. Odesa: ORIDU NADU*. S.57-61. [in Ukrainian]
2. Andriyash, V. & Yevtushenko, O. (2018). Ponyattya publichnogo upravlinnya u vitchiznyanomou naukovomu diskursi. [The concept of «public administration» in the national scientific discourse]. *Public administration and regional development*. № 1. S. 51-65. Retrieved from: <https://doi.org/10.26693/pard2018.01.01> [in Ukrainian]
3. Batsevych, F.S. (2007). Slovnyk terminiv mizhkulturnoi komunikatsii [Dictionary of terms of intercultural communication]. MON Ukrainy, Lviv. nats. un-t im. I. Franka. Kyiv : Dovira. 2007. 205 s. [in Ukrainian]
4. Velykyi tлумachnyi slovnyk ukrainskoi movy [A large explanatory dictionary of the Ukrainian language]. Retrieved from: [www.slovnyk.net](http://www.slovnyk.net) [in Ukrainian]
5. Viktoriia Andriiash, Nadiia Torkhova, Alexander Yevtushenko, Oksana Malikina. Organizational forms of public relations and media management in



the justice system of Ukrainian. Mykolas Romeris University. Public Policy and Administration. Vol 19. № 4 (2020). P. 169-182. [in English]

6. Entsyklopediia politychnoi dumky [Encyclopedia of political thought]. / Za red. D. Millera. K.: Dukh i Litera, 2000. 472 s. [in Ukrainian]

7. Malynovskyi, V. Ya. (2009). Derzhavne upravlinnia: navchalnyi posibnyk [Public administration: study guide]. Kyiv: Atika. 608 s. [in Ukrainian]

8. Nahorna, L. B. (2005). Politychna mova i movna polityka: diapazon mozhlyvostei politychnoi linhvistyky [Political language and language policy: the range of possibilities of political linguistics]. NAN Ukrainy; Instytut politychnykh i etnonatsionalnykh doslidzhen. K.: Svitohliad. 316 s. [in Ukrainian]

9. Oleksandr Yevtushenko, Tetiana Lushahina, Anna Soloviova, Mykola Suslov. Communication capacity index of united territorial communities in the context of Ukraine's European integration policy. Mykolas Romeris University. Public Policy and Administration. Vol.21. No 4 (2022). P. 451-465. [in English]

10. Problemy efektyvnosti pidvyshchennia kvalifikatsii kerivnykh kadriv: (Monohrafiia) [Problems of the effectiveness of improving the qualifications of managerial personnel: (Monograph)]. /I.V.Rozputenko, V.O.Hushchenko, N.H.Protasova, N.V.Hrytsiak /Za zah.red. Rozputenka I.V. K.: Vyd-vo „K.I.S”, 2003 224 s. [in Ukrainian]

11. Selyvanova, E. A. (2002). Osnovy lnhvystycheskoi teoryy teksta y kommunykatsyy [Fundamentals of Linguistic Theory of Text and Communication]. K.: Fytosotsyotsentr. 336 s. [in Ukrainian].

12. Sériot, P. (1999). L`ecole française d`analyse de discours. Paris : PUF Fondamental, 1999. 127 p. [in France].

13. Slovnyk inshomovnykh sliv [Dictionary of foreign words]. Retrieved from: <https://www.jnsm.com.ua/cgi-bin/u/book/sis.pl?Qry=%C0%E4%EC%B3%ED%B3%F1%F2%F0%E0%F2%E8%E2%ED%E8%E9> [in Ukrainian]

14. Tertychka, V. (2007). Suspilna polityka: chy stala vona sferoiu naukovooho poshuku i prykladnykh doslidzhen v Ukraini? [Social policy: has it become a field of scientific research and applied research in Ukraine?]. *Politychnyi menedzhment*. № 1 (22). S. 10-23. [in Ukrainian]

15. Cherniavskaia, V. (2011). Dyskurs kak ob`ekt lnhvystycheskykh yssledovanyi [Discourse as an object of linguistic research]. *Uchenye zapysky Tavrycheskoho natsyonalnoho unyversyteta im. V. Y. Vernadskoho Seryia «Fylolohyia. Sotsyalnye kommunykatsyy»*. Retrieved from: [http://science.crimea.edu/zapiski/2011/filologiya/uch24\\_3fn/041.pdf](http://science.crimea.edu/zapiski/2011/filologiya/uch24_3fn/041.pdf) [in Ukrainian]

16. Shevchenko, I.S., Morozova, O. I. (2005). Problemy ty polohii dyskursu [Problems of discourse typology]. *Dyskurs yak kohnityvno-komunikatyvnyi fenomen: monohrafiia*. Kharkiv: Konstanta. 356 s. [in Ukrainian]
17. Arendt, H. (1998). *The Human Condition*. University of Chicago Press. 370 p. [in English].
18. Bourdieu, P. (1995). *Taste and Cultural Capital: Culture and Society*. Cambridge University Press. 206 p. [in English].
19. Crystal, D. (1991). *A dictionary of linguistics and phonetics*. Oxford: Blackwell Publishers. 389 p. [in English].
20. Dijk, T. A. van. (1997). *Discourse as structure and process*. London: SAGE, 1997. 356 p. [in English].
21. Dijk, T. A. van, W. Kintsch. (1983). *Strategies of discourse comprehension*. New York: Academic Press. 389 p. [in English].
22. Dijk, T. A. van. (1998). *What is political discourse analysis? Political linguistics* / Ed. J. Blommaert, C. Bulcaen. Amsterdam, 1998. [in English].
23. Fairclough, N. (2003). *Analysing Discourse: Textual Analysis for Social Research*. N. Y.: Routledge. 200 p. [in English].
24. Habermas, J. (1991). *The Structural Transformation of the Public Sphere. An Inquiry into a Category of Bourgeois Society*. MIT Press. 301 p. [in English].
25. Harris, Z. S. (1952). *Discourse analysis*. *Language*. Vol. 28. № 1. P. 1–30. [in English].
26. Schiffrin, D. (1994). *Approaches to Discourse*. Oxford: Blackwell. 470 p. [in English].

### **Відомості про автора / Information about the Author**

**Євтушенко Наталія Олександрівна:** Чорноморський національний університет імені Петра Могили: вул. 68 десантників, 10, Миколаїв, 54003, Україна.

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

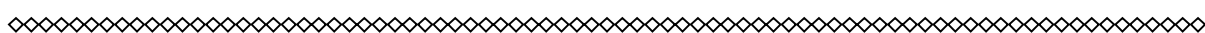
**ORCID.ORG./ 0000-0002-0958-3420**

**E-mail: nataliiaevt93@gmail.com**

**DOI 10.34132/pard2023.21.04**

## **CONCEPTUAL FRAMEWORK OF SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE SYSTEM OF PUBLIC ADMINISTRATION**

**Valentyna Kvasova**, PhD student at the Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine.



*The article carries out a comprehensive study, clarification and systematization of the conceptual foundations of social responsibility in the system of public administration. The evolution of the concept of “social responsibility” from the corporate sector to public administration is studied. The importance of incorporating social responsibility into public administration and its role in achieving sustainable development is highlighted. The author’s definition of the concept of “social responsibility in the public administration system” is proposed. The theoretical foundations of social responsibility in public administration are considered. Such theoretical approaches to social responsibility as ethical, economic, legal and others are presented. An integrated approach to social responsibility in public administration is considered. The relationship between social responsibility and sustainable development in the context of public administration is determined. It is explained that an integrated approach to social responsibility allows to harmonize the social, environmental and economic aspects of public administration. The advantages and challenges associated with the application of an integrated approach to social responsibility in public administration are presented. The role of stakeholders in the formation of social responsibility of public administration is considered. The classification of stakeholders in public administration is provided and their role in the formation of social responsibility and influence on the decision-making process is shown. The mechanisms for ensuring social responsibility in the public administration system are investigated. The tools for assessing and*

*measuring social responsibility in public administration are presented, which help to assess the impact of the activities of public authorities on social aspects. The role of standards, regulations and recommendations in ensuring social responsibility, which act as regulators and determine the norms of behavior of public administration, is considered. The considered aspects of the development of the concept of “social responsibility”, theoretical foundations, an integrated approach, the role of stakeholders and mechanisms for ensuring social responsibility allow us to understand the meaning and role of social responsibility in public administration.*

**Key words:** *integrated approach, mechanisms, public administration, social responsibility, sustainable development, stakeholders.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Сьогоднішній світ переживає складні виклики із соціально-економічного та екологічного розвитку, що ставить перед системою публічного управління нагальне завдання забезпечення сталого й ефективного функціонування суспільства. У цьому контексті, концептуальні основи соціальної відповідальності в системі публічного управління набувають великої актуальності. Соціальна відповідальність управлінських органів та державних інституцій стає ключовим аспектом ефективного вирішення соціальних проблем, задоволення потреб громадян та забезпечення рівних можливостей для всіх членів суспільства. Означена тема має важливе значення для наукових досліджень та практичної діяльності у галузі публічного управління, оскільки дозволяє зрозуміти сутність та вплив соціальної відповідальності на формування та реалізацію державної політики, а також сприяє покращенню ефективності управлінських рішень і підвищенню якості життя громадян.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасний науковий доробок у вивченні питань пов'язаних із соціальною відповідальністю у системі публічного управління представлений численними працями як вітчизняних, так і закордонних дослідників,

таких як: Амоша О., Гарасимів О., Горемикіна Ю., Грицина Л., Дементов В., Звонар В., Коваленко Є., Колот А., Колповська А., Кривоус В., Левицький А., Лункіна Т., Маматова Т., Мельниченко В., Поважний О., Савченко І., Семененко І., Фурса М., Шкодин Я., Camargo B., Eelco C., Hanke T., Kistanti N., Matten D., Moon J., Prasetyo P., Pujiati A., Satar M., Setyadharma A., Stark W., Wickert C. Однак, виклики сучасного світу спричиняють необхідність уточнення концептуальних основ соціальної відповідальності у системі публічного управління.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є комплексне дослідження, уточнення та систематизація концептуальних основ соціальної відповідальності у системі публічного управління.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Розвиток поняття «соціальна відповідальність» у контексті публічного управління. За останні десятиліття спостерігається еволюція підходів до розуміння та застосування соціальної відповідальності, що зумовлено зростанням уваги до соціальних та екологічних проблем, а також розширенням ролі держави в суспільстві.

На початковому етапі розвитку поняття «соціальна відповідальність» було визначено головним чином у контексті корпоративної діяльності. В цьому контексті соціальна відповідальність розглядалася як зобов'язання підприємств перед суспільством, спрямоване на забезпечення сталого розвитку та врахування інтересів різних зацікавлених сторін. Переважно акцентувалася відповідальність перед акціонерами, клієнтами, працівниками та іншими зацікавленими сторонами, а також вплив бізнесу на соціальне середовище [1].

Згодом концепція соціальної відповідальності розширилася на сферу публічного управління. Цей розвиток обумовлений розповсюдженням ідеї, що держава, як основний актор у громадському секторі, також несе відповідальність за свої дії та вплив на суспільство. У контексті публічного управління соціальна відповідальність означає здатність та зобов'язання держави

враховувати соціальні та екологічні аспекти в своїй діяльності, забезпечуючи сприятливі умови для сталого розвитку суспільства.

Перехід від корпоративного сектору до публічного управління включає зміни у сприйнятті соціальної відповідальності. В публічному управлінні акцент зміщується зі здійснення прибуткової діяльності на забезпечення соціального блага та задоволення потреб суспільства. Соціальна відповідальність у публічному управлінні стає більш широкою та комплексною, враховуючи не лише економічні аспекти, але й соціальні, екологічні та етичні принципи [2].

Таким чином, еволюція поняття «соціальна відповідальність» від корпоративного сектору до публічного управління відображає зростання усвідомлення необхідності врахування соціальних та екологічних вимог у діяльності держави. Цей процес відкриває нові можливості для побудови сталого розвитку та покращення якості життя громадян.

Включення соціальної відповідальності у сферу публічного управління виявляється надзвичайно важливим з позицій сучасних вимог до державного устрою та соціального розвитку. Публічні установи та органи влади виконують ключову роль у формуванні та реалізації державної політики, вирішенні соціальних проблем та забезпеченні благополуччя громадян. Запровадження соціальної відповідальності в їх діяльність допомагає забезпечити більш ефективне, справедливе та стійке функціонування держави, орієнтоване на задоволення потреб суспільства та збереження його ресурсів.

Включення соціальної відповідальності у систему публічного управління дозволяє забезпечити більш глибоке розуміння потреб та очікувань громадян, враховувати їхні соціальні, економічні та екологічні інтереси. Це сприяє формуванню політики, програм та стратегій, що відповідають реальним потребам суспільства та сприяють досягненню сталого розвитку [3]. Окрім того, включення соціальної відповідальності допомагає підвищити довіру до владних структур та підтримку громадськості, що є необхідною умовою для успішної реалізації політичних рішень і зміцнення демократичних інститутів.

Крім того, включення соціальної відповідальності у сферу публічного управління сприяє ефективному використанню ресурсів та управлінню бюджетними коштами. Застосування принципів соціальної відповідальності в управлінських процесах сприяє ефективному розподілу ресурсів, зменшенню корупції та недобросовісної поведінки, підвищенню прозорості та ефективності діяльності органів влади. Це дозволяє забезпечити більш раціональне та стійке використання фінансових та матеріальних ресурсів, а також забезпечити підтримку та захист інтересів громадян.

Урахування соціальної відповідальності в системі публічного управління є важливим чинником для забезпечення сталого розвитку суспільства, зміцнення демократичних цінностей та підвищення якості життя громадян.

Розвиток поняття «соціальна відповідальність» у контексті публічного управління відбувався паралельно з формуванням теоретичних основ соціальної відповідальності в цій сфері. Поняття соціальної відповідальності у публічному управлінні охоплює відповідальність урядових структур та організацій перед суспільством та громадянами, а також перед зацікавленими сторонами [4]. Теоретичні основи соціальної відповідальності у публічному управлінні досліджують різні підходи до розуміння, вимірювання та оцінки соціальної відповідальності, а також роль стандартів, нормативно-правових актів та рекомендацій у забезпеченні соціальної відповідальності. Такий зв'язок між розвитком поняття та теоретичними основами соціальної відповідальності у публічному управлінні допомагає розуміти його сутність, принципи та практичну реалізацію в контексті публічного сектора.

Теоретичні основи соціальної відповідальності у публічному управлінні. Соціальна відповідальність у контексті публічного управління має широке розуміння і охоплює комплексну систему цінностей, принципів та практик, спрямованих на досягнення соціально-економічних та екологічних цілей суспільства через взаємодію публічних установ, органів влади та громадськості. У контексті публічного управління, соціальна відповідальність

відображає зобов'язання та відповідальність владних структур перед громадянами та суспільством у цілому.

Сутність поняття «соціальна відповідальність» у публічному управлінні полягає у врахуванні соціальних наслідків діяльності публічних органів, їх впливу на громадський інтерес, забезпеченні справедливості, етичності та рівності у прийнятті рішень [5]. Це означає, що управлінські органи повинні враховувати потреби та інтереси громадян, підтримувати сталість екосистеми та забезпечувати соціальну справедливість.

Крім того, соціальна відповідальність у публічному управлінні передбачає відкритість та прозорість в діяльності владних структур, забезпечення доступу до інформації та можливість громадського контролю. Це сприяє збільшенню довіри громадськості до діяльності публічних установ та підвищенню ефективності їх роботи.

У контексті публічного управління, соціальна відповідальність охоплює такі аспекти як забезпечення соціальної справедливості, охорони навколишнього середовища, підтримки економічного розвитку, забезпечення якості та доступності публічних послуг, просування гендерної рівності та захист прав людини [6]. Включення соціальної відповідальності у публічне управління є необхідним для забезпечення сталого розвитку суспільства та зміцнення довіри до владних структур.

Соціальна відповідальність у системі публічного управління є предметом дослідження низки як вітчизняних, так і закордонних науковців. Кожен із українських дослідників пропонував власне розуміння та трактування поняття «соціальна відповідальність у системі публічного управління», з урахуванням специфіки українського контексту та викликів, що виникають у сфері публічного управління в Україні.

Закордонні науковці також досліджували поняття «соціальна відповідальність у системі публічного управління» з різних точок зору. Їхні дослідження охоплюють широкий спектр аспектів, включаючи етичні принципи, сталий розвиток, відповідність моральним стандартам, врахування соціальних наслідків, участь уряду в розв'язанні соціальних проблем та багато іншого.



Ці різні погляди на соціальну відповідальність у системі публічного управління [7-11] відображають різноманітність підходів та акценти, які розробляють вчені для розуміння цього поняття. Це свідчить про складність і багатогранність соціальної відповідальності у публічному управлінні та необхідність узгодження різних підходів для розвитку ефективних механізмів забезпечення соціальної відповідальності (табл. 1).

Таблиця 1

**Варіативність трактування поняття  
«соціальна відповідальність у системі публічного управління»**

Українські дослідники		
№ з/п	Дослідник	Трактування
1.	О. Савченко	Соціальна відповідальність у публічному управлінні являє собою систему цілей, принципів та практик, спрямованих на забезпечення соціальної справедливості та розвитку суспільства.
2.	Н. Соболю	Соціальна відповідальність у системі публічного управління передбачає врахування інтересів громадян та інших зацікавлених сторін з метою забезпечення соціальної відповідальності та підвищення якості рішень.
3.	І. Паливода	Соціальна відповідальність у публічному управлінні охоплює систему механізмів, інструментів та політик, спрямованих на досягнення соціальних цілей та розвиток суспільства з урахуванням прозорості та залучення громадськості.
4.	В. Чумаков	Соціальна відповідальність у системі публічного управління передбачає використання ресурсів та впровадження політик, спрямованих на соціальну підтримку та розвиток громади.

продовження таблиці 1

5.	Ю. Климчук	Соціальна відповідальність у публічному управлінні полягає в здійсненні ефективних дій та прийнятті рішень, спрямованих на задоволення потреб громади та збереження загального благополуччя.
6.	М. Гриневич	Соціальна відповідальність у системі публічного управління вимагає активного залучення громадськості, врахування громадської думки та потреб громади при формуванні та реалізації політик та програм.
7.	С. Корольов	Соціальна відповідальність у публічному управлінні передбачає відповідальне ставлення до забезпечення рівних можливостей, справедливості та соціального захисту всіх громадян.
8.	А. Головащенко	Соціальна відповідальність у системі публічного управління охоплює систему етичних зобов'язань, заснованих на принципах справедливості, громадського блага та ефективності.
9.	В. Поліщук	Соціальна відповідальність у публічному управлінні полягає в утвердженні політик та стратегій, спрямованих на розвиток соціально-економічної сфери та забезпечення соціального благополуччя громади.
10.	О. Коваленко	Соціальна відповідальність у системі публічного управління вимагає забезпечення прозорості, відкритості та відповідності законодавству при здійсненні діяльності органів публічного управління.
<b>Закордонні дослідники</b>		
<b>№ з/п</b>	<b>Дослідник</b>	<b>Трактування</b>
11.	Michael Porter	Соціальна відповідальність у системі публічного управління означає здатність уряду та публічних органів забезпечувати сталий розвиток, соціальну справедливість та захист інтересів громадян.

*продовження таблиці 1*

12.	Mark Kramer	Соціальна відповідальність у публічному управлінні передбачає врахування соціальних наслідків прийнятих рішень, максимізацію позитивного впливу та мінімізацію негативних наслідків для суспільства.
13.	John Elkington	Соціальна відповідальність у системі публічного управління охоплює врахування соціальних, екологічних та економічних аспектів при формуванні та реалізації політик, спрямованих на сталість та розвиток.
14.	Mary Gentile	Соціальна відповідальність у публічному управлінні полягає у здатності публічних службовців розпізнавати та діяти відповідно до моральних принципів, принципів справедливості та етичних стандартів.
15.	David Grayson	Соціальна відповідальність у системі публічного управління означає активну участь уряду та публічних органів у вирішенні соціальних проблем, забезпечення соціальної справедливості та сталого розвитку.
16.	Mary C. Gentile	Соціальна відповідальність у публічному управлінні включає етичне розуміння, громадянську мораль та відповідну поведінку публічних службовців у процесі прийняття рішень та виконання обов'язків.
17.	Richard B. Freeman	Соціальна відповідальність у системі публічного управління полягає у відповідальному та прозорому використанні ресурсів та здатності публічних органів задовольняти соціальні потреби громадян.
18.	Archie B. Carroll	Соціальна відповідальність у публічному управлінні охоплює виконання соціальних, економічних та екологічних обов'язків, які перекладаються на дії, спрямовані на благо громади та суспільства.
19.	Sandra Waddock	Соціальна відповідальність у системі публічного управління означає здатність публічних органів виконувати свої обов'язки відповідно до соціальних норм, цінностей та очікувань громади.

продовження таблиці 1

20.	Norman E. Bowie	Соціальна відповідальність у публічному управлінні вимагає врахування соціальних наслідків прийнятих рішень, забезпечення справедливості та рівноправності у відносинах з громадою та стейкхолдерами.
-----	-----------------	---

*Джерело: систематизовано автором.*

Зазначені у таблиці науковці пропонували різні трактування поняття соціальної відповідальності у системі публічного управління, підкреслюючи різні аспекти та підходи до цього поняття. Кожен з них розглядав соціальну відповідальність як важливий аспект публічного управління, проте з власною специфікою та акцентом на різних аспектах соціального впливу та взаємодії зі суспільством.

На основі аналізу низки різноманітних визначень поняття «соціальна відповідальність у системі публічного управління» пропонуємо авторське визначення даної дефініції: «Соціальна відповідальність у системі публічного управління є принциповим підходом до прийняття рішень та виконання функцій публічних органів, що передбачає активну участь у забезпеченні економічного процвітання, екологічної стійкості та соціального благополуччя суспільства. Це орієнтація на досягнення сукупного добробуту громадян шляхом забезпечення справедливості, етичних норм, захисту прав людей, врахування потреб та інтересів зацікавлених сторін».

Запропоноване нами визначення відрізняється від існуючих визначень соціальної відповідальності у системі публічного управління тим, що воно включає комплексний підхід, орієнтований на досягнення сукупного добробуту громадян. Воно збагачує поняття соціальної відповідальності у публічному управлінні, враховуючи економічний, екологічний та соціальний виміри.

Ключовою перевагою запропонованого нами визначення є його комплексний підхід, який враховує не лише економічні показники, але й екологічні та соціальні аспекти. Воно покликане забезпечити баланс між різними складовими сталого розвитку та задоволення

потреб суспільства в цілому. Таке визначення сприяє створенню гармонійного соціального середовища, де публічне управління відповідає потребам теперішнього покоління, не порушуючи можливості майбутніх поколінь.

Запропоноване визначення враховує складні виклики сучасного суспільства і відображає потребу в інтеграції різних аспектів соціальної відповідальності у публічному управлінні. Воно розширює розуміння поняття, забезпечуючи більш повну і глибоку увагу до соціальних вимог та відповідальності публічних органів перед громадянами та суспільством в цілому.

У теоретичних основах соціальної відповідальності у публічному управлінні виокремлюються різноманітні підходи, які відображають різні аспекти та дисциплінарні перспективи. Декілька з них, такі як етичний, економічний та юридичний підходи, мають особливу вагомість у розумінні соціальної відповідальності у контексті публічного управління.

Етичний підхід розглядає соціальну відповідальність як моральну обов'язковість публічних установ перед суспільством. Цей підхід базується на етичних принципах, цінностях та нормах, які визначають добросовісність, справедливість, довіру та розумність у діяльності владних структур. Етичний підхід покликаний забезпечити виконання соціальних обов'язків та принципів справедливості в публічному управлінні.

Економічний підхід розглядає соціальну відповідальність з позиції використання ресурсів та прийняття ефективних економічних рішень. У межах цього підходу, публічні установи здійснюють оцінку соціальної вартості своєї діяльності та впливу на економіку суспільства. Економічний підхід сприяє здійсненню раціонального розподілу ресурсів та досягненню економічної стійкості у публічному секторі.

Юридичний підхід розглядає соціальну відповідальність через призму правових зобов'язань та норм. Він базується на дотриманні законодавства, регулюючого діяльність публічних установ. Юридичний підхід сприяє створенню правової основи

для соціально відповідальної поведінки у публічному управлінні, включаючи захист прав громадян, додержання процедур та стандартів, і забезпечення відповідальності за недієспроможність чи зловживання владою [8].

Ці підходи взаємодоповнюються та формують комплексне розуміння соціальної відповідальності у системі публічного управління, враховуючи моральні, економічні, юридичні та інші аспекти її реалізації.

Теоретичні основи соціальної відповідальності у публічному управлінні вивчаються з метою розкриття принципів, цілей та методології соціально відповідального підходу в цій сфері. Ці основи охоплюють розуміння поняття соціальної відповідальності, етичні, економічні та юридичні аспекти, а також роль зацікавлених сторін та механізми забезпечення соціальної відповідальності. Інтегрований підхід до соціальної відповідальності у публічному управлінні, з свого боку, базується на цих теоретичних основах і спрямований на поєднання різних аспектів соціальної відповідальності для досягнення більш комплексного та системного підходу. Інтегрований підхід враховує взаємозв'язок етичних, екологічних, соціальних та економічних аспектів, а також вплив соціальної відповідальності на сталий розвиток. Такий зв'язок між теоретичними основами та інтегрованим підходом допомагає зрозуміти, як теорія перекладається на практику і впливає на реалізацію соціальної відповідальності в контексті публічного управління.

Інтегрований підхід до соціальної відповідальності у публічному управлінні. Інтегрований підхід до соціальної відповідальності у публічному управлінні визнає необхідність поєднання різних аспектів та підходів з метою досягнення більш комплексних та довготривалих результатів. Цей підхід спрямований на інтеграцію соціальної відповідальності в усі аспекти публічного управління, включаючи стратегічне планування, політики, процеси прийняття рішень, ресурсне управління та взаємодію зі зацікавленими сторонами.

Цей підхід покликаний забезпечити те, що соціальна відповідальність стає не просто окремою складовою публічного

управління, але і його основоположним принципом, що пронизує всі його сфери. Він передбачає врахування соціальних вимог та очікувань громадськості, національних та міжнародних стандартів, етичних принципів та цінностей у прийнятті рішень та реалізації стратегій публічного управління [9].

Інтегрований підхід також включає співпрацю та партнерство з різними зацікавленими сторонами, включаючи громадські організації, приватний сектор, академічну спільноту та громадянське суспільство. Це сприяє врахуванню різних точок зору, розширенню обсягу залучення громадськості до процесу прийняття рішень та впливу на формування політик, що сприяють соціально відповідальному публічному управлінню.

Інтегрований підхід до соціальної відповідальності у публічному управлінні допомагає створити збалансовану систему, де соціальні, економічні та екологічні аспекти враховуються в процесах прийняття рішень та реалізації стратегій. Він сприяє покращенню ефективності та якості публічного управління, забезпечуючи максимальну користь для суспільства, громадян та навколишнього середовища [10].

Інтегрований підхід до соціальної відповідальності у публічному управлінні включає розуміння тісного зв'язку між соціальною відповідальністю та сталим розвитком. Сталий розвиток орієнтується на забезпечення поточних потреб суспільства, не зашкоджуючи можливостям майбутніх поколінь задовольняти свої потреби. Він базується на трьох взаємопов'язаних аспектах – соціальному, економічному та екологічному.

Соціальна відповідальність у публічному управлінні спрямована на забезпечення рівності, справедливості та підвищення якості життя громадян. Це означає врахування їхніх потреб, захист їхніх прав та активне залучення до процесу прийняття рішень. Соціально відповідальне публічне управління сприяє розвитку соціальних програм, політик та ініціатив, спрямованих на забезпечення соціальної справедливості, включаючи доступ до освіти, охорони здоров'я, житла та інших соціальних послуг.

Окрім того, соціальна відповідальність у публічному управлінні має прямий зв'язок з економічним розвитком. Забезпечення економічної стабільності та процвітання суспільства є важливою складовою соціальної відповідальності. Публічне управління повинно сприяти розвитку підприємництва, створенню робочих місць, підтримці інновацій та забезпеченню економічної конкурентоспроможності. При цьому необхідно забезпечувати розподіл економічних ресурсів таким чином, щоб враховувати потреби всіх верств суспільства та підтримувати економічну стійкість [11].

Крім соціального та економічного аспектів, соціальна відповідальність у публічному управлінні пов'язана з охороною довкілля та збереженням природних ресурсів. Це означає прийняття екологічно відповідальних рішень та впровадження екологічно сталого підходу до управління. Публічне управління повинно сприяти збалансованому розвитку, де забезпечується не тільки економічний ріст, але й збереження природних ресурсів та зменшення негативного впливу на довкілля [12].

Таким чином, інтегрований підхід до соціальної відповідальності у публічному управлінні передбачає врахування соціальних, економічних та екологічних аспектів у прийнятті рішень та реалізації стратегій. Це сприяє сталому розвитку суспільства, забезпечує рівномірний розподіл ресурсів та задоволення потреб сучасного покоління без шкоди для майбутніх.

Інтегрований підхід до соціальної відповідальності у публічному управлінні має об'єктивні переваги, але також вносить свої виклики, які потребують конструктивного вирішення. Наведемо кілька ключових переваг та викликів інтегрованого підходу:

Переваги:

1. Комплексність. Інтегрований підхід дозволяє враховувати різні аспекти соціальної відповідальності, такі як соціальні, економічні, екологічні та етичні чинники. Це дозволяє збалансувати різні інтереси та забезпечити комплексне розв'язання проблем.

2. Синергія. Інтегрований підхід сприяє взаємодії різних секторів суспільства, таких як уряд, бізнес, громадські організації



та академічний сектор. Це сприяє спільним зусиллям і співпраці в досягненні соціально-відповідальних цілей та розв'язанні складних суспільних проблем.

3. Підвищена ефективність. Інтегрований підхід допомагає уникнути дублювання зусиль та оптимізувати використання ресурсів. Він сприяє забезпеченню ефективного використання фінансових, людських та матеріальних ресурсів для досягнення соціальної відповідальності [13].

Виклики:

1. Складність координації. Інтегрований підхід вимагає ефективної координації та співпраці між різними стейкхолдерами. Різноманітність інтересів, цінностей та підходів можуть створювати виклики у формуванні спільної стратегії та виконанні планів.

2. Складність вимірювання. Вимірювання соціальної відповідальності та оцінка результатів інтегрованого підходу можуть бути складними завданнями. Важливо розробити відповідні метрики та інструменти для оцінки впливу і досягнення соціальних цілей.

3. Зміна управлінських практик. Інтегрований підхід може потребувати зміни управлінських практик, процедур та структур. Це може викликати опір та потребувати великих зусиль для забезпечення ефективного впровадження інтегрованого підходу [14].

Незважаючи на ці виклики, інтегрований підхід до соціальної відповідальності в публічному управлінні є важливим кроком у напрямку сталого розвитку та досягненні соціальних та екологічних цілей. Він сприяє збалансованому розвитку суспільства, забезпеченню рівноваги між різними інтересами та досягненню сталого благополуччя для сучасних та майбутніх поколінь.

Інтегрований підхід до соціальної відповідальності у публічному управлінні передбачає активну участь та взаємодію різних зацікавлених сторін у формуванні та реалізації соціальної відповідальності. Зацікавлені сторони, такі як громадські організації, бізнес-сектор, академічна спільнота та громадяни, впливають на

прийняття рішень та сприяють встановленню стандартів і практик соціальної відповідальності. Ці сторони надають важливий внесок у формування стратегій, політик та програм, спрямованих на соціальну відповідальність у публічному управлінні. Інтеграція різних груп зацікавлених сторін дозволяє враховувати різноманітні погляди, потреби та інтереси суспільства, а також сприяє підвищенню ефективності та легітимності рішень в контексті соціальної відповідальності [15]. Такий зв'язок між інтегрованим підходом та роллю зацікавлених сторін створює сприятливі умови для реалізації соціальної відповідальності у публічному управлінні та сприяє побудові більш справедливого та сталого суспільства.

Роль зацікавлених сторін у формуванні соціальної відповідальності публічного управління. Зацікавлені сторони (стейкхолдери) у публічному управлінні відіграють важливу роль у формуванні та реалізації соціальної відповідальності. Вони представляють різні групи людей, організації, установи та суспільство загалом, які мають безпосередній інтерес та вплив на діяльність публічного управління. Зрозуміння та аналіз зацікавлених сторін є важливим етапом для розробки ефективних стратегій соціальної відповідальності.

Зацікавлені сторони у публічному управлінні можуть бути класифіковані за декількома критеріями. Одним з найпоширеніших підходів є поділ їх на внутрішні та зовнішні зацікавлені сторони.

1. Внутрішні зацікавлені сторони. Це групи та організації, що безпосередньо пов'язані з публічним управлінням і мають вплив на його роботу. Серед них можуть бути:

– урядові органи та державні службовці. Вони відповідають за прийняття рішень, реалізацію програм та політик, тому їхні дії і рішення мають значний вплив на соціальну відповідальність у публічному управлінні;

– місцеві органи самоврядування. Вони відображають інтереси та потреби конкретних територій і громадян. Вони можуть бути активними учасниками у формуванні та реалізації соціально-відповідальних ініціатив на місцевому рівні;

– публічні служби. Це організації, які забезпечують надання публічних послуг громадянам. Вони можуть бути зацікавленими у підвищенні якості та соціальної відповідальності своєї діяльності;

– політичні партії та громадські організації. Вони можуть виступати зацікавленими сторонами у формуванні та сприянні соціально відповідальному публічному управлінню шляхом впливу на політичний процес та прийняття рішень [16].

2. Зовнішні зацікавлені сторони. Це групи та організації, які можуть бути постраждалими або виграють внаслідок діяльності публічного управління. Серед них:

– громадські організації та активісти. Ці групи можуть бути зацікавленими у сприянні соціальній відповідальності публічного управління та мають можливість впливати на формування політик та рішень шляхом адвокації та мобілізації громадськості;

– бізнес-сектор. Підприємства та індустріальні групи можуть бути зацікавленими у встановленні сприятливих умов для своєї діяльності, але також можуть прагнути дотримуватись принципів соціальної відповідальності, що сприяє забезпеченню сталого розвитку та підтримці суспільства;

– громадські споживачі та клієнти. Люди, які отримують публічні послуги або використовують продукти публічних установ, також можуть бути зацікавленими у забезпеченні якісних та соціально відповідальних послуг [17].

Класифікація зацікавлених сторін допомагає усвідомити широкий спектр діяльності, у якому публічне управління взаємодіє з різними зацікавленими групами. Розуміння їхніх потреб, очікувань та інтересів дозволяє підвищити ефективність та легітимність соціальної відповідальності у публічному управлінні та забезпечити більш гармонійні відносини між управлінцями та громадськістю.

Зацікавлені сторони відіграють важливу роль у формуванні соціальної відповідальності публічного управління і мають значний вплив на процес прийняття рішень. Вони виступають в якості представників різних суспільних груп і мають свої власні інтереси, потреби та очікування. Розуміння ролі зацікавлених сторін

допомагає управлінцям урахувувати широкий спектр поглядів та забезпечувати більш ефективне врахування суспільних потреб у прийнятті рішень.

Зацікавлені сторони вносять свої пропозиції, думки та рекомендації у процес формування соціальної відповідальності публічного управління. Вони можуть впливати на розробку політик, стратегій та програм шляхом активної участі в консультаціях, публічних слуханнях, діалозі та обговореннях. Ця взаємодія допомагає забезпечити широку представленість різних груп громадян та врахувати їхні потреби, думки та перспективи [18].

Вплив зацікавлених сторін на прийняття рішень може мати різні форми. Вони можуть використовувати різноманітні стратегії, такі як лобіювання, адвокація, громадський тиск, експертні оцінки тощо, для впливу на управлінські органи та процеси прийняття рішень. Їхні позиції, аргументи та докази можуть бути враховані під час прийняття стратегічних та оперативних рішень [19].

Зацікавлені сторони виступають як критичні спостерігачі та контролери діяльності публічного управління. Вони здатні виявляти нестачі або недоліки у реалізації соціальної відповідальності та вимагати їх виправлення. Цей контроль сприяє встановленню відповідальності та підвищенню якості публічного управління, а також забезпечує збалансованість та довіру відносин між управлінцями та громадськістю.

Врахування позицій та впливу зацікавлених сторін є необхідним елементом формування соціальної відповідальності у публічному управлінні. Це дозволяє забезпечити більш раціональне та збалансоване прийняття рішень, які відповідають потребам і очікуванням широкого спектру суспільних груп та сприяють досягненню сталого розвитку та благополуччя суспільства.

Роль зацікавлених сторін у формуванні соціальної відповідальності публічного управління є надзвичайно важливою, оскільки вони впливають на розробку та реалізацію політик і практик, спрямованих на соціальну відповідальність. Зацікавлені сторони вносять свої пропозиції, ідеї та вимоги, що допомагає

враховувати широкий спектр поглядів та потреб суспільства. Механізми забезпечення соціальної відповідальності у системі публічного управління слугують інструментами, що допомагають втілювати концепцію соціальної відповідальності в реальну практику. Ці механізми включають розробку стандартів, нормативно-правових актів, рекомендацій та інших інструментів оцінки, вимірювання та контролю соціальної відповідальності [20]. Зацікавлені сторони активно взаємодіють з цими механізмами, сприяючи їх вдосконаленню та адаптації до потреб суспільства. Таким чином, роль зацікавлених сторін у формуванні соціальної відповідальності публічного управління і механізми забезпечення соціальної відповідальності у системі публічного управління взаємопов'язані та взаємодоповнюють один одного. Спільна робота зацікавлених сторін у формуванні політик та стандартів соціальної відповідальності забезпечує виконання соціальних, екологічних та етичних вимог у публічному управлінні, що сприяє побудові стійкого та відповідального суспільства.

Механізми забезпечення соціальної відповідальності у системі публічного управління. Забезпечення соціальної відповідальності у системі публічного управління вимагає наявності ефективних механізмів, які забезпечують впровадження та контроль за дотриманням цих принципів. Ось деякі з ключових механізмів, що сприяють забезпеченню соціальної відповідальності в публічному управлінні:

1. Законодавчі та нормативно-правові механізми. Розроблення та впровадження законів, нормативних актів та політик, які визначають стандарти соціальної відповідальності для управлінських органів та посадових осіб. Ці механізми створюють правову базу для відповідного поведіння, враховуючи соціальні, екологічні та етичні аспекти;

2. Система моніторингу та звітності. Розроблення механізмів моніторингу соціальної відповідальності в публічному управлінні, які дозволяють відстежувати дотримання встановлених стандартів та ефективність заходів. Включення звітності та публічного

обговорення результатів сприяє відкритості та відповідальності управлінських органів перед громадськістю [21];

3. Залучення громадськості та зацікавлених сторін. Впровадження механізмів консультацій, діалогу та співробітництва з громадськістю та зацікавленими сторонами. Це дозволяє враховувати різноманітні погляди, інтереси та потреби суспільства при прийнятті управлінських рішень та формуванні політик.

4. Етичні стандарти та кодекси поведінки. Розроблення та впровадження етичних стандартів та кодексів поведінки для управлінських органів та посадових осіб. Ці стандарти встановлюють вимоги до інтегритету, відповідальності та прозорості, сприяють уникненню конфлікту інтересів та забезпечують етичну поведінку управлінських структур [22].

Ці механізми взаємодіють між собою та сприяють формуванню ефективної системи соціальної відповідальності у публічному управлінні. Їх розробка та впровадження сприяють досягненню сталого розвитку, підвищенню довіри суспільства до управлінських органів та забезпеченню гармонійної взаємодії між управлінцями та громадськістю.

Оцінка та вимірювання соціальної відповідальності у публічному управлінні вимагають використання спеціальних інструментів, які дозволяють зібрати, аналізувати та оцінити дані щодо впровадження соціально відповідальних практик. Деякі з таких інструментів оцінки та вимірювання соціальної відповідальності у системі публічного управління включають:

1. Системи індикаторів. Розроблення та використання систем індикаторів, які дозволяють вимірювати ключові аспекти соціальної відповідальності, такі як екологічна ефективність, соціальна справедливість, етичні стандарти тощо. Ці індикатори можуть базуватися на числових даних, опитуваннях, звітах тощо [23];

2. Соціальні аудити. Проведення соціальних аудитів, які дозволяють оцінити вплив управлінських дій та програм на різні соціальні групи та суспільство в цілому. Ці аудити можуть включати збір статистичних даних, спостереження, інтерв'ю зі зацікавленими сторонами тощо;

3. Соціальні звіти. Підготовка та публікація соціальних звітів, які містять інформацію про соціальну відповідальність управлінських органів. Ці звіти можуть включати опис впроваджених програм, досягнутих результатів, впливу на зацікавлені сторони та плани на майбутнє;

4. Сертифікація та стандартизація. Використання систем сертифікації та стандартизації, які встановлюють вимоги до соціальної відповідальності управлінських органів. Ці системи можуть базуватися на міжнародних стандартах або національних нормативних документах [24].

Використання цих інструментів дозволяє забезпечити об'єктивну оцінку та вимірювання рівня соціальної відповідальності у системі публічного управління, виявити потенційні проблеми та розробити стратегії для їх вирішення.

Стандарти, нормативно-правові акти та рекомендації відіграють важливу роль у забезпеченні соціальної відповідальності в системі публічного управління. Вони встановлюють основні принципи, вимоги та рекомендації, якими повинні керуватись управлінські органи у своїй діяльності з питань соціальної відповідальності. Основні ролі цих інструментів включають:

1. Встановлення стандартів. Стандарти є важливим інструментом для визначення мінімальних вимог і очікувань щодо соціальної відповідальності публічного управління. Вони визначають набір принципів, критеріїв та показників, за якими можна оцінювати діяльність управлінських органів з питань соціальної відповідальності [25];

2. Розробка нормативно-правових актів. Нормативно-правові акти, такі як закони, постанови, розпорядження тощо, встановлюють правову базу для соціальної відповідальності у системі публічного управління. Вони визначають права, обов'язки та відповідальність управлінських органів у відношенні до соціальних аспектів своєї діяльності;

3. Надання рекомендацій. Рекомендації є інструментом, який надає практичні поради та рекомендації щодо впровадження

соціально відповідальних практик у публічному управлінні. Вони можуть включати рекомендації щодо створення механізмів моніторингу, звітності, співпраці з зацікавленими сторонами та інших аспектів, які сприяють забезпеченню соціальної відповідальності [26].

Ці інструменти сприяють створенню системи правил, норм та вимог, які спрямовані на забезпечення соціальної відповідальності у публічному управлінні. Вони створюють основу для побудови ефективної системи управління, орієнтованої на врахування соціальних аспектів і потреб громадськості.

**Висновки.** Отже, у контексті даного дослідження ми дослідили концептуальні основи соціальної відповідальності у системі публічного управління. Розуміння поняття соціальної відповідальності та його еволюція від корпоративного сектору до публічного управління надають нам можливість побачити ширший контекст його застосування та значення для суспільства.

Виявлення інтегрованого підходу до соціальної відповідальності у публічному управлінні дозволяє нам зрозуміти, що сталість розвитку та задоволення потреб суспільства можуть бути досягнуті шляхом балансу соціальних, екологічних та економічних інтересів. Зацікавлені сторони в системі публічного управління мають важливу роль у формуванні соціально відповідальних практик та вплив на прийняття рішень.

Забезпечення соціальної відповідальності у системі публічного управління вимагає наявності механізмів, таких як стандарти, нормативно-правові акти та інструменти оцінки і вимірювання. Ці інструменти допомагають забезпечити виконання соціально відповідальних зобов'язань та стимулюють впровадження ефективних практик у публічному управлінні.

Розуміння концептуальних основ соціальної відповідальності у системі публічного управління є ключовим елементом для розвитку стратегій та політик, спрямованих на досягнення сталого розвитку та задоволення потреб суспільства. Подальше дослідження в цій галузі є важливим для зміцнення теорії та практики соціальної





відповідальності у системі публічного управління. Представлено інструменти оцінки та вимірювання соціальної відповідальності у публічному управлінні, що допомагають оцінити вплив діяльності органів управління на соціальні аспекти. Розглянуто роль стандартів, нормативно-правових актів та рекомендацій у забезпеченні соціальної відповідальності, які виступають як регулятори та визначають норми поведінки публічного управління.

**Ключові слова:** інтегрований підхід, механізми, публічне управління, соціальна відповідальність, сталий розвиток, стейкхолдери.

**Received: 14.08.23**

## References

1. Dementov, V. (2013)., Osoblyvosti zabezpechennya sotsial'noyi vidpovidal'nosti derzhavnoyi sluzhby v konteksti demokratychnykh peretvoren' [Peculiarities of ensuring social responsibility of civil service in the context of democratic transformations]. *Publichne upravlinnya: teoriya ta praktyka – Public Administration: Theory and Practice*, 1, (pp. 196-201) [in Ukrainian].
2. Kolot, A. (2013). Korporatyvna sotsial'na vidpovidal'nist': evolyutsiya ta rozvytok teoretychnykh pohlyadiv [Corporate social responsibility: evolution and development of theoretical views]. *Ekonomichna teoriya – Economic theory*, 4, (pp. 5-26) [in Ukrainian].
3. Satar, M. (2022). Sustainability and triple bottom line planning in social enterprises: Developing the guidelines for social entrepreneurs. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 17 (3), (pp. 813-821). Retrieved from <https://doi.org/10.18280/ijstdp.170311> (Scopus) [in English].
4. Kryvov, V. (2016). Korporatyvna sotsial'na vidpovidal'nist' u konteksti formuvannya partners'kykh vzayemovidnosyn mizh derzhavoyu, biznesom ta suspil'stvom [Corporate social responsibility in the context of the formation of partnership relations between the state, business and society]. *Zhurnal yevropeys'koyi ekonomiky – Journal of European Economics*, 15 (2), (pp. 172-182) [in Ukrainian].

5. Harasymiv, O. (2010). Filozofsko-pravove rozuminnia sotsial'noyi vidpovidal'nosti u konteksti pobudovy demokratychnoyi pravovoyi derzhavy [Philosophical and legal understanding of social responsibility in the context of building a democratic legal state]. *Forum prava – Law Forum*, (4), (pp. 183-188) [in Ukrainian].

6. Savchenko, I. (2007). *Sotsial'na vidpovidal'nist' orhaniv derzhavnoyi vlady v umovakh rozvytku sotsial'noyi derzhavy (Candidate of State Administration dissertation) [Social responsibility of state authorities in the context of the development of the social state: thesis]*. Kharkiv Regional Institute of Public Administration of the National Academy for Public Administration under the President of Ukraine [in Ukrainian].

7. Matten, D., & Moon, J. (2008). «Implicit» and «explicit» CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of management Review*, 33 (2), (pp. 404-424) [in English].

8. Semenenko, I. (2015). Osnovy rozvytku korporatyvnoyi kultury v publichnomu upravlinni [Basics of corporate culture development in public administration]. *Teoriya ta praktyka derzhavnoho upravlinnya – Theory and practice of public administration*, (2), (pp. 122-128) [in Ukrainian].

9. Kolpovs'ka, A. (2014). Obgruntuvannya kontseptual'noyi modeli vprovadzhennya sotsial'noyi vidpovidal'nosti v orhanakh mistsevoho samovryaduvannya [Justification of the conceptual model of implementation of social responsibility in local self-government bodies]. *Derzhavne upravlinnya ta mistseve samovryaduvannya – State administration and local self-government*, (1), (pp. 304-311) [in Ukrainian].

10. Hanke, T., & Stark, W. (2009). Strategy development: Conceptual framework on corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 85, (pp. 507-516) [in English].

11. Zvonar, V. (2018). *Sotsial'na vidpovidal'nist' yak sotsioekonomichnyy fenomen: teoriya ta ukrayins'ki realiyi [Social responsibility as a socioeconomic phenomenon: theory and Ukrainian realities]*. Kyiv: Institute of Demography and Social Studies named after M. V. Ptukha of the National Academy of Sciences of Ukraine) [in Ukrainian].

12. Mamatova, T., & Kolpovs'ka, A. (2014). Uprovadzhennya kontseptsiyi sotsial'noyi vidpovidal'nosti v munitsypal'nomu upravlinni: teoretychni zasady ta praktychni rekomendatsiyi [Implementation of the concept of social responsibility in municipal administration: theoretical foundations and practical recommendations]. *Standartyzatsiya. Sertyfikatsiya. Yakist' – Standardization. Certification. Quality*, 2, (pp. 13-19) [in Ukrainian].

13. Hrytsyna, L. (2009). *Mekhanizm formuvannya korporatyvnoyi sotsial'noyi vidpovidal'nosti v upravlinni pidpryyemstvom (Candidate of Economic Sciences dissertation) [The mechanism of formation of corporate social responsibility in enterprise management (dissertation of candidate of economic sciences).]*. Khmelnytskyi National University [in Ukrainian].

14. Wickert, C. (2016). «Political» corporate social responsibility in small- and medium-sized enterprises: A conceptual framework. *Business & Society*, 55 (6), (pp. 792-824) [in English].

15. Fursa, M. (2012). Rozvytok korporatyvnoyi sotsial'noyi vidpovidal'nosti v Ukrayini: derzhavno-upravlins'kyy aspekt [Development of corporate social responsibility in Ukraine: state-management aspect]. *Efektivnist' derzhavnoho upravlinnya – Effectiveness of public administration*, 30, (pp. 66-74) [in Ukrainian].

16. Povazhnyy, O., & Orlova, N. (2014). Formuvannya korporatyvnoyi stratehiyi na osnovi sotsial'noyi vidpovidal'nosti [Formation of a corporate strategy based on social responsibility]. *Meneger – Manager*, 1, (pp. 4-10) [in Ukrainian].

17. Levyts'kyy, A. (2012). Uzgodzhennya interesiv zatsikavlenykh storin pry realizatsiyi sotsial'nykh proektiv: analiz problemnoho polya [Coordination of the interests of interested parties in the implementation of social projects: analysis of the problem field]. *Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnya – Actual problems of public administration*, 4, (pp. 98-101) [in Ukrainian].

18. Horemikina, Y., & Kalashnikova, T. (2018). Spetsyfika sotsial'noyi vidpovidal'nosti orhaniv mistsevoho samovryaduvannya [Specifics of social responsibility of local self-government bodies]. *Prychornomors'ki ekonomichni studiyi – Black Sea Economic Studies*, 25, (pp. 158-163) [in Ukrainian].

19. Lunkina, T. (2017). Osnovna rol' i neobkhidnist' rozvytku sotsial'noyi vidpovidal'nosti v Ukrayini [The main role and necessity of the development of social responsibility in Ukraine]. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and the World Economy*, 12 (2), (pp. 6-10) [in Ukrainian].

20. Baez Camargo, Claudia & Jacobs, Eelco (2013). Social Accountability and its Conceptual Challenges: An analytical framework. *Working Paper Series*, 16 [in English].

21. Mel'nychenko, V. (2011). Politychna vidpovidal'nist' publichno- vladnykh instytutsiy u systemi sotsial'noyi vidpovidal'nosti [Political

responsibility of public-authority institutions in the system of social responsibility]. *Visnyk Natsional'noyi akademiyi derzhavnoho upravlinnya pry Prezydentovi Ukrainy. Politolohiya i parvo – Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine. Political science and law*, 1, (pp. 175-183) [in Ukrainian].

22. Shkodin, Y., & Shkodina, I. (2015). Sotsial'na vidpovidal'nist' v systemi korporatyvnoho upravlinnya [Social responsibility in the system of corporate management]. *Molodyy vchenyy – Young scientist*, 2 (3), (pp. 148-152) [in Ukrainian].

23. Kovalenko, Ye., & Vovk, I. (2017). Formuvannya orhanizatsiyno-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnya korporatyvnoyu sotsial'noyu vidpovidal'nistyu [Formation of the organizational and economic mechanism of corporate social responsibility management]. *Ekonomika i Finansy – Economics and Finance*, 2, (pp. 47-57) [in Ukrainian].

24. Amosha, O., & Novikov, O. (2011). Sotsial'na vidpovidal'nist' u systemi derzhavnoho upravlinnya [Social responsibility in the system of public administration]. *Visnyk DITB – Bulletin of DITB*, 5, (pp. 11-15) [in Ukrainian].

25. Bondaruk, T. & Bondaruk, I. (2020). Conceptual foundations of the development of business social responsibility in Ukraine. *Economies' Horizons*. 1 (12), (pp. 26-32). Retrieved from [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(12\).2020.205285](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(12).2020.205285) ) [in English].

26. Prasetyo, P., Pujiati, A., Setyadharna, A., & Kistanti, N. (2022). The spirit of social entrepreneurship and institutional environment as drives of sustainable economic growth. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 17 (8), (pp. 2485-2492). Retrieved from <https://doi.org/10.18280/ijstdp.170816> [in English].

27. Shtyrov, O., & Sukhorukova, A. (2022). Pravovi aspekty vidpovidalnosti u sferi porushennia prav intelektualnoi vlasnosti: svitovyi dosvid i Ukraina. [Legal aspects of liability in the field of infringement of intellectual property rights: world experience and Ukraine], *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public administration and regional development*, (17), 867-904. Retrieved from: <https://doi.org/10.34132/pard2022.17.10> [in Ukrainian].

**Відомості про автора / Information about the Author.**

**Квасова Валентина Миколаївна:** Чорноморський національний університет імені Петра Могили: вул. 68 Десантників10, Миколаїв, 54003, Україна.

**Valentyna Kvasova:** Petro Mohyla Black Sea National University: 68 Desantnykiv str. 10, Mykolaiv, 54003, Ukraine.

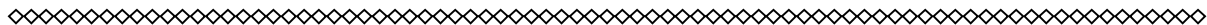
**ORCID. ORG./ 0009-0008-9976-0363**

**E-mail: kvasovavm77@gmail.com**

**DOI 10.34132/pard2023.21.05**

**HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE JUDICIAL  
SYSTEM OF UKRAINE AS ONE OF THE DIRECTIONS OF  
THE STATE JUDICIAL ADMINISTRATION:  
CURRENT TRENDS AND CHALLENGES**

*Oleksii Salnikov*, State Judicial Administration of Ukraine, PhD student of the Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration of the Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine.



*The article deals with the peculiarities of human resources management in the judicial system of Ukraine in recent years, defines the role of the State Judicial Administration in these procedures and the implementation of policies in the field of personnel support and regulation of courts, makes a comparative analysis of statistical indicators of personnel in the judicial system, based on the main trends in reducing personnel, identified problems of staffing courts with appropriate specialists, the need to establish the maximum number of courts and discrepancies between the necessary indicators and real data regarding the personnel of Ukrainian courts. Attention was also paid to issues of personnel management under martial law. The purpose of the article is to determine the main trends and directions of personnel management in the judicial system of Ukraine during the period of transformation and reform. As a result, the author made conclusions regarding the identification of trends and challenges in the modern conditions of personnel management of the judicial system of Ukraine.*

*Studying the current state of personnel management in the judicial system allows us to identify several trends that have a significant impact on the quality and efficiency of court work. First, there is the issue of the liquidation of courts, which began in 2017 and the associated procedure of reducing staff: in most of these appeal courts, financial issues were not*

*settled, which caused the continuation of payments in the form of judicial fees without exercising powers, when a person received money for unfinished work. Secondly, there were cases when judges did not pass a qualification assessment and were not transferred to newly formed courts or were in the process of appealing decisions of the Supreme Court of Ukraine of Ukraine, and the mechanisms for settling disputed issues in the process of liquidation with those employees who were in social vacations.*

**Key words:** *judicial branch, judicial system, human resources management, the State Judicial Administration, public administration, reforms, reformation, transformation, state policy in the field of judicial reform.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Реалізація політики з управління персоналом в судовій системі України в основному покладається на ДСА та її територіальні органи. Серед функцій діяльності у відповідності до Положення про Державну судову адміністрацію України визначається, що саме ДСА займається усіма кадровими питаннями апаратів судів, організовує та здійснює контроль за кадровою роботою, прогнозує потребу у фахівцях, створює необхідні умови для підвищення кваліфікації працівників тощо [21].

Територіальними органами ДСА України є територіальні управління Державної судової адміністрації України в Автономній Республіці Крим, областях, містах Києві та Севастополі (всього їх 27). У 2014-2023 роках функціонувало 25 територіальних управлінь, не здійснювали діяльність 2 територіальні управління (Територіальне управління ДСА в Автономній Республіці Крим та Територіальне управління ДСА України в місті Севастополі) [13]. Водночас, питання забезпечення персоналом в системі суддівства потребують більшої уваги в позицій подальшого реформування судової системи та ролі в цьому контексті ДСА.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання управління персоналом в системі судової гілки влади постають достатньо



актуально і розглядаються комплексно в контексті судової реформи. Я. Усенко, О. Костенко надають визначення управління персоналом і вважають, що цей процес стосується не тільки функцій, що традиційно пов'язують з кадровою роботою, а й знань, навичок, вмінь та здібностей, за допомогою яких судові управлінці моделюють принципи ставлення та поведінки персоналу, якими відзначається високоефективний суд. Ці автори зазначають, що управління людськими ресурсами в суді є особливим видом діяльності, яке потребує спеціальних функцій і наявності особливих якостей в управлінців, які займаються цією діяльністю [30].

Практичні та теоретичні основи управління персоналом на сучасному етапі повинні охоплювати правовідносини у сфері управління персоналом не тільки в сфері права, але й соціологію, конфліктологію, менеджмент, маркетинг тощо. О. Сердюк досліджує питання ефективності діяльності суду і зазначає, що оцінювання якості роботи суду є управлінським інструментом, який має не лише зафіксувати певний профіль поточної ситуації конкретного суду, а й установити рівень досягнення певних цілей, ступінь вирішення завдань, що є ключовими для суду як специфічної установи. Визначення таких цілей та інструментів оцінювання відбувається на основі рекомендаційних норм ЄС, що базуються на стандартах справедливості судового розгляду, вироблених ЄСПЛ. Специфікою цих стандартів є те, що вони до певної міри мають також і «позапроцесуальний» характер, оскільки стосуються адміністрування роботи суду та доступу до суду [24, с. 234].

Науковець К. Іноземцева також порушує це питання в своїх працях і вказує, що серед запропонованих напрямів кадрового забезпечення судової гілки влади найголовнішим визначено саме «кадрове забезпечення безпосередньо суддів, через те що саме судді безпосередньо здійснюють правосуддя. Серед управлінських механізмів адміністрування в судовій системі управлінським елементом роботи з кадрами є механізм оцінювання якості роботи суддів, який безпосередньо впливає на стан забезпечення якісного правосуддя в державі. На цьому етапі розвитку судової системи в

Україні, істотного реформування її структури дуже важливу роль відіграє вибір реально діючого механізму, моделі оцінювання якості роботи суддів. Серед важливих критеріїв, що впливають на якість роботи судді, визначено віковий ценз і досвід роботи, систематичне підвищення кваліфікації. В оновленому законодавстві вживається термін «професійна придатність» судді, однак відсутнє його визначення, що потребує усунення для уникнення проблем із правозастосуванням» [8]. У відповідності до напрямів судової реформи йдеться про абсолютно новий підхід під час набору суддів на посаду, процедури їх набору й нові критерії, що вимагає й оновлення критеріїв оцінювання якості роботи суддів для встановлення реальних вимог до кандидата на посаду судді, що надалі має підвищити якість правосуддя в Україні.

О. Лагнюк на прикладі судів загальної юрисдикції розвиває питання кадрового забезпечення суду і надає власне бачення цього феномену – «це нормативно врегульована діяльність усіх гілок державної влади щодо комплектування судів необхідною кількістю професійних працівників, які відповідають установленим вимогам, здійснення їх ефективного добору, призначення, навчання, виховання, використання, вивільнення й вирішення інших питань проходження державної служби» [9, с. 127].

Окрім загальних питань управління персоналом в судовій системі в контексті реформування набуває більшої уваги питання лідерства в судовій владі як одна з тенденцій удосконалення роботи суду. Це один з важливих напрямів управління персоналом публічної служби та актуальна тенденція, водночас ці питання висвітлюються недостатньо. Феномен лідерства в публічному управлінні розглядали В. Ємельянов, Л. Антонова, Л. Козлова та ін.

В. Ємельянов в статті «Удосконалення механізмів відбору кандидатів на керівні посади державної служби України з урахуванням лідерських компетентностей» надає визначення основних понять та термінів, профілі компетенцій лідерства і вказує, що вони використовуються у багатьох сферах управління людськими ресурсами: при доборі та просуванні по службі, оцінці

діяльності, плануванні кар'єри та розвитку, плануванні людських ресурсів [3]. Профілі компетенцій лідерства є основою для професійного розвитку державних службовців, визначення особистих потреб у навчанні та вдосконалення навчальних програм і підходів до підвищення кваліфікації.

В іншій статті В. Ємельянов, О. Штирбов, С. Верба, Л. Ярошенко доходять висновків, що необхідно сформулювати модель розрахунків, які нададуть можливість визначити, хто із керівників державної служби наділений найвищим значенням лідерських якостей та як впливає це на його роботу. На думку цих авторів, державний керівник-службовець з вищим коефіцієнтом лідерства є найбільш відповідним для посади керівником, що повинен задовольняти суспільні запити [4]. Таким чином, актуальним є питання оцінки державних службовців при призначенні на керівні посади з точки зору володіння ними компетенцій лідерства.

Л. Антонова в статті «Застосування європейського досвіду запровадження інноваційних механізмів формування лідерства в сфері публічного управління сучасної України» надає авторське визначення інноваційного механізму формування лідерства в сфері публічного управління сучасної України та визначає, що шляхами адаптації та застосування європейського досвіду запровадження інноваційних механізмів формування лідерства в сфері публічного управління сучасної України повинно стати запровадження інноваційної корпоративної культури публічного управління, зокрема, просування таких явищ як «family-friendly» (сімейно-дружнє середовище), «work-life policies» (політика роботи та особистого життя) «civil service club» (клуб публічної служби); розвиток матеріально-фінансової складової системи стимулів та винагород та ін. [1].

Л. Антонова, Л. Козлова в своїй статті «Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні» зазначають, що система професіоналізації зосереджує увагу на особистому розвитку службовців і виділяють групи критеріїв

для визначення рівня професіоналізму державного службовця. Окрім професійних навичок для формування дієздатної системи управління державою актуалізується необхідність підготовки лідерів-професіоналів, які оперують логіко-методологічним інструментарієм реалізації державних завдань та спроможні ефективно в розв'язувати як універсальні, так і унікальні проблеми .в публічному управлінні [2].

Таким чином, питання управління персоналом під час трансформації судової системи потребують детального вивчення, дослідження сучасних здобутків теорії публічного управління та встановлення взаємозв'язків з практичним досвідом діяльності судової гілки влади.

**Формулювання цілей статті.** Визначення основних тенденцій та напрямів управління персоналом в судовій системі України в період трансформації та реформування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Одним з проблемних напрямів роботи ДСА є вирішення питання з управління персоналом при ліквідації (скороченні) судів. Починаючи з 2017 року з метою виконання частини третьої статті 147 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» ДСА проводить заходи з оптимізації існуючої мережі апеляційних судів [5]. В грудні 2017 року Указами Президента України було розпочато процес ліквідації 27 апеляційних судів, 8 апеляційних господарських судів, 9 апеляційних адміністративних судів і одночасно утворено 26 апеляційних судів, 7 апеляційних господарських судів, 8 апеляційних адміністративних судів [27; 28; 29]. На ДСА України покладаються організаційні заходи та методична робота щодо ліквідації 29 та утворення 27 режимно-секретних органів, з отримання апеляційними судами спеціальних дозволів на провадження діяльності, пов'язаної з державною таємницею [28; 29].

Протягом 2019 року ліквідаційними комісіями, утвореними ДСА України, практично завершено виконання заходів, передбачених наказами ДСА України від 20.09.2018 № № 474, 475, 476 [10; 11; 12]. Повністю завершили процедуру ліквідації у 2019 році лише

8 апеляційних судів у Вінницькій, Житомирській, Івано-Франківській, Кіровоградській, Сумській, Тернопільській, Чернівецькій областях та Житомирський апеляційний адміністративний суд [13].



**Рис.1.** Ліквідація апеляційних судів (2019 рік)  
 Джерело: [13]

Працівники апаратів апеляційних судів, які продовжували виконувати свої обов'язки у складі ліквідаційних комісій, були переведені до апаратів новоутворених апеляційних судів.

*Таблиця 1*

**Стан ліквідації судів 2019-2020 роки**

Суди, що ліквідовуються	станом на 01.01.2019	станом на 01.01.2020
Апеляційні загальні суди	131	79
Апеляційні господарські суди	40	30
Апеляційні адміністративні суди	40	36
Всього	211	145

Джерело: [13]

Водночас, слід зазначити, що при проведенні цієї процедури виникали достатньо проблемні питання, наприклад, слід вказати на таку тенденцію, що в апеляційних судах, які перебували в стані ліквідації, працівники продовжували отримувати суддівську винагороду, проте не здійснювали повноваження, 18 суддів, які не були переведені до новоутворених судів, оскільки не пройшли кваліфікаційне оцінювання або оскаржували рішення ВККС України про результати кваліфікаційного оцінювання. Також у штаті апеляційних судів, що ліквідовувалися, станом на 1 січня 2020 року перебувало 67 працівників, які знаходилися у соціальних відпустках, належали до захищених категорій, не могли бути звільнені без їх згоди та не погоджувалися на переведення до новоутворених апеляційних судів [13; 14].

Таблиця 2

**Кількість суддів та фактична чисельність працівників апаратів апеляційних судів, що перебувають у стані ліквідації (2019-2020 роки)**

Суди, що ліквідовуються	Фактична кількість станом на 01.01.2019		Фактична кількість станом на 01.01.2020	
	судді	апарат	судді	апарат
Апеляційні загальні суди	107	3168	9	58
Апеляційні господарські суди	38	780	4	8
Апеляційні адміністративні суди	47	972	5	1
Всього	192	4920	18	67

Джерело: [13;14]

Протягом 2020 року ліквідаційні комісії, які утворені ДСА України, продовжували виконувати заходи щодо ліквідації. У 2020 році повністю завершили процедуру ліквідації п'ять судів Вінницької, Львівської та Хмельницької областей, Дніпропетровський та Одеський апеляційні господарські суди [14].



**Рис 2.** Інформація про стан процесу ліквідації апеляційних судів  
Джерело: [14]

Водночас, реалізація указів Президента України в частині утворення окружних судів у період з грудня 2017 року по 2021 рік не відбулась [15]. В зв'язку з тим, що станом на 01 січня 2021 жодного судді не призначено чи переведено до новоутворених місцевих окружних судів, а новоутворені місцеві окружні суди не розпочали своєї діяльності, правосуддя продовжують здійснювати місцеві загальні суди, які підлягали ліквідації згідно з Указами Президента України 2017 року [15].

Закон України від 04.06.2020 № 679-ІХ «Про внесення змін до Закону України «Про судоустрій і статус суддів» щодо відрядження суддів та врегулювання інших питань забезпечення функціонування системи правосуддя в період відсутності повноважного складу Вищої кваліфікаційної комісії суддів України» змінив процедуру

відрядження судді, надавши Вищій раді правосуддя повноваження відряджати суддів до іншого суду того самого рівня і спеціалізації для здійснення правосуддя без рекомендації Вищої кваліфікаційної комісії суддів України [6].

На виконання даного Закону в червні 2020 року внесені зміни до Порядку відрядження судді до іншого суду того самого рівня і спеціалізації (як тимчасового переведення), затвердженого рішенням Вищої ради правосуддя від 24.01.2017 № 54/0/15-17 [20].

Ці зміни відновили процедуру відрядження. Зокрема, ДСА України протягом 2020 року надіслала до Вищої ради правосуддя повідомлення щодо відрядження суддів до 52 судів, за 2019 рік – до 54 судів. У результаті протягом 2020 року рішеннями Вищої ради правосуддя до 22 судів були відряджені 34 судді, у 2019 році до 19 судів відряджено 26 суддів. З 24 лютого 2022 року відповідно до пункту 56 розділу XII Закону активно застосовується процедура відрядження суддів (як тимчасового переведення) з окупованих територій до судів, що продовжують здійснювати свою роботу. Так, за сприяння ДСА України, понад 358 суддів із 88 місцевих та апеляційних судів тимчасово відряджені за їх згодою до інших 176 місцевих та апеляційних судів для здійснення правосуддя в безпечних умовах на території України [14].

Одним з важливих для системи правосуддя повноважень ДСА України є визначення кількості суддів з урахуванням судового навантаження. За погодженням ВРП наказами ДСА України у 2020 році визначена гранична чисельність – 7.039 суддів в апеляційних та місцевих судах. Станом на 01 січня 2020 року фактично здійснювали правосуддя в Україні 4.482 судді [14]. Основними причинами того, що судді не здійснювали правосуддя в місцевих судах, є припинення повноважень із закінченням строку, на який було призначено суддів, відсторонення суддів від здійснення правосуддя згідно з рішеннями ВРП, перебування суддів у соціальній відпустці. В апеляційних судах, що ліквідовувалися, судді не здійснюють правосуддя, оскільки не переведені до новоутворених судів.





**Рис.3.** Укомплектованість місцевих загальних судів (2020 р.)

Джерело: [14]

Станом на 1 січня 2020 року в Україні функціонувало 89 судів, правосуддя в яких здійснював 1 (один) суддя, 152 суди працювали в умовах, коли фактична чисельність суддів складала 50 % від штатної та менше. У зв'язку з відсутністю суддів, які можуть здійснювати правосуддя, в Україні не здійснювали правосуддя на цей час 8 місцевих загальних судів [14]. Відновлення доступу до правосуддя у зазначених судах можливо шляхом призначення або переведення (у тому числі тимчасове, шляхом відрядження) суддів. Показники кадрового складу апаратів місцевих, апеляційних судів свідчать про високий рівень укомплектованості посад державних службовців, патронатної служби, робітників у штаті судів. Штатна чисельність апаратів місцевих та апеляційних судів складає 27.735 посад. Фактична чисельність працівників апаратів місцевих та апеляційних судів – 25.341 осіб, що перевищує 90 % від нормативної кількості таких посад [14].

З метою уніфікованого підходу до визначення структури апаратів новоутворених апеляційних судів утвореною у ДСА України робочою групою розроблено проекти типової структури місцевого, апеляційного суду.



**Рис.4.** Чисельність працівників апаратів місцевих, апеляційних судів (2019-2020 роки)

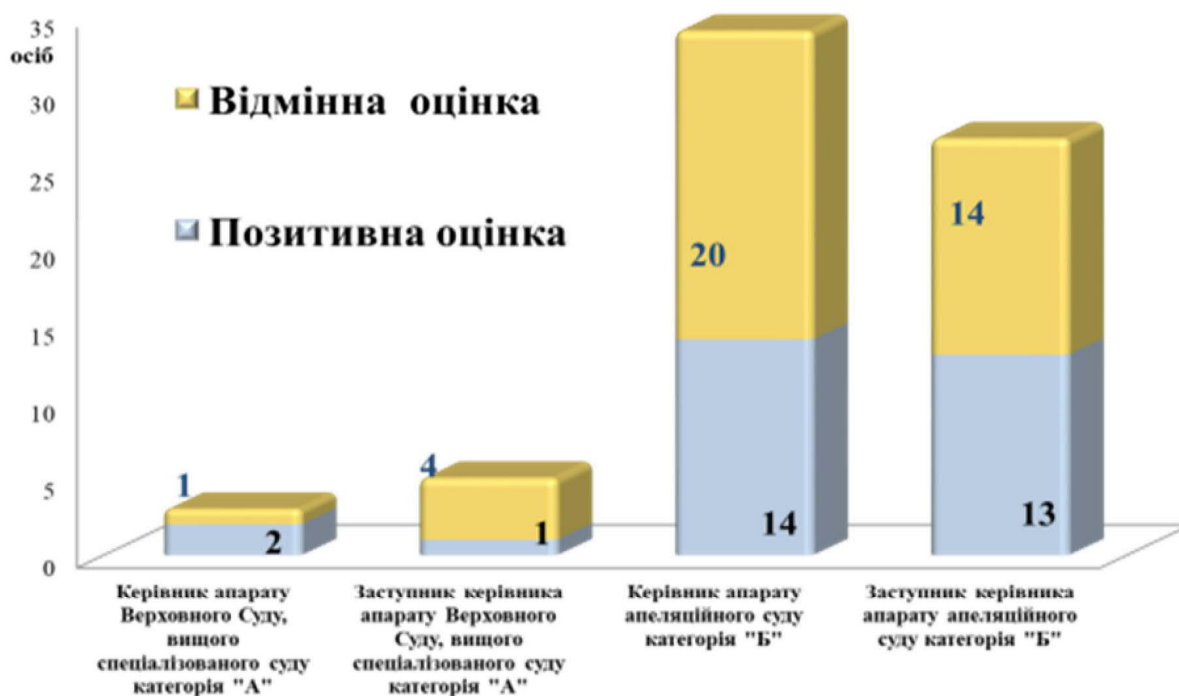
Джерело: [13;14]

Також, у зв'язку з прийняттям Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо перезавантаження влади», внесенням змін до Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 № 246, ДСА України ініціювала зміни до Положення про проведення конкурсів для призначення на посади державних службовців у судах, органах та установах системи правосуддя, затвердженого рішенням ВРП від 05.09.2017 № 2646/0/15-17 [7; 18; 19]. Оновлений рішенням ВРП від 26 листопада 2019 року № 3162/0/15-19 порядок проведення конкурсів для призначення на посади державних службовців у судах, органах та установах системи правосуддя містить дві принципові відмінності від попередньої процедури:

- повноваження Голови ДСА України щодо утворення конкурсних комісій делеговані керівникам державної служби відповідного суду, органу та установи системи правосуддя;
- посилено роль голови суду при визначенні переможця конкурсу на посаду керівника апарату відповідного суду та його заступ-

ника [19; 22].

Таким чином, конкурсною комісією ДСА України протягом 2019 року проведено конкурси на 8 посад керівників апаратів апеляційних судів та 11 посад їх заступників. У конкурсах взяли участь 26 кандидатів, з них на посади керівників апаратів апеляційних судів претендували 15 кандидатів, на посади їх заступників – 17. Усього за 2019 рік призначено 49 керівників апаратів судів та їх заступників, з них за результатами конкурсу – 21, в порядку переведення – 28 [13]. У 2019 році проведено оцінювання результатів службової діяльності державних службовців категорій «А» і «Б» – керівників апаратів Верховного Суду, вищих спеціалізованих, апеляційних судів та їх заступників у відповідності до Положення, затвердженого Вищою кваліфікаційною комісією суддів України 03.11.2016 за № 143/зп-16 (у редакції Рішення Вищої кваліфікаційної комісії суддів України від 13.02.2018 № 20/зп-18) «Про порядок та методологію кваліфікаційного оцінювання, показники відповідності критеріям



кваліфікаційного оцінювання та засоби їх встановлення» [13; 17].

**Рис.5.** Результати оцінювання персоналу судів (2019 р.)

Джерело: [13]

За результатами оцінювання оцінку «негативна» керівники апаратів та заступники керівників апаратів судів не отримували. Оцінку «відмінна» отримали 21 керівник апаратів судів та 18 заступників керівників апаратів судів; оцінку «позитивна» – 16 керівників апаратів судів, 15 – заступників керівників апаратів судів. В наступні періоди ситуація суттєво не змінилася [13].

В процесі трансформації суди, як інші органи державної влади, вимагають від керівників вмінь, знань та навичок з управління змінами, бути обізнаними з методиками додання конфліктності в процесі змін, стимулювання персоналу щодо впровадження змін в діяльність конкретної установи. На сучасному етапі керівники апаратів судів виявляють лідерські здібності, і це стало однією з вимог для зайняття посади. Найчастіше, це ініціативні керівники, які мають досвід управління змінами та запровадження нових практик в організацію роботи суду, що дозволяє виробляти та запроваджувати нові інноваційні підходи та направляти колективи на створення ефективної команди апарату суду. Лідерські якості допомагають успішно співпрацювати з колективом та досягати визначених завдань. Але, як зазначив Б. Моніч, однією з проблем є управління в умовах, коли в працівників низька оплата праці, тому керівники докладають чимало зусиль для мотивації колективу та збереження здорового мікроклімату [26].

З метою забезпечення належних умов підвищення кваліфікації працівників апаратів судів на базі Національної школи суддів України Державною судовою адміністрацією України погоджено Стандартизовані програми підготовки та підвищення рівня кваліфікації працівників апаратів судів на 2022 рік [25].

Для органів системи правосуддя 2021 рік був непростим та насиченим заходами, спрямованими на вирішення питань неналежного фінансового забезпечення діяльності судів. Правосуддя, як і в минулі роки, здійснювалось у надзвичайних умовах, оскільки право особи на справедливий суд та доступ до суду (правосуддя) не може бути обмежене навіть в умовах воєнного

та надзвичайного стану.

На кінець 2021 року 114 судів працювали в умовах, коли фактична чисельність суддів складала 50 % від штатної та менше (у попередньому році 56 судів); кількість судів, в яких неможливо здійснювати правосуддя, складає 6 місцевих загальних судів (у



попередньому році 1 суд) рис. [15]

**Рис 6.** Укомплектованість судів суддями (станом на 31 грудня 2021 р.)  
Джерело: [15]

ДСА на основі проекту Методики визначення нормативів кадрового забезпечення місцевих та апеляційних судів щодо чисельності суддів, (схвалений рішенням РС України від 11.06.2021 № 17, з урахуванням рекомендацій, викладених у рішенні ВРП від 18.01.2022 № 54/0/15-22), здійснено розрахунки:

- нормативів судового навантаження в розрізі судів та нормативної кількості суддів у судах з урахуванням судового навантаження за даними статистичної звітності за 2021 рік, перший квартал, перше півріччя, 9 місяців та 2022 рік;
- орієнтовної нормативної чисельності суддів місцевих та

апеляційних судів в розрізі юрисдикцій та інстанцій за даними звітності за 2021 рік та 9 місяців 2022 року, які розміщено на офіційному сайті РС України [15; 16; 23].

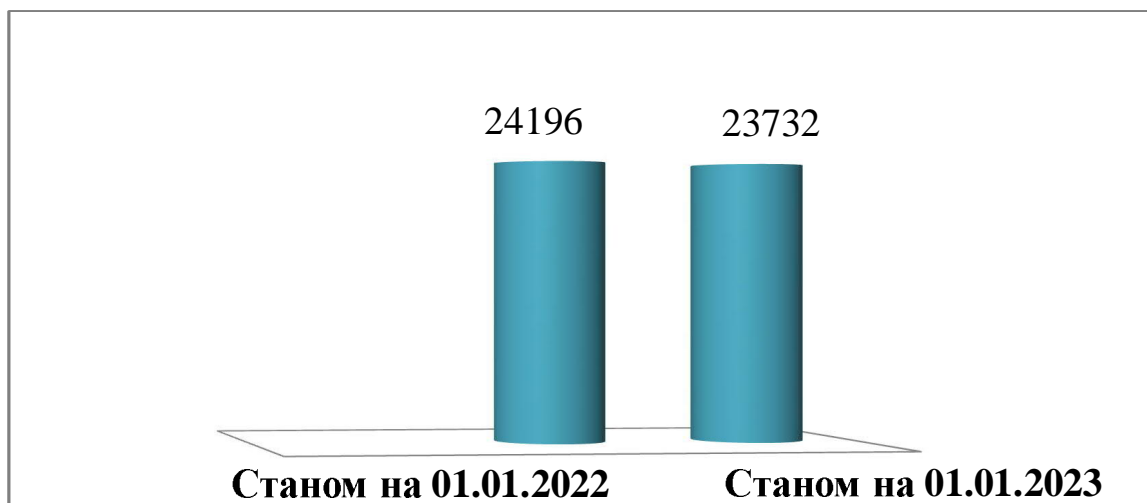
Кількість суддів, визначена у встановленому порядку на 01 січня 2022 року становила 7 039 посад. Протягом 2022 року відповідно до закону змінено кількість суддів у Окружному адміністративному суді міста Києва та Господарському суді міста Києва. Відповідно штатна кількість суддів станом на 01 січня 2023 року в апеляційних та місцевих судах становить 7 015 посад [16]. Станом на 01 січня 2023 року фактично перебувають на посадах 4 964 судді (станом на 01 січня 2022 року – 5022 судді). Станом на 01 січня 2023 року в Україні 45 судів працювали в умовах, коли фактична чисельність суддів складала  $\leq 50\%$  від штатної чисельності [16].

Кількість судів, у яких неможливо здійснювати правосуддя у 2023 році (у зв'язку з відсутністю суддів у штаті або закінченням повноважень у суддів, які працюють, перебуванням у соціальній відпустці по догляду за дитиною тощо) складає 3 місцеві загальні суди: Лугинський районний суд Житомирської області, Устинівський районний суд Кіровоградської області, Ананьївський районний суд Одеської області [16].

У 2023 році штатна чисельність апаратів місцевих та апеляційних судів склала 27 802 посад, фактична чисельність працівників апаратів місцевих та апеляційних судів – 23.732 працівників. У порівнянні з кадровою ситуацією на початку 2022 року показник зменшився на 2 % або на 464 працівники [16].

Також слід сказати, що у 2022 році ДСА України погоджено Стандартизовані програми НШС України з підготовки та підвищення рівня кваліфікації працівників апаратів судів на 2023 рік для забезпечення безперервного навчання та підвищення кваліфікації працівників апаратів судів, де на думку автора статті, приділено багато уваги формуванню лідерських якостей, наприклад, це такі навчальні модулі, як клієнтоорієнтований підхід на державній службі, клієнтоорієнтований суд як запорука покращення ефективності здійснення правосуддя, підвищення рівня доступності, безпеки,

авторитету судової влади України, сутність психосоматичних станів, видів емоцій, рівнів прояву агресії та методів роботи з емоційними переживаннями з метою здійснення аналізу психосоматичних станів в умовах стресу, формування механізмів поведінки в умовах війни та цільових настанов на позитивні зміни, техніки безконфліктного спілкування та керування конфліктом, нестандартні ситуації у службовій діяльності та психологічне самовідновлення, основи побудови ефективної команди (тімбілдінг), командна робота та взаємодія працівників суду, запобігання та вирішення конфліктів, стресостійкість як компонент професійної компетентності, підвищення стресостійкості та ін. [25]. Таким чином, ми бачимо, що в системі судочинства в контексті підвищення кваліфікації та загалом існує необхідність у запровадження сучасних методів управління, які полягають в площині теорії лідерства та необхідності реалізації



таких методів в практичній діяльності.

**Рис 7.** Інформація про фактичну чисельність працівників апарату апеляційних та місцевих судів станом на 01.01.2023 р

*Джерело: [16]*

**Висновки.** Вивчення сучасного стану управління персоналом в системі судочинства дозволяє визначати декілька тенденцій, що мають суттєвий вплив на якість та ефективність роботи судів. По-перше, це питання ліквідації судів, яке було розпочато з 2017

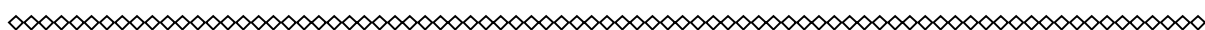
року та пов'язана з цим процедура скорочення працівників: в більшості таких апеляційних судах не було врегульовано фінансові питання, що спричинило продовження виплат у вигляді суддівської винагороди без виконання повноважень, коли особа отримала гроші за невиконану роботу. По-друге, були наявні випадки, коли судді не пройшли кваліфікаційне оцінювання і не були переведені до новостворених судів або перебували в стін оскарження рішень ВККС України, також не були чітко визначені механізми врегулювання спірних питань в процесі ліквідації з тими працівниками, які перебували у соціальних відпустках. Усе це позначалося вкрай негативно на роботі судової системи окремих регіонів та України в цілому. Неможливо визначати якість роботи суду, коли порушуються базові функції. Проте питання оцінювання якості роботи суду посідають важливе місце в реформуванні та трансформації судової системи України та перебувають на контролі у міжнародних організацій, які надають допомогу в цій площині. Іншою тенденцією є те, що трансформація судової системи тісно пов'язана з питаннями запровадження лідерства в аспекті політики управління персоналом, як і в цілому в сфері публічного управління. Отже, існує необхідність щодо формування в системі судочинства сучасної моделі управління персоналом, яка повинна ґрунтуватися на дотриманні нормативно-правових актів, усуненні можливостей для зловживання при процедурі подальшої ліквідації судів, чітко визначеної класифікації суб'єктів управління персоналом суду та їх функціональні обов'язки. Подальших напрямів дослідження потребують питання якості та ефективності роботи суду як важлива складова трансформації судової системи.

**Стаття надійшла до редакції: 01.07.23.**



## УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СУДОВІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ ЯК ОДИН З НАПРЯМІВ РОБОТИ ДСА: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВИКЛИКИ

**Олексій Сальніков:** голова Державної судової адміністрації, аспірант, Навчально-науковий інститут публічного управління та адміністрування, Чорноморський національний університет імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна.



*В статті розглянуто особливості управління персоналом в судовій системі України протягом останніх років, визначено роль ДСА в цих процедурах та реалізації політики в сфері кадрового забезпечення та регулювання судів, зроблено порівняльний аналіз щодо статистичних показників персоналу в судовій системі, на основі чого підтверджені основні тенденції щодо скорочення персоналу, визначені проблеми укомплектування судів відповідними фахівцями, необхідність встановлення граничної чисельності судів та розбіжності між необхідними показниками та реальними даними щодо персоналу судів України. Також приділено увагу питанням управління персоналом в умовах воєнного стану. Метою статті є визначення основних тенденцій та напрямів управління персоналом в судовій системі України в період трансформації та реформування. В результаті автором було зроблено висновки щодо визначення тенденцій та викликів в сучасних умовах з управління персоналом системи суддівства України.*

**Ключові слова:** *судова гілка влади, судова система, система судочинства, публічне управління державне управління, реформи, реформування, трансформація, державна політика в сфері реформування судової влади.*

**Received: 01.07.23**

## References

1. Antonova, L.V. (2019). Zastosuvannia yevropeiskoho dosvidu zaprovadzhennia innovatsiinykh mekhanizmiv formuvannia liderstva v sferi publichnoho upravlinnia suchasnoi Ukrainy [The application of European experience in the introduction of innovative mechanisms of leadership formation in the sphere of public administration of modern Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – State administration: improvement and development*, 9. Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1886> DOI: 10.32702/2307-2156-2019.9.3 [in Ukrainian].

2. Antonova, L.V., & Kozlova, L.V. (2020). Profesionalizatsiia derzhavnykh sluzhbovtziv ta sluzhbovtziv orhaniv mistsevoho samovriaduvannia yak napriam realizatsii teorii liderstva v publichnomu upravlinni [Professionalization of civil servants and employees of local self-government bodies as a direction of implementation of the theory of leadership in public administration]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – State administration: improvement and development*, 1. Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1921> DOI: 10.32702/2307-2156-2020.1.4 [in Ukrainian].

3. Yemelyanov, V.M. (2020). Udoskonalennia mekhanizmiv vidboru kandydativ na kerivni posady derzhavnoi sluzhby Ukrainy z urakhuvanniam lider-skykh kompetentnostei [Improvement of mechanisms for selecting candidates for leadership positions in the civil service of Ukraine taking into account leadership competencies]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – State administration: improvement and development*, 11. Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1922> DOI: 10.32702/2307-2156-2020.11.7 [in Ukrainian].

4. Yemelyanov, V., Shtyrov, O., Verba, S., & Yaroshenko L. (2020). Lider-ski yakosti na derzhavnii sluzhbi: problemni pytannia [Leadership qualities in public service: problematic issues]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public administration and regional development*, 10. Retrieved from DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2020.10.05> [in Ukrainian].

5. Zakon Ukrainy Pro sudoustrii i status suddiv vid 02 chervnia 2016 roku No 1402/VIII [Law of Ukraine On the judiciary and the status of judges dated June 2, 2016 No. 1402/VIII]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19#Text> [in Ukrainian].

6. Zakon Ukrainy Pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy Pro sudoustrii i status suddiv shchodo vidriadzhennia suddiv ta vrehuliuvannia inshykh pytan zabezpechennia funktsionuvannia systemy pravosuddia v period vidsut-

nosti povnovazhnoho skladu Vysshoi kvalifikatsiinoi komisii suddiv Ukrainy vid 04.06.2020 No 679-IKh [Law of Ukraine On Amendments to the Law of Ukraine On the Judiciary and the Status of Judges regarding the secondment of judges and the settlement of other issues of ensuring the functioning of the justice system during the absence of the authorized members of the High Qualification Commission of Judges of Ukraine dated 04.06.2020 No. 679-IX]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-20#Text> [in Ukrainian].

7. Zakon Ukrainy Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo Perezavantazhennia vlady vid 19.09.2019 No117-IKh [Law of Ukraine On Amendments to Certain Laws of Ukraine Regarding Power Reset dated September 19, 2019 No. 117-XX]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/117-20> [in Ukrainian].

8. Inozemtseva, K.O. (2019). Otsiniuvannia yakosti roboty suddiv yak element kadrovoho zabezpechennia sudovoi hilky vlady [Evaluation of the quality of work of judges as an element of personnel support of the judicial branch of government]. *Visnyk NTUU «KPI». Politolohiia. Sotsiolohiia. Pravo – Bulletin of NTUU „KPI”. Politology. Sociology. Law*. Retrieved from <http://visnyk-ppsp.kpi.ua/article/view/198480/198712> [in Ukrainian].

9. Lahniuk, O.M. (2014). Do pytannia kadrovoho zabezpechennia sudiv zahalnoi yurysdyksii v Ukraini [On the issue of staffing of courts of general jurisdiction in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu – Scientific Bulletin of the International Humanitarian University*, 10-2, (pp. 126–128) [in Ukrainian].

10. Nakaz DSA Ukrainy Pro zabezpechennia vykonannia Ukazu Prezydenta Ukrainy vid 29.12.2017 roku No452/2017 vid 20.09.2018 No474 [Order of the DSA of Ukraine On ensuring the implementation of the Decree of the President of Ukraine dated December 29, 2017 No. 452/2017 dated September 20, 2018 No. 474]. *dsa.court.gov.ua* Retrieved from [https://dsa.court.gov.ua/user-files/file/DSA/2018\\_DSA\\_docs/N\\_474\\_18.pdf](https://dsa.court.gov.ua/user-files/file/DSA/2018_DSA_docs/N_474_18.pdf) [in Ukrainian].

11. Nakaz DSA Ukrainy Pro zabezpechennia vykonannia Ukazu Prezydenta Ukrainy vid 29.12.2017 roku No454/2017 vid 20.09.2018 No475 [Order of the DSA of Ukraine On ensuring the implementation of the Decree of the President of Ukraine dated December 29, 2017 No. 454/2017 dated September 20, 2018 No. 475]. *dsa.court.gov.ua*. Retrieved from [https://dsa.court.gov.ua/user-files/file/DSA/2018\\_DSA\\_docs/N\\_475\\_18.pdf](https://dsa.court.gov.ua/user-files/file/DSA/2018_DSA_docs/N_475_18.pdf) [in Ukrainian].

12. Nakaz DSA Ukrainy Pro zabezpechennia vykonannia Ukazu Prezydenta Ukrainy vid 29.12.2017 roku No455/2017 vid 20.09.2018 No476 [Order of

the DSA of Ukraine On ensuring the implementation of the Decree of the President of Ukraine dated December 29, 2017 No. 455/2017 dated September 20, 2018 No. 476]. *dsa.court.gov.ua*. Retrieved from [https://dsa.court.gov.ua/user-files/file/DSA/2018\\_DSA\\_docs/N\\_476\\_18.pdf](https://dsa.court.gov.ua/user-files/file/DSA/2018_DSA_docs/N_476_18.pdf) [in Ukrainian].

13. Pidsumky roboty DSA za 2019 rik. Informatsiia z ofitsiinoho сайту DSA [Results of the DSA work for 2019. Information from the official website of the DSA]. *dsa.court.gov.ua*. Retrieved from [https://dsa.court.gov.ua/dsa/pokazniki-diyalnosti/1233/zvit\\_dsau\\_2019](https://dsa.court.gov.ua/dsa/pokazniki-diyalnosti/1233/zvit_dsau_2019) [in Ukrainian].

14. Pidsumky roboty DSA za 2020 rik. Informatsiia z ofitsiinoho сайту DSA [Results of the DSA work for 2020. Information from the official website of the DSA]. *dsa.court.gov.ua*. Retrieved from [https://dsa.court.gov.ua/dsa/pokazniki-diyalnosti/1233/zvit\\_dsau\\_20](https://dsa.court.gov.ua/dsa/pokazniki-diyalnosti/1233/zvit_dsau_20) [in Ukrainian].

15. Pidsumky roboty DSA za 2021 rik. Informatsiia z ofitsiinoho сайту DSA [Results of the DSA work for 2021. Information from the official website of the DSA]. *dsa.court.gov.ua*. Retrieved from [https://dsa.court.gov.ua/dsa/pokazniki-diyalnosti/1233/zvit\\_dsau\\_21](https://dsa.court.gov.ua/dsa/pokazniki-diyalnosti/1233/zvit_dsau_21) [in Ukrainian].

16. Pidsumky roboty DSA za 2022 rik. Informatsiia z ofitsiinoho сайту DSA [Results of the DSA work for 2022. Information from the official website of the DSA]. *dsa.court.gov.ua*. Retrieved from [https://dsa.court.gov.ua/dsa/pokazniki-diyalnosti/1233/zvit\\_dsa\\_22](https://dsa.court.gov.ua/dsa/pokazniki-diyalnosti/1233/zvit_dsa_22) [in Ukrainian].

17. Polozhennia Pro poriadok ta metodolohiiu kvalifikatsiinoho otsiniuvannia, pokaznyky vidpovidnosti kryteriiam kvalifikatsiinoho otsiniuvannia ta zasoby yikh vstanovlennia zatverdzhene Vyshchoiu kvalifikatsiinoiu komisiieiu suddiv Ukrainy 03.11.2016 za No 143/zp-16 (u redaktsii Rishennia Vyshchoi kvalifikatsiinoi komisii suddiv Ukrainy vid 13.02.2018 No 20/zp-18) [Provision On the procedure and methodology of qualification assessment, compliance indicators criteria for qualification evaluation and means of their establishment approved by the Higher Qualification Commission of Judges of Ukraine on 03.11.2016 under No. 143/zp-16 (as amended by Decision of the Higher Qualification Commission of Judges of Ukraine dated 13.02.2018 No. 20/zp-18)]. *vkksu.gov.ua*. Retrieved from <https://vkksu.gov.ua/ua/ociniuwannia-suddiw/dokumenty/>. [in Ukrainian].

18. Postanova KМУ Pro zatverdzhennia Poriadku provedennia konkursu na zainiattia posad derzhavnoi sluzhby vid 25.03.2016 No 246 [Resolution of the CMU On approval of the Procedure for holding a competition for public service positions dated March 25, 2016 No. 246]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

19. Rishennia Vyshchoi rady pravosuddia Pro zatverdzhennia Polozhennia pro provedennia konkursiv dlia pryznachennia na posady derzhavnykh sluzhbovtziv u sudakh, orhanakh ta ustanovakh systemy pravosuddia vid 05.09.2017 No2646/0/15-17 [Decision of the High Council of Justice On approval of the Regulation on conducting competitions for the appointment of civil servants in courts, bodies and institutions of the justice system dated 09/05/2017 No. 2646/0/15-17]. *court.gov.ua*. Retrieved from [https://court.gov.ua/sud1690/kadri/1/sud\\_konkurs](https://court.gov.ua/sud1690/kadri/1/sud_konkurs) [in Ukrainian].

20. Rishennia Vyshchoi rady pravosuddia Pro zatverdzhennia Poriadku vidriadzhennia suddi do inshoho sudu toho samoho rivnia i spetsializatsii (iak tymchasovoho perevedennia) vid 24.01.2017 roku No54/0/15-17 [Decision of the High Council of Justice On approval of the Procedure for seconding a judge to another court of the same level and specialization (as a temporary transfer) of January 24, 2017 No. 54/0/15-17]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0054910-17#Text> [in Ukrainian].

21. Rishennia Vyshchoi rady pravosuddia Pro zatverdzhennia Polozhennia pro Derzhavnu sudovu administratsiiu vid 17.01.2019 No141/0/15-19 [Decision of the High Council of Justice On approval of the Regulation on State Judicial Administration of January 17, 2019 No. 141/0/15-19]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr141910-19#Text> [in Ukrainian].

22. Rishennia Vyshchoi rady pravosuddia Pro vnesennia zmin do Polozhennia pro provedennia konkursiv dlia pryznachennia na posady derzhavnykh sluzhbovtziv u sudakh, orhanakh ta ustanovakh systemy pravosuddia vid 26.11.2019 No3162/0/15-19 [Decision of the High Council of Justice On Amendments to the Regulation on Conducting Competitions for the Appointment of Civil Servants in Courts, Bodies and Institutions of the Justice System of November 26, 2019 No. 3162/0/15-19]. *ips.ligazakon.net*. Retrieved from <https://ips.ligazakon.net/document/MUS32779> [in Ukrainian].

23. Rishennia Rady suddiv Ukrainy Pro skhvalennia proektu Metodyky vyznachennia normatyviv kadrovoho zabezpechennia sudiv vid 11.06.2021 No17 [Decision of the Council of Judges of Ukraine On the approval of the draft Methodology for determining the standards of staffing of courts dated 11.06.2021 No. 17]. *zib.com.ua*. Retrieved from <https://zib.com.ua/ua/148068.html> [in Ukrainian].

24. Serdiuk, O.V. (2015). Yevropeiski standarty yak chynnyk formuvannia natsionalnykh modelei otsiniuvannia yakosti diialnosti sudu [European standards as a factor in the formation of national models of assessing the quality

of court activity]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal – Legal scientific electronic journal*, 6, (pp. 232–235) [in Ukrainian].

25. Standartyzovana prohrama pidhotovky ta pidvyshchennia rivnia kvalifikatsii pratsivnykiv aparativ sudiv za katehoriiami: Natsionalna shkola suddiv Ukrainy [Standardized program of training and improving the level of qualification of employees of court apparatus by categories: National School of Judges of Ukraine]. (n. d.). *nsj.gov.ua*. Retrieved from <http://nsj.gov.ua/pidgotovka-pratsivnykiv-aparativ-sudiv/tipovi-plani-2019-rik/> [in Ukrainian].

26. Sudy obminiuvlys dosvidom z pytan liderstva ta upravlinnia zminamy. Informatsiia z ofitsiinoho сайту DSA: 10 hrudnia 2021 roku [Courts exchanged experience on issues of leadership and change management. Information from the official website of the DSA: December 10, 2021]. (n. d.). *dsa.court.gov.ua*. Retrieved from <https://dsa.court.gov.ua/dsa/pres-centr/general/1227454/> [in Ukrainian].

27. Ukaz Prezydenta Ukrainy Pro Stratehiiu reformuvannia sudoustroiu, sudochynstva ta sumizhnykh pravovykh instytutiv na 2015-2020 roky vid 20.05.2015 No 276/2015 [Decree of the President of Ukraine On the Strategy for Reforming the Judiciary, Judiciary and Related Legal Institutions for 2015-2020 dated May 20, 2015 No. 276/2015]. *zakon2.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/276/2015>. [in Ukrainian].

28. Ukaz Prezydenta Ukrainy Pro likvidatsiiu apeliatsiinykh sudiv ta utvorennia apeliatsiinykh sudiv v apeliatsiinykh okruhakh vid 29.12.2017 No452/2017 [Decree of the President of Ukraine On the liquidation of appeal courts and the formation of appeal courts in appeal districts dated December 29, 2017 No. 452/2017]. *www.president.gov.ua*. Retrieved from <https://www.president.gov.ua/documents/4522017-23378> [in Ukrainian].

29. Ukaz Prezydenta Ukrainy Pro likvidatsiiu apeliatsiinykh administratyvnykh sudiv ta utvorennia apeliatsiinykh administratyvnykh sudiv v apeliatsiinykh okruhakh vid 29.12.2017 No455/2017 [Decree of the President of Ukraine On the liquidation of appellate administrative courts and the establishment of appellate administrative courts in appellate districts dated December 29, 2017 No. 455/2017]. *www.president.gov.ua*. Retrieved from <https://www.president.gov.ua/documents/4552017-23394> [in Ukrainian].

30. Usenko, Ya.O., & Kostenko, O.V. (2021). Pravove rehuliuвання upravlinnia personalom v sudovii systemi [Legal regulation of personnel management in the judicial system]. *Informatsiia i pravo – Information and law*, 4(39), (pp. 214-221). Retrieved from <http://il.ippi.org.ua/article/view/249363> [in Ukrainian].

### **Відомості про автора / Information about the Author**

**Сальніков Олексій Олександрович:** Державна судова адміністрація України: вул. Липська 18/5, м. Київ, 01601, Україна.

**Oleksiy Salnikov:** State Judicial Administration of Ukraine in: Lypskya str. 18/5, Kyiv, 01601, Ukraine.

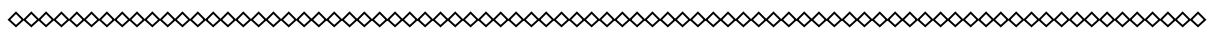
**ORCID.ORG./ 0000-0002-5612-784X**

**E-mail: [inbox@court.gov.ua](mailto:inbox@court.gov.ua)**

DOI 10.34132/pard2023.21.06

**CONTENTS OF THE CONCEPT OF INTELLECTUAL  
PROPERTY IN THE CONSTITUTIONAL SECTION: THE  
EXPERIENCE OF FOREIGN COUNTRIES**

*Oleksandr Shtyrov*, PhD in Public Administration, Associate Professor, Institute of Public Administration, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine.



*The article examines modern trends in the constitutional and legal protection of intellectual property with the help of a comparative analysis of the development of the legal institution of intellectual property. It is concluded that the need to ensure the rights of citizens, national security, and the creation of an innovative economy determine the directions of world constitutional development, one of which is the constitutionalization of the legal institute of intellectual property. There are two main methods of constitutionalization: legislative and interpretive.*

*The subjective constitutional right to intellectual property performs a special «social function», which consists in ensuring an optimal balance between private and public interests.*

*Constitutionalization is a global trend in the modern development of states and is expressed in the universalization and intensification of the influence of constitutional values on the institutions of different legal systems, which significantly contributes to their convergence. The conclusion that intellectual property is part of the basic constitutional principles of many foreign states. Therefore, among the foundations of the constitutional system, a new principle related to the development of intellectual property relations should be highlighted, including their stimulation, encouragement, guarantee and support in order to achieve economic and social progress of society aimed at building an innovative (based on the knowledge economy) state.*

*Objectively existing differences between states in the tasks of constitutional regulation, the level of development of intellectual property*



*relations and the degree of their regulation in the current legislation, in the observance of the traditions of constitutional regulation and the propensity of the constitutional legislator to include modern novelties from the constitutions of other countries give rise to new approaches to the constitutional regulation of intellectual property relations, and also entail the emergence of «mixed» models. All this makes the issue of constitutional regulation of intellectual property rights an interesting and promising object of scientific research.*

**Keywords:** *intellectual property, constitutionalization, national constitutional values, constitutional protection, proportionality, private and public interests.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** В науковому обігу під власністю з юридичної точки зору традиційно розуміють права володіння, користування та розпорядження, що забезпечують панування людини над конкретною річчю. При цьому ще досвідчені римські юристи поділяли речі на тілесні, які можуть бути відчутні, і не тілесні – ті, які не можуть бути відчутні і мають значення виступаючи в ролі прав.

Термін «інтелектуальна власність», означає не тілесні речі, воно набуло широкого ужитку в наукових роботах тільки в кінці XVIII ст. Законодавчо зафіксованим визначення інтелектуальної власності з'явилося тільки у 1967 р. у Стокгольмській конвенції, яка стала засновником Всесвітньої організації інтелектуальної власності (ВОІВ). У відповідності до п. VIII ст. 2 Конвенції інтелектуальна власність включає права, що належать літературним, художнім і науковим творам; виконавської діяльності артистів, звукозаписи, радіо-і телевізійним передачам; винаходам у всіх галузях людської діяльності, науковим відкриттям; промисловим зразкам; товарним знакам, знакам обслуговування, фірмовим назвам, комерційним позначенням; захисту проти недоброросовісної конкуренції, а також всі інші права, належні до інтелектуальної діяльності у виробничій, наукової, чи літературній та художній сферах.

У зв'язку з цим важливо з'ясувати, що є спільним у зазначених у даному понятті інтелектуальна власність об'єктів інтелектуальної власності з двох груп прав інтелектуальної власності, одна з яких має відношення до об'єктів інтелектуальної діяльності, а інша безпосередньо до інтелектуальної діяльності.

В якості характерної ознаки яка зазначена у п. VIII ст. 2 Конвенції, що затверджена ВОІВ, об'єктів інтелектуальної власності можна виділити їхню інформаційну природу.

Дійсно всі зазначені в Конвенції, що засновує ВОІВ, у першій групі прав об'єкти інтелектуальної власності за обов'язкової умови їхнього відповідного документального оформлення, можливості ідентифікації та відповідності встановленим критеріям охороноздатності, можна розглядати як різні інформаційні об'єкти та інформацію, що створюється під час інтелектуальної діяльності та споживається а саме:

- літературні, художні та наукові твори – документована інформація про твори літературної, художньої та наукової творчості;
- винаходи – документована інформація про різні нові продукти, способи їх отримання та застосування;
- товарні знаки – документована інформація про товари, послуги та виробників товарів та послуг;
- промислові зразки – документована інформація про зовнішній вигляд товарів;
- фірмові найменування та комерційні позначення – інформація про фірми та підприємства;
- найменування місць походження товарів та географічні найменування – інформація про місце виробництва товарів та послуг;
- аудіозаписи, радіо та телевізійні передачі – зафіксовані на матеріальних носіях інформація про виконавчу діяльність;
- захист проти недобросовісної конкуренції – захист від несанкціонованого використання інформації, що охороняється, та об'єктів інтелектуальної власності та від введення споживачів в оману щодо виробників товарів та послуг.

За оцінками експертів Всесвітнього банку, результати інтелектуальної діяльності в сучасній економіці можна порівняти з прибутками від видобування вуглеців і промислового виробництва.

Було створено міжнародну систему захисту інтелектуальної власності, до якої входила Всесвітня торгівельна організація (СОТ), Всесвітня організація інтелектуальної власності (ВОІВ). Зазначені організації зміцнили перевагу держав з розвинутою інноваційною економікою що негативно позначилось на країнах що розвиваються.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у розвиток наукових положень з питань дослідження питання розвитку дефініції «інтелектуальна власність», у законодавчих актах зарубіжних країн зробило чимало вчених, зокрема: Л. Доріс, А. Ромашко, І. Дахно, Г. Андрощук, В. Луць, О. Підпригора, та інші.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** На підставі аналізу конституційних норм різних країн проаналізувати з позиції юридичних та правових норм стан та рівень розвитку дефініції «інтелектуальна власність», що розглядається як необхідна умова ефективного розвитку захисту прав на інтелектуальну власність.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Джозеф Штігліц, лауреат Нобелівської премії по економіці, цілком обґрунтовано вважає, що в умовах глобалізації диктат могутніх транснаціональних корпорацій призводить до того, що інтереси прибутку переважають більш фундаментальні цінності, такі як навколишнє середовище або саме життя. Конкуренція національного і міжнародного режимів інтелектуальної власності веде як до сповільнення темпів розвитку економіки, так і до зниження творчої активності у сфері інновацій. Більше того, виникає загроза економічному суверенітету держав. У зв'язку з цим представляються важливими пошук і закріплення на конституційному рівні механізмів збереження невід'ємності державного контролю над своїми природними ресурсами і права розпорядження ними не залежно від форми власності.

Таким чином, на сучасному етапі захист інтелектуальної власності стає проблемою національною безпеки для всіх держав.

Наразі у світі спостерігається тенденція конституціоналізації правового інституту інтелектуальної власності, яка грає ключову роль у формуванні національної інноваційної економіки.

У світі після другої світової війни спостерігався феномен закріплення на конституційному рівні в різних країнах прав свободи творчості та інтелектуальної діяльності як соціально-економічних і культурних прав, що було викликано необхідністю економічних реформ, оскільки вони спрямовані на перехід від моделі втручання держави у сферу економіки до моделі вільної економічної діяльності, де сьогодні неможливо без активної творчої та підприємницької діяльності.

«Якщо термін «інтелектуальна власність» міститься у 37 конституціях закордонних держав, а у 32 конституціях закріплюється захист виключних авторських прав (copyright) і патентних прав, то права людини у сфері інтелектуальної, творчої і культурної діяльності віднесені до основних прав і свобод в конституційних актах більшості країн» [4].

Дослідники відзначають, що конституціоналізація інтелектуальної власності у світі виражається:

- у тому, що інтелектуальна власність стає об'єктом конституційного регулювання;
- у визнанні суб'єктивного права на інтелектуальну власність в якості основного права людини;
- в конституційному захисті права на інтелектуальну власність.

При цьому серйозні розбіжності у підходах низки вчених у сфері конституційного і цивільного права відносно змісту та поняття інтелектуальної власності, особливостях правових режимів її видів, спричинило істотні прогалини в законодавстві все це в сукупності впливає на відсутність єдиної судової практики і ефективність всієї системи заходів захисту зазначеної сфери на національному рівні.

Виклики що окреслила глобалізація обумовлюють необхідність пошуку засобів забезпечення конкурентоздатності національних економік.

В даний час саме конституціоналізація виступає як засіб управління процесами глобалізації, визначає нові критерії модернізації національних правових систем, пов'язаних з національною самобутністю, що виправдовує від нав'язаних міжнародних стандартів на засадах національних конституційних цінностей.

Підтвердженням цього є рішення конституційних судів ряду країн Латинської, Центральної Америки, Австралії і Африки, що визнали конвенції Всесвітньої організації інтелектуальної власності не конституційними, оскільки вони порушують права громадян цих країн і обмежують економічний розвиток.

До прикладу, «Конституційний суд Колумбії (лідера з виробництва кави) визнав міжнародну Конвенцію із захисту нових видів рослин 2012 р., не конституційною в наслідок того, що застосування даної Конвенції в Колумбії порушує права місцевих мешканців на традиційний справу, пов'язану з вирощуванням кави, переходу у спадок, що може обмежити природний розвиток біологічного розмаїття з точки етнічного і культурного аспектів, а також з позиції розвитку національної економіки» [5].

Аналогічні рішення наявні в судовій практиці Чилі, Бразилії, Мексики, Коста-Ріки, Венесуели та інших країнах.

На думку директора Інституту порівняльного публічного і міжнародного права імені Макса Планка (Німеччина) Арміна фон Богданді, «ми спостерігаємо становлення в країнах Латинської Америки нового «перетворюючого» конституціоналізму, заснованого на згуртованості членів суспільства, взаємозалежності та неподільності прав громадян. В першу чергу це викликано бідністю широких прошарків суспільства і необхідністю захисту їх прав» [1].

Відповідно до ст. 29 Конституції Швейцарії 1999 р. Яка має таке трактування: «Гарантування права власності. Позбавлення власності та обмеження власності, рівнозначне її позбавленню, відшкодовується у повній мірі». Швейцарська доктрина виходить з того, що ця стаття стає на пересторозі не тільки права на рухоме та

нерухоме майно, а й нематеріальні права. Відомий швейцарський економіст, дослідник конституції Швейцарії П. Ріхлі особливо відзначає дуже широке трактування даної конституційної норми у рішеннях Федерального суду. Стаття 20 Конституції Японії 1947 р. встановлює, що «право власності не може бути порушеним. Право власності визначається законом і має відповідати суспільному добробуту». Відповідно до японської конституційної доктрини сфера, що охороняється цією статтею, охоплює не тільки речові права, права на використання природних ресурсів, права власності на найважливіші фактори виробництва, а й авторські, і патентні права. Поширення на інтелектуальну власність дії конституційних норм власності загального характеру ініціювали кілька взаємозалежних процесів. З одного боку, теоретичною базою для цього стала пропрієтарна теорія інтелектуальної власності, що зародилася у Франції і стада впливовою у багатьох законодавчих актах різних країн світу. З іншого боку, вдосконалення конституційних формулювань у міру вирішення у державі проблем регулювання інтелектуальної власності рухається у напрямку розробки положень загального характеру, що дозволяють охопити широке коло суспільних відносин. І, нарешті, у діяльності органів конституційного контролю очевидно спостерігається тенденція більш широкого тлумачення норм щодо права власності, що зменшує потребу у нормах щодо конкретних видів власності. По-друге, в рамках підходу, в якому термін «інтелектуальна власність» не використовується, нормами, що регулюють право інтелектуальної власності, є положення про свободу наукової, технічної та художньої творчості, право на користування досягненнями у галузі науки культури тощо.

Слід зазначити, що даний варіант у деяких країнах навіть «конкурує» з попереднім (незважаючи на його серйозну опрацьованість), причому настільки успішно, що в країнах, де кілька конституційних статей можуть бути співвіднесені з відносинами інтелектуальної власності, нерідко є прихильники переважного права інтелектуального регулювання права власності на основі положень про свободу творчості.

Наприклад, в іспанській доктрині дискусійним є питання щодо віднесення регулювання права інтелектуальної власності до п. 1 ст. 33 («визнається право на приватну власність та її успадкування») або до підпункту «b» п. 1 ст. 20 Конституції Іспанії («визначаються та охороняються права на технічну, наукову, художню, літературну творчість та виробництво»). По-третє, одним із оригінальних (і одним із перших за часом появи на конституційному рівні) варіантів регулювання права інтелектуальної власності без згадки даного поняття є положення розділу 8 ст. 1 Конституція США, яка встановила, що «Конгрес має право сприяти розвитку наук та корисних мистецтв, обмежуючи на певний термін права власності авторів та винахідників на їх твори та відкриття». Дане положення, що отримало в американській науці назву авторської або патентної клаузули (IP Clause<sup>2</sup>), дозволяє захищати різні аспекти права інтелектуальної власності: згадка про науки, авторів та твори створила основу для авторського права, а положення про «корисні мистецтва» і « відкриття» - для патентного права. Верховний суд США у своїх рішеннях активно розвивав і продовжує розвивати доктрину, що забезпечує широке тлумачення цієї клаузули. Зокрема, він поширив патентну охорону «на все що існує та створено людиною», що дозволило забезпечити конституційний захист низці новітніх технологій. Він визнав об'єктом патентування генетично перетворені живі організми як є результатом генної інженерії, та не існують у природі.

У рішенні *Diamond vs Diehr and Lutton* визначив, що процес створення програмного забезпечення також може бути запатентований та підлягає охороні поряд з іншими об'єктами права інтелектуальної власності. Регулювання окремих аспектів права інтелектуальної власності шляхом включення положень про них до статей про розмежування компетенції є досить поширеним явищем і в інших країнах англосаксонської системи права, хоча формулювання відповідних конституційних положень у них відрізняються від американської клаузули. У конституціях Індії, Пакистану, Шрі-Ланки та деяких інших країн англосаксонської

системи права містяться переліки повноважень різних рівнів влади (зазвичай у вигляді додатків до Конституції, які є їхньою складовою), до яких і включаються зазначені положення. Той самий підхід використовується і в конституціях деяких країн, що належать до романо-німецької правової системи. Так, п. 8 ст. 10 Федерального конституційного закону Австрійської Республіки 1920 року відносить до відання Федерації законодавство і виконавчу діяльність з таких питань, як патентна справа, а також охорону зразків, марок і товарних знаків. По-четверте, теорія виняткових прав стосовно інтелектуальної власності спричинила появу на конституційному рівні положень про захист прав різних суб'єктів права інтелектуальної власності: художників, письменників, артистів, фотографів, інженерів тощо. Це також один із ранніх за походженням варіантів конституційного регулювання права інтелектуальної власності, він використовувався ще в перших конституційних актах. У сучасних конституціях цей список досить широкий і різноманітний. Так, §19 Конституції Швеції 1974 р. встановлює, що «письменники, художники і фотографи мають права на свої твори відповідно до положень закону» [17]. Пункт 13 ст. 7 Конституції Бутану 2008 р. містить положення про те, що «кожна особа в Бутані має право на захист своїх майнових інтересів, пов'язаних з науковим, літературним або художнім твором, автором або творцем якого він є» [17].

У Конституції Республіки Корея 1947 р. міститься положення про те, що «авторські права, права винахідників, вчених, інженерів та артистів охороняються законом» [17]. Найбільш докладно цей варіант реалізовано у Конституції Бразилії 1988 р. Відповідно до ст. 5 цієї Конституції «виняткове право використання, публікації та відтворення творів належить їх авторам; це право передається у спадок на термін, що встановлюється законом» (п. XXVII). Крім того, відповідно до п. XXVIII ст. 5 законом гарантується захист особистої участі у колективних творах та відтворення людського зображення та голосу, включаючи спортивну діяльність; право авторів, виконавців та представників їх профспілок та об'єднань



перевіряти прибутковість творів, які вони створили або в яких вони брали участь. Окреме положення присвячене правам авторів промислових винаходів (п. XXIX), яким закон гарантує тимчасовий привілей на їх використання, а також захист їх творів промислового характеру, торгових марок, назв компаній та інших відмітних знаків, маючи на увазі суспільний інтерес, технологічний та економічний розвиток країни. По-п'яте, зустрічається також такий варіант, при якому в конституції констатується захист авторського і патентного права з боку держави. Наприклад, п. 8 ст. 16 Конституції Монголії 1992 р. містить положення про те, що «авторське і патентне право захищаються законом» [17].

Другий підхід до конституційного регулювання, як зазначалося, полягає у використанні у конституції поняття «інтелектуальна власність». Він поширений в постсоціалістичних країнах, країнах Латинської Америки, ряді країн Африки (Ангола, Буркіна Фасо, Конго, Мозамбік та ін.), а також використовується в новітніх конституціях деяких інших країн з різних регіонів світу (Папуа Нова Гвінея, Східний Тимор, Мадагаскар) та ін.). Слід зазначити, що даний осучаснений варіант конституційного регулювання права інтелектуальної власності може бути охарактеризований як поглинаючий і замінює всі інші положення, і (що частіше зустрічається) та доповнює більш традиційне регулювання. Іноді він буває «прив'язаний» до різних положень: свободи творчості, права на авторство і винахід, політики держави у сфері науки і т.д. Оригінальне законодавчо-технічне рішення знайдено у ст. 60 Конституції Східного Тимору 2002 р. Ця стаття має підзаголовок «інтелектуальна власність», але в тексті статті даний термін не використовується. Вона встановлює, що «державою гарантується та захищається право на створення, виробництво та комерційне використання літературних, наукових та мистецьких робіт, законний захист авторських прав». Різноманітність конституційних підходів до конституційного регулювання права інтелектуальної власності цим не вичерпується. Існує безліч змішаних варіантів конституційного регулювання, що поєднують у різних комбінаціях

наведені вище варіанти. Так, Конституція Іспанії окрім раніше розглянутих (конкуруючих у доктрині у плані захисту права інтелектуальної власності, але не згадуване дане поняття) положень про права містить положення про інтелектуальну власність у статті про компетенцію (тобто модель Конституції США). Таким чином, у цій повоєнній конституції поєднуються традиційні норми, що регулюють інтелектуальну власність, та нові поняття, вплетені у традиційне регулювання повноважень. Але це лише одна з безлічі існуючих змішаних моделей, дослідження яких, на жаль, виходить за рамки цієї статті, насамперед через об'ємність конституційного матеріалу з цього питання.

У сучасних наукових джерелах з питань конституційного регулювання права інтелектуальної власності не згадується про таке своєрідне явище, як конституційні норми про колективну інтелектуальну власність. Це поняття зустрічається у конституціях ряду країн Латинської Америки (Венесуела, Еквадор, Болівія, Мексика та ін.) та було включено з метою захисту відповідних прав корінних народів країн Латинської Америки. У конституціях та міжнародних актах традиційно права людини, включаючи право інтелектуальної власності, трактувалися як індивідуальні права. Однак у міру затвердження концепції, що розглядає корінні народи як складова частина мультиетнічного суспільства з множинністю культур, визнання особливих прав корінних народів міжнародним співтовариством, а також появи відповідних нормативних актів у цій галузі стосовно корінних народів стало визнавати існування різноманітних колективних прав, що належать спільнотам корінних народів і не зводяться до індивідуальних прав осіб, у тому числі ці спільноти складаються. Визнання цих прав було пов'язане з розумінням того, що без них суттєво ускладнено або взагалі неможливе забезпечення культурної ідентичності корінних народів. Так, у ст. 124 Конституції Венесуели 1999 р. міститься таке положення: «Гарантується та захищається колективна інтелектуальна власність на пізнання, технологію та нововведення індіанських народів. Будь-яка діяльність, пов'язана з генетичними ресурсами та пізнан-

нями, асоційованими з ними самими, переслідує колективну вигоду. Заборонено реєструвати патенти на ці ресурси та стародавні знання» [17]. Пункт 12 ст. 57 Конституції Еквадору 2008 р. та п. 11 ст. 30 Конституції Болівії 2009 р. гарантують корінним народам право на колективну інтелектуальну власність. Тобто можемо констатувати що сучасне конституційне регулювання права інтелектуальної власності є різноманітним.

Конституціоналізація прав на традиційні знання в країнах Латинської Америки реалізується на конституційному рівні. Так, в Основному законі Еквадору (ст. 84) встановлено, що у відповідності з зазначеною Конституцією і законом у відношеннях громадського порядку і прав людини держава повинна визнавати і гарантувати своїм громадянам наступні колективні права:

1) підтримувати, розвивати і посилювати індивідуальність та традиції в духовній, культурній, лінгвістичній, суспільній, політичній та економічній сферах;

2) зберігати і просувати здійснення управління біорозмаїттям і його природнім середовищем;

3) зберігати і розвивати традиційний уклад життя і громадську організацію наступності поколінь і виконання влади;

4) використовувати, зміцнювати і розвивати відповідно до законодавства колективне інтелектуальне володіння знаннями попередників;

5) підтримувати, розвивати і керувати культурною і історичною спадщиною;

б) знати і використовувати традиційну медицину, включаючи право на охорону ритуальних і святих місць, рослин, тварин, мінералів і екосистем, які в цьому контексті представляють життєво важливу цікавість та інтерес.

Більшість зарубіжних науковців вважають, що категорія суб'єктивних прав є на даному етапі оптимальною формою для захисту різних видів інтелектуальної власності.

Зокрема, професор Лондонського університету Петер Драхос «вважає, що права на інтелектуальну власність є основними

не з позиції їх визнання державами, а з позиції їхньої природи походження. На його думку, дані права є найдинамічнішими в сучасному світі за рахунок розвитку форм їх реалізації. Вони стають універсальними, тому що виступають важливим інструментом забезпечення інших прав» [13].

Визнання права на інтелектуальну власність є одним з основних принципів конституційного ладу держави яким автоматично поширює на нього конституційні гарантії, передбачені для всіх основних прав, і тем самим усуває перешкоди щодо їх реалізації.

Конституційний суд Південноафриканської республіки (ПАР) при розгляді у 2002 р. справи щодо відповідності конституції процедури позбавлення прав на інтелектуальну власність низки банків до Міністерства фінансів і комісії за податками, розробив і запровадив семиступеневий тест на пропорційність, призначений для встановлення меж виправданості обмежень одних прав в інтересах інших, та припустимості таких обмежень.

Даний тест набув поширення і застосування в практиці конституційних судів інших країн. «Наприклад, у рішенні Вищого Федерального суду Бразилії 2011 р. послідовно проводилась систематична і телеологічна інтерпретація формулювання ст. 46 Закону №9.610/98 (Закон про авторське право) у світлі обмежень, встановлених самою специфікою закону, які забезпечують захист основних прав і конституційних принципів у зіткненні з правами автора, такими як близькі відносини, приватне життя, культура, освіта, релігія» [17].

При цьому завжди варто враховувати, що ефективний захист прав на авторську власність повинен розглядатись як такий у відповідності із додержанням основних прав.

Вищезазначений тест та його кроки є обов'язковими для забезпечення балансу двох конституційних принципів захисту власності і захисту громадських інтересів і в цьому контексті дієвим буде застосування принципу пропорційності.

Слушна думка І. Дахно який зауважив: «Необхідно брати до уваги, що колективна зацікавленість повинна переважати над

приватною, але не більше ніж для задоволення цього інтересу як такого і т.д.» [2].

**Висновки.** Таким чином, інтелектуальна власність набуває ознак які в решті решт стали частиною базових конституційних принципів багатьох зарубіжних держав.

Тому можемо стверджувати що наразі наявні всі підстави для виділення серед основ конституційного будівництва нового принципу пов'язаного з розвитком відносин у сфері інтелектуальної власності, включаючи їх стимулювання, заохочення, гарантування і підтримку з метою досягнення економічного і соціального прогресу суспільства, направленою на побудову інноваційної (заснованої на економіці знань) держави.

Об'єктивно існуючі між державами відмінності у завданнях конституційного регулювання, рівні розвитку відносин інтелектуальної власності та ступеня їх врегулювання в поточному законодавстві, у дотриманні традицій конституційного регулювання та схильності конституційного законодавця до включення сучасних новел з конституцій інших країн та (або) породжують значну різноманітність у підходах до конституційного регулювання відносин інтелектуальної власності, а також спричиняють появу «змішаних» моделей. Все це робить питання конституційного регулювання права інтелектуальної власності цікавим та перспективним об'єктом для наукових досліджень.

**Стаття надійшла до редакції: 27.07.23**

## ЗМІСТ ПОНЯТТЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА ВЛАСНІСТЬ У КОНСТИТУЦІЙНОМУ РОЗРІЗІ: ДОСВІД ЗАРУБІЖНИХ КРАЇН

**Олександр Штиршов:** канд., наук з держ. упр., доцент, Навчально-науковий інститут публічного управління та адміністрування, Чорноморський національний університет імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна.



*У статті за допомогою порівняльного аналізу розвитку правового інституту інтелектуальної власності досліджуються сучасні тенденції конституційно-правового захисту інтелектуальної власності. Робиться висновок, що необхідність забезпечення прав громадян, національної безпеки, створення інноваційної економіки визначають напрями світового конституційного розвитку, одним із яких є конституціоналізація правового інституту інтелектуальної власності. Виявляються два основні способи конституціоналізації: законодавчий та інтерпретаційний.*

*Суб'єктивне конституційне право на інтелектуальну власність виконує особливу «соціальну функцію», яка полягає у забезпеченні оптимального балансу між приватними та публічними інтересами.*

*Конституціоналізація є глобальною тенденцією сучасного розвитку держав і виражається в універсалізації та інтенсифікації впливу конституційних цінностей на інститути різних правових систем, що суттєво сприяє їх зближенню. Висновок, що інтелектуальна власність є частиною основних конституційних принципів багатьох зарубіжних держав. Тому серед основ конституційного ладу слід виділити новий принцип, пов'язаний з розвитком відносин інтелектуальної власності, включаючи їх стимулювання, заохочення, гарантування та підтримку з метою досягнення економічного та соціального прогресу суспільства, спрямованого на побудову інноваційної (заснованої на економіці знань) держави.*

**Ключові слова:** інтелектуальна власність, конституціоналізація, національні конституційні цінності, конституційний захист, пропорційність, приватні та публічні інтереси.

**Received: 27.07.23**

## References

1. Dovhert, A. (Ed.) (2001). *Avtorske pravo i sumizhni prava. Yevropeiskyi dosvid [Copyright and related rights. European experience]*. (Vol 1-2). Kyiv [in Ukrainian].
2. Dakhno, I. I. (2006). *Pravo intelektualnoi vlasnosti [Intellectual property law]* (2nd ed., rev.). Kyiv : Tsentr navchalnoi literatury [in Ukrainian].
3. Kurhanova, D.R. (2017). *Zakhyst prava intelektualnoi vlasnosti: vitchyzniani ta zarubizhnyi dosvid [Protection of intellectual property rights: domestic and foreign experience]*. M.P. Yunin (Eds.), *Aktualni problemy tsyvilnoho, trudovoho ta hospodarskoho prava: teoriia ta praktyka v suchasnykh umovakh – Actual problems of civil, labor and economic law: theory and practice in modern conditions: Materials of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference*, (pp. 155-158). Dnipro: Vydavets Bila K.O. [in Ukrainian].
4. Lonh, D., Patrytsiia, R., Zharov, V., Sheveleva, T., Vasylenko, I., & Drobiazko V. (2007). *Zakhyst prav intelektualnoi vlasnosti: normy mizhnarodnoho i natsionalnoho zakonodavstva ta yikh pravozastosuvannia [Protection of intellectual property rights: norms of international and national legislation and their enforcement]*. Kyiv: «K.I.S.» [in Ukrainian].
5. Romashko, A.S., Verba, I.I., & Pryhoda, V.V. (2015). *Mizhnarodni dohovory ta uhody u sferi intelek tualnoi vlasnosti [International treaties and agreements in the sphere of intellectual property]*. Kyiv : NTUU «KPI». Retrieved from <http://ela.kpi.ua/handle/123456789/28002> [in Ukrainian].
6. Khridochkin, A.V., Khridochkina A.A., & Leonova O.V. (2014). *Intelektualna vlasnist [Intellectual property]*. Dnipropetrovsk: DHU. [in Ukrainian].
7. Tsybulov, P.M. (2005). *Osnovy intelektualnoi vlasnosti [Fundamentals of intellectual property]*. Kyiv: «Instytut intelektualnoi vlasnosti i prava» [in Ukrainian].
8. Luts, V.V. (Ed.). (2007). *Osobyty nemainovi prava intelektualnoi vlasnosti tvortsiv [Personal non-property intellectual property rights of creators]*. Ternopil: pidruchnyky i posibnyky [in Ukrainian].

9. Shyshka, R.B. (2002). *Okhorona prava intelektualnoi vlasnosti: avtorsko-pravovyi aspect [Protection of intellectual property rights: copyright aspect]*. Kharkiv: Vydavnytstvo Natsionalnoho universytetu vnutrishnikh sprav [in Ukrainian].

10. Shtefan, O.S. (2006). Poniattia ob'ektu avtorskoho prava ta kryteriiv yoho okhoronozdatnosti [The concept of the object of copyright and the criteria for its protection]. *Teoriia i praktyka intelektualnoi vlasnosti – Theory and practice of intellectual property*, 6, (pp. 3-8) [in Ukrainian].

11. Kharytonova, O.I. (2012). Spivvidnoshennia katehorii «pravovidnosyny intelektualnoi vlasnosti» ta «rehuliatyvni, orhanizatsiini, okhoronni tsyvilni pravovidnosyny» [Correlation of the categories «legal relations of intellectual property» and «regulatory, organizational, protective civil legal relations»]. *Aktualni problemy derzhavy ta prava – Actual problems of the state and law*, 65, (pp. 115-125) [in Ukrainian].

12. Tokarieva, V.O. (2020). Shchodo pytannia zakhystu prav intelektualnoi vlasnosti [Regarding the protection of intellectual property rights]. *Chasopys tsyvilistyky – Journal of Civil Studies*, 36, (pp. 51-56) [in Ukrainian].

13. *Pravo intelektualnoi vlasnosti [Intellectual property law]*. (2007). Kyiv: In Yure [in Ukrainian].

14. Paladii, M. (2011). Protsedurne zabezpechennia upravlinnia sferoiu intelektualnoi vlasnosti v Ukraini [Procedural management of intellectual property in Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia – State administration and local self-government*, 4 (11), (pp. 76-84) [in Ukrainian].

15. Opolska, N.M. (2019). Obmezhennia obsiahu prava na svobodu tvorchosti u mizhnarodno-pravovykh aktakh [Limiting the scope of the right to freedom of creativity in international legal acts]. V.P. Andrushchenko, Yu.S. Shemshuchenko, O.O. Rafalskyi (Ed.). *Pravnycho-politologichni ta istorychni studii problem ukrainskoho derzhavotvorennia – Legal, political and historical studies of the problems of Ukrainian state formation: Materials of the All-Ukrainian scientific and practical conference*, (pp. 171-173). Kyiv: Vyd-vo NPU imeni M.P. Drahomanova. Retrieved from <http://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/28814> [in Ukrainian].

16. Mazurenko, S.V. (2007). Problemy administratyvno-pravovoi okhorony ta zakhystu prav intelektualnoi vlasnosti: natsionalnyi ta mizhnarodnyi dosvid [Problems of administrative and legal protection and protection of intellectual property rights: national and international experience]. *Aktualni problemy derzhavy i prava – Actual problems of the state and law*, 35, (pp. 383-388) [in Ukrainian].



17. Shemshuchenko, Yu.S., & Boshytskyi, Yu.L. (Ed.). (2002). *Intelektualna vlasnist v Ukraini: problemy teorii i praktyky [Intellectual property in Ukraine: problems of theory and practice]*. Kyiv: Instytut derzhavy i prava im. V.M. Koretskoho NAN Ukrainy [in Ukrainian].

18. Bazylevych, V.D. (2014). *Intelektualna vlasnist [Intellectual property]*. (3rd ed., rev.). Kyiv: Znannia [in Ukrainian].

19. Idris, K. (2015). Intellectual property is a powerful tool of economic growth. *WIPO Publication*, 888, (pp. 328-329) [in English].

20. Kapinos, M.M., Lerantovych, E.T., & Soloshchuk, M.M. (2016). *Intelektualna vlasnist [Intellectual property]*. Kharkiv: NTU «KhPI» [in Ukrainian].

21. Sviatotskyi, O.D. (Ed.). (2003). *Zakhyst prav intelektualnoi vlasnosti: dosvid Spoluchenykh Shtativ Ameryky [Protection of intellectual property rights: the experience of the United States of America]*. Kyiv: In Yure [in Ukrainian].

22. Iavorska, O.S. (Ed.). (2016). *Intelektualne pravo Ukrainy [Intellectual law of Ukraine]*. Ternopil: Pidruchnyky i posibnyky [in Ukrainian].

### **Відомості про автора / Information about the Author.**

**Штир'ов Олександр Миколайович:** Чорноморський національний університет імені Петра Могили: вул. 68 десантників 10, м. Миколаїв, 54003, Україна.

**Oleksandr Shtyrov:** Petro Mohyla Black Sea National University: 68 Desantnykiv str. 10, Mykolaiv, 54003, Ukraine.

**ORCID. ORG./ 0000-0002-7627-3721**

**E-mail: bratislava@ukr.net**



*and mechanisms for the effective interaction of business entities within different states and at the international level. It has been established that the main directions of foreign economic activity are entrepreneurial activity, foreign trade, provision of various services, financial and credit operations, scientific and technical cooperation with foreign enterprises, etc. Regulation of these types of activities is carried out by the state through its bodies. Also, non-state subjects of economic management are involved in the regulation of foreign exchange, including: stock exchanges, chambers of commerce, associations, etc. The regulation of FEZ takes place together with FEZ subjects themselves on the basis of agreements concluded between them on the coordination of actions. It was emphasized that the essential components of the FED management mechanism are the systematic monitoring of the external and internal environment, the analysis and assessment of the state and development prospects of the FED, the development of tactical and strategic plans. It is legitimate to claim that the active digitization of the economy can provide advantages in the implementation of foreign trade in Ukraine.*

**Key words:** *foreign economic policy, foreign economic activity, mechanism of state regulation, areas of foreign exchange regulation, export and import.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** На сучасний момент зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) стає все більш важливою для розвитку національної економіки і економічної стабілізації держави загалом, особливо в умовах війни та в майбутньому під час подолання її наслідків. Відзначається, що практично кожна галузь в розвинених демократичних країнах є частиною ЗЕД. В Україні ж на сьогодні через військові дії у тій чи іншій мірі постраждали всі галузі економіки, а отже й відчула негативний вплив ЗЕД. Подібний спектр економічних проблем актуалізує питання дослідження діючих в Україні напрямів державного регулювання ЗЕД з метою визначення подальших перспектив відбудови економіки країни за рахунок активної участі у міждержавному економічному співробітництві.

Виникнення складних та багатокомпонентних проблем у сфері ЗЕД стало одним з основних питань в сучасних умовах розвитку економіки України. Їх вирішення стає одним з найбільш пріоритетних завдань держави. Це, в свою чергу, вимагає залучення провідного досвіду у регулюванні ЗЕД та залученні іноземних інвестицій до національної економіки.

Країни, які прагнуть забезпечити конкурентні переваги у ЗЕД, повинні активно розвивати інновації, представляти на світовому ринку високоякісні товари та послуги, сприяти співпраці з міжнародними партнерами та залученню інвестицій, а також забезпечувати стабільність у законодавчій базі та нормативних вимог у сфері ЗЕД.

На сьогодні для України характерною є низка проблем розвитку економіки, серед яких можна відмітити низький рівень якості продукції та послуг, технічно та морально застарілу матеріально-технічна база більшості підприємств переробної промисловості, обмежені фінансові можливості для оновлення технічної бази та запровадження нових технологій виступають вагомими чинниками стагнації у сфері ЗЕД та обмежують конкурентоспроможність на світових ринках. У цьому контексті, визначення напрямків державного регулювання ЗЕД та пошук шляхів для поліпшення механізму регулювання ЗЕД в Україні є надзвичайно актуальним і важливим завданням.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** ЗЕД як комплексне явище знаходиться у колі інтересів багатьох науковців, котрі досліджують: функціонування механізму державного регулювання ЗЕД в Україні [1; 2; 5; 13; 14; 18; 20; 21; 22; 27; 28], економічний аспект реалізації ЗЕД в Україні [3; 4; 6; 9; 12; 24], міжнародний досвід регулювання ЗЕД та перспективи його використання в Україні [7; 15; 19; 26], особливості ЗЕД в сфері оборони [17] тощо. При цьому, складність організації ЗЕД, її важливість для економічного розвитку країни та часті зміни на міжнародному ринку вимагають концентрації більш ретельної уваги на дослідженні діючих сьогодні напрямів державного регулювання ЗЕД з метою забезпечення сприятливих умов для економічного зростання країни.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Метою даної статті є встановлення напрямів державного регулювання ЗЕД, висвітлення особливостей державного регулювання ЗЕД та визначення перспектив удосконалення механізму державного регулювання ЗЕД в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Забезпечення впливових позицій України на міжнародних ринках товарів і послуг, підтримка експорту та досягнення глобальної конкурентоспроможності є пріоритетними напрямками зовнішньоекономічної політики кожної країни. Також важливими завданнями є інтеграція держави у глобальну логістичну систему шляхом розвитку транзитного потенціалу та укріплення позицій на міжнародному ринку. Одержання зазначених результатів неможливе без подальшого розвитку механізмів державного регулювання ЗЕД за найбільш актуальними напрямками та із продуктивним застосуванням різних інструментів державного регулювання.

Міжнародні економічні зв'язки є однією з найбільш динамічних сфер економічного життя. Історія економічних відносин між країнами має багатовіковий досвід. Вона почалася як взаємна зовнішньоторговельна діяльність, спрямована на розв'язання проблем постачання товарів, які національні економіки не виробляли ефективно або взагалі не виробляли. Процеси еволюції зовнішньоекономічних відносин (ЗЕВ) перетворили їх у складний набір міжнародних економічних зв'язків, відомий як світова економіка. Ці процеси стосуються інтересів всіх країн світу. Відповідно, всі країни мають потребу в регулюванні своєї ЗЕД для захисту власних інтересів. Міжнародний досвід показує, що навіть у розвинених та стабільних державах існує об'єктивна потреба в державному регулюванні ЗЕД. Держава головним чином має завдання захищати та всіма можливими способами підтримувати інтереси вітчизняних виробників, сприяти збільшенню обсягів експорту, залученню іноземних інвестицій, урівноваженню зовнішнього платіжного балансу, регулюванню валютних операцій та, що найважливіше, приймати нормативно-правові акти, які встановлюють правила ЗЕД та забезпечують їх послідовне виконання [5].

Аналізуючи дані щодо зовнішньої торгівлі товарами та послугами в Україні (табл. 1), можемо відзначити наявність як позитивних, так і негативних тенденцій. Так імпорт в Україну в останні роки хронічно випереджає експорт, а їх різниця сягає часом 8% ВВП. (табл. 1, табл. 2, рис. 1-4) [<https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/eximp/>]

Таблиця 1

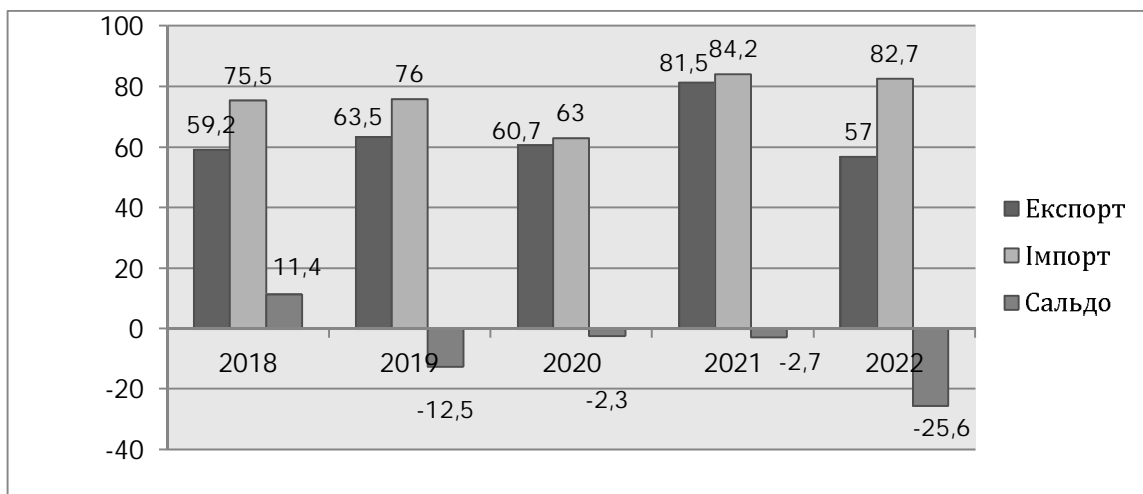
**Дані щодо зовнішньої торгівлі України товарами та послугами, млн. дол. США\***

	2018	2019	2020	2021	2022
Дані щодо зовнішньої торгівлі товарами та послугами					
<b>Експорт</b>	59 177	63 556	60 707	81 504	57 005
<b>Імпорт</b>	70 555 -	76 067	63 085	84 175	82 667
<b>Сальдо</b>	11 378	-12 511	-2 378	-2 671	-25 662
В т.ч. щодо зовнішньої торгівлі товарами					
<b>Експорт</b>	43 341	46 091	45 143	63 113	40 899
<b>Імпорт</b>	56 055	60 352	51 921	69 755	55 551
<b>Сальдо</b>	-12 714	-14 261	-6 778	-6 642	-14 652
В т.ч. щодо зовнішньої торгівлі послугам					
<b>Експорт</b>	15 836	17 465	15 564	18 391	16 106
<b>Імпорт</b>	14 500	15 715	11 164	14 420	27 116
<b>Сальдо</b>	1 336	1 750	4 400	3 971	-11 010

\*Дані включені до платіжного балансу (за методологією КПБ6)

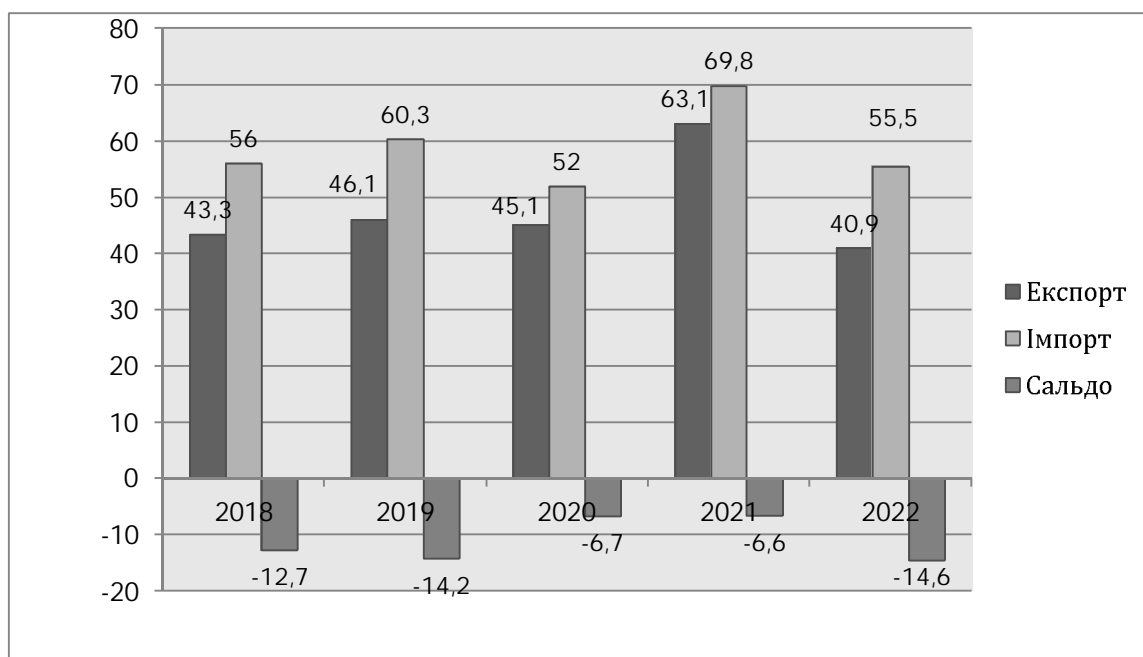
Джерело: систематизовано автором [29]

Якщо подивитися на зовнішню торгівлю лише товарами, то можна побачити відмінності у щорічних вартісних обсягах між експортом та імпортом, де перевищує останній. Ситуація щодо зовнішньої торгівлі послугами протилежна торгівлі товарами. Тут вартісні показники експорту послуг, навпаки, переважають імпорт.



**Рис. 1.** Дані щодо зовнішньої торгівлі України товарами та послугами, млрд. дол. США

Джерело: [29]



**Рис. 2.** Дані щодо зовнішньої торгівлі України товарами, млрд. дол. США

Джерело: [29]

Розглядаючи дані про структуру валового внутрішнього продукту України за кінцевим використанням, можна побачити і динаміку співвідношення експорту та імпорту України за останні роки (табл. 2, рис. 4, рис. 5).

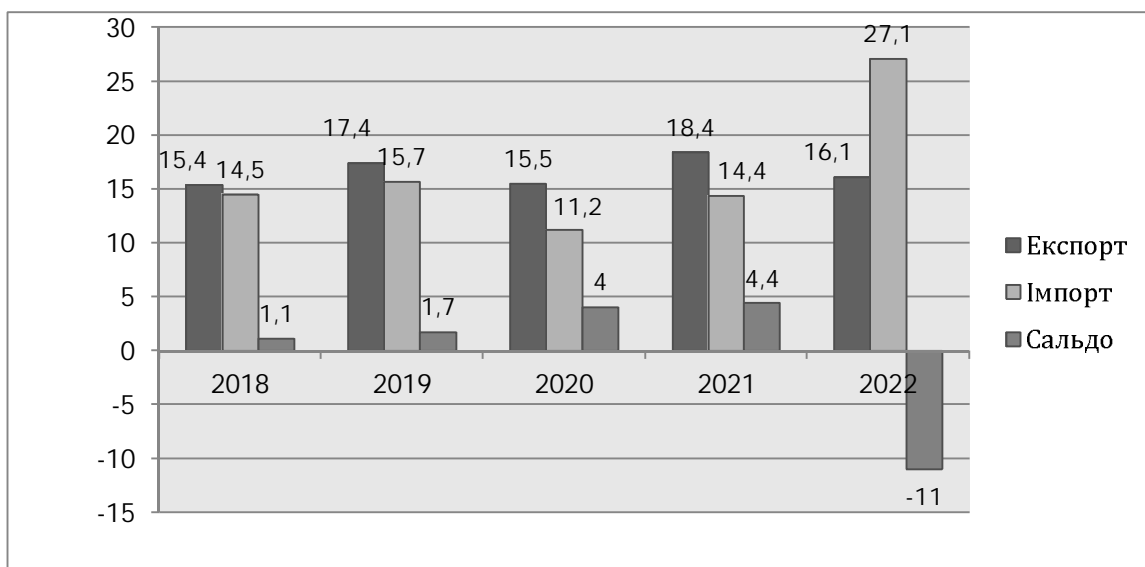


Рис.3. Дані щодо зовнішньої торгівлі України послугами, млрд. дол. США

Джерело: [29]

Таблиця 2

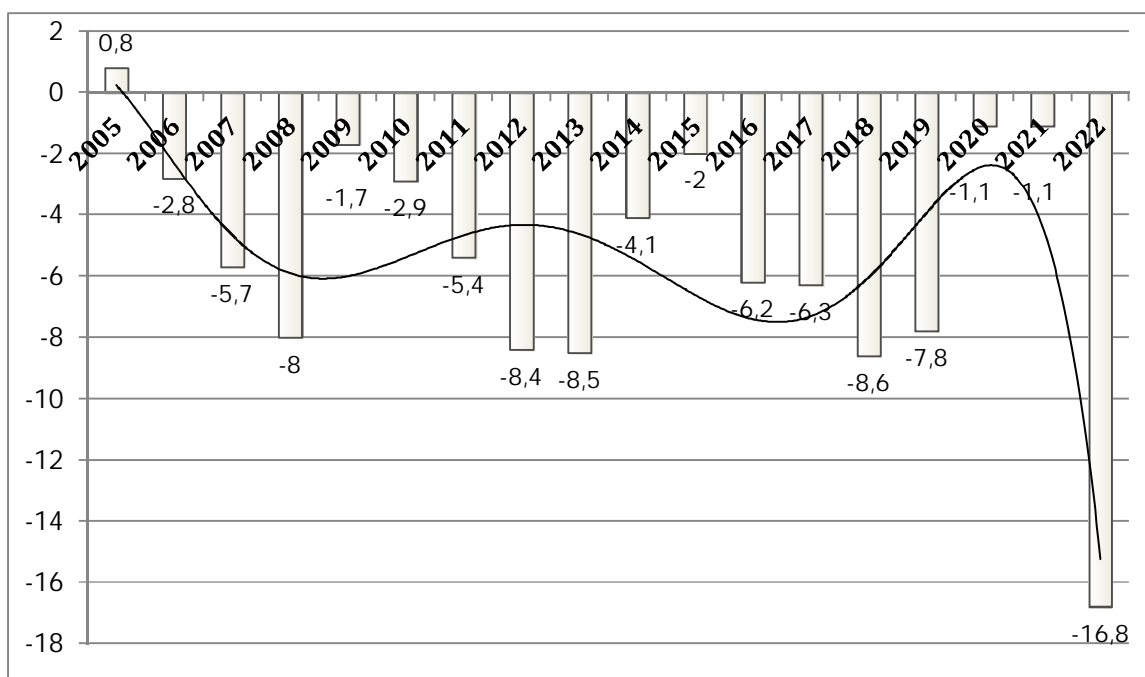
### Зовнішньоторговельний баланс України з 2005 по 2022 (млн. грн.)

Номінальний ВВП за рік	експорт товарів та послуг		імпорт товарів та послуг		сальдо (експорт – імпорт)	
	млн. грн.	% ВВП	млн. грн.	% ВВП	млн. грн.	% ВВП
<b>2005</b>	441452	51.5	-223555	-50.6	3697	0.8
<b>2006</b>	544153	46.6	-269200	-49.5	-15493	-2.8
<b>2007</b>	720731	44.8	-364373	-50.6	-41168	-5.7
<b>2008</b>	948056	46.9	-520588	-54.9	-75729	-8.0
<b>2009</b>	913345	46.4	-438860	-48.0	-15296	-1.7
<b>2010</b>	1082569	50.7	-580944	-53.7	-31579	-2.9
<b>2011</b>	1316600	53.8	-779028	-59.2	-71075	-5.4
<b>2012</b>	1408889	50.9	-835394	-59.3	-118047	-8.4
<b>2013</b>	1454931	46.9	-805662	-55.4	-123763	-8.5
<b>2014</b>	1566728	49.2	-834133	-53.2	-64012	-4.1
<b>2015</b>	1979458	52.8	-1084016	-54.8	-39475	-2.0
<b>2016</b>	2383182	49.3	-1323127	-55.5	-148502	-6.2



продовження таблиці 2

<b>2017</b>	2982920	1430230	47.9	-1618749	-54.3	-188519	-6.3
<b>2018</b>	3558706	1608890	45.2	-1914893	-53.8	-306003	-8.6
<b>2019</b>	3974564	1636416	41.2	-1947599	-49.0	-311183	-7.8
<b>2020</b>	4194102	1637399	39.0	-1681526	-40.1	-44127	-1.1
<b>2021</b>	5459574	2224704	40.7	-2286067	-41.9	-61363	-1.1
<b>2022</b>	5191028	1840563	35.5	-2712325	-52.3	-871762	-16.8



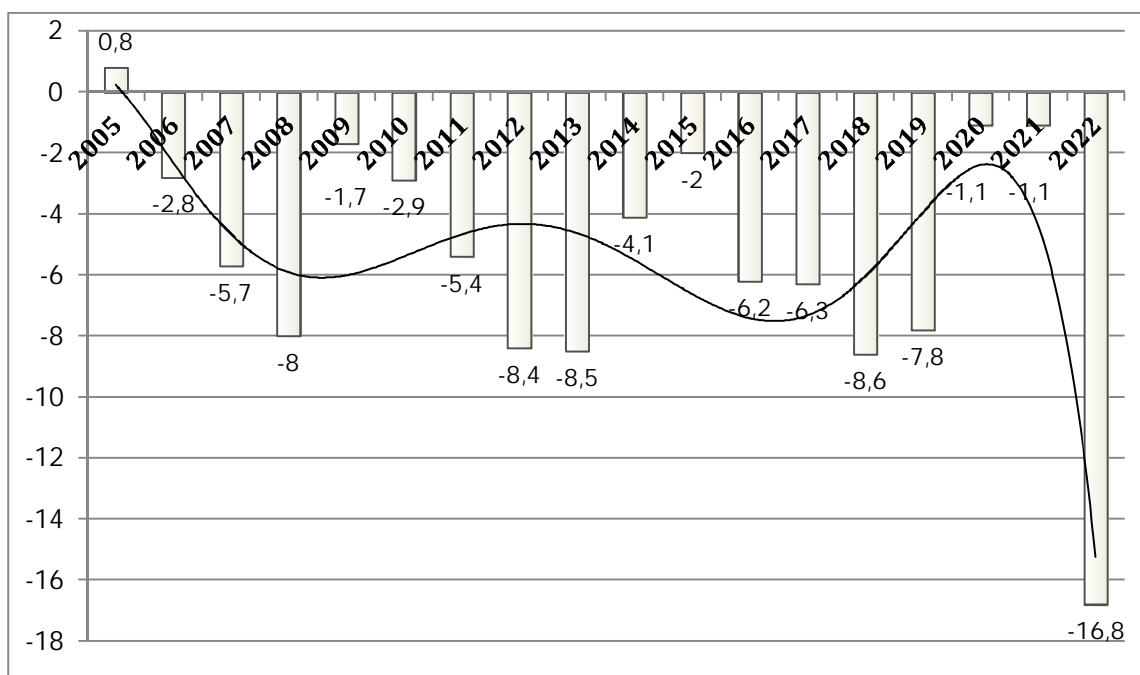
**Рис. 4.** Номінальний ВВП, трлн, грн.

Джерело: [29]

Завдяки постійному підвищенню цін на світових ринках у структурі експорту домінували такі товари, як: чорні метали; усі групи продовольчих товарів, серед яких зерно і насіння соняшнику; алкогольні напої; окремі види машинобудівного обладнання, такі як верстати, транспортні засоби та зброя [2].

Аналізуючи різні наукових підходів до дефініції ЗЕД, можна дійти висновку, що це складний комплексний вид діяльності, який включає різноманітні об'єкти та може бути розшарований на сегменти з урахуванням низки критеріїв та ознак. Затребуваним при цьому є не вивчення окремих напрямів регулювання ЗЕД, а

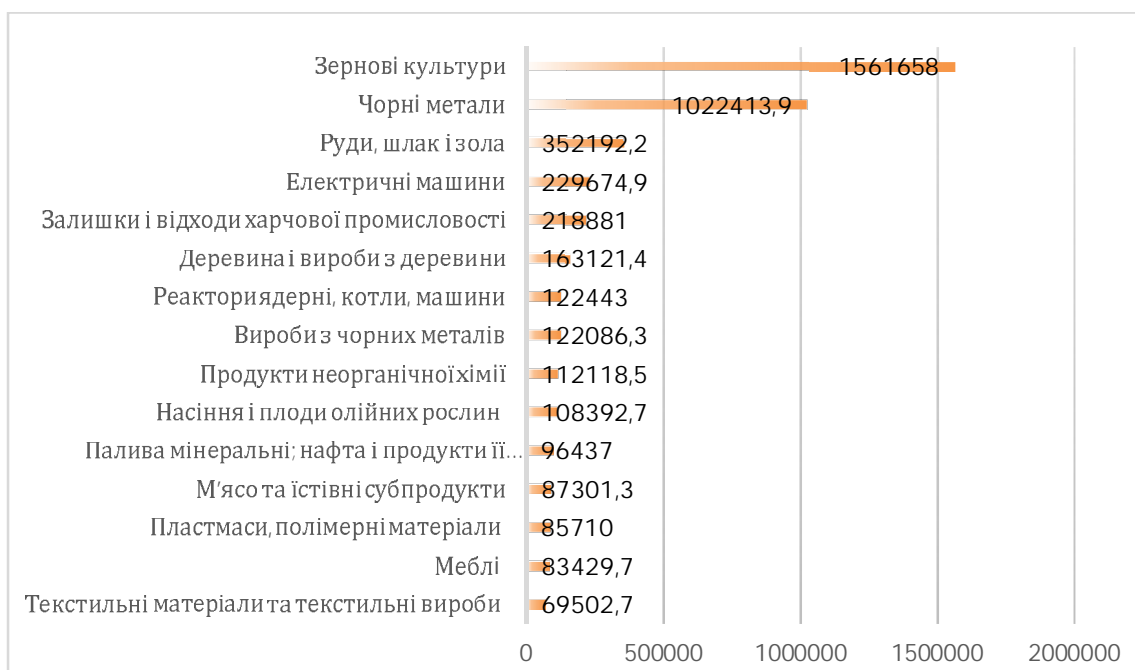
проведення аналізу їх взаємодії. Це має призвести до розширення кола суб'єктів ЗЕД, вироблення нових методів та форм реалізації, а також ускладнення операцій ЗЕД. Таким чином, ЗЕД включає в себе широкий спектр валютно-фінансових, правових, кредитних, виробничих і господарських взаємовідносин [22, с. 32-33].



**Рис.5.** Питома вага експорту та імпорту України у номінальному ВВП, %

Джерело: [29]

Аналізуючи різні наукових підходів до дефініції ЗЕД, можна дійти висновку, що це складний комплексний вид діяльності, який включає різноманітні об'єкти та може бути розшарований на сегменти з урахуванням низки критеріїв та ознак. Затребуваним при цьому є не вивчення окремих напрямів регулювання ЗЕД, а проведення аналізу їх взаємодії. Це має призвести до розширення кола суб'єктів ЗЕД, вироблення нових методів та форм реалізації, а також ускладнення операцій ЗЕД. Таким чином, ЗЕД включає в себе широкий спектр валютно-фінансових, правових, кредитних, виробничих і господарських взаємовідносин [22, с. 32-33].



**Рис.6.** Топ найбільш експортованих Україною товарів станом на січень 2022 (тис. дол. США)

Джерело: [23]

Протягом реалізації ЗЕД значним є досягнення основоположної мети - така діяльність має стати джерелом підвищення національного доходу та сталого розвитку економіки. Це має перспективу тільки в ході вирішення завдань для досягнення цієї мети, що недосяжно без виваженого та ефективного державного управління.

Головним об'єктом регулювання ЗЕД є діяльність підприємств та організацій з організації та проведення імпорту, експорту, а також транзиту товарів та послуг. На них впливають органи на макро- і мезорівнях, такі як органи публічної влади (державне регулювання) і недержавні регулятори (асоціативне регулювання), а також безпосередньо суб'єкти мікрорівня – суб'єкти ЗЕД (саморегулювання) [27]. При цьому основним суб'єктом регулювання виступає держава, тому що саме вона здійснює найбільший вплив на усі суб'єкти господарювання, котрі діють у сфері ЗЕД. Крім того, влада напряму або опосередковано впливає на зовнішньоекономічні зв'язки країни в цілому, окремих регіонів і сфер економіки.

Відповідно до закону «Про зовнішньоекономічну діяльність», ЗЕД охоплює «господарську активність суб'єктів України та іноземних суб'єктів, а також діяльність державних замовників, якщо це передбачено законами України. Вона ґрунтується на взаємодії між ними і охоплює як внутрішню, так і зовнішню територію України» [11].

Згідно з Господарським кодексом України, державне регулювання ЗЕД «націлене на захист українських економічних інтересів, правта законних інтересів учасників зовнішньоекономічної діяльності, створення рівних умов для розвитку різних видів підприємництва у галузі зовнішньоекономічних відносин і сприяння залученню інвестицій та доходів суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Також це регулювання сприяє посиленню конкуренції та обмеженню монопольних практик суб'єктів господарювання в сфері зовнішньоекономічних відносин» [8].

Протягом усіх періодів історичного розвитку країни ЗЕД впливала на вирішення економічних завдань на різних рівнях: загальнонаціональному господарстві, в окремих регіонах, територіальних об'єднаннях та підприємствах. Як окрема складова загальної структури національного господарства, ЗЕД впливає на оптимізацію внутрішнього господарства, розміщення та розвиток виробничих сил. Можна констатувати, що жодна держава не спроможна створити стійку економіку, ізолюючись при цьому від міжнародних економічних зв'язків.

Державне регулювання ЗЕД є діяльністю в області міжнародної торгівлі, обігу капіталу, міграції робочої сили та обміну технологіями, заснованою на взаємовигідних економічних відносинах. У всіх країнах, особливо тих, де відбулася демократизація та лібералізація ЗЕД, державне регулювання є необхідною об'єктивною необхідністю. Це регулювання спрямоване на захист інтересів країни та її суб'єктів у зовнішньоекономічній сфері, створення однакових умов для розвитку всіх видів підприємництва, використання прибутків та інвестицій, стимулювання конкуренції і обмеження монополізму [18].

Для розвитку ЗЕД, владою було прийнято значну кількість нормативних документів, котрі торкаються регулювання різних аспектів ЗЕВ, включаючи торгівлю, фінансові та банківські операції, сферу послуг, науково-технічне співробітництво тощо.

Для регулювання ЗЕД в Україні залучаються до використання різноманітні документи нормативно-правового характеру:

- діючі законодавчі акти;
- акти тарифного або нетарифного регулювання, котрі видаються українськими органами публічної влади у рамках їх власної компетенції щодо регулювання ЗЕД;
- рішення неурядових організацій, котрі серед статутних завдань мають розвиток ЗЕД України;
- угоди між суб'єктами ЗЕД, які не порушують діючого українського законодавства [17].

У формуванні загальнодержавної політики щодо регулювання ЗЕД виділяють наступні методи:

- самостійне прийняття рішень суб'єктами господарювання, яке включає в себе добровільний вступ у ЗЕД, проведення різноманітних зовнішньоекономічних операцій та укладання договорів обмежено лише діючим нормами та межами діючого законодавства й міжнародних документів;
- владні приписи, що передбачають підпорядкування діяльності суб'єктів господарювання визначеним правовим моделям, що відповідають діючому законодавству, наприклад, ліцензування, встановлення правил розрахунків у іноземній валюті або обмеження різних зовнішньоекономічних операцій;
- надання владою рекомендацій, за якого органи публічної влади регулюють поведінку суб'єктів ЗЕД, надаючи рекомендації стосовно конкретних правовідносин [28].

Згідно класифікації більшості науковців, методи, що застосовуються для державного регулювання ЗЕД, поділяються на адміністративні та економічні.

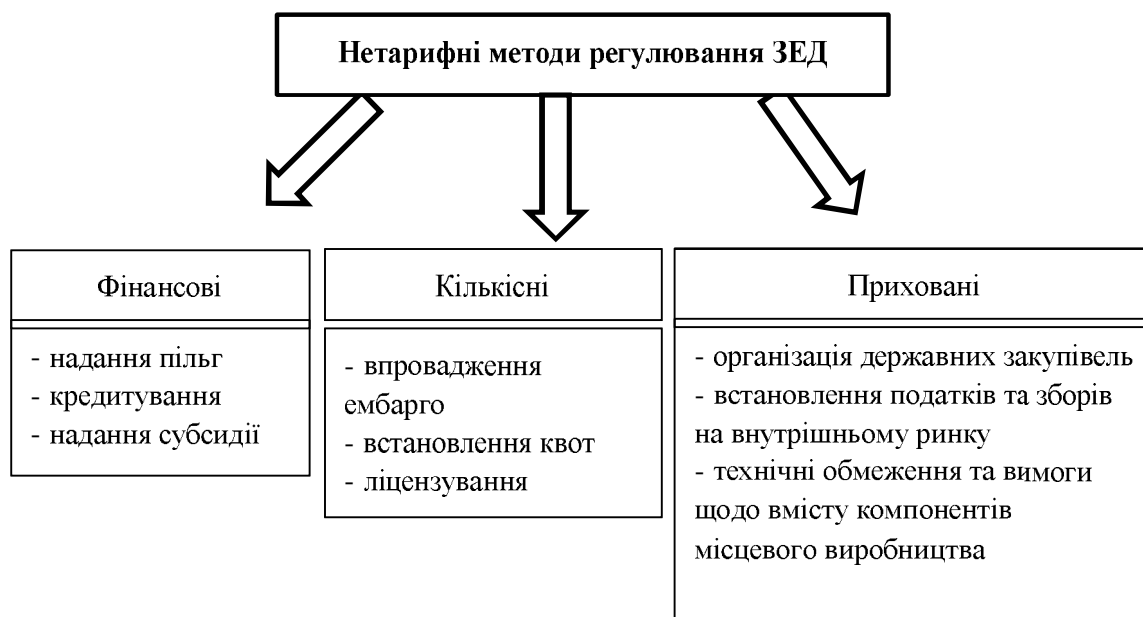
Адміністративні методи мають прямий вплив на господарські відносини і застосовуються, переважно, в складних умовах економічної нестабільності, інфляції та дефіциту. Вони

використовуються короткостроково для захисту або відновлення економіки країни шляхом мобілізації та оптимізації освоєння ресурсів. До них включаються заходи, такі як ембарго (умовно кажучи, повна заборона ЗЕД), ліцензування, квотування, і встановлення специфічних вимог до товарів і багато інших [4].

Економічні методи регулювання діють шляхом задіяння ринкових механізмів і мають провідну роль в періоди стабілізації економіки. Серед них можна виділити пільгові кредити для експортерів, імпортні депозити, митні тарифи, збори, гарантії, субсидії, податкові пільги та інші заходи в області експорту. Окрім цього, значну роль серед економічних методів регулювання ЗЕД відіграють валютні обмеження, котрі повинні спрямовуватись на регулювання зовнішньоекономічних зв'язків держави, зокрема в сферах зовнішньої торгівлі, руху капіталу та кредитів, податкових та інших платежів. У зовнішній торгівлі валютні обмеження вважаються опосередкованим чинником регулювання [4].

Окремі автори методи державного регулювання ЗЕД поділяють на тарифні та нетарифні. Якщо говорити про перший тип, то це передбачає доволі чітку й стабільну практику встановлення мита та товарів на окремі групи товарів і послуг, що має на меті підтримку інтересів національних виробників на фоні міжнародного ринку. Нетарифні ж методи можна охарактеризувати більшою розгалуженістю напрямів та складністю реалізації (рис. 7).

Механізм регулювання ЗЕД, як визначають окремі дослідники, це комплекс методів, форм і інструментів, спрямований на вплив на суб'єкти господарювання у сфері зовнішньої торгівлі з метою сприяння розвитку внутрішнього ринку та розширення можливостей збуту високотехнологічної продукції та розвитку експортно орієнтованого виробництва. Україна, незважаючи на свій значний експортний потенціал, включаючи природні ресурси, сприятливий клімат і географічне положення, а також наявність кваліфікованих ресурсів, наразі використовує його не настільки ефективно, як це можна було б зробити [1].



**Рис. 7.** Нетарифні методи державного регулювання ЗЕД  
*Джерело: [14]*

Державне регулювання ЗЕД включає в себе комплекс заходів, які мають законодавчий, виконавчий і контролюючий характер, і спрямовані на поліпшення ЗЕД в інтересах економіки країни. Ця система передбачає створення необхідних умов і механізмів для ефективної взаємодії суб'єктів господарювання в межах різних держав та на міжнародному рівні.

З метою реалізації функцій, пов'язаних з регулюванням ЗЕД, в кожній державі створюється відповідна система владних інституцій, які чітко визначають свої завдання, функції і повноваження. Держава також реалізує економічну політику, спрямовану на забезпечення суспільних благ, підтримку здорової конкуренції і боротьбу з монополізмом.

Основними напрямками ЗЕД є підприємницька активність, зовнішня торгівля, надання різноманітних послуг, фінансово-кредитні операції, науково-технічне співробітництво з іноземними підприємствами тощо. Регулювання цих видів діяльності здійснюється державою через свої органи (табл. 3). Також у регулюванні ЗЕД задіяні недержавні суб'єкти управління економікою, се-

ред яких: біржі, торговельні палати, об'єднання тощо. Регулювання ЗЕД відбувається спільно з самими суб'єктами ЗЕД на основі укладених між ними угод щодо координації дій.

*Таблиця 3*

### **Інституційна участь у державному регулюванні ЗЕД**

<b>Інституція</b>	<b>Роль у ЗЕД</b>
Президент України	Виступає як глава держави і є вищим представником держави на міжнародній арені. Має важливу роль у формуванні та втіленні зовнішньополітичних стратегій і прийнятті стратегічних рішень з питань ЗЕД.
Верховна Рада України	Приймає закони, що стосуються ЗЕД та затверджує міжнародні угоди. Має можливість здійснювати контроль за роботою інших органів у відношенні до ЗЕД.
Кабінет Міністрів України	Відповідає за реалізацію внутрішньої та зовнішньої економічної політики. Здійснює координацію та виконання рішень, пов'язаних із ЗЕД, зокрема, розвиток та підтримку експорту та імпорту, торговельних угод тощо.
Національний банк України	Відповідає за монетарну політику та регулювання фінансового ринку, що має важливе значення для зовнішньої торгівлі. Веде валютний контроль та забезпечує стабільність національної грошової системи.
Міністерство економіки	Відповідає за розробку та виконання економічної політики, включаючи політику щодо зовнішньої торгівлі.
Міністерство фінансів	Має важливу роль у регулюванні фінансових операцій, включаючи валютний контроль.
Державна податкова служба	Відповідає за податкову політику та збір податків на зовнішньоекономічні операції.



Державна митна служба	Регулює питання митного контролю та ввезення-вивезення товарів.
Міністерство закордонних справ	Відповідає за зовнішньополітичний аспект ЗЕД.
Антимонопольний комітет України	Регулює антимонопольну діяльність в зовнішній торгівлі та конкуренцію.
Міністерство аграрної політики та продовольства	Відповідає за регулювання та сприяння міжнародним торговельним відносинам України у сфері аграрного сектору. Може впроваджувати заходи для підтримки експортерів сільськогосподарської продукції.

Джерело:[10; 20; 25]

На думку окремих дослідників, можна виділити такі головні напрямки державної політики з регулювання ЗЕД:

1. Підтримка прийнятних умов для досягнення стратегічних цілей держави на міжнародному рівні та підвищення важливості зовнішньоекономічної сфери в інноваційній модернізації національної економіки.

2. Розвиток конкурентоспроможної на світовому рівні та дійсно функціонуючої системи інститутів та інструментів регулювання ЗЕД, що надасть можливість для реалізації своїх інтересів усіма суб'єктами ЗЕД.

3. Подальший розвиток системи державного регулювання ЗЕД, спрямований на постійний захист інтересів вітчизняного бізнесу та загальнодержавних інтересів в умовах міжнародного економічного співробітництва, з урахуванням мінливих зовнішніх умов [13].

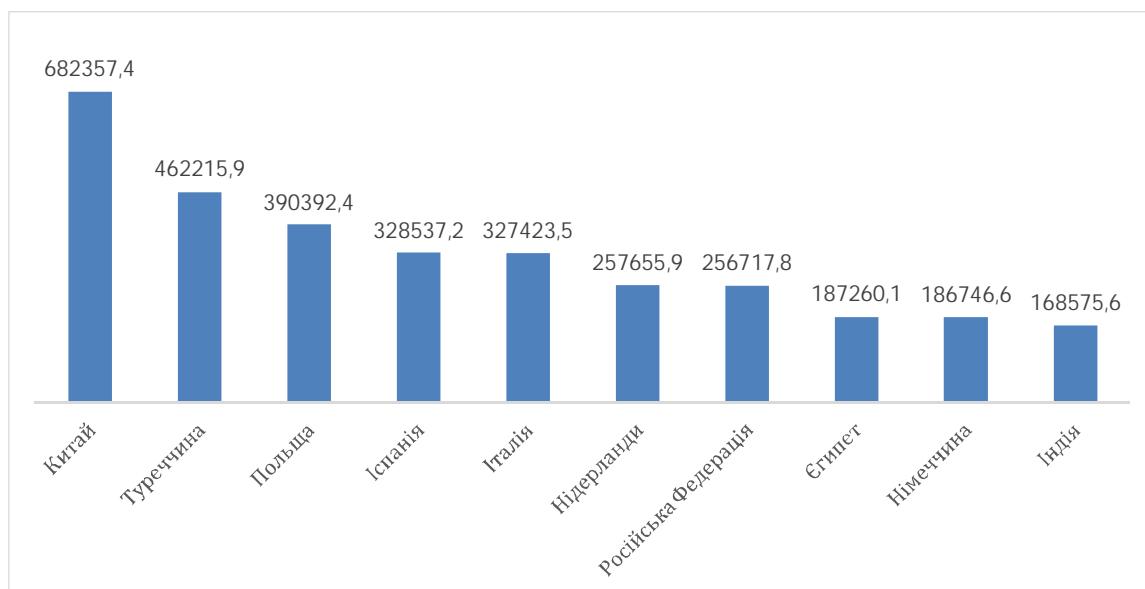
У міжнародній практиці, для поживлення експорту, використовується надання пільг, що включає повернення податків, котрі було сплачено підприємствами під час імпортування сировини для виробництва продукції, призначеної для подальшого експорту, а також звільнення національних виробників від сплати

податків на матеріали та сировину, котрі є дефіцитними у відповідній державі. Оптимізація української податкової системи за-для підвищення стимулюючої складової для вітчизняних суб'єктів ЗЕД включає можливість застосування різних інструментів заохочення та підтримки за допомогою податків. Це включає розробку та впровадження заходів для зменшення непрямого оподаткування експорту, а також приведення у відповідність механізму державного регулювання із міжнародними стандартами та вимогами. Крім того, передбачається спрощення та прискорення процедур судового розгляду позовів, пов'язаних із виробництвом і подальшим експортом товарів. Використання податкових інструментів з метою регулювання ЗЕД в умовах сучасної економіки повинно стати ефективним засобом виконання завдань влади із забезпечення соціально-економічного розвитку держави, зокрема інвестиційно-інноваційних. Ці завдання можуть бути успішно реалізовані шляхом залучення іноземних інвестицій, а також стимулювання вітчизняних виробників, що може у подальшому призвести до зростання бази оподаткування і, відповідно, збільшення бюджетних надходжень [6].

Як можна побачити, напрями державного регулювання ЗЕД є різноплановими та можуть у повному обсязі охопити експортно-імпортні процеси, при цьому підтримуючи інтереси вітчизняного виробника. Разом з тим можуть існувати певні проблеми у оптимальному використанні різних інструментів через недосконалість українського законодавства та протиріччя між національними інтересами, та вимогами учасників міжнародного ринку, зокрема, вимогами ЄС. При цьому, ЗЕД України поширюється на значну кількість країн світу, що вимагає розгалуженості ЗЕВ, систематичної співпраці та можливим запозиченням практики країн-партнерів (рис. 8.).

У світовій практиці протягом ХХ століття сформувалася розгалужена система регулювання експорту та імпорту (табл. 4). За її допомогою країни впливають на конкурентоспроможність національних виробників як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках. З метою підтримки експортного виробництва та забезпечення такого

виробництва ресурсами різні країни використовують різнопланові інструменти, такі як компенсація мита, спеціальні знижки, митне звільнення і видання ліцензій на імпорту ресурсів у разі експорту готової продукції, тимчасовий безмитний ввіз тощо. В залежності від інтенсивності структурних змін в економіці та узгодження норм міжнародної торгівлі, сама регуляторна система у сфері ЗЕД постійно оптимізуються, з'являються нові, більш ефективні методи фіскального регулювання експорту та імпорту. Окрім фіскальних інструментів, різні держави часто запроваджують санітарні, екологічні, технічні стандарти та вимоги з метою захисту свого внутрішнього ринку, а також прав суб'єктів ЗЕД та споживачів від конкуренції з боку іноземних виробників [7, с. 6-7].



**Рис.8.** Географічна структура зовнішньої торгівлі України станом на січень 2022 (тис. дол. США)

Джерело: [23]

**Особливості державного регулювання ЗЕД  
в окремих країнах світу**

Країна	Короткий опис
США	<p>Регулювання ЗЕД у США пов'язано з політичною структурою, де Сполучені Штати діють як федеративна республіка. Ця структура передбачає подвійний рівень регулювання ЗЕД: федеральний і рівень штату. Вищий рівень включає органи публічної влади, що мають можливість регулювати ЗЕД у межах загальнодержавних цілей: митна політика, державна безпека, національні інтереси, укладання торгових угод та інших суттєвих аспектів. Рівень штату охоплює органи публічної влади окремих штатів, котрі мають компетенцію в регулюванні ЗЕД у сферах місцевих інтересів, серед яких податкова політика, збереження екології, захист місцевих споживачів та ін.</p> <p>Федеральне регулювання ЗЕД у США зазвичай виконується через різні методи, включаючи законодавче, адміністративне, фінансове та дипломатичне регулювання. Серед основних інструментів на федеральному рівні є встановлення тарифів, введення квот, надання субсидій, застосування санкцій, введення ембарго, заходи проти демпінгу та інші подібні заходи [16; 19].</p>
Німеччина	<p>Особливості регулювання ЗЕД в Німеччині визначаються її членством в ЄС, що являє собою найбільший у світі економічний блок. Німеччина дотримується єдиної торгової політики ЄС, що встановлює правила і умови торгівлі з країнами, які не є членами ЄС. Відповідно, Німеччина застосовує такі ж самі митні тарифи до всіх іноземних товарів та послуг з іншими країнами і виконує загальні стандарти та правила в галузі фітосанітарних та санітарних норм, технічного регулювання, захисту прав інтелектуальної власності та інших областей.</p>

	<p>Німеччина також приймає участь у укладанні та реалізації міжнародних угод Європейського Союзу з іншими країнами і регіонами, спрямованих на лібералізацію послуг і інвестицій, зменшення або повне скасування митних бар'єрів, підтримку сталого розвитку і інше. Зовнішня торгівля залишається однією з найбільш динамічних галузей економіки Німеччини, яка стимулює її економічний ріст і перетворила країну на ключового учасника світового експорту і імпорту. Цьому сприяє високорозвинена система фінансування та страхування ЗЕД, а також державна фінансова підтримка для участі німецьких компаній у міжнародних ярмарках і виставках, завдяки чому приблизно 20 % всього німецького експорту ініціюється через ці заходи [21].</p>
Польща	<p>Підпорядковується загальній торговій політиці ЄС, котра визначає умови та правила торгових операцій з країнами, що не є членами ЄС. Паралельно зі спільною торговою політикою ЄС, Польща розробила власну національну стратегію регулювання ЗЕД. Основним законодавством у цій області є Закон «Про зовнішньоекономічне право», котрий визначає базові цілі, принципи, процедури регулювання та необхідні компетенції щодо ЗЕД. Польща прагне використовувати ЗЕД для забезпечення національної безпеки, покращення економічного добробуту населення країни, поглиблення інтеграції з країнами ЄС та поширення польської культури. Для досягнення цих цілей Польща може використовувати різноманітні інструменти, такі як санкції, контроль, ліцензування, бойкоти, ембарго, надання експортних кредитів та інші [15].</p>
Туреччина	<p>Туреччина є кандидатом на вступ до ЄС. Крім того, є активним членом СОТ і має підписані торгові угоди з різними країнами та регіонами. Використовує загальний митний тариф, який ґрунтується на митному тарифі Європейського Союзу, але включає свої особливості.</p>

продовження таблиці 4

	<p>Дотримується міжнародних стандартів у сфері організації ЗЕД. Бере активну участь в формуванні та реалізації угод ЄС з іншими країнами, що спрямовано на лібералізацію послуг, залучення інвестицій, зниження митних бар'єрів та підтримку сталого розвитку. Національна політика регулювання ЗЕД Туреччини базується на внутрішньому законодавстві країни та європейських нормативно-правових актах. Туреччина прагне використовувати ЗЕД для поглиблення інтеграції з ЄС, підвищення економічного добробуту громадян, забезпечення безпеки та просування турецької культури та інших аспектів. Для досягнення цих цілей, Туреччина може використовувати різноманітні інструменти [3].</p>
Китай	<p>Майже повністю контролює ринки Східної Азії, активно розширюючи свою присутність на ринках Східної Європи, Росії та Америки. Ці досягнення стали можливими завдяки відкритій зовнішньоекономічній політиці, спрямованій на зміцнення економічних зв'язків з міжнародними партнерами, приваблення іноземних інвестицій в державну економіку і запровадження у практику спеціальних економічних зон. При вступі до СОТ, зовнішньоекономічна політика Китаю стала ще більш ліберальною, що відобразилося у зниженні тарифних та нетарифних обмежень і в створенні сприятливого середовища з метою залучення іноземних капіталів. Існування великого внутрішнього ринку у Китаю і ліберальна інвестиційна політика дозволили країні посісти друге місце у світі за рівнем залучення іноземних інвестицій до національної економіки [7, с. 7-8].</p>

Отже, на прикладі розглянутих країн можна констатувати, що у більшості випадків державне регулювання ЗЕД тяжіє до інтеграції та адаптації з загальновизнаними стандартами. В цьому плані Угоду про асоціацію з ЄС можна вважати одним з позитивних рушійних факторів оптимізації механізмів державного регулювання ЗЕД в Україні. В цілому, українські органи публічної влади можуть ви-

користувати раціональні аспекти державного регулювання ЗЕД, які вже успішно застосовуються у зарубіжних країнах. Однак це повинно бути зроблено з урахуванням стану української економіки та її національних особливостей. Особливо це актуально в кризових, перехідних та стабілізаційних періодах, коли важлива роль держави в організації та проведенні ЗЕД стає очевидною.

Досвід розвинутих країн у сфері державного регулювання ЗЕД, його еволюція та характеристики, є надзвичайно важливими для України, оскільки це допоможе ефективно використовувати потенціал вітчизняної економіки. Послідовне використання українською владою позитивного міжнародного досвіду у регулюванні ЗЕД сприятиме підвищенню рівня економічної безпеки країни, збільшенню інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності українських товарів та послуг. Також це сприяє доступу до сучасних технологій і набуттю досвіду та щодо прийняття виважених управлінських рішень.

В контексті підвищення активності ЗЕД України, важливо реалізувати політику, спрямовану на збільшення обсягів експорту, підвищення інноваційної складової для покращення якості вітчизняної продукції та відповідності її світовим стандартам, що підвищить конкурентоспроможність на міжнародному рівні. Розвиток ЗЕД у значній мірі обумовлений інвестиційною привабливістю держави, окремих її територій та галузей економіки для потенційних інвесторів, у тому числі й зарубіжних. Через це важливо створити належну інституціональну підтримку інвестиційної діяльності, у тому числі й удосконалення практики використання інструментів державного регулювання ЗЕД, сприяння реалізації високотехнологічних інвестиційних проєктів, надання консультативної та інформаційної підтримки компаніям у розробці таких проєктів, організацію та підтримку участі вітчизняних підприємств у спільних заходах, таких як міжнародні виставки, ярмарки та форуми [24].

Суттєвими компонентами механізму управління ЗЕД є систематичний моніторинг зовнішнього та внутрішнього

середовища, проведення аналізу і оцінювання стану та перспектив розвитку ЗЕД, вироблення тактичних та стратегічних планів. Правомірним є твердження, що активна цифровізація економіки може забезпечити переваги у здійсненні ЗЕД в Україні. Наприклад, впровадження електронного обліку операцій імпорту та експорту може допомогти зменшити ризики корупції. Крім того, цифрова трансформація може розширити можливості для зміцнення міжнародних зв'язків з іноземними партнерами, використовуючи сучасні інформаційно-комунікаційні технології, засоби та мережі зв'язку та співробітництва [9].

Важливим завданням у сфері державного регулювання ЗЕД є сприяння та всебічна підтримка інновацій у різних галузях економіки, що мають експортну спрямованість або потенціал до розширення діяльності на міжнародному рівні [12; 26]. З метою цього потрібно встановити стратегічні напрями ЗЕД та основні напрями запровадження інновацій, котрі за сприятливих умов, мають потенціал до підтримати вітчизняних суб'єктів ЗЕД у забезпечення сталого розвитку економіки і втіленні значних проектів та стратегічних ініціатив за межами країни.

**Висновки.** Отже, в сучасних умовах необхідно вживати заходів для підвищення ефективності регулювання ЗЕД в Україні. Ці заходи включають в себе поліпшення законодавчого регулювання, покращення інфраструктури, впровадження стратегічного підходу та вдосконалення напрямів регулювання, сприяння інвестиціям, вчасне проведення моніторингу, аналізу, оцінки та прогнозування тенденцій у ЗЕД, а також підвищення рівня економіки через поширення діджиталізації. Однією з основних областей для оптимізації напрямів регулювання ЗЕД в Україні в сучасних умовах є удосконалення нормативно-правової складової та інфраструктурні перетворення, впровадження стратегічного підходу до регулювання ЗЕД, підвищення привабливості для інвесторів, а також використання можливостей новітніх інформаційних технологій у економіці для мінімізації корупційних ризиків і активізації співпраці з зарубіжними інвесторами.





*складний комплексний вид діяльності, який включає різноманітні об'єкти та може бути розширований на сегменти з урахуванням низки критеріїв та ознак. Затребуваним при цьому є не вивчення окремих напрямів регулювання ЗЕД, а проведення аналізу їх взаємодії. Протягом реалізації ЗЕД значним є досягнення основоположної мети - така діяльність має стати джерелом підвищення національного доходу та сталого розвитку економіки. Це має перспективу тільки в ході вирішення завдань для досягнення цієї мети, що недосяжно без виваженого та ефективного державного управління. Доведено, Державне регулювання ЗЕД включає в себе комплекс заходів, які мають законодавчий, виконавчий і контролюючий характер, і спрямовані на поліпшення ЗЕД в інтересах економіки країни. Ця система передбачає створення необхідних умов і механізмів для ефективної взаємодії суб'єктів господарювання в межах різних держав та на міжнародному рівні. Встановлено, що Основними напрямками ЗЕД є підприємницька активність, зовнішня торгівля, надання різноманітних послуг, фінансово-кредитні операції, науково-технічне співробітництво з іноземними підприємствами тощо. Регулювання цих видів діяльності здійснюється державою через свої органи. Також у регулюванні ЗЕД задіяні недержавні суб'єкти управління економікою, серед яких: біржі, торговельні палати, об'єднання тощо. Регулювання ЗЕД відбувається спільно з самими суб'єктами ЗЕД на основі укладених між ними угод щодо координації дій. Наголошено, що суттєвими компонентами механізму управління ЗЕД є систематичний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища, проведення аналізу і оцінювання стану та перспектив розвитку ЗЕД, вироблення тактичних та стратегічних планів. Правомірним є твердження, що активна цифровізація економіки може забезпечити переваги у здійсненні ЗЕД в Україні.*

**Ключові слова:** *зовнішньоекономічна політика, зовнішньоекономічна діяльність, механізм державного регулювання, напрями регулювання ЗЕД, експорт та імпорт.*

**Received: 12.07.23**

## References

1. Akymenko, O.Yu. (2019). Formuvannia mekhanizmu suchasnoho rehuliuвання zovnishnoekonomichnoi diialnosti yak vazhlyvoi peredumovy rozvytku eksportno oriietovanoho vyrobnytstva [Formation of the mechanism of modern regulation of foreign economic activity as an important prerequisite for the development of export-oriented production]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia : Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series: International economic relations and world economy*, 24(1), (pp. 5-9) [in Ukrainian].
2. Baldyniuk, V.M. (2022). Derzhavne rehuliuвання zovnishnoekonomichnoi diialnosti Ukrainy [State regulation of foreign economic activity of Ukraine]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, 74, (pp. 36-43) [in Ukrainian].
3. Berezhniuk, I.H. (2020). Suchasni aspekty vplyvu systemy rehuliuвання ZED na formuvannia eksportooriietovanoi diialnosti pidpriemstv [Modern aspects of the influence of the FEZ regulation system on the formation of export-oriented activities of enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 2, (pp. 200-204) [in Ukrainian].
4. Chernyshev, V.H., Okara, D.V., & Kovalova, I.L. (2019). Zovnishnoekonomichna diialnist rehioniv Ukrainy [Foreign economic activity of the regions of Ukraine]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 6. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019\\_6\\_42](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_6_42) [in Ukrainian].
5. Dombrovska, S.M. (2017). Napriamy derzhavnoho rehuliuвання zovnishnoekonomichnoi diialnosti v Ukraini [Directions of state regulation of foreign economic activity in Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu tsyvilnoho zakhystu Ukrainy. Seriiia : Derzhavne upravlinnia – Bulletin of the National University of Civil Defense of Ukraine. Series: Public administration*, 1, (pp. 114-119) [in Ukrainian].
6. Fomishyna, V.M., Chaika-Petehyrych, L.B., & Fedorova, N.Ye. (2022). Otsinka zovnishnoho seredovyshcha rozvytku mizhnarodnoho biznesu v Ukraini [Evaluation of the external environment for the development of international business in Ukraine]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi – Problems of the systemic approach in economics*, 1 (87), (pp. 7-13). Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-1-1> [in Ukrainian].

7. Franchuk, V.I., & Shuprudko N.V. (2018). Zarubizhnyi dosvid fiskalnogo rehuliuвання zovnishnotorhovelnoi diialnosti ta mozhlyvosti yoho vykorystannia dlia zmitsnennia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy [Foreign experience of fiscal regulation of foreign trade activity and the possibility of its use to strengthen the economic security of Ukraine]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnogo universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Seriiia : Ekonomika i upravlinnia – Scholarly notes of V. I. Vernadsky Tavri National University. Series: Economics and management*, 29(68), (pp. 6-10) [in Ukrainian].

8. Hospodarskyi kodeks Ukrainy vid 16.01.2003 № 436-IV [Economic Code of Ukraine dated 16.01.2003 No. 436-IV]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> [in Ukrainian].

9. Khromushyna, L.A. (2020). Analiz zovnishnoho seredovyscha v protsesi menedzhmentu zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva [Analysis of the external environment in the process of management of foreign economic activity of the enterprise]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, 154, (pp. 137-140) [in Ukrainian].

10. Konstytutsiia Ukrainy vid 28.06.1996 [Constitution of Ukraine dated June 28, 1996]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].

11. Zakon Ukrainy Pro zovnishnoekonomichnu diialnist vid 16.04.1991 № 959-XII [Law of Ukraine On foreign economic activity dated April 16, 1991 No. 959-XII]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (data zvernennia 30.09.2023) [in Ukrainian].

12. Mazur, K.V., & Hontaruk, Ya.V. (2020). Rozvytok zovnishnoekonomichnoi diialnosti pererobnykh pidpriemstv APK Ukrainy v umovakh intehtratsii v YeS [Development of foreign economic activity of processing enterprises of the agro-industrial complex of Ukraine in the conditions of integration into the EU]. *East European Scientific Journal – East European Scientific Journal*, 5 (57), (pp. 4-10) [in Ukrainian].

13. Mishchenko, D.A., & Mishchenko, L.O. (2021). Teoretychni osnovy mekhanizmu derzhavnogo rehuliuвання zovnishnoekonomichnoi diialnosti v Ukraini [Theoretical foundations of the mechanism of state regulation of foreign economic activity in Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public administration: improvement and development*, 2. Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1965> [in Ukrainian].

14. Nebotov, P.H. (2017). Mizhnarodnyi dosvid formuvannia ta rozvytku system eksportnogo kontroliu [International experience in the formation and development of export control systems]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v*

*Ukraini – Formation of market relations in Ukraine*, 5, (pp. 18-24). Retrieved from [https://dndiime.org/wp-content/uploads/2017/10/5\\_2017.pdf](https://dndiime.org/wp-content/uploads/2017/10/5_2017.pdf) [in Ukrainian].

15. Ohliad torhovelnoi polityky Spoluchenykh Shtativ Ameryky [Overview of the trade policy of the United States of America]. (n.d.). [www.me.gov.ua](http://www.me.gov.ua). Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. Retrieved from <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=537bcb9d-853d-4d7c-bc9a-064d54baed95&title=OgliadTorgovelnoiPolitikiSpoluchenikhShtativAmeriki> [in Ukrainian].

16. Pantelieieva, N., Khutorna, M., Honcharenko, O., Kirdei, L., Kokhan, V., & Dudnyk, T. (2023). Zovnishnoekonomichna diialnist Ukrainy v sferi ozbroiennia ta viiskovoi tekhniki [Foreign economic activity of Ukraine in the field of armaments and military equipment]. *Vyprobuvannia ta sertyfikatsiia – Testing and certification*, 1(1), (pp. 93-106). Retrieved from <https://doi.org/10.37701/ts.01.2023.12> [in Ukrainian].

17. Penkov, M. (2021). Zmist i sutnist derzhavnogo rehuliuвання zovnishnoekonomichnoi diialnosti [Content and essence of state regulation of foreign economic activity]. *Derzhavne budivnytstvo – State construction*, 1. Retrieved from <https://periodicals.karazin.ua/db/article/view/21360> (data zvernennia 30.09.2023) [in Ukrainian].

18. Rudenko, O. (2019). Osoblyvosti formuvannia ta rehuliuвання investytsiinykh zakhodiv v Spoluchenykh Shtatakh Ameryky [Peculiarities of formation and regulation of investment measures in the United States of America]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho unyversytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series: International economic relations and the world economy*, 2(23), (pp. 82-86) [in Ukrainian].

19. Rybakova, T. (2020). Instrumenty valiutnoho rehuliuвання zovnishnoekonomichnoi diialnosti [Instruments of currency regulation of foreign economic activity]. *Ekonomichnyi visnyk unyversytetu – Economic Bulletin of the University*, 47, (pp. 127-135). Retrieved from <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2020-47-127-135> (data zvernennia 30.09.2023) [in Ukrainian].

20. Rybakova, T.O. (2018). Systema finansovoho rehuliuвання zovnishnoekonomichnoi diialnosti [System of financial regulation of foreign economic activity. Scientific Bulletin of the International Humanitarian University]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho unyversytetu. Serii : Ekonomika i menezhment – Series: Economics and management*, 31, (pp. 106-109) [in Ukrainian].

21. Stakhorska, S.I. (2018). Teoretychnyi pidkhid do vyznachennia sutnosti finansovoho rehuliuвання ZED [Theoretical approach to determin-

ing the essence of financial regulation of foreign exchange]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Kherson State University. Ser.: Economic sciences*, 28(1), (pp. 31-35) [in Ukrainian].

22. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. (n.d.). *www.ukrstat.gov.ua*. Retrieved from <https://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].

23. Tybinka, H. (2020). Analiz zovnishnoekonomichnoi diialnosti Ukrainy [Analysis of foreign economic activity of Ukraine]. *Visnyk Lvivskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Ekonomika APK – Bulletin of the Lviv National Agrarian University. Economy of agro-industrial complex*, 27, (pp. 68-70) [in Ukrainian].

24. Ukaz Prezydenta Ukrainy Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 30 lypnia 2021 roku «Pro Stratehiiu zovnishnopolitychnoi diialnosti Ukrainy» vid 26.08.2021 № 448/2021 [Decree of the President of Ukraine On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated July 30, 2021 «On the Strategy of Ukraine's foreign policy activity» dated August 26, 2021 No. 448/2021]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448/2021#top> [in Ukrainian].

25. Yarusevych, Ye.Yu. (2021). Deiaki osoblyvosti spivvidnoshennia mizhnarodnykh ta natsionalnykh rezhymiv eksportnoho kontroliu [Some features of the relationship between international and national regimes of export control]. *Visegrad Journal on Human Rights – Visegrad Journal on Human Rights*, 2, (pp. 369-373). Retrieved from [https://journal-vjhr.sk/wp-content/uploads/2021/06/VJNR\\_2\\_2021-1.pdf](https://journal-vjhr.sk/wp-content/uploads/2021/06/VJNR_2_2021-1.pdf) [in Ukrainian].

26. Zaiachkivska, O.V. (2020). Kharakterystyka naukovykh pohliadiv shchodo poniattia «Zovnishnoekonomichna diialnist» [Characteristics of scientific views on the concept of «Foreign economic activity»]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Ekonomichni nauky – Bulletin of the National University of Water Management and Nature Management*, 3, (pp. 72-78) [in Ukrainian].

27. Zhovnir, N.M., Sydorenko, K.O., & Varchenko, Z.O. (2023). Zovnishnoekonomichna diialnist u systemi makroekonomichnoi polityky [Foreign economic activity in the system of macroeconomic policy]. *Stalyi rozvytok: vyklyky ta zahrozy v umovakh suchasnykh realii – Sustainable development: challenges and threats in the conditions of modern realities: materials of the International science and practice Internet conference*, (pp. 282-283). Poltava: Natsionalnyi universytet imeni Yurii Kondratiuka [in Ukrainian].

## **Відомості про авторів / Information about the Authors**

**Антонова Людмила Володимирівна:** Чорноморський національний університет імені Петра Могили: вул. 68 десантників, 10, Миколаїв, 54003, Україна.

**Liudmyla Antonova:** Black Sea National University of Petro Mohyla, 68 Desantnykiv str. 10, Mykolaiv, 54003, Ukraine.

**ORCID.ORG./ 0000-0003-2975-6453**

**E-mail: antonovav77@gmail.com**

**Антонов Андрій Вячеславович:** Державний університет «Житомирська політехніка», вул. Чуднівська, 103, м. Житомир, 10005, Україна.

**Andrii Antonov:** State University of «Zhytomyr Polytechnic», 103, Chudnivska str., Zhytomyr, 10005, Ukraine.

**ORCID.ORG/ 0000-0003-0495-7056**

**Email: Antonovav75@ukr.net**





*to find ways to overcome them. One of the main tasks of managing the implementation of dual education is to create favorable conditions for the modernization of the higher education system, to develop and implement the necessary legal acts and regulations that stimulate the involvement of multilateral partnerships, to ensure quality monitoring and evaluation of the effectiveness of dual education. In the course of the study, the authors carried out a comprehensive demographic and statistical analysis of the primary factors that influence the need for transformation in the higher education system. The presented SWOT-analysis on the objective consideration of internal and external factors on the way to the introduction of dual education at the third educational and scientific level allowed to identify areas for improving management processes. The results of the study may be useful for higher education institutions, state education authorities, as well as enterprises involved in the implementation of dual curricula.*

**Key words:** *public administration, higher education, reform, dual education.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Проблематика дослідження особливостей впровадження та реалізації дуальної освіти в структуру системи підготовки кадрів в Україні наразі не займає відповідного їй стратегічного значення місця у наукових розвідках в межах України. У сучасному освітньому просторі, враховуючи системні та накопичені проблеми, що пов'язані з повномасштабною війною в Україні підсилюють та активізують процеси реформування вищої освіти, упровадження інноваційних форм навчання, пошук творчих управлінських підходів у реалізації освітніх програм, зокрема на третьому освітньо-професійному рівні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Перевага у висвітленні питань розвитку дуальної освіти поки належить безпосередньо державним управлінцям, керівним кадрам закладів вищої освіти та педагогічним працівникам. Українські й закордонні науковці одностайні в тому, що підвищення якості робочої сили є головним пріоритетом у забезпеченні конкурентоздатності

національної економіки, яка потребує термінових та рішучих дій щодо оновлення та перезавантаження. Питання нормативно-правового адміністрування дуальної моделі освіти висвітлені у працях Т. Чернухи, В. Новікова, В. Черніченка [1, с. 100–103]. Перспективи розвитку дуальної форми освіти в Україні представлені у роботі О. Яковчук, яка здійснює аналіз переваг та недоліків існуючих механізмів управління упровадженням дуальної освіти [2, с. 111–116]. Особливості підготовки фахівців у системі дуальної освіти визначені у роботі В. Малиніна, О. Лебідь визначили переваги та проблеми дуальної форми навчання [3, с. 213–225].

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження та аналіз проблем, можливостей управління упровадженням дуальної освіти в системі вищої освіти України на третьому освітньо-науковому рівні, пов'язаному з навчанням здобувачів освіти в аспірантурі з одночасним набуттям практичного досвіду безпосередньо в іншій установі, організації, підприємстві з наданням розробок рекомендацій для вдосконалення цього процесу. Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення наступних завдань дослідження, а саме: визначення сутності та основних принципів дуальної освіти в контексті здобуття третього освітньо-наукового рівня; аналізу поточного стану упровадження дуальної освіти в Україні, включаючи існуючі моделі та практики; вивчення ролі державних органів управління та закладів вищої освіти у процесі впровадження дуальної освіти; визначенні проблем та перешкод, які покращують управління процесом дуальної освіти та пошук шляхів їх подолання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Глибокі кризові процеси, що відбуваються в економічній системі та суспільстві, пов'язані з повномасштабною війною на території України все більше загострюють процеси реформування системи вищої освіти. Одним з варіантів модернізації у системі вищої є впровадження дуальної освіти. У сучасному світі роль освіти визнається як ключовий чинник розвитку національної економіки та підвищення якості життя громадян України. Саме тому потребує термінових та

невідкладних дій на шляху до модернізації системи вищої освіти, підготовки кваліфікованих кадрів, які здатні конкурувати на міжнародному ринку праці. У цьому контексті однією з інноваційних моделей управління у системі вищої освіти є упровадження дуальною форми здобуття освіти, яка здатна поєднати теоретичну підготовку здобувачів освіти із отриманням переліку практичних навичок, необхідних для отримання певної кваліфікації та надати можливості для одночасного навчання та роботи [4, с. 68–72]. Однак, слід зазначити, що ефективне управління процесом упровадження дуальної освіти в систему вищої освіти України залишається достатньо актуальною та складною проблемою. Згідно із наказом Міністерства освіти і науки України від 13 квітня 2023 року № 426 «Про затвердження Положення про дуальну форму здобуття фахової передвищої та вищої освіти» визначено принципові засади та умови поєднання навчання в закладах освіти та інших суб'єктів, оволодінням необхідних компетентностей та набуття кваліфікацій відповідно до визначеної освітньої програми [5, с.1–3]. Серед головних управлінських задач щодо реформування системи вищої освіти на шляху до імплементації нормативних документів є визначення потреб регіону у кваліфікованих трудових ресурсах згідно із спеціалізацією та кон'юнктурою в сучасних умовах; модернізації системи вищої освіти, створенні умов для співпраці роботодавців та закладів вищої освіти.

Методологічними проблемами публічного управління у системі реформування є упровадженням дуальної освіти в галузі, завдяки чому потенційно будуть відкриті нові можливості для підвищення ефективності розвитку усієї системи вищої освіти, навчальних програм, розвитку співпраці між закладами вищої освіти, підприємствами, а також покращення підготовки студентів до вимог сучасного ринку праці. Актуальність цього дослідження полягає у потребах системи вищої освіти в Україні щодо забезпечення конкурентоспроможності національного ринку праці в глобальному контексті, особливо в умовах післявоєнного відновлення. Термін «дуальна освіта» використовується для

позначення програм, заснованих на здобутті освіти, зокрема вищої, при якій для здобувачів поєднується навчання на підприємстві з навчанням у закладі вищої освіти, відносини між трьома сторонами врегульовані договором про навчання та (або) трудовим договором, з чітко розподіленою відповідальністю між здобувачем, закладом вищої освіти та підприємством, компанією чи установою. Розвиток системи дуальної освіти передбачає взаємодію подвійних інституцій: відповідних програми для теоретичної підготовки в закладі вищої освіти та програми практичної підготовки безпосередньо на робочому місці. Серед основних проблем, які потребують невідкладного та термінового вирішення є запровадження гнучкої системи управління у системі вищої освіти, започаткування в рамках державно-приватного партнерства нових підходів для мотивації участі роботодавців у підготовці висококваліфікованих робітників. Спостерігаємо, що в Україні потенціал робочої сили у професійному відношенні здебільшого не відповідає запитам роботодавців і рівню міжнародних кваліфікаційних стандартів. Існуюча система підготовки кадрів є високо інерційною, слабо реагуючою на зміни на ринку праці, не забезпечує адаптацію випускників закладів вищої освіти до майбутньої професійної діяльності. Саме тому на регіональному рівні, враховуючи загальну спеціалізацію територіальних громад, владні інституції, відповідальні за стратегічний розвиток та управління системою вищої освіти можуть застосувати декілька категорій стимулів, серед яких матеріальні (виплати підприємствам за участь у розвитку дуальної освіти, пільги та податкові знижки), нематеріальні (підвищення престижу підприємств, реклама, популяризація серед потенційних працівників), інформаційні та консультаційні (уряд та заклади вищої освіти можуть надавати підприємствам інформаційні та консультаційні послуги щодо організації дуального навчання, передавати розроблені технології для покращення виробництва). Так, у Німеччині прикладом матеріального стимулу є надання знижки на страхові внески за працівників-підмайстрів, а у Франції прикладом нематеріальних стимулів є отримання

права на використання логотипу та символів дуальної освіти. Урядом Польщі та Національним центром дуальної освіти в якості інформаційно-консультаційних стимулів є надання підприємствам консультацій та допомоги в організації дуального навчання. Згідно із вищезазначеними прикладами у межах публічного управління у сфері вищої освіти є можливість застосувати низку заходів, зокрема створення спеціальної нормативно-правової бази, яка визначатиме конкретні права та обов'язки підприємств і закладів освіти у сфері дуальної освіти; розробка стандартів для організації дуального навчання, які б відповідали потребам ринку праці; надання матеріальних стимулів підприємствам за участь у дуальній освіті, наприклад, у вигляді податкових пільг або знижок на страхові внески; створення інформаційних та консультаційних центрів, які б надавали підприємствам допомогу в організації дуального навчання. Підприємства мають чітко усвідомити, які саме переваги від участі у формуванні дуальної освіти вони отримують, та в майбутньому для них це відкриття доступу до кваліфікованих кадрів, формувати кадровий резерв, а також підвищити свою конкурентоспроможність на державному рівні. Тому важливо розробити і запропонувати підприємствам ефективні та дієві управлінські механізми стимулювання співпраці з закладами вищої освіти.

Проте, розповсюджені європейські практики застосування здобуття вищої освіти за дуальною системою, саме по собі не вирішують економічних і соціальних питань підготовки кваліфікованих кадрів. Ефективним механізмом впровадження дуальної моделі освіти є реформування адміністративної політики, яка формує сприятливі умови діяльності суб'єктів дуальної освіти і виступає міцним підґрунтям для її реалізації. Ознайомлення з переліком заходів щодо імплементації дуальної освіти свідчить, що вони недостатньо відображають зміст інституціональних змін, характерних для практико-зорієнтованого підходу націлених на глибокі трансформаційні процеси в освіті. Роботодавці наразі неохоче беруть участь у програмах підтримки дуальної освіти через несприятливі наслідки економічної кризи, специфічні галузеві зміни,

дефіцит досвідчених тренерів у компаніях. Фінансові стимули для роботодавців розглядаються як один із способів збільшення кількості працевлаштування здобувачів освіти, хоча на практиці більше стимулів не обов'язково призводить до збільшення кількості працевлаштувань. Стимули є більш ефективними, коли вони спрямовані на конкретні сектори, де залучення роботодавців є низьким; і коли роботодавці не обтяжені високим рівнем бюрократичних відносин.

У ході аналізу статистичної інформації щодо зміни вікового складу аспірантів у 2022 році, помічено, що середній вік сучасного аспіранта – це 31 рік, а найбільша питома вага кількісних показників аспірантів спостерігається у віці від 24 до 28 роки та від 35 до 44 роки. Також ми зазначаємо на основі численних демографічних прогнозів та складної соціо-економічної ситуації, повномасштабної війни в Україні населення у віці 22 роки і старше буде скорочуватися швидше, ніж населення України в цілому. При цьому відбудуться і деякі структурні демографічні зрушення [6]. Активно спостерігаються процеси швидкої урбанізації, молодшою віковою структурою населення в містах внаслідок масової міграції молоді із сільської місцевості. Також після початку російсько-української війни ще з 2014 р., яка спровокувала значний відтік населення (наразі демографічні дослідження надають різну інформацію, проте в середньому не менше як 5 млн. осіб), так і внутрішньо-переміщені особи із зони активних бойових дій у більш спокійні регіони спровокували суттєві скорочення та диспропорційне розміщення населення всередині України. Як наслідок, у великої частки перспективних майбутніх наукових кадрів фактично не буде можливості здобуття вищої освіти за третім освітньо-науковим рівнем. Наразі вже велика частина майбутніх українських науковців мігрувала у країни Європейського Союзу через програми академічної мобільності, у зв'язок зі зміною постійного місця проживання, які в майбутньому не збираються повертатися для відновлення та відбудови економіки України. А науковий потенціал, потужні інноваційні розробки, технологічне переоснащення, застосування зручних, зрозумілих методик у різноманітні види та сфери економічної діяльності дуже

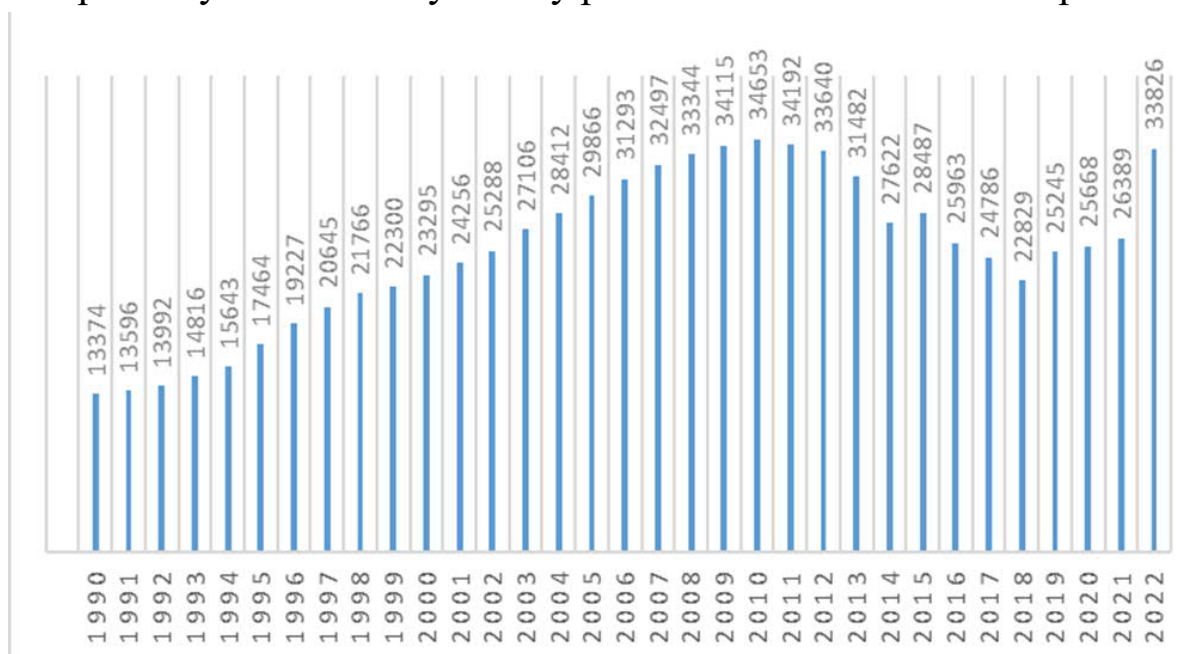
необхідний. Одним з шляхів залучення частини економічно-активного населення для подальшого розвитку власного наукового потенціалу є застосування дуальної форми здобуття вищої освіти та завершення навчання в межах аспірантури (рис. 1). Як зазначають сучасні демографи, зокрема Л. Заставецька, І. Костащук, для виходу з демографічної кризи для України в повоєнний період необхідно буде реалізувати низку заходів, зокрема серед них запровадження соціальної підтримки молодих сімей (молодих вчених), розробки програм житлового кредитування, допомога з працевлаштуванням після здобуття вищої освіти [7, с.98–101].



**Рис. 1.** Зміна кількісних показників здобувачів третього освітньо-наукового рівня у відповідності до вікового показника  
Джерело: [6,7]

Як бачимо, дуальна форма здобуття вищої освіти і на третьому освітньо-науковому рівні дозволить вирішити вищеперераховані проблеми. Особливості демографічних процесів, що відбуваються в Україні, призвели до того, що найбільш скорочується найбільш продуктивна група населення віком від 20 до 30 років. Це вже не епізодичне явище, а сталий процес, який триває ще з другої половини ХХ

століття, що призводить до деформації статево-вікової піраміди. При цьому внаслідок процесів депопуляції ще більше збільшуватиметься навантаження на населення працездатного віку, масовими міграціями та пошуками умовно «кращого життя». Важливими наслідками депопуляції також є зниження здатності до освоєння нових професій і застосування нових технологій, негативний вплив на ефективність на ефективність виробництва, бо з віком величина заробітної плати збільшується, а продуктивність праці зменшується. Прогноз вікової структури Відділу демографії і відтворення трудових ресурсів Інституту економіки НАН України на 2026 р. показує, що частка людей пенсійного віку збільшиться до 24,7 %, а дітей зменшиться до 15 %, відповідно ще більше збільшиться демографічне навантаження людьми старшого віку на працездатних осіб. Дослідження вчених підтверджують, що у сучасних умовах в Україні неможливо докорінно поліпшити вікову структуру населення, проте можна покращити якість життя, зокрема особам, які здобувають вищу освіту. Як наслідок покращити соціально-економічні характеристики в державі. На рис. 2 представлені загальні тенденції підготовки здобувачів освіти на третьому освітньо-науковому рівні за часи незалежної України.

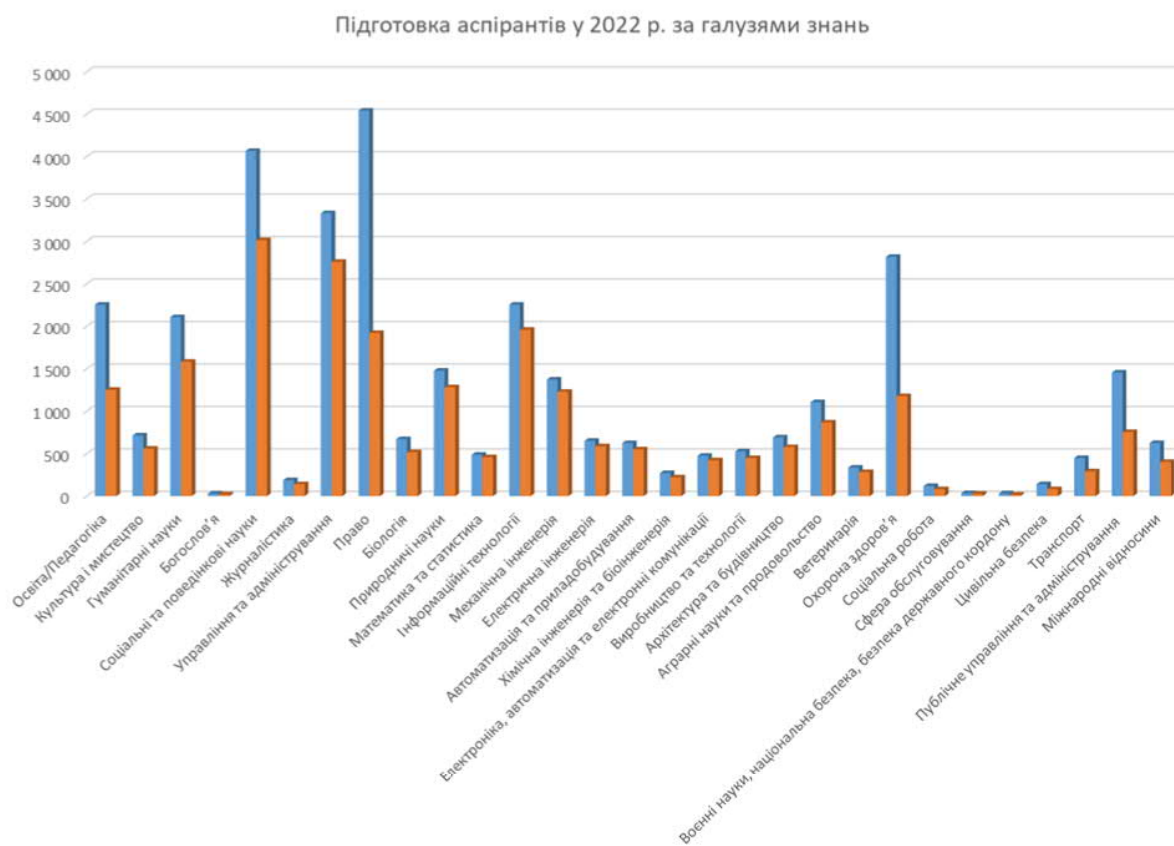


**Рис. 2.** Динаміка чисельності аспірантів у періоді 1990-2022 р.  
Джерело: складено автором на основі [6,7]



Починаючи з 2011 р., враховуючи наслідки глобальної економічної кризи та його впливу на громадян України. Масово спостерігаємо відтік наукових кадрів до інших сфер економічної діяльності, швидке зменшення чисельності молодих науковців у проявах інтелектуальної міграції. Відповідно й розвиток науки буде гальмуватися враховуючи невідповідні соціальні умови для того, щоб аспірантам залишатися та здійснювати наукові відкриття. Дуальна освіта передбачає освітній підхід, який надає можливості теоретичної та практичної підготовки аспірантів на робочих місцях. Це дозволяє поєднати навчання та роботу, набутти конкурентоздатну спеціальність, що розроблена у співпраці з підприємствами та орієнтовані на вирішення конкретних завдань та потреб ринку праці. Станом на 1 січня 2023 р. у кількісному перерізі аспірантів у відповідності до освітніх галузей, за якими вони здійснюють підготовку, максимальна кількість осіб спостерігається у таких сферах як соціальні та поведінкові науки, право, публічне управління та адміністрування, охорона здоров'я, інформаційні технології. На рис. 3 у першому стовбці діаграм блакитним кольором позначена загальна кількість аспірантів, а жовтим кольором тих, які здобувають освіту за денною формою навчання. Як нам відомо, згідно із положенням [5, с. 1-3], дуальна форма є видом денної форми. Відповідно, ми зазначаємо, що кількість аспірантів денної форми превалює у більшості освітніх галузей, тобто уможливить гарантування реалізації багатьох соціальних програм щодо демографічної політики повоєнного відновлення.

Забезпечення державно-приватного партнерства створить умови для налагодження взаємозв'язків з усіма відповідними інституціями у частині питань щодо підготовки здобувачів третього освітньо-наукового рівня [8, с. 176–181]. Розроблений SWOT-аналіз допоможе відслідкувати внутрішні та зовнішні можливості, обмеження у впровадженні дуальної освіти в Україні та стане основою для розробки стратегій та рекомендацій для подальшого управління цим процесом [9, с.146–154].



**Рис. 3** Загальна кількість аспірантів та осіб з денною формою навчання станом на 01 січня 2023 р.

*Джерело: складено автором на основі [6,7]*

Україна наразі тільки розвиває систему дуальної освіти, цей процес ще не досяг повного масштабу і стійкості. Проте вже частково реалізуються декілька моделей дуальної освіти в Україні, зокрема модель «Навчання на робочому місці», за якої є можливість працювати на підприємстві під час навчання та одночасно здобувати теоретичну освіту в закладах вищої освіти, а також модель «Партнерство між закладами вищої освіти та підприємствами», за умови створення спеціалізованих навчальних програм, які включають практичну підготовку на робочих місцях. Вивчення ролі державних органів управління та закладів вищої освіти у процесі впровадження дуальної освіти полягає у регулюванні нормативної бази у частині встановлення правил, норм та стандартів впровадження дуальної освіти; розроблення законодавчої бази та нормативних актів, які застосовують

процедури акредитації програми, вимоги до закладів вищої освіти та підприємств, які беруть участь у дуальній освіті [10, с. 58–65].

Таблиця 1

**SWOT-аналіз упровадження дуальної форми освіти на третьому освітньо-науковому рівні**

Тип	Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
Внутрішні аспекти	Підвищення конкурентоспроможності випускників.	Обмежений досвід у впровадженні дуальної освіти	Підвищення престижу закладів вищої освіти, формування бренду	Бюджетні обмеження на розвиток дуальної освіти
	Покращення якості підготовки фахівців.	Недостатній кадровий потенціал для організації дуальної освіти	Залучення іноземних інвестицій для підтримки програми.	Відсутність єдиної методології та стандартів дуальної освіти.
	Розвиток співпраці між вищими навчальними закладами та підприємствами	Складний процес підбору партнерів для дуальної освіти	Розширення галузей, де можлива дуальна освіта.	Потреба в сталому фінансуванні та ресурсах.
Зовнішні аспекти	Підтримка держави та законодавчої бази розвитку дуальної освіти	Зміни постійного ринку праці та технологічні інновації вимагають оновлення програми	Зацікавленість міжнародних інвесторів у впровадженні дуальної освіти.	Конкуренція з іншими формами освіти та навчальними програмами.
	Підтримка від громадських організацій та бізнес-спільнот	Можливість використання аспірантів як дешевої робочої сили.	Розвиток інфраструктури для дуальної освіти (навчальних майстерень, лабораторій тощо).	Політичні та економічні коливання, які можуть вплинути на фінансування освіти.

Державні органи також налагоджують процедуру надання фінансової підтримки для впровадження дуальної освіти, забезпечують розподіл бюджетних коштів між закладами вищої освіти та підприємствами, надають гранти, стипендії та інші види фінансової допомоги аспірантам та молодим вченим. Сталість публічного управління у системі вищої освіти полягає також у моніторингу та оцінці ефективності дуальної освіти через контроль за якістю освітніх програм, дотриманням стандартів та вимог до дуальної освіти. Заклади вищої освіти як інституція має відповідати за розробку освітніх програм, які потребують ринку праці та вимогам державних органів; готують викладацький склад; створюють умови для взаємодії з підприємствами щодо організації практичної частини навчання аспірантів. Успішна реалізація дуальної освіти в Україні вимагає спільних умов для кадрової роботи щодо забезпечення якості дуальної освіти та підготовки висококваліфікованих працівників для ринку праці.

Упровадження дуальної освіти в Україні є складним процесом, який вимагає участі та співпраці різних стейкхолдерів. Стейкхолдерами в процесі управління впровадженням дуальної освіти в Україні є заклади вищої освіти (відповідають за розробку та реалізацію освітніх програм, підготовку педагогічних працівників, а також за надання аспірантам теоретичних знань та практичних навичок), підприємства (відповідають за надання аспірантам робочих місць, а також за навчання їх практичним навикам та досвіду), уряд (відповідає за створення нормативно-правової бази, фінансування дуальної освіти, проведення моніторингу та оцінки ефективності дуальної освіти), а також спільнота аспірантів. Успішне впровадження дуальної освіти в Україні вимагає ефективної та злагодженої співпраці, взаємодії всіх стейкхолдерів для забезпечення розуміння відповідальності усіх сторін. Одним з ключових аспектів на шляху до впровадження дуальної форми здобуття третього освітньо-наукового рівня є створення єдиного центру управління дуальною освітою, який буде відповідати за розробку та реалізацію стратегії розвитку дуальної освіти в Україні,

координувати діяльність різних стейкхолдерів. Систематичне проведення інформаційних кампаній для підвищення обізнаності про дуальну освіту серед спільноти аспірантів, молодих вчених допоможе залучити більше учасників до процесу впровадження дуальної освіти.

Одним з актуальних напрямів удосконалення управління впровадженням дуальної освіти є пошук ефективних форм підготовки науково-педагогічних працівників до роботи в дуальній системі. До найбільш розповсюджених на сьогодні та прийнятних форм підготовки науково-педагогічних працівників є проведення закладами вищої освіти спеціальних курсів та програм підготовки викладачів; стажування викладачів на конкретних підприємствах регіону. Форми підготовки науково-педагогічних працівників повинні бути адаптовані до потреб конкретного закладу вищої освіти та підприємств, з якими він співпрацює.

Дуальна освіта в закладах вищої освіти широко застосовується в багатьох країнах Європи та має успішний досвід впровадження. Було розглянуто декілька прикладів країн Європи, де дуальна освіта є важливою складовою системою вищої освіти. Німеччина залишається однією з провідних країн у впровадженні дуальної освіти. У цій країні більше половини студентів закладів вищої освіти отримують освіту в системі дуальної форми. Заклади вищої освіти активно співпрацюють з підприємствами, надають грошову компенсацію та здійснюють контроль і моніторинг для підтримки високого рівня навчання. У Швейцарії система дуальної освіти вищої освіти також дуже успішно розвивається, проте скоріше за моделлю «Партнерство між закладами вищої освіти та підприємствами», застосовуючи модульну систему навчання, яка є більш гнучкою у виборі курсів та напрямів. Аспіранти також широко залучаються до стажувань на підприємствах під час навчання. Норвегія також впроваджує дуальну освіту, основними рисами якої є активне партнерство з роботодавцями, надання фінансової підтримки, фокусування на розвитку практичних навичок та здібностей. Вищезазначені приклади демонструють, що дуальна освіта успішно

інтегрується в систему вищої освіти в різних країнах Європи, сприяючи підготовці висококваліфікованих кадрів і задовольняючи потреби в праці.

Перспективи розвитку дуальної освіти в Україні вимагають системних зусиль з точки зору публічного управління та проведення реформ у системі вищої освіти для досягнення успіху. До головних орієнтирів упровадження системи дуальної освіти у підготовку здобувачів освіти на третьому освітньо-науковому рівні є розширення мережевої програми підготовки, зокрема в менш розвинених регіонах України; можливість залучення іноземних інвестицій та партнерства; збільшення фінансування з боку держави та підприємств; систематичний моніторинг та оцінка якості дуальної освіти. Розробка національної стратегії сприятиме визначенню основних цілей та завдань, ресурсів для розвитку й удосконалення системи підготовки аспірантів. Дуальна освіта є перспективним напрямом розвитку вищої освіти в Україні. Вона дозволяє студентам отримати практичні навички та досвід, необхідні для успішної кар'єри. Однак, для успішного впровадження дуальної освіти в Україні необхідно вдосконалити управління цим процесом. До пріоритетних напрямів щодо удосконалення управління упровадженням дуальної форми освіти слід віднести:

- створення єдиного центру управління дуальною освітою, який забезпечить розробку та реалізацію стратегії розвитку дуальної освіти в Україні, а також здійснюватиме системну координацію діяльності різних стейкхолдерів;

- проведення інформаційних кампаній для підвищення обізнаності у суспільстві щодо можливостей, які відкриваються перед аспірантами шляхом вибору дуальної форми здобуття освіти; Надання фінансових стимулів підприємствам за участь у дуальній освіті. Це допоможе мотивувати підприємства до співпраці з закладами освіти;

- розробка стандартів для організації дуального навчання;
- надання фінансових стимулів підприємствам за участь у реалізації освітніх програм дуальної освіти;

- розробка механізмів моніторингу та оцінки ефективності дуальної освіти;
- залучення міжнародних партнерів для обміну досвідом та розробки спільних проєктів.

**Висновки.** Дослідження ролі та перспектив впровадження дуальної освіти на третьому освітньо-науковому у системі вищої освіти в Україні є виключно перспективною можливістю стрімкого реформування. Дуальна освіта може сприяти покращенню якості освіти, підготовці конкурентоспроможних випускників та розвитку економіки в умовах повоєнного відновлення. У статті проаналізовані демографічні показники, які надали можливість трактування необхідності цієї форми здобуття вищої освіти. Внаслідок проведеного SWOT-аналізу, були висвітлені внутрішні та зовнішні можливості, обмеження у впровадженні дуальної освіти в Україні. Упровадження дуальної освіти створить позитивні умови для зближення закладів вищої освіти з підприємствами, налагодить взаємодію стейхолдерів усіх рівнів. Для здійснення конкретних кроків із впровадження дуальної форми здобуття вищої освіти необхідна консолідація владних структур, створення єдиного центру управління з упровадження та координації дуальної освіти, пошук ефективних форм для удосконалення освітніх програм на рівні закладів вищої освіти, сприяння підготовки викладацького складу особливо через різноманітні міжнародні програми стажування та (або) мобільності. Приклади, що були розглянуті у роботі щодо упровадження дуальної освіти у країнах Європи. Зокрема Німеччині, Франції, Польщі дають змогу адаптувати деякі кейси щодо удосконалення системи. Подальші наукові розвідки будуть спрямовані на розробку стратегій та рекомендацій для подальшого управління упровадження дуальної форми освіти на регіональному рівні.

**Стаття надійшла до редакції: 28.06.23.**





створення сприятливих умов для модернізації системи вищої освіти, розробленні та імплементації необхідних правових актів та положень, стимулюючих залучення багатостороннього партнерства, забезпечення якісного моніторингу та оцінки результативності дуальної освіти. У ході проведення дослідження авторами було здійснено комплексний демографо-статистичний аналіз першочергових факторів, які впливають на необхідність трансформації у системі вищої освіти. Представлений SWOT-аналіз щодо об'єктивного врахування внутрішніх та зовнішніх факторів на шляху до упровадження дуальної освіти на третьому освітньо-науковому рівні дозволив виділити напрями удосконалення управлінських процесів. Результати дослідження можуть бути корисними для закладів вищої освіти, державних органів управління освітою, а також підприємств, які беруть участь у реалізації дуальних навчальних програм.

**Ключові слова:** публічне управління, вища освіта, реформування, дуальна освіта.

**Received: 28.06.23**

## References

1. Chernukha, S. (2019). Obiednannia ZVO yak perspektyva rozvytku instytutstionalnoi systemy vyshchoi osvity ukrainy v umovakh hlobalizatsii [Association of Higher Education Institutions as a prospect for the development of the institutional system of higher education of Ukraine in the conditions of globalization]. *Natsionalna ekonomika – National Economy*, (5), (pp. 100-103). Retrieved from [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2019/2019\\_5/22.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2019/2019_5/22.pdf) [in Ukrainian].
2. Yakovchuk, O. (2019). Perspektyvy rozvytku dualnoi systemy zdobuttia vyshchoi osvity v ukraini [Prospects for the development of the dual system of obtaining higher education in Ukraine]. *Molod i rynok – Youth and the market*, (2(169)). Retrieved from <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2019.162831> [in Ukrainian].

3. Malinin, V., & Lebid, O. (2020). Vidkryta osvita yak skladova mekhanizmu upravlinnia znanniamy v publicnomu upravlinni systemoiu neperervnoi osvity [Open education as a component of the knowledge management mechanism in the public management of the continuing education system]. *Publichne upravlinnia – Public Administration*, 24(4), (pp. 213-225). Retrieved from [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-4\(24\)-213-216](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-4(24)-213-216) [in Ukrainian].

4. Sychenko, V.V., Rybkina, S.O., & Sokolova, E.T. (2020). Suchasni tendentsii rozvytku orhanizatsiinykh struktur u systemi upravlinnia zakladamy vyshchoi osvity [Modern trends in the development of organizational structures in the management system of higher education institutions]. *Publichne upravlinnja ta mytne administruvannja – Public administration and customs administration*, 4 (27), (pp. 63-68). Retrieved from <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2020-4.11> [in Ukrainian].

5. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua). Retrieved from <https://www.ukrstat.gov.ua/>.

6. Zastavetska, L., & Zastavetskyi, T. (2022). *Suchasna demohrafichna sytuatsiia v Ukraini: problemy ta perspektyvy [The current demographic situation in Ukraine: problems and prospects]*. Ternopil: TNPU im. V. Hnatiuka.

7. Polozhennia pro dualnu formu zdobuttia fakhovoi peredvyshchoi ta vyshchoi osvity nakaz № 426 [Regulations on the dual form of obtaining vocational pre-university and higher education order No. 426]. (2023). [mon.gov.ua](http://mon.gov.ua). Retrieved from <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2023/06/26/Nakaz.MON.vid.13.04.2023-426-Minyustovanyy.pdf> [in Ukrainian].

8. Sokolova, E.T. (2021). Teoretyko-metodolohichni zasady doslidzhennia innovatsiinykh upravlinskykh form u systemi vyshchoi osvity Ukrainy [Theoretical and methodological principles of the study of innovative management forms in the system of higher education of Ukraine]. *Suchasna ekonomika – Modern Economics*, 29(2021), (pp. 176-181). Retrieved from [https://doi.org/10.31521/modecon.V29\(2021\)-27](https://doi.org/10.31521/modecon.V29(2021)-27) [in Ukrainian].

9. Lukashuk, M.A. (2018). Teoretyko-metodolohichni zasady doslidzhennia innovatsiinykh protsesiv v systemi osvity [Theoretical and methodological principles of the study of innovative processes in the education system]. *Humanitarnyi visnyk ZDIA – Humanitarian Bulletin ZDIA*, 72, (pp. 146-154) [in Ukrainian].

10. Sokolova, E.T. (2022). Publichno-upravlinskyi aspekt pisliavoiennoho vidnovlennia ta reformuvannia systemy vyshchoi osvity Ukrainy [Public-administrative aspect of the post-war recovery and reform of the higher education

system of Ukraine]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Serii: Publichne upravlinnia ta administruvannia – Taurian Scientific Bulletin. Series: Public Management and Administration*, (4), (pp. 58-65). Retrieved from <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.4.7> [in Ukrainian].

### **Відомості про авторів / Information about the Authors**

**Сиченко Віктор Володимирович:** Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти», вул. Володимира Антоновича 70, м. Дніпро, 49006, Україна.

**Viktor Sychenko:** Communal Institution of Higher Education Dnipro Academy of Continuing Education, st. Antonovich, 70, Dnipro, 49006, Ukraine.

**ORCID.ORG/ 0000-0001-9655-2317**

**E-mail: [sychenko@dano.dp.ua](mailto:sychenko@dano.dp.ua)**

**Рибкіна Світлана:** Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти», вул. Володимира Антоновича 70, м. Дніпро, 49006, Україна.

**Svitlana Rybkina** Communal Institution of Higher Education Dnipro Academy of Continuing Education, st. Antonovich, 70, Dnipro, 49006, Ukraine.

**ORCID.ORG/ 0000-0002-1063-6462**

**E-mail: [Rybkina@dano.dp.ua](mailto:Rybkina@dano.dp.ua)**

**Соколова Ельміра Тельманівна:** Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти», вул. Володимира Антоновича 70, м. Дніпро, 49006, Україна.

**Elmira Sokolova:** Communal Institution of Higher Education  
Dnipro Academy of Continuing Education, st. Antonovich, 70, Dnipro,  
49006, Ukraine.

**ORCID.ORG/ 0000-0003-2430-751X**

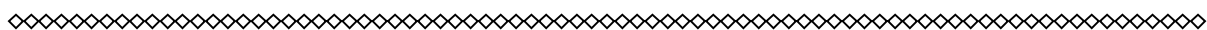
**E-mail: [elsok@dano.dp.ua](mailto:elsok@dano.dp.ua)**

**DOI 10.34132/pard2023.21.09**

**THE INVESTMENT COMPONENT OF THE  
DEVELOPMENT OF THE AGRARIAN SECTOR OF THE  
ECONOMY OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF  
EUROPEAN INTEGRATION: PROBLEMS AND PROSPECTS**

*Yaroslav Zhovnirchuk*, Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, manager of the Department of Public Administration and Administrative Law, Institute of State and Law VM Koretsky of National Academy of Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

*Oleksii Monchak*, Graduate student of the Department of Public Administration and Administrative Law, Institute of State and Law VM Koretsky of National Academy of Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine.



*The article examines the problems of investment support in the agricultural sector of Ukraine's economy in modern conditions and identifies promising directions for improving the investment climate. It has been established that in the process of creating a market economy in Ukraine and European integration processes, there is a need for complex searches for ways of development and determination of the role and place of the state in these economic transformations. The experience of developed democratic countries shows that there is no single solution to this problem, and the degree of state intervention in the economy of different countries varies. The directions of the transformation of the agrarian-industrial complex in Ukraine since independence have been determined. It has been proven that before the start of the full-scale war, the agricultural sector in Ukraine was one of the most profitable branches of the Ukrainian economy. It contributed to a significant contribution to the GDP and preservation of land resources in a satisfactory condition. A number of problems in the agrarian sector of Ukraine's economy, which inhibit its development, are highlighted: insufficient*

*transparency in matters of land ownership; non-compliance with quality and safety standards established by international organizations; limited investment level; insufficient adaptation of Ukrainian legislation to the requirements of the European Union; the problem of reforming the market and its structure; dependence on state funding; lack of innovative activity; problems in the field of logistics and supplies. The assessment of direct losses in the field of agro-industrial complex and agricultural infrastructure, which were the result of constant attacks by the Russian armed forces, is presented. Among the components of these losses, the largest ones that have become the most financially significant should be indicated: agricultural machinery, finished agricultural products, and grain storages. It is these losses that can be recognized as significant and such that they do not allow us to talk about the rapid improvement of the situation in the agricultural sector of Ukraine and the attraction of investments. The main vectors of increasing the investment attractiveness of the agrarian sector of the Ukrainian economy are given and a list of measures that must be taken to solve the main problems of the agrarian sector of Ukraine during and after the war, as well as improving the investment component of the development of the agrarian sector of the economy and continuing the European integration processes, is presented.*

**Key words:** *agrarian sector of the economy, agro-industrial complex, agriculture, state policy, state regulation, state support, investments, investment climate, European integration processes, investment attractiveness of the agrarian sector of the economy.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Аграрний сектор економіки відіграє значну роль для економічної стабільності та розвитку України, оскільки забезпечує громадян робочими місцями, сприяє значному поповненню державного бюджету, підвищує міжнародне визнання та авторитет країни на міжнародному ринку і робить значний внесок у ВВП, сприяючи його зростанню. Наприклад, за 2021 рік, за офіційною інформацією Державної служби статистики України [5], частка аграрного сектора у ВВП

країни досягла рекордних 10,6 % (порівняно з 9,3 % у 2020 році та всього 3,0 % у 2019 році).

Це головним чином відбулося завдяки зростанню виробництва сільськогосподарської продукції на 16,4 % порівняно з попереднім роком. Відповідно до прогнозів на 2022–2023 роки, із збереженням інших умов, доходи від підприємств аграрного сектора мали потенційно зростати.

Знищення внаслідок війни інфраструктури та значної кількості активів підприємств аграрного сектора потребує відбудови та оновлення. Отже, нагальною стає потреба в залученні інвестицій для розвитку аграрного сектора економіки України [22]. Головним чинником, що ускладнює цей процес, виступає значна ступінь невизначеності, зумовленої війною. Це призводить до мінімізації інвестиційної привабливості українського аграрного сектора, а це, у свою чергу, загострює ситуацію і створює ефект «замкнутого кола», яке необхідно розірвати для збільшення інвестицій та сприяння післявоєнному відновленню країни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аграрний сектор економіки розглядається значною кількістю теоретиків, практиків та зацікавлених осіб, серед яких науковці, аналітики, представники органів публічної влади, представники громадських організацій, аграрії, широкі бізнесові кола тощо. Варто відмітити таких авторів, як: М. Баранніков [9], А. Гаєвий [20], В. Галанець [2], Я. Жовнірчик [21, 22], Н. Захаров [10], Т. Кашпуренко [9], Т. Ковтун [8], І. Костенко [11], І. Макалюк [9; 10], М. Негрей [11], А. Тараненко [11], Л. Удова [20], М. Фалько [10] тощо. Поряд із цим варто відзначити велику динамічність змін в аграрному секторі в сучасних умовах інтенсифікації євроінтеграційних процесів та ведення повномасштабної війни на території України, що значною мірою впливає на інвестиційний клімат та вимагає систематичного розгляду, оновлення інформації, а також вироблення нових науково обґрунтованих підходів.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження проблем інвестиційного забезпечення

аграрного сектора економіки України в сучасних умовах та визначення перспективних напрямів покращення інвестиційного клімату.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Рівень розвитку економіки та аграрного сектора в країні залежить від ефективності державного регулювання цих галузей. На думку багатьох політиків і державних діячів, ця проблема сьогодні набуває вельми важливого значення. Особливо це актуально для України через велику кількість помилок і недоліків у роботі влади та слабкий політико-адміністративний управлінський потенціал, які відзначаються з часів здобуття незалежності. Вирішення цього є важливою передумовою і необхідною умовою для розв'язання багатьох інших проблемних питань українського суспільства, яке переживає системну кризу.

У процесі створення ринкової економіки в Україні та євроінтеграційних процесів виникає потреба у складних пошуках шляхів розвитку і визначенні ролі та місця держави в цих економічних перетвореннях. Досвід розвинених демократичних країн показує, що немає єдиного рішення для цієї проблеми і міра державного втручання в економіку різних країн варіюється. Максимальний рівень державного впливу спостерігався в колишніх постсоціалістичних країнах за умов планової економіки, коли держава розробляла плани, передавала їх підприємствам, контролювала виконання та здійснювала адміністративне управління.

Під час удосконалення державного регулювання в сільському господарстві відбуваються зрушення у земельних відносинах, активізуються трансформаційні процеси у системі оподаткування, рентних платежів, заробітної плати та в інших аспектах, включаючи ціноутворення на продукцію. У європейських країнах аграрні реформи супроводжувалися створенням акціонерних компаній, державних акціонерних підприємств, фермерських господарств та аграрних кооперативів. Порівнюючи європейський та вітчизняний досвід аграрних реформ, слід зауважити, що український шлях має свої особливості. Аграрні трансформації в Україні спрямовувалися в таких напрямках (рис. 1).





**Рис. 1.** Напрями регуляторного впливу на аграрний сектор національної економіки України

*Джерело: [2]*

Сектор аграрної економіки підлягає регулюванню за допомогою різних інструментів, таких як оподаткування, цінова політика, кредити, фінансова допомога у формі дотацій, субвенцій і субсидій, державні стандарти і норми. Окремо постає також необхідність регулювання інвестиційної діяльності в аграрному секторі та проведення експертизи інвестиційних проєктів.

Держава має ефективно користуватись механізмами регулювання аграрного сектора національної економіки за допомогою різних інструментів:

– прийняття законів і нормативно-правових актів, що визначають правила гри на земельному ринку, регулюють відносини між аграріями та іншими учасниками ринкових відносин, а також встановлюють необхідні податки та збори;

- надання аграріям фінансової підтримки через субсидії, кредити, гранти, страхування врожаю тощо;
- регулювання цін, включаючи визначення максимальних і мінімальних цін на сільгосппродукцію та контроль за ціноутворенням на ринку;
- розвиток інфраструктури, такий як ремонт та відновлення доріг, залізничних колій, морських і річкових портів, а також спеціалізованих підприємств для зберігання та переробки продукції, що підвищує ефективність виробництва і збуту;
- регулювання зовнішніх відносин, включаючи укладання міжнародних договорів і участь у міжнародних організаціях для сприяння зовнішній торгівлі та залученню іноземних інвестицій;
- підтримка наукових досліджень і розробок, які підвищують кількість та якість виробленої продукції [8].

Перелічені інструменти дозволяють органам публічної влади регулювати аграрний сектор економіки, сприяючи при цьому стабільності та розвитку цього сектора.

Більшість складових системи державного регулювання мають загальнодержавний характер і стосуються аграрного сектора як невід'ємної частини національної економіки. До початку повномасштабної війни аграрний сектор в Україні був однією з найприбутковіших галузей української економіки. Вона сприяла значному внеску у ВВП та збереженню земельних ресурсів у задовільному стані. Проте проблеми зі збереженням ґрунтів, технологічним розвитком і державною підтримкою інвестицій у сільське господарство лишаються актуальними ще більше в умовах ведення військових дій. Криза в аграрному секторі призвела до зменшення виробництва сільськогосподарської продукції та збільшення безробіття в сільських районах, при цьому загрожуючи продовольчій безпеці.

Незважаючи на те, що аграрний сектор, безсумнівно, є однією з найважливіших галузей, яка протягом багатьох років забезпечувала позитивний зовнішньоекономічний баланс, у ньому існує низка проблем, які гальмують його розвиток:

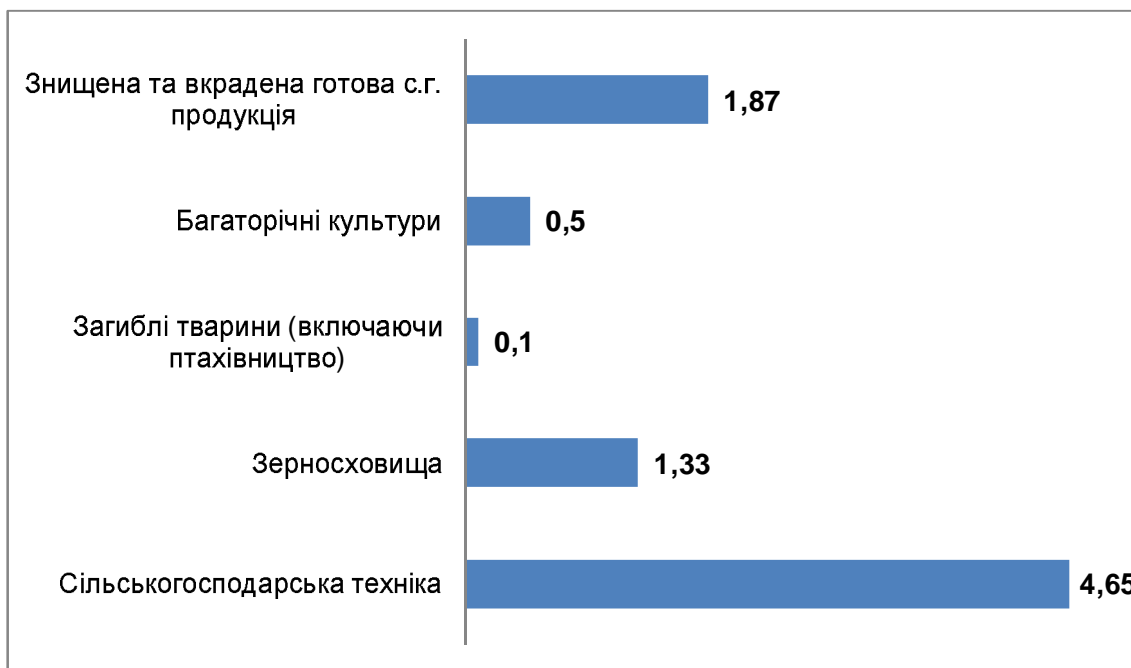
- недостатня прозорість у справах земельної власності;
- невідповідність стандартам якості та безпеки, встановленим міжнародними організаціями;
- обмежений рівень інвестицій;
- недостатня адаптація законодавства України до вимог Європейського Союзу;
- проблема реформування ринку та його структури;
- залежність від державного фінансування;
- недостатність інноваційної активності;
- проблеми у сфері логістики та поставок [11].

Проте слід відзначити, що перелік наведених труднощів не є вичерпним. З 24 лютого 2022 року, коли російські війська вторглися в Україну, сталися події, які суттєво ускладнили ситуацію у всій країні, а особливо в аграрному секторі. За даними Київської школи економіки, протягом перших трьох місяців війни аграрний сектор зазнав загальних збитків понад 6,6 мільярда доларів [12]. А станом на лютий 2023 року ця сума сягнула вже 8,7 мільярда доларів, що становило 6,1 % від загальної суми втрат країни. Непрямі витрати в аграрному секторі, спричинені стрімкою інфляцією, зменшенням виробництва, підвищенням цін на виробничі ресурси та блокуванням портової інфраструктури, сягнули позначки 34 мільярди доларів [13].

Оцінка прямих збитків у сфері АПК і сільськогосподарської інфраструктури включає такі головні компоненти:

- збитки у зв'язку з пошкодженням сільськогосподарської техніки;
- втрати елеваторів та інших споруд для зберігання зерна;
- втрати у тваринництві внаслідок загибелі тварин, а також через відсутність можливості їх утримувати;
- втрати виробників багаторічних сільськогосподарських культур через пошкодження насаджень;
- втрати у бджільництві;
- втрати знаряддя виробництва і готової продукції, пов'язані з їх пошкодження або крадіжкою.

Найбільш значна частина збитків стосується втрат, спричинених знищенням і пошкодженням сільськогосподарської техніки (рис. 2), що вплинуло на оцінені втрати сільгоспвиробників у розмірі понад 4,65 мільярда доларів.



**Рис. 2.** Оцінка прямих втрат АПК внаслідок війни (станом на кінець лютого 2023 року)

*Джерело: [6]*

Другим за розміром видом збитків є втрати через знищення і крадіжки виробленої продукції, загальна вартість знищеної і вкраденої продукції була оцінена у 1,87 мільярда доларів. Суттєвих збитків також зазнала інфраструктура для зберігання виробленої сільськогосподарської продукції. Загальна місткість зруйнованих зерносховищ становить 8,2 мільйона тонн продукції, а місткість пошкоджених зерносховищ – 3,25 мільйона тонн, що одночасно можуть зберігатися. Вартість відновлення зруйнованих потужностей оцінюється в 1,33 мільярда доларів [6]. Звісно, що значні матеріально-фінансові втрати негативно вплинули на інвестиційний клімат, оскільки інвесторам складно спрогнозувати можливі втрати від подальших російських атак, котрі можуть бути спрямовані на будь-яку частину території України.

З інфраструктурною складовою також пов'язані сьогоднішні проблеми, оскільки значна частина південно-східних територій країни постраждали від військових дій, значна кількість орних земель потребує очищення і розмінування, а російські збройні сили заблокували українські порти та загалом рух у межах Чорного моря. Територія Азовського моря при цьому взагалі знаходиться поза межами впливу української влади. Це призвело до припинення експорту зерна з України, стало загрозою продовольчого дефіциту. Звісно, що це загалом негативно впливає на економічні процеси, великою мірою нівелює євроінтеграційні процеси та зменшує до мінімального рівня інвестиційну привабливість аграрного сектора економіки України, особливо для європейських інвесторів [21].

Поряд із цим варто відмітити, що кадрове питання залишається невирішеним, оскільки тенденції до повернення українців до країни достатньо низькі, а постійне ведення бойових дій та людські втрати вимагають проведення мобілізації, котра призводить до “знекровлення” різних сфер економіки.

З часу повномасштабної війни в Україні близько 8 мільйонів осіб покинули державу. Це включає громадян, котрі емігрували в Європу, а також тих, котрі через військові дії опинились на території Росії. ООН оцінює їхню кількість приблизно у 2,9 мільйона осіб. Крім цього, ще перед початком російської агресії близько 2 мільйонів українців виїхали за кордон у пошуках роботи. Отже, загальна кількість втрат Україною трудових ресурсів може сягати близько 10 мільйонів осіб. Унаслідок військових дій також втрачають життя українські військові та мирне населення. Це надзвичайно важлива демографічна криза, яка посилює проблеми щодо забезпечення трудовими ресурсами різних секторів економіки, включаючи аграрний сектор.

У подібних суперечливих умовах зростає потреба в залученні інвестицій, включаючи іноземні, для відновлення і повного функціонування вітчизняних підприємств. Така інвестиційна привабливість стає однією з ключових моментів цільової моделі сучасної економіки України.

Розгляд досвіду інвестиційної практики дає змогу передбачити, що протягом наступних років спостерігатиметься тенденція до збільшення обсягу капітальних інвестицій в аграрний сектор, однак можуть змінитись напрями інвестування. Це пояснюється специфікою інвестування в Україні, зокрема, в харчову промисловість, де ключовою сировиною є сільськогосподарська продукція. Щоб знизити витрати і підвищити прибутковість продукції, іноземні компанії і, відповідно, інвестори можуть зацікавитися локалізацією виробництва з використанням місцевих ресурсів [9].

Також важливим є розвиток безвідходного сільськогосподарського виробництва, початок якого був закладений після Революції гідності у 2014 році під час підписання «Угоди про асоціацію з Європейським Союзом» [19]. Наступна співпраця у цьому векторі та подальший розвиток в Україні циркулярної економіки сприятимуть не лише збереженню екологічного балансу країни, але й поліпшенню становища місцевих аграріїв через переробку або продаж вторинної сировини та більш раціональне використання ресурсів [20]. Не останнє місце в цьому належить і питанню інтеграції України у Європейське Співтовариство, що вимагає від влади докладання значних зусиль в оптимізацію української економіки до європейських стандартів.

На початку повномасштабного вторгнення Росії на територію України аграрний сектор зіштовхнувся із серйозними проблемами. Ці труднощі включали в себе відсутність безпеки для аграріїв при проведенні посівних робіт, обмежену можливість відновлення рівня експорту, що існував перед цими подіями, та фінансові обмеження. Для зменшення негативного впливу цих факторів на стан справ в аграрному секторі було прийнято такі заходи:

- впровадження урядової ініціативи «Державні програми 5-7-9 %», яка надала можливість аграріям отримати кредити під 0 % під час воєнного стану та протягом місяця після його закінчення;
- видача інвестиційних грантів для мікро- та малих сільськогосподарських виробників та асоціацій виробників,

розташованих у Львівській, Івано-Франківській, Закарпатській та Чернівецькій областях;

– програма дотацій від Європейського Союзу для малих підприємців в аграрному секторі, котрі мають до 100 корів або обробляють від 1 до 120 гектарів землі;

– безповоротні гранти для аграріїв, спрямовані на розвиток галузей виноградарства, ягідництва, садівництва і тепличних господарств, сприяючи підтримці підприємців, сільських виробників, створенню нових робочих місць, а також забезпечення продовольчої безпеки;

– запуск спеціальної програми пільгового кредитування, спрямованої на підтримку проведення весняно-польових робіт у 2022 році та інших заходів тощо [4; 14].

Ключовим елементом успіху в будь-якій ситуації є своєчасне, ретельно пророблене та детально розглянуте планування можливих сценаріїв розвитку подій, особливо у кризових обставинах. На сьогодні українська економіка, включаючи аграрний сектор, проходить саме такий етап. Аграрна сфера є однією з основних складових, що формують ВВП країни, і має важливе значення у забезпеченні продовольчої безпеки України [22]. Розвиток та підтримка аграрного сектора мають важливе значення для зміцнення національної економіки в умовах війни, оскільки це допомагає забезпечити продуктами харчування перш за все постраждалі регіони України.

Зараз ця підтримка реалізується через державне фінансування підприємців в аграрній сфері, які відіграють ключову роль у вирощуванні сільськогосподарських культур і продажу продукції як в Україні, так і за кордоном, зокрема в експорті зерна, олії, борошна. Однак експорт сільськогосподарських товарів зменшився приблизно на 30 % [3]. Це є свідченням необхідності проведення всебічного аналізу стану в аграрному секторі української економіки. З урахуванням значного зменшення всіх показників діяльності аграрного сектора зараз варто розпочати діяти, розробляючи запобіжні заходи і плани для його підтримки та стабілізації, а також

сприяти залученню іноземних інвестицій, оскільки на даний час Україна самостійно не може вирішувати проблеми в економіці.

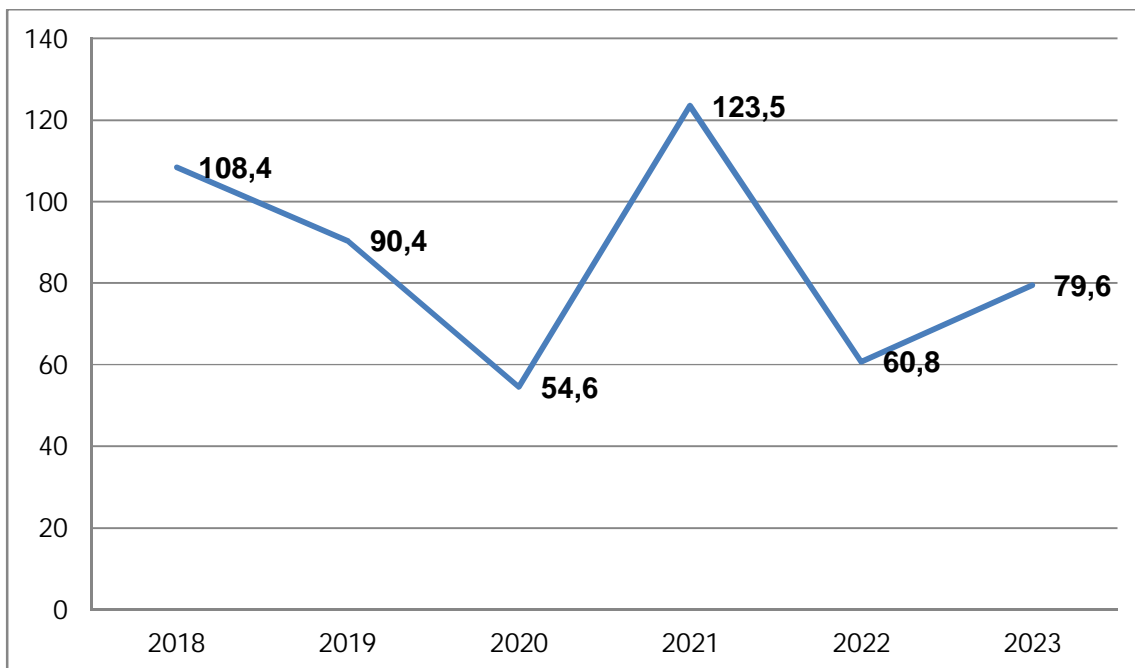
Наразі важливим кроком є не лише забезпечення інвестування аграрного сектору, який значною мірою залежить від підтримки іноземних країн, але також розробка внутрішнього плану підтримки та відновлення української економіки загалом, включаючи аграрний сектор. На сучасному етапі вже розроблено План відновлення України [17], участь у створенні якого взяла робоча група «Нова аграрна політика». Ця група дослідила основні труднощі аграрного сектора і визначила базові цілі, першочергові завдання та основні етапи відновлення.

Аграрний сектор знаходиться у великій залежності від різних глобальних факторів, таких як політичні та економічні події. Наприклад, у період 2019 –2020 років відзначалося погіршення рентабельності аграрних підприємств та значне зменшення обсягів капітальних інвестицій (рис. 3). Ці тенденції, серед інших чинників, були наслідком пандемії, і тільки у 2021 році відбулися позитивні зміни в цьому секторі. Це створило потенціал для майбутніх інвестицій у капітальні активи аграрного сектора, модернізації обладнання та впровадження новітніх технологій. Дохід, отриманий підприємствами аграрного сектора у 2021 році, став чимось у вигляді «запасу для виживання» та підтримки посівної кампанії навесні 2022 року за умов, у яких ринок сільськогосподарської продукції був фактично замороженим. Важливо зазначити, що сільськогосподарська діяльність здійснювалася лише на тих територіях, де подібна діяльність була можливою, оскільки внаслідок бойових дій загальна кількість посівної площі зменшилися на 21 % [18, с. 43].

Як можна побачити з графіка, 2023 рік дозволяє говорити про певні перспективи щодо покращення стану з інвестиціями в аграрний сектор. Це пов'язується із стабілізацією ситуації на півдні країни, активним розмінування територій та співпрацею з представниками Євросоюзу. Позитивну тенденцію можна пов'язати також із діяльністю влади у напрямі вирішення першорядних завдань:



- забезпечення умов для проведення весняної посівної кампанії;
- сприяння відновленню тваринництва;
- вирішення питання зернової ініціативи;
- адаптація аграрної політики України з положеннями аграрної політики Євросоюзу [1].

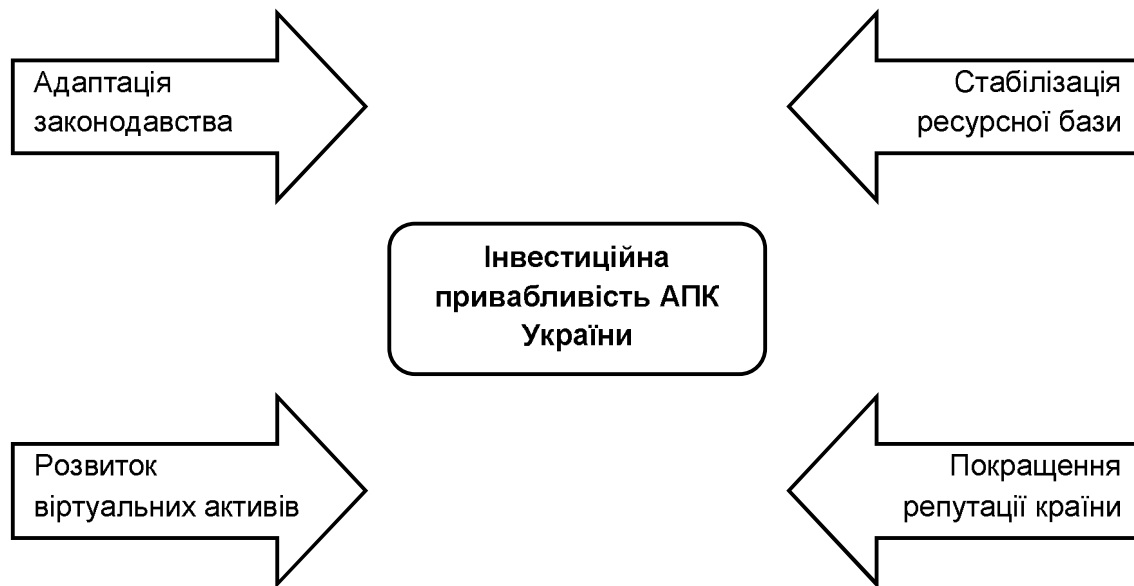


**Рис. 3.** Індекс капітальних інвестицій в аграрний сектор України (у відсотках порівняно із попереднім роком; 2023 рік - прогноз)  
Джерело: [1; 5; 7]

Хоча в Україні нинішня ситуація нестабільна, очікуваним є те, що інвестиційна привабливість країни буде зростати в майбутньому, що, у свою чергу, призведе до збільшення інвестиційної активності. Проте для приваблення інвестицій потрібно забезпечити умови, котрі дозволять іноземним інвесторам ефективно, а головне - безпечно, вкладати кошти в економіку України. Умови покращення інвестиційного клімату зображено на рис. 4.

Першою з умов є наявність міцної правової бази. Ключовим нормативним актом, який регулює режим іноземного інвестування в Україні та гарантує безпеку інвестиційної діяльності, є закон

“Про режим іноземного інвестування” [16]. Посилити інвестиційну привабливість та розширити зв'язки з партнерськими країнами, а також зміцнити економічні та геополітичні позиції України допоможе адаптація положень зазначеного закону до стандартів Європейського Союзу та врахування відновлювальних процесів після закінчення війни.



**Рис. 4.** Вектори підвищення інвестиційної привабливості аграрного сектора економіки України  
*Джерело: сформовано автором на підставі [10]*

Розвиток ринку віртуальних активів та цифрової економіки, впровадження інструментів токенизації активів, які передбачені законом «Про віртуальні активи» [15], є іншим перспективним напрямом. Це сприятиме зміні способу взаємодії між учасниками ринку і стимулюватиме збільшення ліквідності активів та, відповідно, приплив інвестиційного капіталу у сфери економіки, котрі цього потребують, включаючи аграрний сектор [10].

Наступними умовами є наявність ресурсів. Для ефективного залучення іноземних інвестицій до аграрного сектора потрібна матеріально-сировинна база, що відрізняє аграрний сектор від інших, оскільки він вже має значну сировинну складову. Важливою також є репутація України як надійного партнера. Після перемоги

репутація країни на міжнародному рівні буде визначати тренд, який спонукатиме інвесторів вкладати матеріально-фінансові ресурси в українську економіку [21].

Для вирішення основних проблем аграрного сектора України під час війни і після неї, а також покращення інвестиційної складової розвитку аграрного сектора економіки потрібно вжити таких заходів, як:

- кадрові:
- повернути кваліфікований персонал, включаючи менеджерів, IT-фахівців, науковців і спеціалістів з аграрної сфери;
- розробити та реалізувати комплекс заходів, що мали б на меті розвиток соціальної інфраструктури сільських районів та створення нових робочих місць;
- організаційні:
- зменшити бюрократичні перешкоди для розвитку підприємств аграрного сектора;
- підтримувати малі фермерські господарства та сприяти їх розвитку;
- технологічні:
- підвищити рівень якості продукції відповідно до європейських стандартів, у тому числі за допомогою заходів для підвищення якості продуктів для населення;
- пристосувати виробництво аграрного сектора України до європейських стандартів;
- здійснювати технологічний розвиток та цифрову трансформацію аграрного сектора;

Подібні заходи можуть у подальшому забезпечити створення умов для переходу аграрного сектора до сталого розвитку та, як результат, до інвестиційної привабливості для українських та іноземних інвесторів.

**Висновки.** Отже, потреба в адаптації до стандартів Європейського Союзу та існуючі виклики для аграрного сектора економіки, які були в мирний період, включаючи їх специфіку, посилюються воєнними ризиками. У таких обставинах великого

значення набуває сприяння створенню сприятливого інвестиційного клімату для української економіки, у тому числі й для аграрного сектора. Це має стати головним завданням влади під час планування стратегії післявоєнного відновлення. Уряд повинен підтримувати підприємців в аграрному секторі, використовуючи при цьому існуючі інструменти, такі як податкові пільги та доступ до недорогого кредитування, а також упроваджуючи нові, такі як цифрова трансформація економіки України і токенизація активів.

У таких обставинах державне регулювання аграрного сектора надзвичайно актуалізує важливі інструменти, серед яких підтримка наукових досліджень і розробок, упровадження сучасних технологій, включаючи інформаційно-комунікаційні, що використовуються в аграрному виробництві. Це означає використання новітніх технологій для обробки, управління й обміну даними та інформацією з цільовою аудиторією. Крім того, однією з найбільш актуальних напрямів є фінансова підтримка агровиробників з боку держави, хоча це, зрозуміло, може бути складним в умовах воєнного конфлікту.

**Стаття надійшла до редакції: 03.07.23.**

## **ІНВЕСТИЦІЙНА СКЛАДОВА РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРА ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

**Жовнірчик Ярослав:** д-р наук з держ. упр., професор, в. о. завідувача відділу проблем державного управління та адміністративного права, Інститут держави і права імені В. М. Корецького Національної академії наук України, м. Київ, Україна.

**Мончак Олексій:** аспірант відділу проблем державного управління та адміністративного права, Інститут держави і права імені В.М.Корецького Національної академії наук України, м. Київ, Україна.

У статті досліджено проблеми інвестиційного забезпечення аграрного сектора економіки України в сучасних умовах та визначено перспективні напрями покращення інвестиційного клімату загалом. Встановлено, що у ході створення ринкової економіки в Україні та євроінтеграційних процесів виникає потреба в складних пошуках шляхів розвитку й визначенні ролі та місця держави в цих економічних перетвореннях. Досвід розвинених демократичних країн показує, що немає єдиного рішення для цієї проблеми і міра державного втручання в економіку різних країн варіюється. Визначено напрями трансформації аграрно-промислового комплексу в Україні з часів здобуття незалежності. Доведено, що до початку повномасштабної війни аграрний сектор в Україні був однією з найприбутковіших галузей української економіки. Вона сприяла значному внеску у ВВП та збереженню земельних ресурсів у задовільному стані. Висвітлено низку проблем в аграрному секторі економіки України, які гальмують його розвиток: недостатня прозорість у справах земельної власності; невідповідність стандартам якості та безпеки, встановленим міжнародними організаціями; обмежений рівень інвестицій; недостатня адаптація законодавства України до вимог Європейського Союзу; проблема реформування ринку та його структури; залежність від державного фінансування; недостатність інноваційної активності; проблеми у сфері логістики та поставок. Наведено оцінку прямих збитків у сфері АПК і сільськогосподарської інфраструктури, що стали наслідком постійних атак з боку російських збройних сил. Серед складових цих збитків слід вказати на ті, що стали найбільш фінансово значущими: сільськогосподарська техніка, готова сільськогосподарська продукція та зерносховища. Саме ці збитки можна визнати вагомими й такими, що не дозволяють говорити про швидке покращення ситуації в аграрному секторі України і залучення інвестицій. Наведено основні вектори підвищення інвестиційної привабливості аграрного сектора економіки України та представлено перелік заходів, котрі потрібно вжити для вирішення основних проблем під час війни і після неї, а також покращення інвестиційної складової розвитку аграрного сектора економіки та продовження євроінтеграційних процесів.

**Ключові слова:** аграрний сектор економіки, агропромисловий комплекс, сільське господарство, державна політика, державне регулювання, державна підтримка, інвестиції, інвестиційний клімат, євроінтеграційні процеси, інвестиційна привабливість аграрного сектора економіки.

**Received:03 .07.23**

## **References**

1. The agricultural sector of the economy: the results of 2022 and the forecast for 2023. *niss.gov.ua* Retrieved from <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ahrarynyy-sektor-ekonomiky-pidsumky-2022-ta-prohnoz-na-2023-rik>. [in Ukrainian].
2. Halanets, V. V. (2023). Udoskonalennia mekhanizmiv derzhavnoho rehuliuvannia ahrarynoho sektora ukrainy: istorychnyi aspekt [Improvement of mechanisms of state regulation of the agricultural sector of Ukraine: historical aspect]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia - Law and public administration*. 2, 96-102 [in Ukrainian].
3. Global index of food security. *impact.economist.com* Retrieved from <https://impact.economist.com/sustainability/project/food-security-index>. [in English].
4. Grant support for micro and small producers of agricultural products. *minagro.gov.ua* Retrieved from <https://minagro.gov.ua/storage/app/sites/1/state%20support/antonyuk-h-1002-1.pdf>. [in Ukrainian].
5. State Statistics Service of Ukraine: the official website. *ukrstat.gov.ua* Retrieved from <https://www.ukrstat.gov.ua>. [in Ukrainian].
6. Report on the direct damage to the infrastructure from the destruction caused by Russia's military aggression against Ukraine a year after the start of the full-scale invasion. *kse.ua* Retrieved from [https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/UKR\\_Feb23\\_FINAL\\_Damages-Report.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/UKR_Feb23_FINAL_Damages-Report.pdf). [in Ukrainian].
7. Investments in the domestic agricultural sector of the economy are growing. *agroveview.com* Retrieved from <https://agroveview.com/content/inv-estycziyi-v-agrarynyj-sektor-ekonomiky-zrostayut>. [in Ukrainian].
8. Kovtun, T. (2023). Instrumenty zabezpechennia stiikosti ahrarynoho sektoru u voiennyi chas [Tools for ensuring the stability of the agricultural sector in wartime]. *Scientific Collection «InterConf+»*. 29 (139), 68-77. Retrieved from <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.01.2023.006> [in Ukrainian].

9. Makaliuk, I., Kashpurenko, T., Barannikov, M. (2023). Stanovyshche pidpriemstv ahrarnoho sektoru ukrainy v umovakh viiny: finansovo-investyt-siini aspekty [The position of the enterprises of the agrarian sector of Ukraine in the conditions of war: financial and investment aspects]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and society*. (49). Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-7> [in Ukrainian].

10. Makaliuk, I. V., Falko, M. O., Zakharov, N. V. (2023). Tokenizatsiia tsinnykh paperiv: osoblyvosti ta perspektyvy dlia Ukrainy [Tokenization of securities: features and prospects for Ukraine]. *Efektivna ekonomika - Efficient economy*. 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.1.34> [in Ukrainian].

11. Nehrei, M., Taranenko, A., & Kostenko, I. (2022). Ahrarnyi sektor Ukrainy v umovakh viiny: problemy ta perspektyvy [The agricultural sector of Ukraine in the conditions of war: problems and prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and society*. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-38> [in Ukrainian].

12. Review of war damage in the agriculture of Ukraine. Indirect damage assessment. The second release. *kse.ua* Retrieved from [https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/11/Damages\\_report\\_issue2\\_ua-1.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/11/Damages_report_issue2_ua-1.pdf). [in Ukrainian].

13. Review of indirect losses from the war in the agriculture of Ukraine, second issue. *kse.ua* Retrieved from [https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/11/Losses\\_report\\_issue2\\_ua.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/11/Losses_report_issue2_ua.pdf). [in Ukrainian].

14. List of state support programs for agricultural enterprises. Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine: the official website. *minagro.gov.ua* Retrieved from <https://minagro.gov.ua/pidtrimka>. [in Ukrainian].

15. Zakon Ukrainy Pro virtualni aktyvy vid 17.02.2022 No 2074-IX [Law of Ukraine On Virtual Assets from 17.02.2022 No 2074-IX]. *zakon.rada.gov.ua* Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20#Text> [in Ukrainian].

16. Zakon Ukrainy Pro rezhym inozemnoho investuvannia vid 19.03.1996 No 93/96-BP [The Law of Ukraine On the regime of foreign investment from 19.03.1996 No 93/96-BP]. *zakon.rada.gov.ua* Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93/96-bp#Text> [in Ukrainian].

17. Kabinet Ministriv Ukrainy. Proiekt Planu vidnovlennia Ukrainy. Materialy robochoi hrupy «Nova ahrarna polityka» [Cabinet of Ministers of Ukraine. Project of the Recovery Plan of Ukraine. Materials of the working group “New Agrarian Policy”]. *kmu.gov.ua* Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/new-agrarian-policy.pdf>. [in Ukrainian].

18. Kabinet Ministriv Ukrainy. Proiekt Planu vidnovlennia Ukrainy. Materialy robochoi hrupy «Audytu zbytkiv, ponosenykh vnaslidok viiny» [Cabinet of Ministers of Ukraine. Project of the Recovery Plan of Ukraine. Materials of the working group “Audit of losses incurred as a result of the war”]. *kmu.gov.ua* Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/audit-of-war-damage.pdf>. [in Ukrainian].

19. Uhoda pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu, z odniiei storony, ta Yevropeiskym Soiuzom, Yevropeiskym spivtovarystvom z atomnoi enerhii i yikhnimy derzhavamy-chlenamy, z inshoi storony [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]. *zakon.rada.gov.ua* Retrieved from [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#top](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#top). [in Ukrainian].

20. Udova, L. O., Haievyi, A. H. (2022). Malyi biznes v ahrarnomu sektori ekonomiky Ukrainy: problemy ta perspektyvy rozvytku v umovakh viiny [Small business in the agrarian sector of the economy of Ukraine: problems and prospects for development in the conditions of war]. *Naukovo-osvitnii innovatsiinyi tsentr suspilnykh transformatsii - Scientific and educational innovation center of social transformations*. 122-133. Retrieved from <https://doi.org/10.54929/monograph-02-2022-01-09>. [in Ukrainian].

21. Zhovnirchuk, Y., Bondarchuk, N., Cherkaska, V., Terletska, V., Gusiev, V. (2023). Sustainable Development of the Agro-Industrial Complex through Modeling Aspects of Logistics Management. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 2023, 18(6), pp. 1911-1917. Retrieved from <https://doi.org/10.18280/ijstdp.180627> [in English].

22. Zhovnirchuk Y., & Gusiev V. (2022). Udoskonalennia mekhanizmu formuvannia investytsiinoho klimatu u sferi ahropromyslovoho kompleksu Ukrainy. [Improvement of the investment climate formation mechanism in the sphere of the agricultural industrial complex of Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public administration and regional development*, (18),. Retrieved from [https:// DOI 10.34132/pard2022.18.05](https://DOI.10.34132/pard2022.18.05) [in Ukrainian].



## **Відомості про авторів / Information about the Authors**

**Жовнірчик Ярослав Федорович:** Інститут держави і права ім. В. М. Корецького, вул. Трьохсвятительська, 4, м. Київ, 01001, Україна.

**Yaroslav Zhovnirchuk:** V. M. Koretsky Institute of state and law, Tryokhsviatitelska str., 4, Kyiv, 01601, Ukraine.

**ORCID.ORG/ 0000-0002-1378-9923**

**E-mail: ya.zhovnirchuk @ukr.net**

**Мончак Олексій:** Інститут держави і права ім. В. М. Корецького, вул. Трьохсвятительська, 4, м. Київ, 01001, Україна.

**Oleksii Monchak:** V. M. Koretsky Institute of state and law, Tryokhsviatitelska str., 4, Kyiv, 01601, Ukraine.

**ORCID.ORG/ 0009-0003-9638-161X**

**E-mail: lexi\_m@ukr.net**



*fact that the main instrument of influence of local leadership on public administration is lobbying, and almost exclusively in a formalized form. The European leadership discussed in the article is highly dynamic; its composition is often formed from temporary representatives of national leadership, which contributes in the future to the return of local leaders to public administration at the national level to defend the interests of their own state along with pan-European interests. It is advisable to use such experience both in conditions of martial law in Ukraine and in the context of integration processes into the European Union.*

**Key words:** *public administration, national leadership, local leadership, local elites, integration processes, martial law, European Union.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** У різний час вчені по-різному тлумачили наративи про вплив місцевого лідерства на демократичне врядування. Так, зокрема В. Парето стверджував, що демократичні ідеали не можуть бути повністю реалізовані на практиці, що історичний розвиток визначається не класовою боротьбою, як стверджував К. Маркс, а боротьбою вождів за соціальне панування. Тому історичний розвиток не пов'язаний з демократією, а сама мрія про демократичне правління – не що інше, як ілюзія [1, с. 251].

Проте сьогодні такі погляди неактуальні. Демократія стала домінуючим методом правління в більшості європейських країн. Тому сучасні фахівці публічного управління розглядають місцеве лідерство в контексті демократії, а не в авторитаризмі, опозиції. І тому сучасні європейські автори здебільшого стверджують, що лідерство, його лідери та демократія не суперечать один одному. Більш того, деякі вчені [2; 3] відображають у своїх працях, що саме національні лідери держав-членів Європейського Союзу зробили значний внесок у розвиток сучасної європейської демократії, активно сприяючи трансформації авторитарних режимів у демократичні. Хоча разом з тим визнається, що в сучасних умовах місцеві лідери не можуть тривалий час правити «автономно» [4].

Це стосується як національного, так і місцевого лідерства, яке за останні 50 років у Європі стало особливо актуальним, так як акцентувало увагу на впливу місцевих лідерів на формування державної політики, пов'язаної з процесами інтеграції, створення та розширення Європейського Союзу. З появою цього наднаціонального утворення і, отже, наднаціональних органів (таких як Європейський парламент і Європейська комісія) в межах ЄС, поняття «місцевий» набуло дещо іншого значення і тепер переважно трактується як синонім поняття «національний». Таким чином, за час існування ЄС вже сформувався «європейське лідерство», під яким розуміють національних лідерів тієї чи іншої країни ЄС.

У європейському наративі поняття «лідерство» переважно асоціюється зі здатністю впливати на суспільно важливі процеси та рішення, тому національне лідерство традиційно визначається як динамічний процес де-факто управління державою [5]. Слід зазначити, що крім політичних посад – президента, прем'єр-міністра, міністрів, голови парламенту та інших посадових осіб, лідерів найважливіших політичних партій (як правлячих, так і опозиційних), до лідерів входять представники адміністративних посад як суб'єктів, здатних впроваджувати та впливати на формування політики своєї країни-члена ЄС.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Визначенню особливостей лідерства у державотворчих процесах присвятили свої праці українські гуманісти епохи Відродження С. Оріховський-Роксолан, І. Вишенський, М. Смотрицький, ідеологи української державності Б. Хмельницький, І. Виговський, І. Мазепа, П. Орлик, Г. Сковорода та ін. Розквіт на українських теренах наприкінці ХІХ – на початку ХХ ст. національної культури супроводжується формуванням підвалин української державності, що знаходить свій прояв у працях видатних політичних діячів: М. Михновського, М. Грушевського, В. Винниченка, В. Липинського, Д. Донцова та ін.

Питання ролі лідерства у суспільному житті країни відображено в працях таких вітчизняних учених, як М. Головатий, Н. Гончарук, В. Гошовська, І. Грищенко, І. Бутко, Н. Діденко, В. Дзюндзюк,

О. Ігнатенко, В. Кампо, В. Князєв, В. Корженко, О. Крюков, Ю. Ковбасюк, М. Корнієнко, Б. Кухта, Ю. Куц, В. Мартиненко, В. Майборода, Л. Мандзій, П. Надолішній, Н. Нижник, С. Нестуля, О. Нестуля, А. Пахарєв, М. Пірен, О. Поважний, В. Полохало, А. Рачинський, В. Ребкало, С. Серьогін та ін.

Однак, питання впливу місцевого лідерства на реалізацію публічного управління ще недостатньо вивчені, що й зумовлює актуальність обраної теми дослідження.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є теоретичний аналіз впливу місцевого лідерства на публічне управління в зарубіжних країнах з метою подальшої адаптації їх позитивного досвіду в Україні, які розглядаються шляхом аналізу принципів, методів, підходів до вивчення ефективного публічного врядування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Термін «лідерство», відповідно до Оксфордського словника, з'явився приблизно в 1300 році. Однак інші фахівці, зокрема Річард Стогділл (Richard Stogdill) [6] вважають, що це сталося не раніше 1800 року. Одне з перших визначень лідерства дав Чарлз Хорто Кулі (Charles Horton Cooley) в 1902 році: лідерство – це фокус групових процесів [7]. На його думку, лідерство – це різновид влади, специфікою якої є спрямованість зверху вниз, а також те, що її носієм виступає не більшість, а одна людина або група осіб [8].

Сучасні дослідники вважають, що головна відмінність лідера від послідовників полягає в тому, що він володіє баченням перспективи, завдяки чому розвиває і визначає діяльність своєї групи. Так на думку Н. Макіавеллі, «лідерство – це становище в суспільстві, що характеризується здатністю особи, яка це становище займає, скеровувати й організовувати колективну поведінку деяких або всіх його членів, визначає знаменитий мислитель» [9].

Технологія стабільного лідерства, за Н. Макіавеллі, полягає в умілому поєднанні засобів заохочення і покарання, інакше кажучи, використання «політики батога і пряника». Лідер, який прагне до абсолютної влади, повинен тримати своїх підданих в такому страху,

щоб відняти будь-яку надію на опір. Заохочення повинні цінуватися тільки тоді, коли вони виконують своє призначення. Нагородами і підвищеннями по службі дорожать в тому випадку, якщо вони рідкісні і лунають «малими дозами» [9].

Виходячи з цього, лідерство, що існує в одній державі водночас на національному та місцевому рівнях, відтак створює підґрунтя для конкуренції між ними. Тут слід згадати, що найбільш поширена інтерпретація сучасної демократії розглядає її як режим, заснований на змаганні лідерів за підтримку виборців [10; 11]. Ця інтерпретація стверджує, що місцеві лідери посідають найактивніше місце, адже вони вимушені конкурувати як за підтримку народу в цілому, так і особливо важливих соціальних груп (у різних державах це можуть бути різні групи), а результат цієї конкуренції визначається успішною політичною чи адміністративною кар'єрою.

Показниками успішності на міжнародній арені можуть бути:

- зростання міжнародного впливу;
- захист території від зовнішніх вторгнень;
- збереження територіальної цілісності;
- підтримка національних виробників на зовнішніх ринках

тощо.

Еволюційний підхід показує, що ці цілі досягалися різними шляхами: через мирне змагання або військове протистояння серед націй (прикладом воєнного протистояння повномасштабне вторгнення країни-агресорки росії в нашу Українську державу 24 лютого 2022 року, починаючи з лютого 2014 року з тимчасово окупованих Криму, територій Донбасу,

У Європі боротьба за національні кордони та вплив лідерства розглядається через співпрацю з іншими державами, а імперіалістичне протистояння можна було спостерігати на межі 20-го століття, коли невдачі в міжнародній політиці не були рідкістю до зміни (повністю або частково) національного лідера.

Успіх у внутрішній політиці може визначатися такими показниками, як забезпечення економічного розвитку, здатність контролювати та усувати джерела соціальної напруги, зменшення

соціальної нерівності, захист прав і свобод громадян тощо. Вплив європейських національних лідерів у ХХ столітті полягав у здатності створити широку підтримку виборців, що дозволяє досягати конкретних цілей. Якщо цього не відбувалося, це часто призводило до радикалізації лідерства і швидкої його зміни [12]. Розглянемо причини такого впливу місцевого лідерства на суспільно-політичне та соціально-економічне життя країни.

*По-перше*, основним інструментом впливу місцевого лідерства на державні процеси є лобіювання, яке здійснюється в країнах-членах ЄС виключно у формалізованій формі.

*По-друге*, група, яку ми назвали «європейські лідери», наразі є дуже динамічною, часто складається з тимчасових представників національних лідерів, які бажають повернутися в національне політичне поле в майбутньому, разом із загальноєвропейськими інтересами, завдяки яким стали переможцями на політичному полі своєї держави.

*По-третьє*, це пов'язано з тим, що існують історичні фактори, які впливають на поведінку деяких національних лідерів. Для прикладу, британські лідери традиційно дотримуються відомої заяви британського прем'єр-міністра Генрі Джона Темпла про вічних союзників і вічних ворогів: «Our interests are eternal and eternal and we have an obligation to follow these interests» («Ми не маємо вічних союзників і не маємо постійних ворогів. Наші інтереси вічні та довготривалі, і наш обов'язок – захистити їх») [12]. Це означає, що британські лідери більше зосереджені на власних національних і трансатлантичних інтересах (що пов'язано з досить багаторічною тісною співпрацею із США), а не на загальноєвропейських.

*По-четверте*, водночас лідери Німеччини та Франції постійно і досить наполегливо відстоюють спільні європейські інтереси, що яскраво спостерігається на прикладах дій керівництва цих країн під час фінансово-економічної кризи першого десятиліття ХХІ ст., а також під час російського вторгнення в Україну. Натомість лідери Італії та Іспанії, країни Балтії, Скандинавії, наприклад, демонструють інше ставлення, яке є на перший погляд, пасивним щодо ЄС, так

як вони більш активно відстоюють власні національні інтереси, не намагаючись впливати на європейські справи та порядок денний ЄС. Однак лідери цих країн продемонстрували особливу підтримку України у наданні військової допомоги, консультативній допомозі щодо вступу України до Альянсу ЄС, а також з розвитку спільного військово-промислового комплексу.

Тому, по-п'яте, можна сказати, що де-факто в ЄС є більш впливові та менш впливові національні лідери. Польські лідери все частіше є одними з перших, хто, незважаючи на те, що Польща є молодим членом ЄС, наполегливо намагається брати участь у вирішенні європейських проблем і формуванні порядку денного ЄС, особливо щодо Східного партнерства, енергетичної політики тощо і таким чином сформував вплив польського лідерства на політику ЄС. Активну підтримку польського лідерства та польського народу наш народ відчув з перших днів повномасштабної війни країни-агресорки росії в Україні. Водночас ми бачили активну протидію польського політичного лідерства щодо реалізації зернового коридору через Польщу, що спричинило ряд негативних викликів в умовах глобалізаційних викликів та трансформаційних процесів України до ЄС, в яких Україна та Польща були завжди надійними партнерами, добропорядними сусідами.

*По-шосте*, національні лідери постійно відчують потребу знайти баланс між національними та транснаціональними, загальноєвропейськими інтересами. З одного боку, створення та визнання такого балансу, який ґрунтувався як на формальних, так і на неформальних домовленостях і порозуміннях, зрештою стало важливим фактором у створенні об'єднаної Європи. З іншого боку, кожна окрема угода, можливо, була найкращою для національних лідерів у певний момент, але цього не можна сказати про всі її наслідки після вступу до ЄС [13; 14].

Важливо відразу зазначити, що лідерські уподобання можуть змінюватися або до влади можуть прийти нові лідери, які не були частиною попередньої Угоди між державою та ЄС. Це означає, що в будь-який момент існуючий баланс між загальноєвропейською та



національною політикою може перестати бути оптимальним для національних лідерів, але водночас його неможливо легко змінити.

Чим ця ситуація загрожує національним лідерам? Звичайно, це не має значення, якщо лідери здатні «відповідати» вимогам своїх виборців. Однак це не завжди можливо, оскільки, як зазначалося, національні лідери змушені враховувати загальноєвропейські інтереси та діяти в рамках загальноєвропейської політики, що може призвести до «неузгодженості» через конфлікт інтересів між виборцями та ЄС. Цю «невідповідність» можна, наприклад, виразити наступним чином:

- нездатність забезпечити достатнє економічне зростання та зайнятість через обмеження, пов'язані з наявністю єдиної валюти;
- необхідність скорочення соціальних витрат з метою підтримки прийнятих в ЄС бюджетних стандартів;
- неспроможність забезпечити достатній захист інтересів вітчизняного товаровиробника через обмеження, які вводить спільний ринок тощо.

Тому основною дилемою, з якою зараз стикаються національні лідери, формуючи національну політику та впливаючи на формування загальноєвропейської політики, є необхідність знайти баланс між невдоволенням своїх виборців, яке може призвести до їх усунення від влади, та необхідністю відповідати загальним стандартам та вимогам ЄС (подібна ситуація досить типова для українських місцевих лідерів, які також мають балансувати між місцевими та національними інтересами).

Практика показує, що існує кілька різних стратегій, які для цього можуть реалізувати національні (а в нашому випадку місцеві) лідери. Слідом за А. Гіршманом [15] та М. Коттою [16; 17], можна назвати ці стратегії «виходу», «просування» та «лояльність», які ми розглянемо нижче більш детально.

*Стратегія «виходу».* Повний вихід – це найекстремальніша стратегія, порівняно з тим, коли один із суб'єктів федерації приймає рішення про вихід із неї і створення самостійної нової держави. Але в той же час це й найбільш очевидна стратегія для національних

лідерів, коли вони хочуть знов повернути собі всі втрачені повноваження, делеговані наднаціональним інституціям, а також захистити державу від негативних, на їх думку, наслідків знаходження у складі ЄС.

Норвегія, як відомо, двічі, домовившись про вступ до ЄС, відразу ж після цього відмовлялася від цих домовленостей після референдумів у 1972 та 1994 роках. Країна не є членом ЄС, однак вона асоціюється із Союзом через членство в Європейському економічному просторі (ЄЕЗ), підписане в 1992 році та створене в 1994 році. Норвегія була членом-засновником Європейської асоціації вільної торгівлі (ЄАВТ) у 1960 році, яка спочатку була створена як альтернатива Європейському економічному співтовариству (ЄЕС), головному попереднику ЄС. Згідно з Європейським соціальним опитуванням, проведеним у 2018 році, 73,6 % норвежців проголосували би проти референдуму щодо вступу до Європейського Союзу. [1]. Цьому сприяє наявність в Норвегії двох сухопутних кордонів з двома країнами-членами ЄС: Фінляндією та Швецією, які забезпечують економічну торгівлю з країнами-членами ЄС.

Стратегія повного відходу була використана Великою Британією, зокрема, 25 січня 2017 року було підписано угоду про умови виходу Британії з ЄС. А з 31 січня 2020 року Британія перестала бути членом ЄС. Вихід Британії зі складу ЄС супроводжувався величезною суспільною увагою як британського суспільства, так і європейського загалом. Британія довго відкладала вихід з ЄС через суперечки щодо умов подальшої співпраці та процедури самого виходу з ЄС. Широку суспільну та медійну увагу отримали складні переговори британського уряду з керівництвом ЄС щодо умов виходу, а особливо щодо функціонування британсько-ірландського кордону та Єдиного міграційного простору. Борис Джонсон, який заявив про готовність вийти з ЄС без угоди, запропонував не проводити жодних перевірок на кордоні Ірландії та Північної Ірландії або поблизу з ним (Раніше з британського боку йшла мова про те, що після виходу з ЄС на кордоні Ірландії працюватимуть повноцінні пункти пропуску з паспортним контролем та перевітками транспорту.).

Отже, процес виходу Британії з двох ключових інститутів ЄС – Європейського єдиного ринку (ЄЄР) і Митного союзу ЄС, означає, що жорсткий варіант Brexit був складним. Це свідчить про перевагу негативних процедур над позитивними в результаті виходу держав зі складу ЄС.

Менш екстремальна, але разом із тим і така стратегія, що більш легко реалізується і прийнятна, – це стратегія часткового відходу, який спричиняє за собою відмову від участі в одній (чи декількох) існуючих сферах політики або неприєднання до нової. Прийняття такої стратегії відбувається як результат існування серйозних конфліктів між динамікою, пов'язаною з розвитком ЄС як єдиного цілого, і внутрішніми вимогами деяких національних еліт. Найяскравішим прикладом стало введення єдиної євровалюти, коли низка «старих» членів ЄС, таких, як Великобританія, Данія і Швеція, вважали за краще не відмовлятися від власних валют на момент введення євро і зберегти існуючий національний контроль валютної політики. За ними пішли й «нові» члени ЄС Польща й Чехія.

Відносно внутрішніх переваг стратегії відходу – це те, що національні лідери забезпечать більший контроль над внутрішньою політикою й матимуть більшу кількість її інструментів, які вони можуть використовувати для управління своєю державою та для створення/забезпечення електоральної підтримки. Крім того, вони можуть використовувати для своєї вигоди євроскептицизм, що існує серед частини виборців.

Стосовно внутрішніх недоліків треба розуміти, що якщо ЄС успішно розвивається в певних сферах (від участі в яких відмовилися національні лідери), то істотно зростає ризик маргіналізації країни в таких сферах. До цього також слід додати, що стратегія відходу повністю не виключає небезпеки втрати контролю над внутрішніми інструментами політики, особливо коли розмір країни не дозволяє ізолювати її внутрішню політику від впливу загальноєвропейських політик. Нарешті може статися так, що збільшуватиметься кількість громадян, які прагнуть до євроінтеграції (чи глибшої інтеграції), що

для досягнення національних політичних цілей.

Для ефективної реалізації стратегії «просування» національні лідери повинні, перш за все, вміти впливати на європейський порядок денний і мати політичні навички для створення великих коаліцій на наднаціональному рівні та управління ними згідно з існуючими правилами. Враховуючи специфіку європейської політики, це зазвичай передбачає значні витрати та довгострокові зусилля.

Говорячи про внутрішні переваги цієї стратегії, слід зазначити: національні лідери, які її оберуть, зможуть повернути принаймні частину втрачених на місцевому рівні політичних ресурсів, активно беручи участь у процесі формування європейської політики.

Таким чином лідери можуть «продавати» виборцям ідею про те, що завдяки своєму впливу в Брюсселі вони тепер можуть гарантувати кращі результати, ніж ті, які раніше досягалися в процесі внутрішнього формування політики. До цього вони також можуть додати зростання престижу країни в результаті своїх зусиль і дій. Наприклад, коли в 1990-х постало питання монетарної інтеграції, німецькі лідери змогли розробити інституційну модель центрального банку на європейському рівні на основі моделі, яка існує в Німеччині. Завдяки цьому вони могли запевнити своїх виборців, що навіть якщо колишня стабільність не буде гарантована національними фінансовими інституціями в такій мірі, як раніше, вона буде гарантована на європейському рівні, і це завдяки німецьким лідерам.

Стратегія «просування» має внутрішні недоліки: національні лідери повинні координувати свої дії з лідерами інших країн, що вимагає певних поступок і компромісів, часто (хоча б частково) на шкоду національним інтересам. Це може спровокувати внутрішні звинувачення у зраді певних національних інтересів. Повертаючись до попереднього прикладу, можна побачити, що німецьких лідерів жорстко критикували вдома за відмову від сильної валюти, німецької марки, та об'єднання її в єдиний валютний союз із слабшими валютами, такими як італійська ліра чи грецька драхма.

За яких умов можна очікувати, що національні лідери приймуть стратегію прогресу, а не стратегію відступу? Це може статися при наявності трьох основних умов:

- по-перше, країна суттєво програє в різних аспектах, відмовившись від активної участі в європейських справах;
- по-друге, національні лідери мають достатньо ресурсів для створення необхідної коаліції на європейському рівні;
- по-третє, в країні є достатня електоральна підтримка цієї стратегії.

Стратегія «лояльності» в інтерпретації А. Гіршмана «лояльність – це не третя стратегія, а стан, що проявляється у відносинах між індивідами та колективним утворенням (компанією, політичною спільнотою тощо), до якого вони належать» [15]. Лояльність – це стан, який впливає на вибір однієї з двох стратегій (виведення або просування). Чим більша лояльність, тим більша ймовірність вибору стратегії просування замість відтоку.

Однак у нашому випадку лояльність можна розглядати як третю можливу національну стратегію лідерства. Лідери, які прийняли цю стратегію, заперечують вихід, але не прагнуть активних дій на наднаціональному рівні. Стратегія «лояльності» передбачає безумовне прийняття рішень, прийнятих на європейському рівні, навіть якщо їм не віддають перевагу національні еліти та обмежують їхні внутрішньополітичні ресурси. Тому це найбільш пасивна з усіх трьох стратегій і потенційні внутрішні недоліки вибору стратегії лояльності цілком очевидні: це означатиме прийняття політики, виробленої іншими європейськими акторами. Така політика може позбавити національних лідерів ресурсів, традиційно використовуваних ними для завоювання внутрішньої підтримки, і може значно відрізнятись від тієї, що їй було б віддано перевагу ними та їх виборцями.

Лідери, що приймають стратегію лояльності, постають перед загрозою великого ризику. Вони мають невелику вагу й автономію на європейському рівні, тому не в змозі впливати на європейські рішення й мінімізувати небажані ефекти від них у внутрішній політиці.

Як наслідок, внутрішня політика стає більшою мірою схильною до зовнішніх впливів, ніж при реалізації двох інших стратегій, а національні лідери меншою мірою здатні її контролювати. Через це групи впливу всередині країни починають із часом шукати прямі виходи на європейську владу, оскільки вважають, що лідери не здатні відстоювати їх інтереси. У результаті цього формується внутрішня конкуренція, виникає криза лідерства і їх зміна. Таким чином, очевидно, що з точки зору національних еліт стратегія лояльності є найслабкішою для них, оскільки, на відміну від двох інших, вона не може ані відновити, ані компенсувати ресурси, втрачені елітами в результаті процесу об'єднання Європи.

Звичайно, зазначені стратегії рідко існують у чистому вигляді, радше слід говорити про переважання однієї з них, а також про їх можливе комбінування, хоча для цього існують і деякі обмеження. Так, частковий відхід або його загроза може бути використаний як можливість для посилення своїх позицій щодо просування, але подібна стратегія може підірвати вплив країни, якщо призведе в результаті до її виключення з ключових коаліцій. Або якщо стратегія просування не приносить очікуваних позитивних результатів, то лідери можуть звернутися до стратегії відходу чи лояльності, проте не так просто переорієнтовуватися з лояльності на просування.

Що стосується розгляду досвіду окремих держав – членів ЄС щодо реалізації тієї чи іншої із зазначених стратегій, то тут, на нашу думку, найбільш цікавим і показовим є досвід Італії. Чому саме? Згадаємо три фактори: по-перше, Італія була одним із членів – засновників ЄС; по-друге, хоч Італія і є великою країною, її зазвичай вважають не дуже впливовою в європейських справах і по-третє, за останні двадцять років Італія зазнала того, що назвали «революцією лідерства» [18]. Процес монетарної інтеграції в Європі проходив під керівництвом Німеччини і Франції [18], а Італія пасивно слідувала в руслі рішень, що приймалися, замість того, щоб намагатися впливати на них. Це призвело до того, що в Італії спостерігалось найбільше підвищення сукупного податку (+4 %) і найсуттєвіше зменшення публічних витрат (–3,2 %) у Європі [19]. Подібна ситу-

ація у свою чергу спричинила серйозне уповільнення інвестицій, а також зменшення темпів економічного зростання (італійські темпи зростання дійсно постійно були нижчими за середньоєвропейські в той період).

Унаслідок цього італійські лідери зазнали істотних втрат з точки зору кількісного і якісного контролю над внутрішніми ресурсами, що зменшило їх здатність завойовувати електоральну підтримку через традиційну дистрибутивну політику, багато в чому популістську, яку вони використовували протягом тривалого часу, навіть незважаючи на постійне зростання державного боргу, збільшити тягар податків на велику частину електорату, що також зменшило їх підтримку.

«Ідеалістичне» пояснення полягає в тому, що італійські політичні лідери були налаштовані рішуче проєвропейськи й тому були готові нести певні жертви. Проте реалістичніше пояснення цієї проблеми полягає в тому, що італійські лідери з різних причин просто не могли реалізовувати іншу стратегію. Здатність «посадити Італію на європейський потяг» стабільніших і демократичніших держав з багатшою економікою була центральним пунктом виборчих програм багатьох правлячих партій. При цьому вигоди і втрати від специфічних європейських політик для Італії залишалися, як правило, поза розглядом, оскільки в центрі уваги знаходилося принципове питання приналежності до безпечнішого співтовариства.

З одного боку, після вибору Великобританією стратегії виходу почав домінувати альянс Німеччини і Франції, які обрали стратегію просування й витрачали для цього значні внутрішні ресурси. Італія мала слабку переговорну позицію, пов'язану з макроекономічною ситуацією, яка, у свою чергу, виникла як наслідок політики італійських лідерів упродовж декількох десятиліть. Реалізація ж стратегії просування потребувала б іще більших витрат, але цього разу за рахунок скорочення внутрішніх ресурсів, наприклад, урізання соціальних виплат.

Італійські політичні лідери були, таким чином, затиснуті між сильною франко-німецькою стратегією просування, якій

було важко протистояти внаслідок нестачі ресурсів, і сильною підтримкою процесів європейської інтеграції всередині Італії. У подібній ситуації, очевидно, стратегія лояльності була найкращим вибором. Проте це не знімає питання про те, наскільки італійські лідери хотіли приймати цю стратегію. Відповідаючи на це питання, слід згадати, що лідери є неоднорідними, такими, що складаються з різних груп і мають різні цілі. Так, «невиборні» лідери (технічні, культурні, економічні та ін.) вбачали в стратегії лояльності єдину можливість ввести європейські політичні «правила гри» у внутрішнє політичне поле.

**Висновки.** Звичайно, можна було розглянути вдаліший досвід реалізації стратегії просування такими державами, як Німеччина і Франція, або стратегії часткового відходу Великобританією. Розгляд італійського досвіду був вибраний не випадково. Проте саме італійські лідери показали, до яких наслідків може призвести неправильний вибір стратегії. Для інших країн (наприклад, Словенії й Мальти) стратегія лояльності принесла істотно більше позитивних результатів, ніж негативних. Недопущення подібних прорахунків повинне враховуватися не лише національними, але й місцевими лідерами, звичайно, у тому разі, якщо вони дійсно хочуть сприяти розвитку відповідної території, зростанню добробуту громадян, а також продовжити своє політичне життя.

Що стосується сучасної України, то, оскільки вона є транзитною державою, для місцевих лідерів у плані впливу на публічне управління найкращою стратегією була б стратегія взаємодії і партнерства, яка б поєднувала елементи стратегій просування та лояльності. Однак для реалізації такої стратегії має функціонувати відповідна нормативно-правова база, яку ще потрібно напрацювати з метою позитивного впливу місцевих лідерів на національний розвиток публічного управління в Україні в контексті як інтеграційних процесів у ЄС, так і в умовах воєнного стану держави.

**Стаття надійшла до редакції: 14.06.23**





Звичайно, що кожне національне лідерство має свої особливості за різними показниками, починаючи від гендерного співвідношення й закінчуючи прийнятим стилем управління, але аналізуючи процес впливу національних політичного лідерства на політику ЄС. Тому автор статті, узагальнюючи, акцентує увагу, що основним інструментом впливу місцевого лідерства на публічне управління є лобювання, причому майже виключно у формалізованій формі. Європейське лідерство, про яке йде мова в статті, є високодинамічним, його склад формується часто з тимчасових представників національного лідерства, що сприяє в майбутньому поверненню місцевих лідерів у публічне управління національного рівня задля відстоювання інтересів власної держави разом із загальноєвропейськими інтересами. Такий досвід є доцільним для використання його в Україні як в умовах воєнного стану, так в контексті інтеграційних процесів до Європейського Союзу.

**Ключові слова:** публічне управління, національне лідерство, місцеве лідерство, місцеві лідери, інтеграційні процеси, воєнний стан, Європейський Союз.

**Received: 14.06.23**

### References

1. Pareto, V. (1968). *Traite de sociologie generale. Oeuvres completes*. (Vol. 2). Geneve [in English].
2. Burton, M., & Higley, J. (1987). Elite settlements. *American Sociological Review*, 52, (pp. 295-306) [in English].
3. Hirschmann, A.O. (1970). *Exit, voice and loyalty: Responses to decline in firms, organizations and states*. Cambridge: Harvard University Press [in English].
4. Mills, C. (2000). *The power elite*. Oxford: Oxford University Press [in English].
5. Cotta, M., & Blondel, J. (Ed.). (2010). Defining party and government. The nature of party government. *A comparative European perspective*, (pp. 56-95). Houndmills: Palgrave [in English].
6. Stogdill, R.M., & Coons, A.E. (1957). *Leader Behavior: Its description and measurement*. Columbus, OH: Bureau of Business Research, The Ohio State University [in English].

7. Cooley, C. (1902). *Human Nature and Social Order*. New-York [in English].
8. Gutman, R. (1958). Cooley: A Perspective. *American Sociological Review*, 3, (pp. 251-256) [in English].
9. Makiavelli, N. (1998). *Derzhavets*. (A. Perepadia, Trans). Retrieved from [http://chtyvo.org.ua /authors/Machiavelli\\_Niccolo/Derzhavets/](http://chtyvo.org.ua/authors/Machiavelli_Niccolo/Derzhavets/) [in Ukrainian].
10. Sartori, G. (1987). *The theory of democracy revisited*. (Vol. 1) [in English].
11. Schumpeter, J.A. (1962). *Capitalism, socialism and democracy*. New York: Harper [in English].
12. InfoBritain. (n.d.). [www.infobritain.co.uk](http://www.infobritain.co.uk). Retrieved from <http://www.infobritain.co.uk/Palmerston.htm> [in English].
13. Persson, P., & Zhuravskaya, E. (2021). *Elite Influence as a Substitute for Local Democracy: Evidence from Backgrounds of Chinese Provincial Leaders*. Retrieved from [http://www.columbia.edu/~pmp2116/China\\_Fiscal\\_Federalism.pdf](http://www.columbia.edu/~pmp2116/China_Fiscal_Federalism.pdf) [in English].
14. Pierson, P. (1990). The path to European Union: An historical institutionalist account. *Comparative Political Studies*, 29, (pp. 123-164) [in English].
15. Hirschmann, A.O. (1970). *Exit, voice and loyalty: Responses to decline in firms, organizations and states*. Cambridge: Harvard University Press [in English].
16. Cotta, M. (2007). Domestic elites in the transformation of the «European polity»: the case of Italy. *Comparative Studies of Social and Political Elites Comparative Social Research*, (Vol. 23), (pp. 137-170) [in English].
17. Cotta, M., & Isernia, P. (Ed.). (2006). La crisi del governo di partito all'italiana. Il gigante dai piedi di argilla. Il governo di partito e la sua crisi nell'Italia degli anni novanta. *Il Mulino*, (pp. 11-52) [in Italian].
18. Cotta, M., Verzichelli, L., & Isernia P. (Ed.). (2006). La classe politica: cronaca di una morte annunciata. Il gigante dai piedi di argilla. Il governo di partito e la sua crisi nell'Italia degli anni novanta. *Il Mulino*, (pp. 373-408) [in Italian].
19. Dyson, K., & Featherstone, K. (2000). *The road to Maastricht: Negotiating Economic and Monetary Union*. Oxford: Oxford University Press [in English].
20. Padoa Schioppa Kostoris, F. (2000). *Budgetary policies and the administrative reform in contemporary Italy*. Rome: ISAE [in Italian].

## **Відомості про автора / Information about the Author**

**Титаренко Олександр Михайлович:** Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби, Київський національний університет імені Тараса Шевченка: вул. Академіка Ромоданова, 12/2, м. Київ, 03057, Україна.

**Oleksandr Tytarenko:** Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, vul. Akademika Romodanova, 12/2, Kyiv, 03057, Ukraine.

**ORCID.ORG/ 0000-0002-6437-8171**

**E-mail: [oleksandr\\_tytarenko@knu.ua](mailto:oleksandr_tytarenko@knu.ua)**



*From a functional point of view, job rotation should be used in the processes of: professional orientation of personnel; its selection (recruitment, selection, selection) and subsequent professional evaluation; professional motivation; professional adaptation; for professional activation; continuous education (training) and professional education.*

*It was concluded that the new vision of the functional purpose of job rotation consists in the fact that it can be productively used in the processes of: professional orientation of personnel; its selection (recruitment, selection, selection) and professional evaluation; professional motivation; professional adaptation; professional activation; continuous education (training) and professional education.*

**Key words:** *job rotation; internship; public service; professionalization; professionalism; professional suitability; professional mobility; functions of job rotation; tasks of job rotation.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Інституційні канали професіоналізації – службове (професійно-посадове) просування (зайняття вакантних посад вверх по ієрархічній драбині), щорічне оцінювання, посадова ротація, внесення до кадрового резерву, стажування, наставництво, належать до інструментів, які використовуються у процесах не лише перестановки, а й професійного розвитку персоналу на основі їх відносної та абсолютної професійної придатності, інших професійно важливих якостей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальні проблеми та наукові погляди на посадову ротацію здійснили у своїх публікаціях Л. Балабанова, О. Сардак, В. Луговий, Н. Гончарук, В. Яцуба, В. Полтавський, С. Серьогін, В. Хлуткова, М. Синявіна, В. Сороко, М. Dalle Mura, G. Dini, Evert A. Lindquist, James A. Desveaux, A.G.N.K. Fernando, D.M.R.S. Dissanayake, M. Fišar, O. Krčál, R. Staněk, J. Špalek, Ortega Jaime. T. Foroutan, H. Pasha Safavi, M. Bouzari. Всі наукові праці, що стосуються різних аспектів здійснення посадової ротації персоналу, можна поділити на дві частини. В тих працях, які

належать до першої частини головну увагу зосереджено на описанні або на обґрунтуванні різних комплексів бажаних або необхідних для ротації професійно важливих та інших якостей персоналу. Таке розуміння посадової ротації зосереджено на акцентуванні її компетентнісної основи, на завданнях формування професійної компетентності, збагаченні професіоналізму, професійної придатності. При другому підході увага дослідників зосереджена на описанні та аналізі самої ротації як інструменту управління персоналом, на управлінському процесі або управлінській процедурі ротації (процесуальний підхід), її стадіях (етапах, різних аспектах проведення, враховуючи практичні та набутий досвід).

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження процесу ротації персоналу як ресурсу та інституційного каналу професіоналізації кадрів та інструменту управління персоналом публічної служби з урахуванням зарубіжного досвіду.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У науковців на разі не існує єдиної точки зору щодо якісних характеристик персоналу (суб'єкта діяльності), які повинні братися до уваги при плануванні та проведенні посадової ротації персоналу. Головною причиною цього є складність управлінської діяльності. Вимоги до сформованості певних професійно важливих якостей персоналу визначають для кар'єрних публічних службовців з допомогою інших інституційних каналів професіоналізації персоналу, а не лише ротацію: кадровий резерв, стажування, наставництво, систему професійної освіти (навчання). Але, чіткі, зрозумілі та науково обґрунтовані комплекси професійно важливих якостей персоналу публічної служби у нормативно-правовій базі з питань роботи з кадрами державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні відсутні. Водночас, серед головних чинників, які повинні визначати службове просування кадрів, наприклад, вказується професійний досвід та знання, інтелектуальний потенціал, ерудицію та об'єктивну оцінку результатів діяльності [7, с. 66]. Очевидно, тут уміння і навички поєднано з професійним досвідом спеціаліста, а із функцій

професійного середовища виділено стрижневу – оцінювання кадрів. Такий підхід в основних рисах відображає елементи структури професійної мобільності персоналу як основних суб'єктивних та об'єктивних чинників професіоналізації суб'єктів праці.

Серед професійно важливих якостей, які на думку вчених повинні оцінюватися при службовому просуванні – найчастіше вказується «рівень професійної освіти» (очевидно, сформованість професійної компетентності. – Авт.): «для керівників підготовка широкого профілю плюс ротація забезпечують можливість керівникові управляти державними справами на належному рівні в умовах розвитку [3, с. 54]. На наш погляд обсяг професійної компетентності не може бути єдиним критерієм для кар'єрного зростання, оскільки ротація, наприклад, як і стажування, самі по собі передбачають додаткове навчання [13], збагачення спеціаліста не лише знаннями, а й професійними навичками та уміннями, досвідом. Знання є лише основою для професійного розвитку, хоч «управління знаннями» останніми десятиліттями перетворилось на модний тренд, що суперечить самому компетентнісному підходу. Ставлячи на меті підготовку «всебічно обізнаних» публічних службовців, компетентних не тільки у своїй фаховій справі, науковці пропонують знайти прийнятні шляхи запровадження ротації кадрів [10], аби фахівці мали можливість перед зайняттям високої керівної посади набути досвід роботи на різних посадах. Мобільні працівники мають ширший світогляд, потенційні можливості, що дозволяє змінювати їх розстановку відповідно до видів робіт на певний період часу, урізноманітнювати завдання, збільшувати навантаження. На важливість професійного досвіду у просуванні на вищі посади, при проведенні ротації, вказують С. Серьогін та В. Хлуткова: «З точки зору необхідності набуття професійного досвіду, знань і навичок службовець повинен пройти всі посади перед призначенням на вищестоящу» [5, с. 103].

Зробимо висновок, що посадова ротація корисна не лише за умов ціннісно-орієнтаційної (як спрямованість) та морально-етичної відповідності (як культура поведінки) публічного



службовця до підвищення по посаді при згоді та прихильності керівництва. Придатність до посадової ротації залежить також від результативності попереднього процесу професіоналізації в плані оцінки загальної професійної мобільності кандидата як його спроможності відносно швидко набувати актуальні посадові компетенції та переходити на індивідуальну інноватику в роботі. Ми рекомендуємо проводити професійне оцінювання загальної та професійної спрямованості особи, змісту комплексу компетентнісних якостей службовця тобто рівня сформованості у кандидата на ротацію якостей, які визначають індивідуальний рівень сформованості професійно мобільних якостей [2; 8]. Підкреслимо, серед цих якостей компетентнісні параметри співробітника відіграють не менш важливу роль, ніж ціннісно-орієнтаційні.

Посадова ротація має також певні психологічні, процесуальні, управлінські закономірності здійснення, розмежувати які стосовно певної галузі наук майже неможливо, але вони доведені практикою управління персоналом та добре описані науковцями. Цікавими є аспекти забезпечення ергономічності діяльності в аспекті використання посадової ротації [9]. Взаємозамінні дії, які здійснюються одним співробітником з можливістю передавання їх іншому, може оцінюватися як показник гарної групової динаміки, лояльності до організації; відданості [11]; залученості та включеності суб'єкта праці в процес діяльності, морального та психічного самопочуття. Названі «взаємозамінні дії» мають сприятливий вплив на морально-психологічний стан групи, перетворення її на колектив, коли спільні професійні наміри, інтереси, очікування та результати роботи стимулююче впливають на загальну професійну спрямованість персоналу, активізують більш досвідчених працівників передавати знання, уміння, навички (у т.ч. володіння професійною культурою. – Авт.), професійний досвід, а заодно – підняти власний авторитет, самоактуалізувати та самореалізувати себе в навчанні колег. Такі органи публічної влади (організації) активніше використовують різні інституційні канали передачі професійної компетентності, досвіду, професіоналізму

та мобільності, покращують власну інституційну пам'ять через збільшення її носіїв, а відтак – вони менш вразливі до можливих негативних для організації змін у зовнішньому середовищі. У цьому проявляється орієнтуюча, мотивуюча та активуюча функції посадової ротації.

До інших інструментів з метою визначення рівня кваліфікації дослідниками найчастіше відносяться: тимчасове заміщення посадової особи на період відпустки, хвороби та відрядження; стажування в публічних органах влади; дублерство; наставництво, доручення виконання важливих завдань. Але на нашу думку, мета подібних кадрових перестановок полягає не лише у тому, аби переконатися у професійній компетентності того, кого пересувають, а й у тому, аби на новому робочому місці людина продемонструвала та збагатила власну професійну мобільність як якість переважно у її вузькому значенні (в межах певних внутрішніх вимог для групи посад у сфері діяльності), а також свої потенційні можливості до формування професійної мобільності у її більш широкому розумінні (з точки зору наступних етапів професійно-кар'єрного розвитку).

Планомірне, постійне переміщення персоналу (посадова ротація), сприятливо впливає на покращення його трудової віддачі, продуктивності та ефективності діяльності. Інше завдання (мета, ціль) ротації – переміщення персоналу на інші посади з метою визначення найбільш оптимального варіанту його розстановки (оцінювальна та орієнтуюча функції). Окрім ротації, таку роль може виконувати стажування. У даних поглядах науковців ротація, по суті, виконує функції і завдання стажування, коли людина збагачує професійну компетентність концентруючись переважно на уміннях та навичках. Але «поле» ротації та стажування повинне, на нашу думку, стосуватись не лише професійної компетентності, а й професійної культури (культурної мобільності), академічної мобільності (професійної научуваності), широкого спектру інших необхідних професійно важливих якостей, включаючи професійний досвід. Вважаємо, що ротація може бути корисною не тільки за умов попередньої освіти (підготовки), підвищення кваліфікації

службовця до нової посади, призначення на яку ще попереду, а й бути відносно самостійною технологією підвищення сформованості професійної компетентності та професіоналізму, професійної мобільності, видом (додаткового) навчання на робочому місці.

Стажування можна вважати одним з інструментів під час здійснення добору персоналу в органах публічного управління, а прийняття на стажування – певною гарантією прийняття на службу. Однак основним недоліком такого добору кадрів є порушення принципу рівності доступу громадян до публічної служби. Тому розумною є пропозиція організувати таке стажування всіх кандидатів на посаду, що зробило б конкурс більш справедливим та об'єктивним [6, с. 173].

Іншими словами, посадова ротація (як і стажування), дозволяють прогностично визначити та практично формувати індивідуальні сфери професійної діяльності, індивідуальні траєкторії особистого, професійного та кар'єрного розвитку, які б найбільше відповідали особистим даним, набутій професійній компетентності та іншим якостям кандидата на посаду (функція професійного оцінювання). Отже, спостереження та аналіз отриманих об'єктивних даних про публічного службовця, здійснені з використанням комплексу його ціннісно-орієнтаційних та компетентнісних якостей, надають прогностичну (оцінну) характеристику стосовно можливостей горизонтального-вертикального типу професійної мобільності індивіда на тимчасовій основі у вигляді стажування, посадової ротації (з подальшим формалізованим підвищенням на посаді), внесення до кадрового резерву. Посадова ротація (як і стажування) – це не лише сфера перерозподілу трудових ресурсів, яка повинна здійснюватися на об'єктивній базі наявної та потенційної професійної мобільності кандидата, а це – реальний інструмент (процедура) роботи з персоналом, функціональне спрямування якого, як доводять результати наших досліджень, повинні розумітись комплексно, і навіть системно в її процесно-управлінському розумінні.

Цікавий досвід горизонтально-вертикального пересування кадрів відпрацьовано у державах світу. У США нерідко в кадрових

службах створюються сектори мобільності, який відшукує робітників, чії навички та кваліфікація не вповні використовується на їх робочих місцях, визначає кандидатів на більш високі посади. Однак у даному випадку на увазі мається можливість вертикального пересування (ротації) персоналу з метою кращого розвитку індивідуальних професійних якостей стосовно конкретної посади. На нашу думку, таке пересування можна здійснювати й горизонтально, на рівнозначну посаду, аби співробітник міг знайти на ній прикладення власних професійних спроможностей, одночасно збагативши їх у споріднених сферах діяльності, попереджаючи заодно, приміром, можливу власну професійну деформацію. Можемо визнати таку закономірність: найчастіше інтерес до роботи зростає з підвищенням компетенції і відповідальності, які покладаються на виконавця. У практиці управління персоналом часто використовується т. зв. «карусель» – одна із форм (різновидів) ротації, або тимчасовий перехід працівника у межах підприємства на іншу посаду або в інший підрозділ, де йому доводиться виконувати функції праці, що значно відрізняються від колишніх. Таке переміщення забезпечує роботу у відповідності здібностями та потребами, що у більшому ступені задовольняє працівника, сприяє освоєнню нової спеціальності, дозволяє одержати новий виробничий і управлінський досвід, знання, розширити світогляд [1, с. 363].

Ротація у державах Європи використовується для розширення «профілю підготовки», з типовим періодом у 4-5 років. У так званих ризикованих управлінських структурах ротація керівників відбувається частіше – через 1-2 роки. Британські урядовці нерідко стверджують, що людина, яка все життя займалась однією вузькоспеціалізованою діяльністю, не може бути керівником. Керівник повинен мати багатий досвід, мультифункціональну підготовку до вирішення широких за змістом, динамічних, нестандартних, проблем та завдань, ефективно виконувати управлінські функції. Іншими словами, керівником стає той, кому вдалось сформулювати себе як системного керівника, який функціонально придатний вирішувати не лише управлінські завдання, а й

управлінські проблеми. «Карусель» обов'язкова для молодих працівників в Японії, коли вони можуть розраховувати на просування нагору. З іншого боку – спостереження за професійною діяльністю працівника в умовах переміщень дозволяє оцінити його професійну мобільність у вузькому розумінні, функціональний управлінський та професійний діапазон, діапазон стилів управління та діяльності, тобто його можливість швидко опановувати нові види діяльності, швидко адаптуватися до нових умов, рівень конформізму та інші показники. Можемо зробити висновок про те, що посадова ротація може мати, окрім зазначених нами вище функцій ще й адаптуючу функцію.

Окремо можна виділити різновид ротації молодих працівників органів публічної влади з метою прискорення процесу їх професіоналізації шляхом набуття компетенцій суміжних посад. Періодична кадрова ротація молодих працівників органів державної влади та органів місцевого самоврядування здійснюється в межах структурних підрозділів певного органу. Це надає можливість молодим публічним службовцям удосконалити професійні компетентності та практичні навички з публічного управління. Ротація у такому вигляді – вже розглянутий нами вище інституційний канал професійного розвитку персоналу органів публічного управління України висококваліфікованими і професійно мобільними кадрами, інструмент та процедура для вирішення завдань удосконалення у них теоретичних знань та практичного досвіду (умінь та навичок). Необхідно відстежувати і пропонувати до переміщення на більш високі посади перспективних працівників, запровадити їх ротацію для проходження ними посад різних ієрархічних рівнів управління. Таке просування по службі може бути горизонтальним – по відділах і секторах; подальше направлення на здобуття професійної освіти (навчання), стажування; мати на меті розробку і реалізацією професійного проєкту професійного й посадового зростання публічного службовця. Ротація також розширює професійний світогляд, підвищує кваліфікацію та професійну компетентність працівників в управлінській галузі,

запобігає кадровому застою та консерватизму, дозволяє краще усвідомлювати професійний потенціал персоналу та формувати згаданий потенціал з урахуванням майбутнього заміщення посад керівників органів публічного управління.

На державній службі України лише незначний відсоток фахівців мають освітню кваліфікацію магістра державного чи публічного управління (державної, публічної служби), тобто власне вищу професійну освіту. Перша вища освіта переважної більшості публічних службовців України надто строката за спеціальностями, напрямками навчання, її якістю. У такій ситуації потрібно використовувати, окрім посадової ротації, не менш важливі інституційні канали професіоналізації персоналу: стажування (обмін досвідом, наставництво), внесення до кадрового резерву разом з підвищенням кваліфікації, самоосвіту та їх комбінації.

Найчастіше ротацію рекомендують застосовувати як актуальний інституційний канал (інструмент) для вирішення завдання запобігання професійній деформації. Тривале перебування на одній посаді негативно відбивається на персоналі та на результатах його діяльності. Тому визначення періоду ефективної роботи персоналу має велике значення для удосконалення системи висування та використання кадрів. Критичними періодами роботи на керівній посаді середнього рівня управління є входження в посаду (перші півтора-два роки); перехід до стадії оптимальної продуктивності (2,5-3 роки); поява деяких ознак її зниження; професійна деформація.

Наприклад, дослідження різних стресорів-викликів та стресорів-перешкод, гніву, тривоги та службового саботажу як результатів, розуміння їх впливу на різні результати діяльності, такі як емоційне виснаження, наміри звільнитися, службовий саботаж та контрпродуктивна поведінка, вважаються корисними [14]. Вихід із ситуації, коли складаються загрози професійної деформації – проведення ротації, стажування, внесення до кадрового резерву як інструментів попередження професійної деформації, посилення професійної активізації потенційно професійно придатного

індивіда. Посадова ротація не вимагатиме значних коштів. У даному випадку ротація є пересуванням по посадах співробітників, невдоволених роботою, яка ними виконується.

Ротація кадрів – важливий інструмент у вирішенні завдання формування кадрового резерву та іншого завдання – запобігання корупції. Це – горизонтальне та вертикальне переміщення публічних службовців на посадах у структурних підрозділах, у яких вони працюють, та інших органах (у тому числі різного територіального розташування) з метою набуття ними нових знань, умінь, професійних навичок, необхідних для кар'єрного (просування) та кваліфікаційного розвитку. Дослідники вказують на необхідність більш активної практики ротації кадрів [12], як елементу планування службової кар'єри, причому не тільки між структурними підрозділами апарату одного органу публічного управління, а й за власне запропонованими оригінальними схемами: центр-область, область-центр, область-область, область-район, район-область, район-район. Такий підхід, на думку дослідників, запобігатиме кадровому застою та консерватизму, а також стане антикорупційним чинником [4, с. 84]. Ротація сприяє підготовці на керівні посади енергійних, компетентних спеціалістів, які набувають досвіду, працюючи на різних посадах. Вона є невід'ємним інструментом (процедурою) професійного розвитку публічного службовця, адже сприяє формуванню мети для фахового і посадового росту, планам професійного та кар'єрного розвитку. У даному випадку функціональне призначення посадової ротації орієнтоване, головним чином, на професійне орієнтування.

У сучасній науці функціональне призначення посадової ротації вимагає якщо не уточнення, то формування наново. Формування функцій посадової ротації як інструмента (процедури) управління персоналом буде корисним, якщо буде орієнтуватись, наприклад, на умови професійного середовища, спрямовані на формування професійно мобільного працівника. Отже, ротація може виступати досить впливовим інструментом професіоналізації публічного службовця, коли, наприклад, він певний термін виконує роботу

та навчається на іншій посаді. Посада може бути рівнозначна (горизонтальне пересування, горизонтальна мобільність), або вищою за рівнем, складністю посадових обов'язків та завдань (вертикальне пересування, вертикальна мобільність). Підкреслимо, що для керівників розуміння функціональних характеристик посадової ротації має актуальне практичне значення.

Часто ротація, як ми вказували, схожа на стажування. Однак між ними є одна принципова різниця. Стажування проходить, як правило, кандидат на посаду, який не мав попереднього досвіду роботи в органах публічного управління, перед своїм призначенням на посаду вперше. Ротації ж підлягають службовці з певним, а то й значним професійним досвідом управлінської роботи, що значно полегшує оволодіння ним новими знаннями, уміннями й навичками, а також професійно важливими якостями, необхідними для виконання нових посадових обов'язків. Отже, з позиції набуття суб'єктом діяльності нових знань, умінь, навичок, професійно важливих та інших якостей (розширення професійної компетентності, професіоналізму), ротація найбільш доречна перед обійманням службовцем тієї посади, на яку його тимчасово ротовано, або перед внесенням до кадрового резерву.

Як правило служба управління персоналом органу публічного управління або організації вносить рекомендації керівнику відповідного органу публічного управління при плануванні періодичного переміщення по службі (ротації). У цьому випадку ротація збільшує ймовірність того, що за необхідністю кандидат на посаду зможе осилити підвищення по посаді та оволодіти новими посадовими компетенціями з новими практичними навичками. Навіть горизонтальне переміщення кадрів не менш позитивно відбивається на професійній компетентності та досвіді публічного службовця. При таких переміщеннях персоналу в Україні повинна діяти норма, згідно з якою результати щорічної оцінки беруться до уваги службою з управління персоналом відповідного органу публічного управління під час проведення планомірної ротації кадрів на окремих посадах державних службовців. Отже, обираючи



кандидатів на певну посаду, яка може стати вакантною найближчим часом, варто не стільки залучати до конкурсу нових людей, стільки просувати тих, хто має сформовану у широкому діапазоні професійну компетентність, має здібності до подальшого навчання (професійну наукованість, академічну мобільність), професійний або міжпрофесійний досвід. Такий підхід до управління персоналом притаманний переважно для кар'єрних систем публічної служби, хоча рекомендований для використання у змішаних, кар'єрно-посадових системах, як в державній службі та службі в органах місцевого самоврядування України.

**Висновки.** Ротація персоналу дозволяє вирішити кілька важливих завдань у процесі професійного розвитку (професіоналізації) кадрів публічної служби:

– службовець може більш критично оцінити свої власні можливості до набуття нової конфігурації та рівня професійної компетентності, виходячи з компетенції нової посади. Прогностичному визначенню рівня сформованої професійної компетентності публічних службовців сприяють: тимчасове заміщення працівника на період відпустки, хвороби та відрядження; стажування в органах публічного управління; дублерство; доручення вирішення проблем та виконання завдань;

– у період проведення ротації службовець набуває нових знань, умінь і навичок, які дозволяють взаємозамінність кадрів в межах одного структурного підрозділу, органу влади, органів влади в цілому, що позитивно впливатиме на професіоналізм кадрів та їх професійну мобільність у груповому вимірі;

– під час ротації активізуються самоосвіта та самовиховання службовця, що дозволяє на практиці оцінити здатність людини до самостійного набуття нових знань (якою є професійна наукованість (академічна мобільність) та бажаної професійної поведінки суб'єкта діяльності, що значною мірою визначає його професійну мобільність в рамках професії);

– дозволяє зрештою визначити, настільки швидко людина може адаптуватися до нових умов роботи, якою є її адаптивність;

– у випадку, коли перехід на нову посаду, у новий колектив, до виконання нових професійних обов'язків не відбувається через об'єктивні та суб'єктивні причини, ротація надає можливості повернутися на попередню посаду;

– перед призначенням на посаду вже мати досвід практичної роботи на ній;

– ротація надає приклад та формує традицію іншим співробітникам вникати у сутність роботи інших співробітників, розширяти свій професійний кругозір, об'єктивно сприяє кращій відданості організації, мотивації до виконання посадових обов'язків і набуття нових знань, умінь, навичок, розширення власної професійної компетентності, професіоналізму та професійної мобільності;

– позитивно впливає на формування професійних інтересів, намірів, формуванню та конкретизації цілей професійного проекту публічного службовця, дозволяє самооцінити потенціал суб'єкта діяльності у конкретному професійному середовищі;

– у колективі встановлюється дух змагання, коли підвищення по посаді отримують найбільш компетентні та мобільні кадри, а повагу й пошану – ті, хто швидко та якісно виконує професійні обов'язки не лише на своїй посаді, а й на інших;

– за певних умов може запобігати фактам корупції, використання посадових повноважень у власних цілях.

Нове бачення функціонального призначення посадової ротації полягає у тім, що вона може продуктивно використовуватись у процесах: професійної орієнтації персоналу; його добору (набору, підбору, відбору) та професійного оцінювання; професійної мотивації; професійної адаптації; професійної активізації; безперервної освіти (навчання) та професійного виховання.

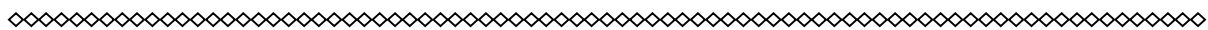
**Стаття надійшла до редакції: 22.08.23**

---

## РОТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ: РЕСУРСИ ІНСТИТУЦІЙНОГО КАНАЛУ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ КАДРІВ ТА ІНСТРУМЕНТА (ПРОЦЕДУРИ) УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

**Василь Куйбіда**, д-р наук з держ.,упр., професор, провідний науковий співробітник Інституту держави і права ім. В. М. Корецького НАН України, м. Київ, Україна.

**Ігор Шпекторенко**, д-р наук з держ.,упр., професор, НТУ «Дніпровська політехніка», м. Дніпро, Україна.



*У статті авторами визначено основні завдання, які мають вирішуватись посадовою ротацією в публічній службі (цивільній). Також авторами запропоновано систему функцій як результатів процесу управління персоналом, якими має володіти посадова ротація. Дослідження здійснено в парадигмі формування професійної мобільності персоналу. Автори узагальнили, що найбільш поширеними у практиці є такі завдання посадової ротації: формування професійної компетентності, збагаченні професіоналізму, професійної придатності; набуття компетенцій суміжних посад; переміщення персоналу на інші посади з метою визначення найбільш оптимального варіанту його розстановки; запобігання професійній деформації; формування кадрового резерву; запобігання корупції.*

*Зазначено що придатність до посадової ротації залежить також від результативності попереднього процесу професіоналізації в плані оцінки загальної професійної мобільності кандидата як його спроможності відносно швидко набувати актуальні посадові компетенції та переходити на індивідуальну інноватику в роботі.*

*З функціональної точки зору посадова ротація повинна використовуватись у процесах: професійної орієнтації персоналу; його добору (набору, підбору, відбору) та подальшого професійного*

*оцінювання; професійної мотивації; професійної адаптації; для професійної активізації; безперервної освіти (навчання) та професійного виховання.*

*Зроблено висновок про те що нове бачення функціонального призначення посадової ротації полягає у тім, що вона може продуктивно використовуватись у процесах: професійної орієнтації персоналу; його добору (набору, підбору, відбору) та професійного оцінювання; професійної мотивації; професійної адаптації; професійної активізації; безперервної освіти (навчання) та професійного виховання.*

**Ключові слова:** *посадова ротація; стажування; публічна служба; професіоналізація; професіоналізм; професійна придатність; професійна мобільність; функції посадової ротації; завдання посадової ротації.*

**Received: 22.08.23**

## **References**

1. Balabanova, L.V., & Sardak, O.V. (2006). *Upravlinnia personalom [HR]*. Kyiv: VD «Profesional» [in Ukrainian].
2. Kuibida, V.S., & Shpektorenko, I.V. (2018). *Profesiina mobilnist ta problemy profesionalizatsii personalu publichnoho upravlinnia [Professional mobility and problems of professionalization of public administration personnel]*. Kyiv: NADU [in Ukrainian].
3. Luhovyi, V., & Yatsuba, V. (1999). Aktualni problemy pidhotovky i vykorystannia kerivnykh kadriv derzhavnoi sluzhby (analiz svitovoho dosvidu) [Actual problems of training and use of managerial personnel of the civil service (analysis of world experience)]. *Visnyk UADU – Bulletin of the Ukrainian Academy of Sciences*, 1, (pp. 46-56) [in Ukrainian].
4. Poltavskiy, V. (2003). Shliakhy polipshennia kadrovoho skladu derzhavnoi sluzhby v Ukraini [Ways to improve the personnel composition of the civil service in Ukraine]. *Visnyk UADU – Bulletin of the Ukrainian Academy of Sciences*, 1, (pp. 80-85) [in Ukrainian].
5. Serohin, S., & Khlutkova, V. (1999). Orhanizatsiia kariery derzhavnoho sluzhbovtisia yak zasib poperedzhennia i zapobihannia koruptsii [Organizational career development as a means of preventing and combating corruption]

tion of the career of a civil servant as a means of prevention and prevention of corruption]. *Visnyk UADU – Bulletin of the Ukrainian Academy of Sciences*, 4, (pp. 100-105) [in Ukrainian].

6. Syniavina, M.V. (2006). Pytannia vdoskonalennia doboru kadriv v orhany derzhavnoho upravlinnia ta mistsevoho samovriaduvannia [The issue of improving the selection of personnel in state administration and local self-government bodies]. *Derzhava ta rehiony: naukovo-vyrobnychi zhurnal («ZIDMU»)*. Serii: *Derzhavne upravlinnia – State and regions: scientific and industrial journal («ZIDMU»)*. Series: *State Administration*, 3, (pp. 172-175) [in Ukrainian].

7. Soroko, V. (2003). Pobudova mekhanizmu otsinky dilovykh i profesiynykh yakosti derzhavnykh sluzhbovtiv [Building a mechanism for assessing the business and professional qualities of civil servants]. *Visnyk derzhavnoi sluzhby Ukrainy – Bulletin of the State Service of Ukraine*, 1, (pp. 65-75) [in Ukrainian].

8. Shpektorenko, I.V. (2012). Upravlinnia profesiinoiu mobilnistiu derzhavnykh sluzhbovtiv [Management of professional mobility of civil servants]. *Extended abstract of Doctor's thesis*. Kyiv [in Ukrainian].

9. Dalle Mura, & M., Dini, G. (2022). Job rotation and human-robot collaboration for enhancing ergonomics in assembly lines by a genetic algorithm. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 118, (pp. 2901-2914). Retrieved from <https://doi.org/10.1007/s00170-021-08068-1> [in English].

10. Lindquist, E., & Desveaux, J. (2004). *Policy Analysis and Bureaucratic Capacity: Context, Competencies, and Strategies*. Retrieved from <http://www.sfu.ca/~howlett/PA05/lindquist.doc>. [in English].

11. Fernando, A.G.N.K., & Dissanayake, D.M.R.S. (2019). The Effect of Job Rotation Practices on Employee Job Performance; Mediating Role of Intrinsic Motivation (With Special Reference to the Private Commercial Banks in Sri Lanka). *International Journal of Engineering and Management Research*. (Vol. 9), 5. Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=3517126> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3517126>. [in English].

12. Fišar, M., & Krčál, O., Staněk, R., Špalek, J. (2019). The Effects of Staff-rotation in Public Administration on the Decision to Bribe or be Bribed. *MUNI ECON Working Papers*, 01. Retrieved from [https://doi.org/10.5817/WP\\_MUNI\\_ECON\\_2019-01](https://doi.org/10.5817/WP_MUNI_ECON_2019-01). [in English].

13. Ortega, J. (2001). Job Rotation as a Learning Mechanism. *Management Science*, (Vol. 47), 10, (pp. 1361-1370) [in English].

14. Foroutan, T., Homayoun, P., & Bouzari, M. (2021). The ugly side of job rotation. *International Journal of Hospitality Management*, (Vol. 95). Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102929>. [in English].

### **Відомості про авторів / Information about the Authors**

**Куйбіда Василь Степанович:** Інститут держави і права ім. В. М. Корецького, вул. Трьохсвятительська, 4, м. Київ, 01001, Україна.

**Vasyl Kuybida:** V. M. Koretsky Institute of state and law, Tryokhsviatitelska str., 4, Kyiv, 01601, Ukraine.

**ORCID.ORG/ 0000-0001-7564-4706**

**E-mail: kuybida58@gmail.com**

**Шпекторенко Ігор Валентинович:** НТУ «Дніпровська політехніка», пр. Дмитра Яворницького 19, м. Дніпро, 49005, Україна.

**Ihor Shpektorenko:** National Technical University of Ukraine «Dnipro Polytechnic», Dmytra Yavornytskoho av. 19, Dnipro, 49005, Ukraine.

**ORCID.ORG/ 0000-0002-2364-9641**

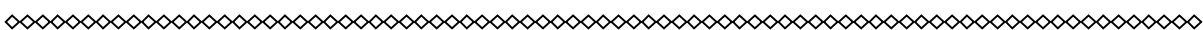
**E-mail: igor3101@ukr.net**

DOI 10.34132/pard2023.21.12

## FEATURES OF THE FUNCTIONING OF JURY COURTS IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM IN UKRAINE

*Nataliia Lypovska*, Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor of the Department of State Administration and Local Self-Government, Dnipro University of Technology, Dnipro, Ukraine.

*Iryna Khozhylo*, Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor of the Department of State Administration and Local Self-Government, Dnipro University of Technology, Dnipro, Ukraine.



*The purpose of the article is to examine the jury court as a body of public administration.*

*The legal status of the jury trial in the system of public administration in Ukraine is considered. An analysis of the possibility of interpreting the jury court as a public organization was carried out and it was substantiated that the jury does not fall under the status of a public organization. It has been established that the administration of justice in Ukraine is the function of only state bodies to which the jury belongs, as it is part of the judicial system of Ukraine.*

*The jury court as a body of state judicial power was considered. It has been proven that the jury has a number of specific features that distinguish state bodies from non-state bodies, in particular, it has been established that the difference between the jury and other bodies of state power is that it does not have a certain permanent composition, and the jury is formed once on the basis of a complex selection mechanism for consideration of a specific case.*

*It is justified that the jury court is an institution that controls the distribution of power prerogatives between the branches of power: executive, legislative and judicial. The jury, as the most democratic judicial body, in this case performs a control function, preventing the*

*interference of legislative and executive bodies in the administration of justice, which is not provided for by law.*

*The authors conclude that, in carrying out its activities, the jury closely interacts with other bodies of state power: with law enforcement agencies and the prosecutor's office as bodies that perform the function of the prosecutor's office, with local self-government bodies as bodies that provide voter lists, with other bodies of judicial power, which control the activity of the jury court.*

*It was determined that the jury acts in accordance with the principles of the organization and operation of the state apparatus, which include: legality and constitutionality, the principle of professionalism (regarding professional lawyers) and ethics of civil servants, the optimal structure and functioning of the state body, its effectiveness. These and other principles are reflected in the legal acts regulating the activity of the jury court.*

**Key words:** *justice, public administration, public judicial service, public administrative activity, reformation, judiciary.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Запит суспільства на справедливість судового розгляду був актуальним у всі часи. Одним із практичних втілень цього прагнення стала безпосередня участь громадян у відправленні правосуддя через інститут суду присяжних. Суд присяжних підвищує довіру громадян до судової системи, збільшує об'єктивність судових рішень і знижує корупційні ризики. В Україні суд присяжних формально є, але він далекий від нормально функціонуючої моделі. Тому зараз у Верховній Раді на розгляді перебувають одразу три групи законопроектів, аби виправити цю ситуацію. Проведене у 2019 році дослідження практики судів присяжних не зафіксувало активну участь присяжних у судовому процесі та в цілому засвідчило неефективність такої моделі. Соціологічні опитування, проведені у 2018–2021 роках також показали, що більшість професійних правників вважають, що інститут присяжних в Україні потребує реформування [1].



**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Суд присяжних в Україні привертала увагу обмеженого кола науковців. До цієї проблематики у своїх роботах звертались Р. Смалюк [1], Р. Антонів [2], В. Теремецький [3], І. Волоско [4].

При цьому проблема імплементації судів присяжних в реформовану систему державного управління в Україні не знайшла достатньо повного відображення у новітній науковій діяльності, а отже, – потребує свого подальшого вивчення.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є розгляд суду присяжних як органу публічного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Правовим підґрунтям суду присяжних в незалежній Україні стала Конституція, яка відразу в трьох статтях передбачає можливість здійснення правосуддя присяжними. Так, у ст. 124 декларується безпосередня участь народу у здійсненні правосуддя через присяжних, ст. 127 згадує здійснення правосуддя за участю присяжних у визначених законом випадках, а в наступній ст. 128 зазначено, що судочинство провадиться суддею одноособово, колегією суддів чи судом присяжних [5].

З ухваленням нового Кримінального процесуального кодексу (далі – КПК) [6] у 2012 році поняття суду присяжних вперше процесуально закріпилося в законодавстві незалежної України. Справи розглядаються за участі двох суддів і трьох присяжних.

Громадські об'єднання є проявом самодіяльності людей та їх участі в суспільному житті. У цьому сенсі суд присяжних можна назвати громадським об'єднанням, адже судовий процес за участю присяжних - це можливість для народу брати участь в судочинстві, а значить, і в суспільному житті. Відповідно до ч.4 ст.124 Конституції України [5] народ безпосередньо бере участь у здійсненні правосуддя через присяжних. Однак це розуміння громадського об'єднання в широкому сенсі цього слова. Більш детальне визначення поняття «громадське об'єднання» дає Закон України «Про громадські об'єднання» від 22 березня 2012 року № 4572-VI (зі змінами) [7]. Громадське об'єднання - це добровільне об'єднання фізичних осіб та/або юридичних осіб приватного права для здійснення та захисту

прав і свобод, задоволення суспільних, зокрема економічних, соціальних, культурних, екологічних, та інших інтересів. Громадська організація є одним із видів громадського об'єднання. Громадська організація – це громадське об'єднання, засновниками та членами (учасниками) якого є фізичні особи [7].

Розглянемо наявність ознак громадської організації як виду громадського об'єднання в суді присяжних. Однак, перш ніж розглядати суд присяжних як громадське об'єднання, слід уточнити, що судовий процес за участю присяжних буде розглядатися з двох позицій. З одного боку, суд присяжних можна розглядати в широкому сенсі цього слова, коли до складу суду присяжних входять всі особи, включені до загальних списків присяжних, сформованих місцевими радами (так звані потенційні присяжні). Для затвердження списку присяжних територіальне управління Державної судової адміністрації України звертається з поданням до відповідних місцевих рад, які формують і затверджують у кількості, зазначеній у поданні, список громадян, які постійно проживають на територіях, на які поширюється юрисдикція відповідного окружного суду, відповідають вимогам ст. 65 Закону України «Про судоустрій та статус судей» [8] і дали згоду бути присяжними. З іншого боку, суд присяжних може розглядатися як визначені присяжні, які беруть участь у певному судовому процесі. Ч.6 ст.15 Закону України «Про судоустрій та статус судей» визначає, що «у разі розгляду справи за участю присяжних їх персональний склад визначається за допомогою Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи, якщо інше не встановлено законом» [8].

Суд присяжних, як і громадська організація, має спільну мету – здійснення правосуддя.

Однак, якщо суд присяжних розглядати в більш широкому сенсі, з урахуванням всіх потенційних присяжних, тобто всіх громадян, включених до загальних списків присяжних, тоді спільнота присяжних не належить до громадської організації як одна з організаційно-правових форм громадського об'єднання на основі членства.

Однак є ряд істотних відмінностей:

1. Громадське об'єднання створюється з ініціативи громадян і має засновників з числа фізичних або юридичних осіб, які скликають з'їзд або загальні збори, на яких приймається статут громадського об'єднання, утворюються його керівні та контрольно-ревізійні органи. Суд присяжних як судовий орган в широкому сенсі слова створений не з ініціативи громадян, а відповідно до законодавства України як постійно діючий орган, що входить в судову систему України. Однак громадяни все одно мають право голосу при складанні списків присяжних, оскільки списки публікуються в місцевій пресі для ознайомлення громадськості. Громадяни, представники підприємств, ініціативних організацій мають право звертатися до місцевих та обласних рад із заявами про незаконне включення або невключення кваліфікованих осіб до переліку або виключення їх з переліку, інші неточності в переліку, з їх точки зору.

Крім того, на відміну від громадської організації, суд присяжних як судовий орган не має загальних зборів або з'їзду, оскільки суд присяжних є органом, обмеженим у часі. Потенційні присяжні ж не мають права на будь-які збори і з'їзди (тому що це не передбачено законом).

2. Суд присяжних також не є добровільним формуванням громадян, адже участь у суді присяжних є не бажанням, а обов'язком громадянина України. Як зазначалося вище, формування як загальних списків, так і суду присяжних здійснюється відповідно до законодавства України, тому суд присяжних не є добровільним формуванням.

Звичайно, законом передбачені випадки відводу і самовідводу присяжних (наприклад, випадки звільнення громадян від участі в колегії присяжних за їх усною або письмовою заявою), але цим правом користуються не всі громадяни, а тільки ті категорії, які передбачені законом. Голова суду також увільняє від виконання обов'язків присяжного (частина друга статті 66 Закону України «Про судоустрій та статус суддів»):

– особу, яка перебуває у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами, у відпустці по догляду за дитиною, а також особу, яка має

дітей дошкільного чи молодшого шкільного віку або утримує дітей з інвалідністю або членів сім'ї похилого віку;

– керівника або заступника керівника органу місцевого самоврядування;

– особу, яка через свої релігійні переконання вважає для себе неможливою участь у здійсненні правосуддя;

– іншу особу, якщо голова суду визнає поважними причини, на які вона посилається.

Зазначені особи увільняються від виконання обов'язків присяжного за заявою, поданою до початку виконання цих обов'язків [8].

Увільнення від виконання обов'язків присяжного внаслідок відводу (самовідводу) у конкретній справі здійснюється в порядку, встановленому процесуальним законом або за поданням головуючого судді.

Закон зобов'язує головуючого суддю визначати, наскільки ці причини є поважними. Таким чином, можна сказати, що присяжний, який категорично проти участі в судовому процесі, може не брати участі в судовому розгляді, але тільки в тому випадку, якщо він підготував поважну причину.

Виходячи з наведеного в законі визначення громадської організації, присяжні не підпадають під статус громадської організації.

Суд присяжних не є державною установою, оскільки не має на меті надання конкретного виду послуг (здійснення правосуддя в Україні не є послугою).

Суд присяжних не можна віднести до громадських ініціативних органів, оскільки він не має на меті спільне вирішення різних соціальних проблем, що виникають у громадян за місцем проживання, роботи чи навчання тощо.

Суд присяжних не може бути громадською організацією і громадським об'єднанням в повному розумінні цього слова, оскільки, незважаючи на те, що суд присяжних має деякі ознаки громадського об'єднання (в першу чергу громадської участі), основний вид діяльності – здійснення правосуддя – сильно відрізняється від громадських об'єднань. Здійснення правосуддя в

Україні є функцією лише державних органів, до яких належить суд присяжних, оскільки є частиною судової системи України.

Далі суд присяжних буде розглядатися як орган державної судової влади.

Державна влада – це сукупність засобів, способів і механізмів, за допомогою яких вона впливає на поведінку соціальних спільнот, людей, організацій з метою управління, координації і підпорядкування інтересів всіх членів суспільства волі держави шляхом переконання і примусу.

Державна влада – поняття складне, багатогранне. Вона є засобом публічного управління і являє собою відносини між людьми, їх організаціями, суб'єктом і об'єктом яких є людина (або колектив), наділений волею і свідомістю. У той же час ці відносини забезпечують виявлення і переважання владної волі, пов'язані з умінням суб'єкта направляти волю і поведінку іншої людини. Для реалізації своїх функцій органи влади використовують спеціальну систему засобів і методів взаємодії.

Реалізація своїх цілей держава досягає за допомогою спеціально створеного державного апарату, що складається з певного набору державних органів. Ці органи здійснюють державну владу, виконують основні функції держави, досягають і вирішують завдання, що стоять перед нею на різних етапах її розвитку.

Кожен державний орган є відносно самостійною, структурно окремою ланкою державного апарату. Він наділений компетенцією і відповідними тільки йому повноваженнями. Ця умова виконується тільки в тому випадку, якщо держава не має надмірно розгалуженого бюрократичного апарату, в якому державні органи іноді дублюють свої повноваження. У процесі своєї діяльності державний орган спирається на організовану і примусову владу держави.

Державна влада в Україні здійснюється на основі розмежування законодавчої, виконавчої та судової гілок влади. Судова влада є самостійною і автономною гілкою влади. Судову владу здійснюють спеціальні органи – суди, які здійснюють судову діяльність. Суд також виступає стримуючим фактором при порушенні законодавчими і виконавчими органами правових норм.

Судова система України наразі складається зі спеціалізованих судів, і ця спеціалізація не суперечить закріпленому в Конституції України принципу єдності судустрою [9] (Рис. 1).

Необхідність такої спеціалізації обумовлена насамперед завданням забезпечення захисту найрізноманітніших прав громадян від різноманіття видів посягань на них, захисту прав інших суб'єктів суспільних відносин. Судову систему України складають конституційне правосуддя, єдиним органом якого є Конституційний Суд України та суди загальної юрисдикції. Система судів загальної юрисдикції будується за принципами територіальності, спеціалізації та інстанційності. Систему судів загальної юрисдикції складають: 1) місцеві суди; 2) апеляційні суди; 3) вищі спеціалізовані суди; 4) Верховний Суд України.

Найвищим судовим органом у системі судів загальної юрисдикції є Верховний Суд України. Вищими судовими органами спеціалізованих судів є відповідні вищі спеціалізовані суди (с.17 Закону України «Про судоустрій та статус судей» [8])

Суд присяжних має ряд специфічних особливостей, що відрізняють державні органи від недержавних. Розглянемо їх докладніше.

Суд присяжних формується волею держави і в порядку, встановленому законом. Держава формує таку форму правосуддя, як суд присяжних, коли в державі складається певна економічна, політична і соціальна ситуація. З одного боку, суд присяжних формується тільки в державі, де склалася соціальна ситуація, де народ повинен брати участь у здійсненні правосуддя, а держава політично здатна на такий «демократичний» крок, як введення інституту суду присяжних.

Відмінність суду присяжних від інших органів державної влади полягає в тому, що він не має певного постійного складу, а суд присяжних формується один раз на основі складного механізму відбору для розгляду конкретної справи.

2. Суд присяжних як державний орган має державні повноваження, чим відрізняється від державних установ і підприємств. Він приймає свої рішення від імені держави.

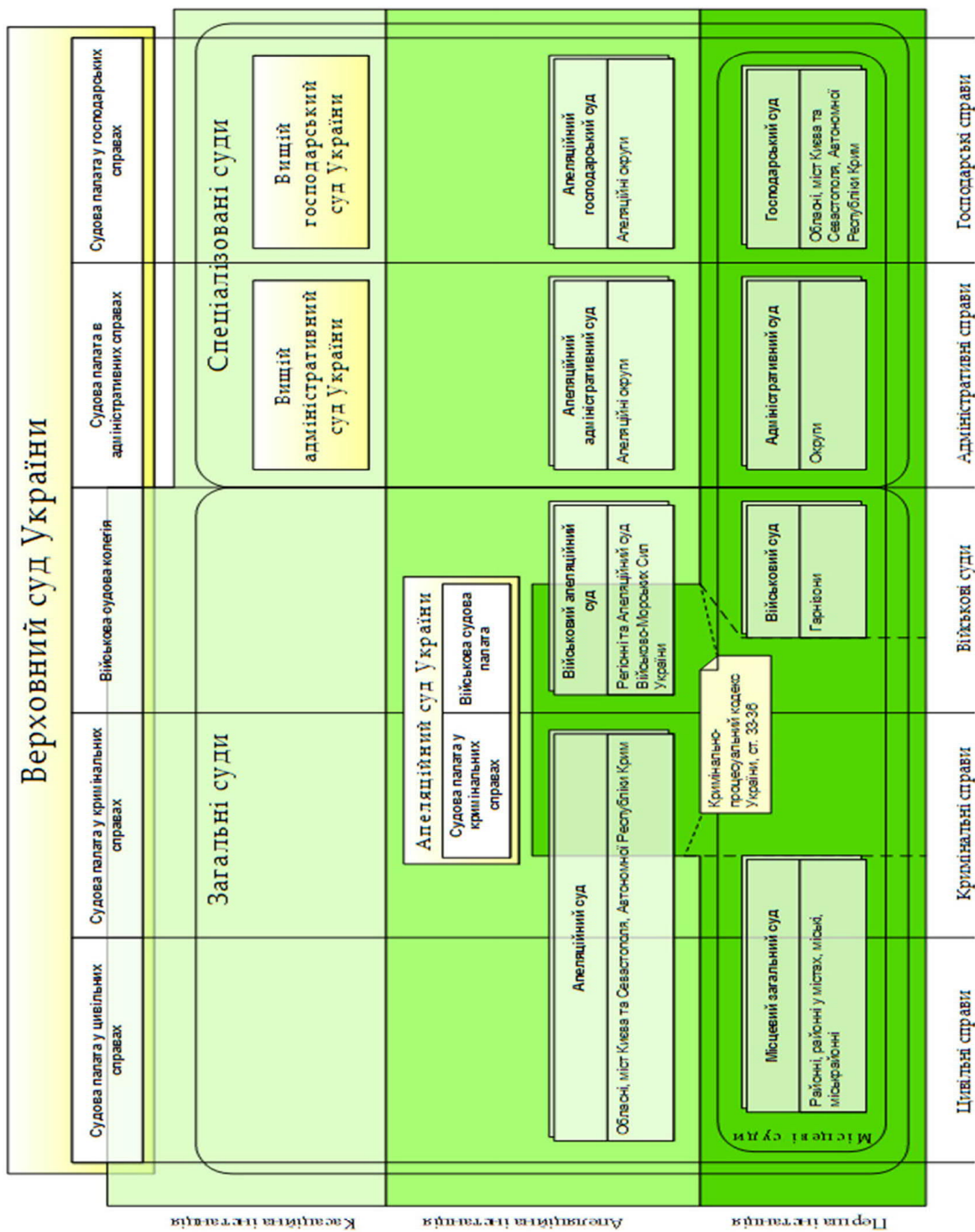


Рис.1. Судова система України

Джерело: [9]

Загалом, зважаючи на світову практику, інститут суду присяжних є більш застосовним у кримінальному судочинстві. В Україні за приписами ст. 384 Кримінально-процесуального Кодексу України суд присяжних розглядає кримінальне провадження стосовно обвинуваченого у вчиненні злочину, за який передбачене покарання у вигляді довічного позбавлення волі (як найсуворішої санкції за вчинення 17 особливо тяжких злочинів), якщо сам обвинувачений заявить про це. У всіх інших випадках суд присяжних у кримінальному судочинстві взагалі не передбачений [10].

Відбір присяжних здійснюється з числа семи осіб, визначених зі списку присяжних. У процесі відбору сторони провадження мають право ставити присяжним запитання для з'ясування обставин, що можуть бути підставами для їх відводу. Додатково відбирається двоє запасних присяжних, які можуть замінити основних у разі їх усунення у процесі судового розгляду.

Нарадою суду присяжних керує головуючий суддя. Усі питання вирішуються простою більшістю голосів. Причому ніхто зі складу суду присяжних не має права утримуватися від голосування, крім випадку, коли вирішується питання про міру покарання, а суддя чи присяжний голосував за виправдання обвинуваченого.

В умовах воєнного стану, згідно ч. 10 ст. 615 Кримінально-процесуального Кодексу України, кримінальне провадження в суді першої інстанції щодо злочинів, за вчинення яких передбачено довічне позбавлення волі, здійснюється колегіально судом у складі трьох суддів, крім здійснення кримінального провадження у суді, в якому до моменту введення воєнного стану та набрання чинності цією частиною (01.05.2022 р.) було визначено склад суду за участю присяжних [6].

Суд присяжних був запроваджений також у цивільному судочинстві України (на відміну від багатьох країн Європи), формально замінивши собою радянський аналог суду присяжних – інститут народних засідателів [2].

Чому формально? Бо, порівнявши відповідні редакції Цивільного процесуального кодексу (далі – ЦПК), можна легко



дійти висновку, що компетенція присяжних нічим не відрізняється від повноважень народних засідателів, фактично йдеться лише про зміну назви, а не суті.

У відповідності до ст. 293 ЦПК у складі одного судді та двох присяжних у межах окремого провадження розглядаються справи про:

- обмеження цивільної дієздатності, визнання особи недієздатною та поновлення цивільної дієздатності;
- визнання особи безвісно відсутньою чи оголошення померлою;
- усиновлення;
- надання психіатричної допомоги в примусовому порядку;
- примусову госпіталізацію до протитуберкульозного закладу.

В усіх інших випадках у цивільному судочинстві законодавець не передбачає участі присяжних. Раніше аналогічні категорії справ суду належало розглядати за участі двох народних засідателів.

За оприлюдненою статистикою кожна сьома справа, яку належить розглядати в порядку окремого провадження, розглядається в Україні саме судом присяжних [2].

Суд присяжних відрізняється від громадської організації тим, що має державні повноваження, а елемент примусу до державної влади виникає у присяжного, який до обрання таким був звичайною людиною, з моменту початку судового розгляду, коли присяжний має право задавати будь-які питання, активно бере участь у кримінальному чи цивільному процесі, і, нарешті, проявляється під час обговорення і винесення вердикту.

3. Суд присяжних як державний орган має певну компетенцію, тобто фіксований набір завдань, функцій, прав і обов'язків (юридичних повноважень).

До компетенції суду присяжних належить здійснення правосуддя поряд з іншими судами, що входять до складу судової системи України, Правосуддя сьогодні є і функцією, і привілеєм держави, тому правосуддя в країні здійснюється тільки органами державної влади.

Відмінною рисою суду присяжних є те, що, виконуючи загальну функцію правосуддя, головуючий суддя і присяжні мають різні повноваження.

При здійсненні правосуддя головуючий суддя і присяжні мають різні права і обов'язки. Права присяжних та їх обов'язки викладені в Законі України «Про судоустрій та статус судей» [8].

Обов'язки присяжного визначені у ч.2 ст.63 Закону України «Про судоустрій та статус судей»:

- справедливо, безсторонньо та своєчасно розглядати і вирішувати судові справи відповідно до закону з дотриманням засад і правил судочинства;

- дотримуватися правил суддівської етики, у тому числі виявляти та підтримувати високі стандарти поведінки у будь-якій діяльності з метою укріплення суспільної довіри до суду, забезпечення впевненості суспільства в чесності та непідкупності суддів;

- виявляти повагу до учасників процесу;

- не розголошувати відомості, які становлять таємницю, що охороняється законом, у тому числі таємницю нарадчої кімнати і закритого судового засідання;

- виконувати вимоги та дотримуватися обмежень, установлених законодавством у сфері запобігання корупції [8].

Суд присяжних, як і будь-який інший орган державної влади, складається з осіб, які є безпосередніми виконавцями покладених на нього судових повноважень (головуючий суддя і присяжний), і особи, які технічно забезпечують виконання цих функцій і повноважень (секретар судового засідання, судові виконавці тощо).

4. Суд присяжних, як орган публічної влади, має територіальну сферу діяльності.

Територіальна сфера діяльності присяжних встановлюється принципом визначення підслідності кримінальної чи цивільної справи.

5. Діяльність суду присяжних як органу публічної влади регулюється нормами права. Нормативно-правове регулювання судів

присяжних забезпечується такими актами: Конституція України, Цивільний процесуальний кодекс України, Господарський процесуальний кодекс України, Кримінальний процесуальний кодекс України, Кодекс України про адміністративні правопорушення, Кримінальний кодекс України, Закон України «Про судоустрій і статус суддів», Закон України «Про запобігання корупції», Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2015 року № 171 «Про затвердження Порядку проведення спеціальної перевірки стосовно осіб, які претендують на зайняття посад, які передбачають зайняття відповідального або особливо відповідального становища, та посад з підвищеним корупційним ризиком, і внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України», Наказ Державної судової адміністрації України від 05 жовтня 2016 року № 198 «Про затвердження Порядку виплати винагороди та відшкодування витрат, виплати добових присяжному за час виконання ним обов'язків у суді».

6. Суд присяжних як орган державної влади входить до складу єдиного державного апарату, визначеного системою органів державної влади країни. Відповідно до принципу поділу влади суд присяжних належить до судової гілки влади. Відмінність суду присяжних від інших судів в Україні полягає в тому, що одночасно зі здійсненням правосуддя суд присяжних виконує функції органу соціальної влади: функцію соціального контролю і соціалізації.

Суд присяжних, будучи насамперед органом державної влади, оскільки входить до складу судової системи, виконує і соціальні функції. Крім того, як ми зазначали вище, суд присяжних має багато спільного з громадськими об'єднаннями, оскільки суд присяжних є об'єднанням звичайних громадян, які не мають відношення до професійних суддів, і виконує спільну мету - активний вплив на суспільне життя і життя держави в цілому шляхом легітимного втручання у здійснення правосуддя.

Суд присяжних, як і будь-який інший публічний орган, є частиною системи державних органів і, таким чином, тісно пов'язаний з органами інших гілок влади.

З одного боку, суд присяжних контролюється законодавчим органом, який через введення в дію правових актів спрямовує діяльність суду присяжних як судового органу. Діяльність суду присяжних як судового органу не може бути відокремлена від законодавчої влади, оскільки всі сторони життя держави регулюються законом, а функціонування суду присяжних також регулюється законом. Судова влада не повинна займатися законотворчістю, підміняючи законодавчу владу, але в той же час судова практика, безсумнівно, впливає на спрямованість законотворчої діяльності, більш того, своїм тлумаченням закону в процесі застосування суди виявляють справжній зміст правових норм, часто відмінний від початкових цілей.

З іншого боку, вплив виконавчої влади на судову владу здійснюється як у формальній, так і в неформальній формах, оскільки судова влада, здійснюючи правосуддя, діє по основній лінії держави.

У суді інтереси держави представляє прокуратура, яка підтримує прокуратуру, а прокурор (особливо той, хто володіє ораторськими здібностями) має можливість активно впливати на позицію присяжних.

У своїй діяльності суд присяжних, як орган державної влади, повинен враховувати державно-політичну лінію, зокрема у сфері боротьби зі злочинністю. Суд присяжних, у свою чергу, також впливає на виконавчу владу, яка має повноваження виправляти помилки, допущені виконавчою владою.

Суд присяжних - це інститут, який контролює розподіл прерогатив влади між гілками влади: виконавчою, законодавчою і судовою. Загалом обов'язок судової влади полягає в тому, щоб не допустити, щоб насильство стало способом управління народом, у випадках, коли законодавча влада повинна була приймати лише репресивні антиконституційні закони, які поневолюють громадян країни, а виконавча влада вдавалася до антиконституційних методів правління. З іншого боку, суд присяжних, оскільки держава має ще менше способів впливу на прийняття рішень, ніж рішення професійних суддів, найбільш гостро реагує на порушення прав людини і громадянина. Пануюча влада (найчастіше виконавча в

сучасному суспільстві) з тоталітарним і авторитарним режимом не потребує такого «показника гостроти проблем, що стоять перед суспільством». Суд присяжних, як найбільш демократичний судовий орган, в даному випадку виконує контрольну функцію, не допускаючи не передбаченого законом втручання законодавчих і виконавчих органів у здійснення правосуддя.

**Висновки.** Можна зробити висновок, що, здійснюючи свою діяльність, суд присяжних тісно взаємодіє з іншими органами державної влади: з правоохоронними органами та прокуратурою як органами, що виконують функцію прокуратури, з органами місцевого самоврядування як органами, що забезпечують списки виборців, з іншими органами судової влади, які контролюють діяльність суду присяжних. Суд присяжних, будучи органом державної влади, входить до складу державного апарату і взаємодіє з системою органів державної влади.

Крім того, як орган публічної влади суд присяжних діє відповідно до принципів організації та діяльності державного апарату, до яких належать: законність та конституційність, принцип професіоналізму (щодо професійних юристів) та етики державних службовців, оптимальна структура та функціонування державного органу, його ефективність. Ці та інші принципи знаходять своє відображення в нормативно-правових актах, що регулюють діяльність суду присяжних.

Суд присяжних є повноцінним органом державної влади, оскільки має всі ознаки державних органів, тобто, будучи складовою частиною механізму держави, має свою структуру відповідно до закону, строго визначені повноваження щодо управління певною сферою суспільного життя і, взаємодіючи з іншими державними органами, утворює з ними єдине ціле. Суд присяжних, як орган публічної влади, здійснює правосуддя.

Правосуддя сьогодні є одночасно і функцією, і привілеєм держави. Але при здійсненні правосуддя судом присяжних взаємодіють як державно-правові, так і суспільні принципи. У суді присяжних інтереси суспільства у формі громадського



є функцією лише державних органів, до яких належить суд присяжних, оскільки є частиною судової системи України.

Розглянуто суд присяжних як орган державної судової влади. Доведено, що суд присяжних має ряд специфічних особливостей, що відрізняють державні органи від недержавних, зокрема встановлено, що відмінність суду присяжних від інших органів державної влади полягає в тому, що він не має певного постійного складу, а суд присяжних формується один раз на основі складного механізму відбору для розгляду конкретної справи.

Обгрунтовано, що суд присяжних - це інститут, який контролює розподіл прерогатив влади між гілками влади: виконавчою, законодавчою і судовою. Суд присяжних, як найбільш демократичний судовий орган, в даному випадку виконує контрольну функцію, не допускаючи не передбаченого законом втручання законодавчих і виконавчих органів у здійснення правосуддя.

Автори доходять висновку, що, здійснюючи свою діяльність, суд присяжних тісно взаємодіє з іншими органами державної влади: з правоохоронними органами та прокуратурою як органами, що виконують функцію прокуратури, з органами місцевого самоврядування як органами, що забезпечують списки виборців, з іншими органами судової влади, які контролюють діяльність суду присяжних.

Визначено, що суд присяжних діє відповідно до принципів організації та діяльності державного апарату, до яких належать: законність та конституційність, принцип професіоналізму (щодо професійних юристів) та етики державних службовців, оптимальна структура та функціонування державного органу, його ефективність. Ці та інші принципи знаходять своє відображення в нормативно-правових актах, що регулюють діяльність суду присяжних.

**Ключові слова:** правосуддя, публічне управління, публічна судова послуга, публічноуправлінська діяльність, реформування, судова система.

**Received: 11.07.23**

## References

1. Pidvyshchyty doviru do sudiv: chomu Ukraini potriben klasychnyi sud prysiazhnykh? Interviu z yurystom Romanom Smaliukom. Reanimatsiinyi paket reform [Increase trust in courts: why does Ukraine need a classic jury trial? Interview with lawyer Roman Smalyuk. Reanimation package of reforms]. (n.d.). *rpr.org.ua*. Retrieved from <https://rpr.org.ua/news/pidvyshchyty-doviru-do-sudiv-chomu-ukraini-potriben-klasychnyy-sud-prysiazhnykh-interv-iu-z-iurystom-romanom-smaliukom/> [in Ukrainian].
2. Antoniv, R. (2021). *Sud prysiazhnykh v Ukraini: chy pratsiuie sudove narodovladdia?* [Jury court in Ukraine: does the judicial people's power work?]. Retrieved from <https://golaw.ua/ua/insights/publication/sud-prisyazh-nih-v-ukrayinichi-praczyuye-sudove-narodovladdya/> [in Ukrainian].
3. Teremetskyi, V.I. (2012). Osoblyvosti vprovadzhennia sudu prysiazhnykh za novym Kryminalnoprotsesualnym kodeksom Ukrainy [Peculiarities of the implementation of the jury trial under the new Criminal Procedure Code of Ukraine]. *Forum prava – Law forum*, 3, (pp. 728–735) [in Ukrainian].
4. Volosko, I.R. (2017). *Sud prysiazhnykh v Ukraini: osoblyvosti formuvannia ta diialnosti* [Jury court in Ukraine: peculiarities of formation and activity]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Lviv: Lvivskyi natsionalnyi universytet imeni Ivana Franka [in Ukrainian].
5. *Konstytutsiia Ukrainy: pryiniata na piatii sesii Verkhovnoi Rady Ukrainy vid 28 chervnia 1996 roku* [The Constitution of Ukraine: adopted at the fifth session of the Verkhovna Rada of Ukraine on June 28, 1996]. (1997). Kyiv: Presa Ukrainy [in Ukrainian].
6. Kryminalnyi protsesualnyi kodeks Ukrainy vid 13 kvitnia 2012 roku № 4651-VI [Criminal Procedure Code of Ukraine dated April 13, 2012 No. 4651-VI]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17#Text> [in Ukrainian].
7. Zakon Ukrainy Pro hromadski obiednannia: vid 22 bereznia 2012 roku № 4572-VI (zi zminamy) [Law of Ukraine On public associations: dated March 22, 2012 No. 4572-VI (as amended)]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text> [in Ukrainian].
8. Zakon Ukrainy Pro sudoustrii ta status sudei: vid 2 chervnia 2016 roku № 1402-VIII [Law of Ukraine On the judicial system and the status of judges: dated June 2, 2016 No. 1402-VIII]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-VIII#Text> [in Ukrainian].



[zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19?find=1&text=%D0%9F%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%8F%D0%B6#w1\\_1](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19?find=1&text=%D0%9F%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%8F%D0%B6#w1_1) [in Ukrainian].

9. Derzhavna sudova administratsiia Ukrainy: ofitsiinyi sait [State Judicial Administration of Ukraine: official website]. *dsa.court.gov.ua*. Retrieved from [https://dsa.court.gov.ua/dsa/about\\_dsa/456/769005](https://dsa.court.gov.ua/dsa/about_dsa/456/769005) [in Ukrainian].

10. Sud prysiazhnykh [Jury trial]. (n.d.). *wiki.legalaid.gov.ua*. Retrieved from [https://wiki.legalaid.gov.ua/index.php/%D0%A1%D1%83%D0%B4\\_%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%8F%D0%B6%D0%BD%D0%B8%D1%85](https://wiki.legalaid.gov.ua/index.php/%D0%A1%D1%83%D0%B4_%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%8F%D0%B6%D0%BD%D0%B8%D1%85) [in Ukrainian].

### **Відомості про авторів / Information about the Authors**

**Липовська Наталія Анатоліївна:** Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», пр. Дмитра Яворницького 19, м. Дніпро, 49005, Україна.

**Nataliia Lypovska:** National Technical University of Ukraine «Dnipro Polytechnic», Dmytra Yavornytskoho av. 19, Dnipro, 49005, Ukraine.

**ORCID.ORG/ 0000-0002-9288-4733**

**E-mail: [lina85775@gmail.com](mailto:lina85775@gmail.com)**

**Хожило Ірина Іванівна:** Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», пр. Дмитра Яворницького 19, м. Дніпро, 49005, Україна.

**Iryna Khozhylo:** National Technical University of Ukraine «Dnipro Polytechnic», Dmytra Yavornytskoho av. 19, Dnipro, 49005, Ukraine.

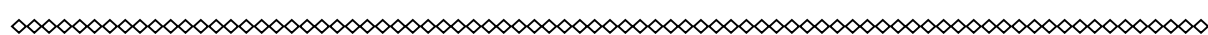
**ORCID.ORG/ 0000-0001-8532-4108**

**E-mail: [Khozhylo.I.I@nmu.one](mailto:Khozhylo.I.I@nmu.one)**

**DOI 10.34132/pard2023.21.13**

**INFLUENCE OF BLOCKCHAIN TECHNOLOGY  
ON IMPROVING THE ELECTRONIC GOVERNANCE IN  
UKRAINE**

***Yusifbeyli Rashid Rasul Ogly***, PhD student of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kiev.



*The article examines the features of the influence of technical and technological tools on improving the quality of electronic governance in the field of public management and administration, in particular blockchain technology. These technologies have certain positive applied results, implemented on the basis of theoretical and methodological research by domestic and foreign scientists. In the future, they will become one of the basic technological resources using the e-government mechanism in Ukraine for the development of the entire sphere of public management and administration.*

*To make appropriate decisions on the implementation of blockchain technology as part of the implementation of projects based on e-governance in Ukraine, it is advisable to analyze at the proper scientific level the principles of functioning of blockchain technology in the field of public administration, to identify the corresponding advantages and disadvantages of their use in the context of global challenges and threats, and also in the context of Ukraine's integration processes in the EU; carry out assessment and forecasting of risks associated with their future use in the field of activity indicated by the author.*

*The article discusses the features of building blockchain technology (hereinafter referred to as blockchain) in e-governance, the essence of which is the accounting and exchange of ownership rights to digital assets (structured data) in the form of a distributed registry of a peer-to-peer network (Distributed Ledger).*

*An analysis of the term «blockchain» in scientific domestic and foreign literature is presented. The technological advantages of using blockchain technology in e-government are identified to ensure interoperability of the activities of public administration bodies. The essence of blockchain models is revealed by subjects of administration and by the method of access to data, operations and transactions; their classification of organizations according to four typical patterns: inclusive exclusive, public, closed.*

**Key words:** *public management and administration, technical and technological tools (components), blockchain, blockchain technology models, classification of blockchain technology applications.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Термін «блокчейн» походить від англ. «blockchain», дослівно перекладається як «ланцюжок блоків», водночас, – це спосіб зберігання даних, або електронний/цифровий реєстр транзакцій, угод, контрактів і будь-яких даних, що вимагає використання окремих незалежних блочних записів [1]. За допомогою блокчейн-технології можна зберігати дані, наприклад, про видані кредити, придбання прав власності, порушення правил дорожнього руху, реєстрацію шлюбу тощо. Основною відмінністю блокчейн-технології від класичних реєстрів є одночасне зберігання даних у кількох місцях, які розподіляються між певною кількістю вузлів (комп'ютерів) без прив'язки до одного конкретного місця. Будь-який користувач цієї мережі може мати доступ до поточної версії реєстру. Тож нині в умовах цифровізації суспільства доцільно вживати також термін цифрові реєстри.

В науковій літературі поняття «блокчейн» трактується як «публічна база даних усіх транзакцій (завершених цифрових операцій), які коли-небудь відбувалися в економічній, політичній чи інших сферах діяльності» [2]. Цифрові записи об'єднуються в «блоки», які потім криптографічно та хронологічно об'єднуються в цифровий «ланцюжок» за допомогою відповідних математичних алгоритмів. Кожен існуючий «блок» пов'язаний з попереднім і

містить певний набір цифрових записів, натомість нові «блоки» завжди додаються в кінці ланцюжка операцій (транзакцій).

Розподілена архітектура блокчейну унеможлиблює втручання в структуру реєстру, оскільки для цього необхідно мати одночасний доступ до копій існуючої бази даних на всіх вузлах мережі. Тому питання впливу блокчейн-технології на вдосконалення електронного врядування є актуальним у сфері публічного управління та адміністрування, викликає постійну зацікавленість у науковців.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання блокчейн-технології тривалий час перебувають у полі зору ряду науковців, зокрема: проблема децентралізації була ретельно досліджена в наукових працях А. Норта; питання реалізації розподілених реєстрів в інституційні структури урядів ретельно проаналізовані в роботах Д. Керлі, Б. Бюрка й С. Фрімена.

Аналіз вітчизняних наукових публікацій у цій сфері є досить обмеженим, однак можна відзначити науковців, котрі досліджують питання стосовно перспектив застосування блокчейн-технології в Україні. Це, зокрема, К. Афанасьєв, Н. Голубєва, О. Мельниченко, Ю. Самагальська, Т. Харитонова, Є. Харитонов та ін. Окремі питання в центрі уваги О. Баранова, І. Давидової, О. Довганя, І. Дородіна, Г. Карчевої, Ю. Самогольської, О. Сімсон, Р. Стефанчука, Р. Чернолуцького та ін.

Основні проблемні питання застосування блокчейн-технології з надання електронних адміністративних послуг в державному секторі є предметом наукового інтересу таких вітчизняних учених як О. Буханевич, А. Ішханян, О. Карпенко, І. Клименко, В. Кузнєцов, Я. Коженко, В. Кохан, А. Осьмак, М. Репецька, О. Харитонова та інші.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження впливу блокчейн-технології на вдосконалення електронного врядування у сфері публічного управління та адміністрування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Технологія блокчейн – це децентралізований або розподілений електронний

реєстр, який застосовують в договірних або незмінних даних [2], що ґрунтується на криптографічних алгоритмах і фіксує інформацію про здійсненні транзакції (правочини) у цифровому просторі за допомогою створення блоків-транзакцій. Блокчейн, в своїй основі, складається з блоків даних, що поєднані між собою в один ланцюг. Можна вважати, що це така спільна база даних, яка зберігає усю історію транзакцій, де під транзакціями розуміємо будь-яку міжлюдську взаємодію. Відмінність від традиційної бази даних полягає в тому, що ця база зберігається не в одному місці, а в розподіленій мережі поєднаних між собою вузлів, кожен з яких зберігає свою копію реєстрів. Даний реєстр постійно оновлюється, а кожна нова транзакція підлягає підтвердженню її чинності., які здійснюють ці ж вузли, що є самостійними і незалежними один від одного. Таким чином блокчейн-технологія знімає необхідність наявності надійної центральної влади, адже довіру тут забезпечує не центр, а всі в режимі реального часу [3]. Загалом, кожен вузол має три завдання:

- 1) підтверджувати нові блоки транзакцій;
- 2) зберігати наявні блоки транзакцій;
- 3) поширювати історію транзакцій серед інших вузлів.

Отже, чим більше існує таких вузлів, то більш децентралізованою, безпечною і надійною є ця мережа [3]. Звичайно ж, використання блокчейн-технології має як свої переваги, так і недоліки, серед яких доцільно виділити наступні: забезпечення високоефективних механізмів захисту цілісності та доступності інформації; створення повністю децентралізованої системи; стійкість системи до несанкціонованого втручання та зміни інформації, що зберігається у базі даних; економія коштів, на відміну від зберігання інформації у паперовому вигляді; неможливість внесення змін до реєстру попередньою датою; зменшення випадків шахрайства. Адже кожен запис буде унікально закодовано і прив'язано до інтелектуального ключа, який відомий лише власнику майна; використання розумних контрактів, які є програмованими контрактами і виконуються самостійно з дотриманням певних умов [4]. Однак є чимало ризиків

під час використання технології блокчейн: розкриття персональних даних та конфіденційної інформації; низька пропускна здатність і швидкість роботи бази даних; рівень безпеки та децентралізації напряму залежить від кількості учасників; можливість введення недостовірних даних; людський чинник в управлінні доступом до реєстрів; ідентифікація користувачів бази; глобальна синхронізація бази даних; захист системи в інфраструктурі мережі тощо [4].

Якщо говорити про правову захищеність використання блокчейн, то завдяки такій технології можна розширити межі працевлаштування, виключити питання дискримінації, автоматизувати шалену кількість процесів, надати працездатному населенню додаткові можливості працевлаштування. Адже сучасні біржі труда, газети, журнали та навіть веб – сайти з пропозиціями роботи є відверто застаріли засобами пошуку вакансій. Цей невеликий перелік проблеми змушує замислитися над розробкою великої бази, у якій можна знайти і використати усі можливості, котрі гарантуються міжнародними актами, Конституцією і Законами України та іншими нормативно-правовими актами [5]. Ретельне вивчення та використання блокчейн-технології дозволить сучасному законодавстві зробити перші значимі кроки у трансграничний простір, реформувати законодавство відповідно до наявних викликів сучасності, а також стати передовою державою у сфері розвитку якісних електронних послуг. Ця технологія зможе доповнити такі складові даних: про робочий час та час відпочинку, оплата праці, працевлаштування окремих категорій осіб, діяльність профспілок тощо [5]. Таким чином, блокчейн дозволяє максимально захистити інформацію, що міститься в базі даних, завдяки незворотності процесу хешування (*шифрування та створення зв'язків*), оскільки при спробі здійснити зміни до вихідного документа чи транзакції, то формується інший цифровий підпис, що сигналізує про втручання в структуру даних [6]:

– децентралізація мережі – базується на рівності прав усіх учасників однорангової мережі за принципом «одноранговий», а взаємодія відбувається без посередників, що спрощує процедуру

обміну даними та значно скорочує вартість кожної операції чи транзакції;

- розподіл сховищ інформації – відсутність єдиного центру вразливості – сприяє підвищенню рівня захисту від зовнішнього втручання, кібератак і надійності обладнання (суттєво знижує ймовірність збоїв);

- відкритість транзакцій – сприяє публічності кожної угоди (інформація про всі угоди є відкритою для учасників), прозорості та простоті аудиту;

- криптографічний захист транзакцій – для кожної операції використовується цифровий підпис (усі операції перевіряються);

- контроль історії транзакцій – всі операції та транзакції об'єднані у вигляді послідовного ланцюжка, що запобігає подвійному запису (дублюванню транзакцій) і записує історію всіх транзакцій.

Окрім зазначеного, важливою перевагою використання блокчейн-технології в е-урядуванні публічного управління є «маргінальний» захист інформації від фальсифікації, тобто неможливо змінити дані про громадян, нерухомість, компанії, сертифікати, дипломи, майнові права тощо після внесення до державного блокчейн-реєстру.

Позитивним наслідком запровадження «граничної» довіри є можливість використання даних реєстру як повноцінних юридичних документів, оскільки запис у блокчейн-реєстрі (реєстр, який створений за технологією блокчейн) стає більш значимим та криптографічно захищеним, ніж будь-який паперовий документ із підписом та печаткою, і завдяки цифрових мережевих технологій стає більш доступним і відкритим для перегляду та використання.

До основних недоліків використання технології блокчейну можна віднести:

- низьку ефективність взаємодії (кожен вузол мережі перевіряє кожну транзакцію) та відсутність механізму відновлення ключів цифрового підпису, оскільки у разі втрати або крадіжки ключа вся інформація та функціональність ресурсів мережі зникає;

– стають недоступними для свого власника, що призводить до безповоротної втрати даних і навіть майнових прав.

На даний час існує дві моделі типології блокчейну [7]:

– за суб'єктами адміністрування (включена та ексклюзивна);  
– за способом доступу до даних, операцій і транзакцій (публічна та закрита).

В результаті їх поєднання створюють *чотири типові* закономірності організації його функціонування:

- «інклюзивно-публічний»,
- «інклюзивно-закритий»,
- «ексклюзивно-публічний»,
- «ексклюзивно-закритий».

Уточнимо понятійне поле та зміст існуючих елементів типології блокчейну, а саме:

– інклюзивний блокчейн походить від англ. «permissionless blockchain» обробка, створення блоків, транзакцій, що здійснюється будь-якими користувачами без обмежень щодо особистості суб'єктів, які забезпечують обробку транзакцій;

– ексклюзивний блокчейн, походить від англ. «permissioned blockchain», дозволений блокчейн, Corporate Blockchain, транзакції обробляються конкретними суб'єктами-користувачами;

– публічний блокчейн – читання даних (особливо зашифрованих) і проведення транзакцій (надсилання даних для створення блоків блокчейн) не обмежені;

– закритий блокчейн (від англ. «private blockchain»), при умові, що доступ як до даних, так і до транзакцій обмежений певним середовищем організації.

На основі аналізу особливостей формування блокчейн-технології, встановлених у дослідженнях, вдосконалена науковцями класифікація їх організації за чотирма типовими закономірностями [6, 7, 8]:

1. Інклюзивно-публічний (відкритий) блокчейн – технологія блокчейну, що функціонує на основі умовного «суспільного контракту», в якому кожен має право створити вузол і брати участь



у загальному консенсусі всіх учасників (рівень довіри становить низький, хоча при цьому зміст усіх транзакцій відкритий).

2. Інклюзивний закритий (приватний) блокчейн – технологія блокчейну, яка функціонує шляхом підтвердження авторизації для закритих транзакцій без автентичного підтвердження ідентичності учасників консенсусу (взаємодії). Недоліком такої технології є низький рівень довіри до транзакцій, оскільки відсутній контроль за змістом транзакції та відсутня відповідальність за введення та підтвердження неправдивих (недостовірних) даних. Така структура притаманна абсолютно анонімному блокчейну, який не контролюється державними органами.

3. Ексклюзивно-публічний блокчейн – технологія блокчейну, що діє як відкритий реєстр даних зі специфічними методами підтвердження транзакцій і встановленими правами учасників. Така технологія характеризується високим ступенем довіри та контролю транзакцій і може бути використана у сфері державного управління та місцевого самоврядування. Прикладом застосування можуть бути будь-які операції, що відбуваються в режимі контрольованої системи (наприклад, аукціон публічного майна, придбання прав власності чи видача дозволів тощо).

4. Виключно закритий (приватний) блокчейн – технологія блокчейну, що працює на основі взаємодії «валідаторів» (суб'єктів або служб, що перевіряють відповідність), мають спеціальну ліцензію/дозвіл на підтвердження закритих транзакцій. Така технологія блокчейну використовується в банківському секторі для здійснення цифрових платежів тощо.

Слід пам'ятати, що для державних цифрових систем пріоритетом діяльності державних органів є лише публічний або виключно закритий блокчейн, оскільки такі шаблони забезпечують обробку транзакцій в одній організації з певною кількістю вузлів та підтвердженням автентичності кожного учасника транзакції (за наявності цифрових ключів).

В результаті використання цих технологій блокчейну при наданні електронних/цифрових публічних послуг підвищується

рівень контролю над цифровою системою та забезпечується прозорість і гнучкість структури управління, що зменшує кількість помилок і захищає це від ризику впливу «людського фактору». Однак, незважаючи на численні переваги ексклюзивних блокчейнів, для захисту даних і транзакцій доцільно використовувати інструменти безпеки, подібні до інструментів безпеки систем управління базами даних, оскільки навіть за допомогою обчислення складних хештегів неможливо гарантувати 100 % безпеки технології блокчейн.

Це пов'язано із швидким зростанням обсягу зібраних персональних даних. Державні організації та агентства, а також уряд використовують ці дані для прогнозування та контролю та їхнього ставлення та поведінки. Це може призвести до персоналізованого досвіду, персоналізованих послуг і більш ефективного використання ресурсів.

Зазначимо, що використання блокчейну як базової технології цифровізації та забезпечення інтегрованості у функціонуванні державних реєстрів можливе лише за умови виконання низки вимог та вирішення проблем, пов'язаних із виникненням певних загроз [9], які включають:

Термін дії введених даних. Ефективна робота технології блокчейну залежить насамперед від правильності заповнення реєстрів. Однак технологія блокчейн гарантує незмінність даних, а не їх правдивість. Тому використання технології блокчейн у державних ІКТ-системах потребує ефективного організаційно-правового механізму забезпечення (гарантування) надійного внесення даних до реєстрів.

Контроль автентичності доступу. Для забезпечення достовірності даних і повного контролю над їх змінами технологія блокчейну повинна містити механізм надійного управління правами доступу як до технології в цілому, так і до окремих записів.

Ідентифікація споживача. Для реалізації механізму управління правами доступу, а також взаємодії громадян з блокчейн-платформою необхідно створити надійну та багатофакторну систему ідентифікації користувачів, бажано на основі біометрії персональних параметрів.

Синхронізація бази даних. Для реалізації ефективної роботи технології блокчейну необхідна синхронізація функціонування всіх реєстрів, що досягається за допомогою «консенсусного» механізму, який забезпечує абсолютну ідентичність баз даних усіх підтверджуючих вузлів. Потрібна абсолютна гарантія того, що виконання конкретної операції в будь-який час на будь-якому з вузлів дасть той самий результат.

Надійність інтерфейсу. Для забезпечення автентичності інформації, що відображається, необхідно запобігти не тільки незаконній модифікації записів у базі даних, але й запобігти спотворенню інтерфейсу користувача (наприклад, підробці інтерфейсу сенсорного екрану шляхом підміни кадрів). Для цього необхідно використовувати механізм «валідації» інтерфейсу, який має бути невід'ємною частиною технології блокчейну.

Контроль над системними адміністраторами. Адміністрування серверів технології блокчейну знаходиться під контролем системних адміністраторів, яким загрожує «людський фактор» (елемент корупції). Функція виконання зовнішньої перевірки цілісності запису стану повинна бути делегована різним користувачам мережі. У цьому випадку при спробі адміністратора змінити дані, розташовані на сервері, не вдасться фальсифікувати розподіл інформації по всіх вузлах мережі в процесі зміни контрольної суми ланцюжка операцій, завдяки чому цілісність реєстру створено.

Одним із актуальних питань розвитку блокчейн-технології в діяльності органів державної влади є забезпечення їх сумісності та активної взаємодії між різними децентралізованими системами. Забезпечення сумісності блокчейн-технології забезпечує, перш за все, можливість надсилання, використання та доступу до інформації через різні блокчейн-мережі без необхідності залучення посередника.

Взаємодія технології блокчейну у сфері обслуговування діяльності органів державної влади базується наряді функціональних можливостей, які включають: інтеграцію з існуючими системами, ініціювання транзакцій в інших мережах, здійснення транзакцій з

іншими мережами, транзакції між записами в одній і тій же мережі, ланцюжком інтеграції та забезпечення взаємодії між системами. Перш за все, сумісність повинна забезпечувати обмін токенами між блокчейнами, а також односторонню передачу активів з однієї мережі в іншу (з однієї блокчейн-системи в іншу блокчейн-систему).

Більшість зібраних і збережених даних перебуває під державним контролем уряди та організації, які збирають особисту інформацію, за захист якої вони відповідають. У той же час ці організації можуть монетизувати ці набори даних, використовуючи їх для цілей покращення нашої власної діяльності та пропозицій або продаж їх третім сторонам. обсяг даних, генерується та збирається, зростає експоненціально, розширюючи коло користувачів. Пов'язувачі даних можуть зв'язувати елементи даних між джерелами даних і ненавмисне об'єднання даних сторонами, які збирають інформацію користувачів, які ними поділилися [10].

У доповіді Всесвітнього економічного форуму прогнозується, що до 2025-2027 років 10 % світового ВВП буде зберігатися в блокчейнах або суміжних технологіях [23]. Технологія блокчейну докорінно трансформує ресурсні механізми державного управління, роблячи їх високопродуктивними, досконалыми та ефективними, а також створює нові можливості для цифрової трансформації відносин влади та суспільства, дозволяючи органам державної влади та органам місцевого самоврядування вийти на публічний доступ. Вже сьогодні технології блокчейну можуть змінити роль та участь громадян у процесі надання адміністративних послуг, підвищивши рівень підзвітності, починаючи від прозорого волевиявлення на виборах і закінчуючи регулюванням сервісної діяльності органів влади в умовах розвитку економіки та цифрове суспільство. З 2017 року органи державної влади в Україні почали активно впроваджувати блокчейн, зокрема, Міністерство юстиції України, Міністерство аграрної політики та продовольства України та Державне агентство електронного урядування України, громадська організація «Інтернешнл Трансперенсі Україна» та

«Бітфурі Холдинг». Підписано спільний Меморандум, метою якого є співпраця щодо «впровадження новітніх інформаційних технологій, зокрема блокчейн, як потужних механізмів запобігання корупції та сприяння прозорості інформаційних ресурсів держави, створення екосистеми використання технології блокчейн [11, 12]. Впровадження блокчейн-технології стало пріоритетом для таких інноваційних країн ЄС, як Швеція, Естонія та Данія, а в перспективі Україна має перенести цифрову інформацію про статус на платформу блокчейну [13].

У країнах ЄС та США вже активно використовуються блокчейн-технології в організації політичних процесів, наприклад, у 2014 році за ініціативи данської партії «Ліберальний альянс» у процесі внутрішнього голосування на партійних зборах у Копенгагені, що дозволило забезпечити належну прозорість цього процесу [14]. У свою чергу, в американському штаті Техас у 2016 році на з'їзді Лібертаріанської партії під час виборів кандидатів на низку партійних посад підраховували голоси за допомогою технології блокчейну щодо голосування «Blockchain Technologies Corp [15]. В Україні у 2016 році на базі відкритого програмного забезпечення платформи «E-VOX» (безкоштовна ліцензія Open Source) створено першу національну стаціонарну систему голосування за допомогою технології блокчейн, яка успішно була впроваджена в Одеській області, у виборах до місцевих рад Овідіюполя, Крижанівки та Балти щодо депутатів з правом голосу на пленарних засіданнях та оприлюднення їх результатів.

**Висновки.** Таким чином, блокчейн-технології можуть бути використані в таких сферах як:

- сервісна діяльність органів державної влади із забезпечення виборчого процесу та судового розгляду;
- управління майновими правами; здійснення міграційного контролю;
- перевірка товарів і послуг;
- реєстрація даних про проходження кваліфікаційних іспитів;
- патентування, інтелектуальна власність, реєстрація даних;

- медична документація;
- земельний реєстр (кластер);
- цифрова ідентифікація (автентифікація, підтвердження прав доступу);
  - ведення державної документації (зокрема реєстрація перевірок звернень, заяв та кореспонденції);
  - логістика, податки, бухгалтерський облік, бюджет грошові потоки, облікові реєстри (майно, ліцензії, довідки, стани громадян, ДТП, посвідчення особи, трудові книжки, медичні картки, поліси тощо);
  - покупки та публічні аукціони тощо.

Тож основою блокчейн-технології є її прозорість, яка дозволяє, серед іншого, прискорити, спростити та здешевити будь-які контракти чи угоди.

Проаналізувавши зарубіжну та вітчизняну джерельну базу, визначено, що пріоритетні сфери застосування блокчейн-технології в сучасних умовах є е-урядування та цифровізація публічного управління в Україні. До основних завдань ефективної організації застосування блокчейн-технології у публічному управлінні віднесено прозорість, доступність та неможливість фальсифікації його результатів, які успішно забезпечують стаціонарні та дистанційні системи голосування, побудовані на основі технології блокчейну, яка є альтернативою існуючим системам голосування. Більшість блокчейн-систем для дотримання демократії під час голосування використовують розподілену публічну книгу, яка надає «цифрову скриньку» для бюлетенів, якою виборці можуть користуватися, де б вони не були.

**Стаття надійшла до редакції: 03.08.23**

## **ВПЛИВ БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЇ НА ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ**

**Юсіфбейлі Рашид Расул Огли:** аспірант, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, м. Київ, Україна.

*В статті досліджено особливості впливу техніко-технологічних інструментів на вдосконалення якості електронного врядування в сфері публічного управління та адміністрування, зокрема блокчейн-технології. Ці технології мають певні позитивні прикладні результати, здійснені на засадах теоретико-методологічних досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців. В майбутньому вони стануть одними із базових технологічних ресурсів з використанням механізму електронного врядування в Україні для розвитку всієї сфери публічного управління та адміністрування*

*Для прийняття відповідних рішень щодо впровадження блокчейн-технології у рамках реалізації проєктів на основі е-урядування в Україні доцільно на належному науковому рівні проаналізувати принципи функціонування блокчейн-технології у сфері публічного управління, виявити відповідні переваги і недоліки їх застосування в умовах глобальних викликів та загроз, а також в контексті інтеграційних процесів України до ЄС; здійснити оцінку та прогнозування ризиків, пов'язаних з перспективним їх використанням у зазначеній автором сфері публічного управління та адміністрування.*

*В статті розглянуті особливості побудови блокчейн-технології (далі – блокчейн) в е-урядуванні, сутністю яких є облік та обмін правами власності на цифрові активи (структуровані дані) у вигляді розподіленого реєстру однорангової мережі («Distributed Ledger»).*

Подано аналіз терміну «блокчейн» у науковій вітчизняній та зарубіжній літературі. Визначимо технологічні переваги використання блокчейн-технології в е-урядуванні для забезпечення інтегрованості діяльності органів публічного управління. Розкрито сутність моделей блокчейну за суб'єктами адміністрування та за способом доступу до даних, операцій і транзакцій; їх класифікацію за чотирма типовими закономірностями: інклюзивний, ексклюзивний, публічний, закритий.

**Ключові слова:** публічне управління та адміністрування, техніко-технологічні інструменти (компоненти), блокчейн-технології, моделі блокчейн-технології, класифікація організації застосування блокчейн-технології.

**Received: 03.08.23**

## References

1. Bakaiev, M. (2020). *Blokchein u sferi pratsi: khaip chy khoup? Politychna krytyka [Blockchain in the field of work: hype or hope? Political criticism]*. Retrieved from <https://politykrytyka.org/2020/11/05/blokchejn-u-sferi-pratsihajp-chy-houp/> [in Ukrainian].
2. Boldachev, O., Strelenko, O. (2018). *Blokchein proty biurokratii: elektronna derzhava na osnovi tekhnolohii reiestru [Blockchain vs Bureaucracy: e-Government Based on Registry Technology]*. Retrieved from <http://www.forbes.ru/tehnologii/343785-blokcheynprotiv-byurokratii-kakim-dolzno-byt-elektronnogo-gosudarstvo-na-osnove> [in Ukrainian].
3. Dib, O., Brusmiche, K.-L., Diuran, A., & Tea, E. (2017). *Blockchain for the enterprise: overview, opportunities and challenges*. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/322078519\\_Blockchain\\_for\\_enterprise\\_Overview\\_Opportunities\\_and\\_Challenges](https://www.researchgate.net/publication/322078519_Blockchain_for_enterprise_Overview_Opportunities_and_Challenges) [in English].
4. The European Commission. How can Europe benefit from blockchain technologies? (2019). (n.d.). *ec.europa.eu*. Retrieved from <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/how-caneurope-benefit-blockchain-technologies> [in English].
5. Klymenko, I. (2017). *Zastosuvannia blokchein-tekhnologii u publichnomu upravlinni [Application of blockchain technologies in public administration]*.



Lviv: Demokratychnе vriaduvannia. Retrieved from [http://lvivacademy.com/vidavnitstvo\\_1/visnyk20/fail/Klymenko,Lozova,Akimova.pdf](http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnyk20/fail/Klymenko,Lozova,Akimova.pdf) [in Ukrainian].

6. Danylchenko, O. (2021). Blokchein: yuryst iz mashyny [Blockchain: A lawyer from a machine]. *Yuryst & Zakon – Lawyer & Law*, 21. Retrieved from [https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine\\_article/EA010438](https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA010438) [in Ukrainian].

7. Kremynskyi, O. (2020). Pravovyi rezhym virtualnoi valiuty (kryptovaliuty) v Ukraini [Legal regime of virtual currency (cryptocurrency) in Ukraine]. *Shliakh nauky – Path of Science*, 6 (4), (pp. 1001–1009) [in Ukrainian].

8. Ostapenko, L.O., Andrushko, S.V., & Kuz, A.O. (2023). Rol blokcheinu v trudovomu pravi: znachennia dlia osoby pratsivnyka [The role of blockchain in labor law: the importance for the identity of the employee]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal – Legal scientific electronic journal*, 1, (pp. 192-196). Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-1/45> [in Ukrainian].

9. Radeiko, R.I. (2018). Osoblyvosti vprovadzhennia tekhnolohii blokchein u sferi publichnykh vidnosyn v Ukraini [Peculiarities of implementation of blockchain technologies in the field of public relations in Ukraine]. *Chasopys tsyvilistyky – Journal of Civil Studies*, 29, (pp. 112–118) [in Ukrainian].

10. Reva, R. (2021). Minsotspolityky planuie stvoryty elektronnyi reiestr trudovykh dohovoriv [Ministry of Social Policy plans to create an electronic register of labor contracts]. Retrieved from <https://ukrainepravo.com/news/ukraine/minsotspolitiki-planu-stvoriti-elektronniy-re-str-trudovykh-dohovoriv/?month=04&year=2021> [in Ukrainian].

11. Spilna zaiava finansovykh rehuliatoriv shchodo statusu kryptovaliut v Ukraini [Joint statement of financial regulators regarding the status of cryptocurrencies in Ukraine]. (n.d.). *bank.gov.ua*. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/news/all/spilna-zayava-finansovih-regulyatoriv-schodo-statusu-kryptovaliut-v-ukrayini> [in Ukrainian].

12. Shapovalova, K.R. (2018). Instytut blokcheinu yak mekhanizm vdoskonalennia rehuliuвання pravovidnosyn u sferi trudovoho prava ta prava sotsialnoho zabezpechennia [Blockchain Institute as a mechanism for improving the regulation of legal relations in the field of labor law and social security law]. Odesa [in Ukrainian].

13. Boucher, P.N. (2016). *What if blockchain technology revolutionised voting?* Retrieved from [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2016/581918/EPRS\\_ATA\(2016\)581918\\_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2016/581918/EPRS_ATA(2016)581918_EN.pdf) [in English].

14. Coinews, I.O. (2018). Yevropa prosvaie tekhnolohiiu blokcheinu: 22 krainy pidpysaly mizhnarodne blokchein-partnerstvo [Europe promotes 22 countries signed international blockchain-partnership] [Europe promotes

*blockchain technology: 22 countries have signed an international blockchain partnership]. Retrieved from <http://coinews.io/ua/category/1-kripto/article/2274-%D0%84vropa-prosuva%D1%94-tehnolog%D1%96ju-blokchejnu:-22-kra%D1%97ni-p%D1%96dpisali-m%D1%96zhnarodne-blokchejn-partnerstvo> [in Ukrainian].*

15. Norta, A. (2015). Creation of Smart – Contracting Collaborations for Decentralized Autonomous Organizations. *Perspectives in Business Informatics Research*, (pp.3-17) [in English].

### **Відомості про автора / Information about the Author**

**Юсіфбейлі Рашид Расул Огли:** Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби, Київський національний університет імені Тараса Шевченка: вул. Академіка Ромоданова, 12/2, м. Київ, 03057, Україна.

**Yusifbeyli Rashid Rasul Ogly:** Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, vul. Akademika Romodanova, 12/2, Kyiv, 03057, Ukraine.

**E-mail: natali.larina@ukr.net**

---

---

Підписано до друку 5.09.2023 р.  
Формат 60/84 1/16 Папір офсетний.  
Гарнітура «Times New Roman». Друк ризограф.  
Ум. друк. арк. 19,30  
Наклад 100 шт. Замовлення № 3/23.  
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