

ISSN 2786-4731 (Print)
ISSN 2786-474X (Online)

Міністерство освіти і науки України
Херсонський державний аграрно-економічний університет



Таврійський науковий вісник

Публічне управління та адміністрування

Випуск 1



Видавничий дім
«Гельветика»
2022

ISSN 2786-4731 (Print)
ISSN 2786-474X (Online)

Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування / Херсонський державний аграрно-економічний університет. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2022. Вип. 1. 104 с.

Журнал включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus International (Республіка Польща)

Свідectво про державну реєстрацію KB № 24812–14752P від 12.04.2021 року.

На підставі Наказу Міністерства освіти і науки України від 27.09.2021 № 1017 (додаток 3) журнал внесений до переліку фахових видань України категорії «Б» (спеціальність 281 – Публічне управління та адміністрування).

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату за допомогою програмного забезпечення StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.

Офіційний сайт журналу: <http://journals.ksauniv.ks.ua/index.php/public>

Редакційна колегія:

Потравка Лариса Олександрівна – завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Херсонського державного аграрно-економічного університету, доктор економічних наук, професор – головний редактор

Вольська Олена Михайлівна – професор кафедри публічного управління та адміністрування Херсонського державного аграрно-економічного університету, доктор наук з державного управління, доцент

Гарафонов Оля Іванівна – професор кафедри менеджменту Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, доктор економічних наук, професор

Дурман Олена Леонідівна – доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету, кандидат наук з державного управління

Карташова Оля Григорівна – доцент кафедри публічного управління та адміністрування Херсонського державного аграрно-економічного університету, кандидат економічних наук

Кирилов Юрій Євгенович – професор кафедри публічного управління та адміністрування Херсонського державного аграрно-економічного університету, доктор економічних наук, професор

Монастирський Григорій Леонардович – професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету, доктор економічних наук, професор

Пугач Андрій Миколайович – завідувач кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування Дніпровського державного аграрно-економічного університету, доктор наук з державного управління, професор

Храпкіна Валентина Валентинівна – професор кафедри маркетингу та управління бізнесом Національного університету «Києво-Могилянська академія», доктор економічних наук, професор

Kryk Barbara – Doctor of Economics, Professor, Professor University of Szczecin (Poland)

Smalskys Vainius – Doctor of Social Sciences, Professor, Institute of Public Administration, Mykolas Romeris University (Lithuania)

УДК 378.014.5.016:796/799(477)
DOI <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.1.1>

ГУМАНІТАРНІ АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТНЬОЮ ПОЛІТИКОЮ В КОНТЕКСТІ ДОТРИМАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ДЛЯ СУСПІЛЬСТВА НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

Базиляк Н. О. – кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри української та іноземних мов
Львівського державного університету фізичної культури
імені Івана Боберського
ORCID: 0000-0002-9475-1213

У статті досліджено процеси функціонування гуманітарної сфери, що повинні полягати насамперед, у становленні демократичних форм публічного врядування, утвердження пріоритету прав і свобод громадян. Для досягнення ефективності у державній гуманітарній політиці повинна бути сформована нова система надання освітніх послуг у гуманітарній сфері, що має базуватися на демократичних принципах, державницькій ідеології, конституційних засадах, а також на сучасному етапі активної участі соціуму в становленні громадянського суспільства.

Доведено, що науково-прикладні положення гуманітарної безпеки вирізняються синергетичним характером, який виникає на основі інтегративного підходу органів публічної влади та суспільних інституцій для забезпечення ефективної реалізації освітньої політики, що полягає у мобілізації духовних та організаційних ресурсів держави. Зазначені фактори при цьому розширюють комплексний вплив громадянського суспільства на систему надання освітніх послуг, що сприяє ефективності формування та реалізації державної гуманітарної політики.

З'ясовано, що проблематика публічного управління у сфері гуманітарної безпеки полягає в першу чергу у відсутності комплексно сформованого гуманітарного сектору національної безпеки, який уособлював би єдиний цілісний вектор. Формування сутності публічного управління у сучасному забезпеченні гуманітарної безпеки відбувається через поєднання сукупності таких сучасних підходів, як інтереси громадських об'єднань зокрема та громадянського суспільства в цілому щодо збереження і розвитку національних інтересів внаслідок застосування сучасних форм суспільно-владної взаємодії та соціального діалогу в реалізації державної гуманітарної політики України.

Вивчені питання щодо сутності державної гуманітарної політики та про шляхи впровадження спільних цінностей і смислів, що орієнтують на становлення громадянського суспільства, визначає функціональне поле гуманітарної безпеки. Сучасні управлінські підходи до формування державної гуманітарної політики в контексті національної безпеки шляхом утвердження ролі громадянського суспільства повинні сприяти досягненню суспільної стабільності, підвищенню рівня соціальної солідарності, взаємоузгодженню державних та суспільних пріоритетів, досягненню згоди щодо основних проблем гуманітарного розвитку в забезпеченні національних інтересів.

Усвідомлено, що серед освітніх інституцій у переважній більшості існують і такі, діяльність яких безпосередньо спрямована на вирішення проблем забезпечення гуманітарної безпеки. На сучасному етапі в Україні актуалізується національна консолідація в цілому та відзначається вплив на відповідні процеси освітньої сфери. Для цього необхідне комплексне узагальнення сутності гуманітарної безпеки в контексті розгляду її з позицій та умов захищеності життєво важливих інтересів особи, громадянського суспільства і держави.

Запропоновано рекомендації, що публічний вплив із протидії загрозам національній безпеці має включати системну діяльність аналітичного, прогностичного та організаційного характеру з орієнтацією на визначення стратегій управління освітньою політикою та ризиком для гуманітарних систем різного рівня при зовнішніх впливах. Державна гуманітарна політика має бути невіддільною від процесів взаємного узгодження повноважень і суспільної відповідальності у відносинах між органами публічної влади та громадянським суспільством щодо надання освітніх послуг.

Ключові слова: публічне управління, національні інтереси, державна гуманітарна політика, вплив, громадянське суспільство, гуманітарна безпека.

Bazyliak N. O. Humanitarian aspects of public management of educational policy in the context of national security for society at the present stage

The peculiarities of the functioning of the humanitarian sphere should consist, first of all, in the formation of democratic forms of public administration, the establishment of the priority of the rights and freedoms of citizens. In order to achieve efficiency in the state humanitarian policy, a new system of public administration in the humanitarian sphere should be formed, based on democratic principles, state ideology, constitutional principles, as well as active participation of society in the formation of civil society.

Scientific and applied provisions of humanitarian security are characterized by a synergetic nature, which arises from the integrative approach of public authorities and public institutions to ensure effective implementation of state humanitarian policy, which is to mobilize material, spiritual and organizational resources of the state. These factors expand the influence of civil society on the system of public administration, which contributes to the effectiveness of state humanitarian policy.

The problem of public administration in the field of humanitarian security is primarily in the absence of a comprehensively formed humanitarian sector of national security, which would represent a single integrated vector. The formulation of the essential content of public administration in ensuring humanitarian security is through a combination of such criteria as the interests of public associations in particular and civil society in general to preserve and develop national interests through modern forms of public interaction and social dialogue in the implementation of state humanitarian policy of Ukraine.

The question of the essence of the state humanitarian policy and the ways of developing common values and meanings that focus on the formation of civil society determines the functional field of humanitarian security. Management approaches to the formation of state humanitarian policy in the context of national security by strengthening the role of civil society should contribute to achieving social stability, increasing social solidarity, reconciling state and social priorities, reaching agreement on major humanitarian development issues in national interests.

Among the vast majority of civil society institutions, there are those whose activities are directly aimed at solving problems of humanitarian security. At the present stage in Ukraine the national consolidation as a whole is actualized and the influence on the corresponding processes of the humanitarian sphere is noted. This requires a comprehensive generalization of the concept of humanitarian security in the context of its consideration from the standpoint and conditions of protection of vital interests of the individual, society and the state.

Public influence on countering threats to national security should include systematic activities of analytical, predictive and organizational nature with a focus on defining strategies for managing national security and risk for humanitarian systems of different levels under external influences. State humanitarian policy must be inseparable from the processes of mutual delegation of powers and social responsibility in the relationship between public authorities and civil society.

Key words: *public administration, national interests, state humanitarian policy, influence, civil society, humanitarian security.*

Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими і практичними завданнями. Сьогодні важливим є виявлення загроз, проектування системи та пошук шляхів забезпечення підтримки гуманітарної безпеки. Освіта є одним з основних способів формування гуманітарної безпеки держави, вона впливає на установки, цінності, знання та навички, необхідні для запобігання, боротьби з загрозами та усунення їх наслідків [12]. Також, не випадково сучасні проблеми гуманітарної безпеки тісно пов'язані з функціонуванням людини в суспільстві враховуючи гуманітарну безпеку як важливу освітню цінність. Освіта нерозривно пов'язана із системою гуманітарної безпеки, а найважливішою функцією будь-якої демократичної держави є забезпечення гуманітарної безпеки як інституту.

Аналіз останніх досліджень, в яких започатковано розв'язання проблеми та визначення невирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячена стаття. Вивчення практичного досвіду і теоретично-методичний аналіз літературних джерел засвідчило, що науку про національну безпеку спочатку можна визначити як дослідницьку дисципліну, що займається вивченням умов виживання та розвитку суспільства і на цій основі здійснювати проектування систем

безпеки з точки зору забезпечення визначеності цих умов [8]. Центральною проблемою в гуманітарній безпеці є сучасні системи безпеки, їх функціонування на різних організаційних рівнях, а саме глобальному, державному, місцевому, в яких беруть участь різноманітні служби та установи публічного управління.

Метою статті є обґрунтування гуманітарних аспектів публічного управління освітньою політикою в контексті дотримання національної безпеки для суспільства на сучасному етапі.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Гуманітарна безпека актуалізує важливість турботи органів державної влади про тривалість та покращення життя, відповідальність за його продовження. Сфера гуманітарної безпеки стосується загальнолюдських, гуманістичних цінностей, до яких належать свобода, відповідальність, гідність, суб'єктивність, гуманізм, плюралізм, розвиток, чесність, справедливість [10]. Важливими у вихованні та навчанні є також толерантність, повага до різних поглядів, протидія егоїзму та споживацьких настроїв стосовно суспільного життя.

У дослідженнях гуманітарної безпеки виділення цих параметрів є складною процедурою, це не можна робити стосовно явищ, які відбуваються в реальних умовах у сфері гуманітарної безпеки. Серед багатьох методів отримання інформації про загрози гуманітарній безпеці особливе місце займає аналіз документів, зазначене може бути основним або додатковим методом отримання інформації. Дуже важливою процедурою тут є вибір документів, які можуть бути використані як джерело первинної інформації, і чим більше документів, що підлягають перевірці, тим більший ступінь достовірності отриманої інформації щодо рівня гуманітарної безпеки [13].

Визнаючи важливість загального контексту методологічних трансформацій гуманітарної безпеки, варто спочатку повідомити про загальні тенденції змін, а потім вказати на деякі методологічні проблеми ідентичності гуманітарної безпеки, її теоретичні припущення та зв'язки з практикою. Методологія гуманітарної безпеки базується на сукупності різноманітних наукових теорій, а саме теорія політики та міжнародних відносин, теорія організації публічного управління, загальна теорія ефективної державної політики та теорія держави і права.

Гуманітарні аспекти національної безпеки визначають раніше невідомі масштаби освітньої діяльності, адже оборонне виховання молоді завжди визнавалося однією з пріоритетних цілей держави [4]. Даний напрям має дуже широкий зміст, оскільки пов'язується з патріотичним, громадянським вихованням. Гуманітарна безпека як просвітницька цінність загалом полягає в тому, щоб спрямовувати й консолідувати ті освітні зусилля, які сприяють формуванню патріотичних настроїв. Гуманітарна безпека пов'язана з системою освіти публічною владою та всією системою її здійснення, тому зазначені питання важливі як для всього суспільства, так і для окремих індивідів.

Гуманітарна безпека уособлює освітні процеси і сучасне виховання, що спрямовані на підготовку до дій у ситуаціях, що загрожують існуванню людей, нації та функціонуванню держави [2]. Гуманітарна безпека в освітній сфері є специфічною системою дидактично-виховної діяльності засобів масової інформації, молодіжних організацій та асоціацій, державних та місцевих органів влади, зосередження на формуванні системи цінностей, поширення інформації та формування навичок, важливих для забезпечення гуманітарної безпеки. Освіта для гуманітарної безпеки є частиною національної безпеки, в її детальному обсязі можна виділити громадянську, економічну, правову, оборонну, психосоціальну освіту.

Під освітою для гуманітарної безпеки необхідно розуміти загальну освітню взаємодію, спрямовану на формування культури суспільства та ставлення до політичних загроз [9]. Вихованням військової безпеки треба називати сукупність заходів, які включають виховання та оборонне виховання суспільства, спрямовані на збереження незалежності нації і держави, захист життя і людей в умовах війни та загрози війни. Важливою є освітня та виховна взаємодія, що спрямована на формування свідомості суспільства, а також поведінку в ситуаціях, що загрожують національній безпеці. Основи гуманітарної безпеки полягають у психолого-педагогічних та соціологічних концепціях, уособлюють гуманітарну безпеку як особливу цінність.

Гуманітарна безпека передбачає поширення необхідних знань та навичок у сфері протидії загрозам, усвідомлення в людей масштабу та типу потреб у складних ситуаціях, вироблення звички оптимального залучення до реалізації різноманітних проектів, ефективного усунення загроз [6]. Потреби у сфері гуманітарної безпеки передбачають зусилля для підготовки держави на всіх рівнях і в усіх сферах її організацій до постійного ефективного захисту та оборони національних інтересів та цінностей протистояти військовим і невійськовим загрозам в умовах самоствердження нації та створення сприятливих умов для нинішнього та майбутніх поколінь.

Держава, як і будь-яка складна соціальна структура, керується конкретними цілями, що визначають сутність її існування як певної спільноти людей, що займають певну територію і визнають сукупність цінностей, санкціонованих законом і соціальними нормами [3]. У демократичній державі, де громадянське суспільство може виражати індивідуальні та групові інтереси, у тому числі цілей гуманітарної безпеки, відбувається за прямої та опосередкованої участі соціуму.

Кожен із суб'єктів суспільних відносин має свою сферу інтересів, що в свою чергу зумовлює явище розбіжності та/або спільності зазначених інтересів. Сьогодні це не зовсім доцільно, як через прогрес у сфері глобалізації, так і через існування багатьох груп інтересів у внутрішньому вимірі. Зазвичай національні інтереси ставлять в ієрархічну перевагу над внутрішніми цілями, оскільки держава намагається реалізувати в першу чергу сукупність загальних і постійних цілей, для досягнення яких діє нація. Національний інтерес включає установки, форми вираження та всі дії на міжнародній і внутрішній арені, що розглядаються на даний момент як важливі для розвитку та функціонування держави, а отже спрямовані на реалізацію національних потреб і цілей [11].

Дослідники, які займаються проблемою гуманітарної безпеки з позицій науки про безпеку, ставлять людей, їхні потреби та цінності в центр уваги, вони акцентують на системному вивченні соціокультурних проблем життя людей і діяльності суспільних інституцій. При цьому слід сказати, що, перш за все, держава має захищати національні інтереси, тому що ніякі інші країни чи структури не забезпечать їй гуманітарну безпеку. До основних сфер гуманітарної безпеки належать комунікація, комунікаційний простір, інструменти, ідеї, ідеології, догми, доктрини, засоби здійснення комунікації та спілкування, почуття, переконання, відчуття [1]. Вони мають особливості в контексті створення безпеки суб'єкта, його трансформації та проектування як майбутніх бажаних станів, і таким чином визначають природу безпеки.

Внутрішня політика держави сьогодні стає настільки ж важливою, як і зовнішня як через складність політичної системи в державі, так і через появу багатьох зовнішніх гравців на гуманітарній медійній та політичній арені. У гуманітарній

безпеці суспільства та держави важливу роль відіграє пізнання громадської думки, це дозволяє отримати первинну інформацію, яку можна з великою користю використовувати для підвищення ефективності управління безпекою [5]. Однак, найчастіше в дослідженнях з кількісної та якісної оцінки національної безпеки використовуються експертні висновки, а найбільш проблемним є процес оцінки їх компетенцій.

Висновки з проведеного дослідження та перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Основними цілями гуманітарної безпеки є встановлення залежностей щодо безпечного розвитку світу, розуміння й упорядкування, а також класифікація та систематизація складних подій, процесів і явищ у сфері гуманітарної безпеки, а також розробка проектів, що дозволяють передбачати, локалізувати та усувати існуючі або можливі загрози [7]. Гуманітарна безпека має включати систему знань про загрози та організації, структури, стратегії та методи протидії цим загрозам у національному та глобальному масштабі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Акімова Л. М. Теоретичні основи державного управління розвитком національної безпеки. *Державне управління: удосконалення та розвиток: електрон. наук. фах. вид.* 2015. № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1210>
2. Державний сектор і функції держави у період кризи / О. Й. Пасхавер, Л. Т. Верховодова, О. М. Кошик та ін. Київ: СПД Моляр С. В. 2009. 130 с.
3. Карняк О. М. Адаптація особистості в системі політичних відносин (теоретико-методологічний аналіз): монографія. Дніпродзержинськ: Середняк Т.К., 2012. 194 с.
4. Коваленко О. Державне управління в процесі соціалізації суспільного відтворення. *Держава та регіони. Сер.: Державне управління.* 2013. № 2. С. 71-75.
5. Коновалова І. В. Механізм державного управління регіональними соціальними програмами в Україні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук. з держ. упр.: 25.00.02. Харків, 2011. 19 с.
6. Концептуальні засади розвитку системи забезпечення національної безпеки України: аналіз. доп. / О. О. Резнікова, В. Ю. Цюкало, В. О. Паливода та ін. Київ: НІСД. 2015. 58 с.
7. Костюк І. Державне управління в Україні в період реалізації адміністративної реформи: основні поняття та категорії. *Державне управління та місцеве самоврядування.* 2013. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/dums_2013_1_9.pdf
8. Кунц Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций / пер. с англ. в 2т. / Общ. ред. акад. Д. М. Гвишиани. Москва: Прогресс, 2017, Т.1. 497с.
9. Мамонов І. Публічне управління, державне управління, соціальна політика і місцеве самоврядування як складові соціального управління. *Державне управління: теорія та практика.* 2012. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Dutp_2012_2_4.pdf
10. Меляков А. Гуманітарна сфера як предмет досліджень в науці державного управління // *Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр.* Харків: Магістр, 2012. № 1. 205 с.
11. Парубчак І. О. Основні аспекти сучасних суспільно-політичних та управлінських відносин у системі міжнародного співробітництва. *Вісник Академії митної служби України. Серія: «Державне управління».* 2013. Випуск 1(8). С. 170-177.
12. Пироженко В. О. Гуманітарна складова національної безпеки: предмет дослідження та коло основних проблем. *Стратегічна панорама.* 2005. №2. С. 27-35. URL: niss.gov.ua/vydanna/panorama/issue.php?s=prnb1&issue=2005_2
13. Ситник Г. П. Концептуальні засади забезпечення національної безпеки України: навч. посібник. Київ, 2010. 328 с.

14. Чигур Р. Ю. Феномен глобалізації: соціально-філософський аналіз. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»: Серія «Філософія»*. 2015. Випуск 18. С. 96-102.

REFERENCES:

1. Akimova L. M. (2015), "*Teoretychni osnovy derzhavnoho upravlinnya rozvytkom natsional'noyi bezpeky*" ["Theoretical Foundations of Public Administration Development of National Security"], elctron. sciences prof. edition *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok* [Public administration: improvement and development], vol. 5, available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1210> [Ukraine]
2. Karpyak O. M. (2012), *Adaptatsiya osobystosti v systemi politychnykh vidnosyn (teoretyko-metodolohichnyy analiz)* [Adaptation of personality in the system of political relations (theoretical and methodological analysis)], Monograph, Press Serednyak T.K., Dniprodzerzhyn'sk, 194 p. [Ukraine]
3. Kovalenko O. (2013), "*Derzhavne upravlinnya v protsesi sotsializatsiyi suspil'noho vidtvorennya*" ["Public administration in the process of socialization of social reproduction"], journal *Derzhava ta rehiony. Ser.: Derzhavne upravlinnya* [State and regions: Public Administration], vol. 2, pp. 71-75 [Ukraine]
4. Konovalova I. V. (2011), *Mekhanizm derzhavnoho upravlinnya rehional'nymy sotsial'nymy prohramamy v Ukrayini* [Mechanism of state management of regional social programs in Ukraine], PhD thesis: 25.00.02 "Mechanisms of public administration", press *Khark. rehion. in-t derzh. upr.*, Kharkiv, 19 p. [Ukraine]
5. Kostyuk I. (2013), "*Derzhavne upravlinnya v Ukrayini v period realizatsiyi administrativnoyi reformy: osnovni ponyattya ta katehoriy*" [Public administration in Ukraine during the period of implementation of administrative reform: main concepts and categories], journal *Derzhavne upravlinnya ta mistseve samovryaduvannya* [Public administration and local government], available at: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/dums_2013_1_9.pdf [Ukraine]
6. Kunts G. (2017), *Upravleniye: sistemnyy i situatsionnyy analiz upravlencheskikh funktsiy* [Management: a system and situational analysis of managerial functions], per. s angl. v 2t., Obshch. red. akad. D. M. Gvishiani, Press *Progress*, Moskva, T.1. 497p. [Russia]
7. Mamonov I. (2012), *Publichne upravlinnya, derzhavne upravlinnya, sotsial'na polityka i mistseve samovryaduvannya yak skladovi sotsial'noho upravlinnya* [Public administration, public administration, social policy and local self-government as components of social management], available at: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Dutp_2012_2_4.pdf [Ukraine]
8. Melyakov A. (2012), "*Humanitarna sfera yak predmet doslidzhen' v nautsi derzhavnoho upravlinnya*" ["The humanitarian sphere as an object of research in the science of public administration"], collection of scientific works *Teoriya ta praktyka derzhavnoho upravlinnya* [Theory and practice of public administration], Kharkiv, vol. 1, 205 p. [Ukraine]
9. Parubchak I. O. (2013), "*Osnovni aspekty suchasnykh suspil'no-politychnykh ta upravlins'kykh vidnosyn u systemi mizhnarodnoho spivrobitnystva*" ["The main aspects of modern socio-political and managerial relations in the system of international cooperation"], bulletin of the Academy of Customs Service of Ukraine *Seriya Derzhavne upravlinnya* [Series Public Administration], vol. 1(8). pp. 170-177 [Ukraine]
10. Paskhaver O. Y., Verkhovodova L. T., Koshyk A. M. et al (2009), *Derzhavnyy sektor i funktsiyi derzhavy u period kryzy* [Public sector and functions of the state during the crisis], Press *SPD Molyar S. V.*, Kyiv, 130 p. [Ukraine]
11. Pyrozhenko V. O. (2005), "*Humanitarna skladova natsional'noyi bezpeky: predmet doslidzhennya ta kolo osnovnykh problem*" ["The humanitarian component of national security: the subject of research and the range of key issues"] journal

Stratehichna panorama [Strategic panorama], vol. 2, available at: niss.gov.ua/vydanna/panorama/issue.php?s=prnb1&issue=2005_2 [Ukraine]

12. Reznikova O.O., Tsyukalo V.Y, Palyvoda V.O. et. al (2015), *Kontseptual'ni zasady rozvytku systemy zabezpechennya natsional'noyi bezpeky Ukrainy* [Conceptual basis of development of the system of ensuring national security of Ukraine], Analytical report, Press MISS, Kyiv, 58 p. [Ukraine]

13. Sytnyk H. P. (2010), *Kontseptual'ni zasady zabezpechennya natsional'noyi bezpeky Ukrainy* [Conceptual Principles for National Security of Ukraine], Tutorial, Kyiv, 328 p. [Ukraine]

14. Chyhur R. Yu. (2015), *“Fenomen hlobalizatsiyi: sotsial'no-filosofs'kyy analiz”* [“The phenomenon of globalization: socio-philosophical analysis”], scientific notes of the National University of Ostroh Academy Seriya Filosofiya [Philosophy series], vol. 18, pp. 96-102 [Ukraine]

УДК 351.746.1(075.8)

DOI <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.1.2>

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ НАВЧАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗБРОЙНИХ СИЛ: СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ УКРАЇНИ

Біліченко В. М. – аспірант кафедри публічного управління
та адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом
ORCID: 0000-0001-8153-5397

У статті проаналізовані наукові підходи до проблеми навчання кадрового потенціалу збройних сил у Великобританії, США, Ізраїлі, Німеччині. Обґрунтовано, що системна діяльність щодо виховання та навчання військовослужбовців в Великобританії та з'ясовано, що результатом такої кадрової політики є високий рівень довіри з боку вищого командування збройних сил Великої Британії до командирів бойових підрозділів та їхні спроможності виконувати поставлені завдання. Так, на завершальному етапі підготовки британської бригади до ротації в зону бойових дій ніхто не направляє до неї комісії для перевірки стану боєготовності. Для командування операції достатньо доповіді командира бригади, бо саме він буде воювати, а не ті, хто його перевіряє.

Водночас, навчання військовослужбовців в Німеччині спрямоване саме на імітаційні засоби ведення бойових дій, застосування інноваційних технологій навчання військовослужбовців, формування психологічної готовності до військових та бойових дій.

Виокремлені наступні особливості системи підготовки офіцерів в армії США: безперервність і гнучкість; постійний характер; значний внесок цивільних вишів у комплектуванні первинних офіцерських посад; наявність мережі шкіл, навчальних центрів, курсів підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації військових кадрів, число і рівень яких змінюються залежно від обстановки і потреби збройних сил США в тих чи інших спеціальностях; короткостроковість військової підготовки командних кадрів збройних сил США у військових коледжах, які є за своєю сутністю вищими академічними курсами. Система військової освіти Ізраїлю перебуває у постійному розвитку та чуйно реагує на вимоги сучасної, що змінюється війни та державного будівництва. Цілі виховання визначаються, виходячи з визначення виховання, спрямованості соціальних відносин.

Обґрунтовано, що система підготовки військовослужбовців за кордоном спрямована на підготовку військових фахівців та, особливо, офіцерських кадрів, відданих державній та блокувій політичній стратегії своїх країн, їх навички формуються таким чином, щоб забезпечити надсучасну підготовку, знання в сферах діяльності, де вони працюють.

Ключові слова: підготовка, навчання, виховання, збройні сили, навчання військовослужбовців, патріотизм, відданість державі.

Bilichenko V. M. Theoretical fundamentals of training personnel potential of the armed forces: world experience and recommendations for Ukraine

The article analyzes scientific approaches to the problem of training the personnel potential of the armed forces in Great Britain, the United States, Israel, and Germany. The author argues that the systematic activities of education and training of servicemen in the UK and found that the result of such personnel policy is a high level of trust on the part of the British High Command to commanders of combat units and their ability to perform tasks. Thus, at the final stage of preparation of the British brigade for rotation in the combat zone, no one sends commissions to it to check the state of combat readiness. The brigade commander's report is enough to command the operation, because it is he who will fight, not those who checked him.

At the same time, the training of servicemen in Germany is aimed precisely at simulating means of combat operations, the use of innovative technologies for training servicemen, and the formation of psychological readiness for military and combat operations.

The article highlights the following features of the system of officer training in the US Army: continuity and flexibility; permanent character; significant contribution of civilian universities in the recruitment of primary officer positions; availability of a network of schools, training centers, training, retraining and advanced training courses for military personnel, the number

and level of which vary depending on the situation and the needs of the US military in certain specialties; short-term military training of US military command staff in military colleges, which are essentially higher academic courses. Israel's military education system is constantly evolving and responsive to the changing demands of modern warfare and state-building. The goals of education are determined based on the definition of education, the direction of social relations.

The author substantiates that the system of training servicemen abroad is aimed at training military specialists and, especially, officers dedicated to the state and bloc political strategy of their countries, their skills are formed in such a way as to provide state-of-the-art training.

Key words: training, education, upbringing, armed forces, training of servicemen, patriotism, devotion to the state.

Постановка проблеми. Загроза щодо загострення збройного конфлікту з Російською Федерацією, проведення антитерористичної операції на Сході України, постійні проблеми забезпечення системи національної безпеки України, інформаційні небезпеки та маніпулювання інформацією щодо загроз вимагають формування ефективного професійного кадрового складу Збройних Сил України. Збройні Сили України повинні не лише забезпечувати військову безпеку на території України, а й прогнозувати можливі небезпеки та приймати важливі рішення щодо запобігання виникнення таких небезпек. Крім того, окремо стоїть питання формування довіри населення до Збройних Сил України, підвищення престижу діяльності та служби в Збройних Силах України.

З метою виокремлення раціональних механізмів підготовки кадрів Збройних Сил України пропонується проаналізувати міжнародний досвід професійної підготовки кадрів Збройних Сил.

Проблеми формування та розвитку кадрового потенціалу Збройних Сил за кордоном, досвід кадрової політики у НАТО, формування ефективних механізмів навчання та виховання військових кадрів, аналізують зокрема: О. Банчук-Петросова, О. Басараб, О. Білецький, В. Ветров, З. Гбур, Н. Дакі, О. Дороніна, М. Думенко, О. Заболотний, А. Зельницький, О. Зіборєва, С. Капелюшний, О. Коваль, О. Петросова, Д. Плеханов, В. Сокурєнко, Г. Тіхонов, Г. Шпанчук, О. Яцино та ін. Разом з тим, відсутні системні дослідження проблем навчання кадрового потенціалу збройних сил за кордоном.

Виклад матеріалу. Підготовка офіцерських кадрів у Збройних силах зарубіжних країн (США, Англії, Німеччини, Ізраїлю та ін.) має багато спільних рис, але також є своя специфіка в кожній країні, свої витоки та традиції. Спільним є те, що підготовка офіцерських кадрів як осіб, покликаних займати ключові позиції у національних арміях, носить організований та цілеспрямований характер. У самій системі виділяють дві підсистеми: навчання та виховання, які взаємопов'язані та націлені на реалізацію основної мети – підготовку офіцера-професіонала.

Система виховання майбутніх офіцерів (кадетів) в зазначених арміях країн включає в себе: цілі та завдання виховання, суб'єкти, об'єкти, зміст, напрями виховання, форми, методи та засоби виховання; а також результат, способи контролю та коригування виховного процесу, суб'єкт-об'єктні відносини, структурні зв'язки між елементами системи.

Аналіз теорії та практики підготовки офіцерських кадрів у військових вузах закордонних армій показує, що дуже часто у таких вищих навчальних закладах застосовується термін «виховання». В авторському розумінні «виховання» у зарубіжних джерелах трактується та позначається такими категоріями як: «формування морального духу», «індоктринація», «внутрішнє керівництво», «традиційні військові цінності», «політична освіта» тощо.

У головному зміст виховання майбутніх офіцерів в цих країнах збігається. У самому змісті виділяються напрями виховання: патріотичне, державно-правове, військове, духовне (релігійне), фізичне, морально-психологічна підготовка, організація здорового способу життя та ін. Відмінності виявляються, насамперед, у змісті деяких структурних елементів системи виховання у вишах: суб'єктах виховання, формах, методах та засобах виховного впливу. Якщо в цілому зміст виховання у цих арміях збігається, то пріоритети з метою і завдання істотно відрізняються. Специфіка обумовлена відмінностями в історичних традиціях, місці та ролі збройних сил у суспільстві, що склався спосіб життя, способі комплектування (набору до ВНЗ) армії тієї чи іншої держави [1].

Так в збройних силах Великої Британії кожен військовослужбовець усвідомлює, що упродовж 2-3 років він має досягнути певних критеріїв і претендувати на чергове підвищення по службі. Якщо офіцер перебуває на посаді більше ніж 4 роки без спроб просування, то з ним проводяться співбесіди на предмет подальшого проходження служби. Якщо офіцер претендує на вищі посади в збройних силах, то він має бути готовим до зміни своєї спеціалізації кожні 4-5 років з тим, щоб за 20-25 років служби набути досвіду роботи в бойових частинах, штабах, системі логістики, навчальних закладах або кадрових органах. Тоді людина на вершині своєї кар'єри, коли стає вищим офіцером, має світогляд і розуміння всіх аспектів військової служби. Такий командир не буде видавати накази, які він сам не знає, як виконати [2].

У британській армії командири обмежені в своєму впливі на кадрові призначення. Цим займаються комісії, які знаходяться поза межами юрисдикції командування частини. В комісію приносять тільки особові справи кандидатів на призначення на вакантні посади. Існують певні критерії, яким людина має відповідати, перш ніж бути призначеним на посаду, на яку він претендує. Враховується рівень підготовки, наявність бойового досвіду, професійний рівень тощо. Як правило, британські командири не знають, хто у них буде заступником, але вони впевнені, що це буде компетентний офіцер із відповідним досвідом.

Результатом такої кадрової політики є високий рівень довіри з боку вищого командування збройних сил Великої Британії до командирів бойових підрозділів та їхні спроможності виконувати поставлені завдання. Так, на завершальному етапі підготовки британської бригади до ротації в зону бойових дій ніхто не направляв до неї комісій для перевірки стану боєготовності. Для командування операції достатньо доповіді командира бригади, бо саме він буде воювати, а не ті, хто його перевіряв.

Аналіз літературних джерел, різних документів свідчить, що у функціонуванні систем виховання у ВНЗ зарубіжних армій виявляються тенденції до посилення організаційного розвитку системи виховання взагалі та кожного структурного елемента зокрема [3-5].

У частинах та підрозділах збройних сил Німеччини професійна підготовка складається з виховання та бойової підготовки. Її завдання полягає у розвитку у військовослужбовців духовних та фізичних сил, прищепленні їм навичок, що забезпечують якісне вирішення завдань військової служби, формуванні витримки у важких умовах сучасного бою.

При проведенні відбору на службу в армію враховуються знання, навички та досвід, який придбали військовослужбовці під час громадянського життя. Це, по-перше, дає змогу значно заощадити кошти та час на військову підготовку. По-друге, підвищує зацікавленість військовослужбовця у виборі військової

спеціальності спорідненої цивільній спеціальності, сприяє прояву самостійності та ініціативи.

Військова служба в Німеччині починається із загальної підготовки військовослужбовців, яка триває до півроку. При цьому рядовий склад отримує також спеціальну підготовку, що відповідає його функціональним обов'язкам. Після цього військовослужбовці залучаються до проходження спільної військової підготовки у первинних підрозділах. Під час підготовки офіцерів та молодших командирів передбачені також заходи щодо розвитку у них необхідних командних якостей [6].

Оснащеність військ складною військовою технікою та зброєю, спеціалізація військ вимагають всебічної глибокої професійної підготовки військових фахівців та командирів. З цією метою у військах використовуються численні тренажери, макети, смуги перешкод зі звуковими та світловими ефектами, динаміка мішеней сприяє максимальному наближенню бойового навчання до реалій сучасного бою.

Отримання необхідних навичок у стрільбі здійснюється на спеціальному тренажері із застосуванням макетів гвинтівок, пістолетів, кулеметів та гранатометів. Прицілювання здійснюється до лазерного променя, що наводиться на екран, куди виводиться імітація місцевості. Всі дані виводяться на комп'ютери, за якими перебувають інструктори, що оцінюють діяльність військовослужбовців. Після здачі нормативів на тренажерах військовослужбовці допускаються до бойових стрільб [7].

Разом з тим, незважаючи на широке застосування у військах новітніх технічних засобів, військова доктрина ФРН звертає увагу, що «...це має вести зниження фізичних навантажень. Армія повинна вимагати виховувати солдатів в обстановці, наближеній до бойової обстановки, з усіма її фізичними та психологічними навантаженнями, властивими умовам війни» [8].

У збройних силах Німеччини психологічна підготовка вважається обов'язковою для військовослужбовців всіх родів військ. В Гамбурзі, Альтенштадті та інших містах створені навчальні центри з виховання у особового складу певних морально-психологічних якостей шляхом суворих методів навчання. Зокрема, практикуються часті тривоги, марш-кидки на 30 км, дії окремих солдатів та підрозділів уночі в погану погоду, військовослужбовці вчаться долати голод, самотність, відпрацьовують уміння зберігати нерухомість протягом тривалого часу.

Таким чином, навчання військовослужбовців в Німеччині спрямоване саме на імітаційні засоби ведення бойових дій, застосування інноваційних технологій навчання військовослужбовців.

Комплектування збройних сил здійснюється на добровільній основі. Усі кандидати піддаються тестуванню з метою виявлення їх загальноосвітнього рівня, схильностей і здібностей, можливості і доцільності використання по обраній ними спеціальності. За результатами тестування кандидати розподіляються по відповідних військовооблікових спеціальностях. Після прийняття присяги новобранці прямують в учбові центри видів збройних сил для проходження початкової підготовки і підготовки за фахом. Національна гвардія займає незвичайне місце в системі збройних сил США. З одного боку, це війська штатів (її формування створюються в усіх п'ятдесяти штатах), які підпорядковані губернаторам штатів і використовуються ними для підтримки громадського порядку, ліквідації наслідків стихійних лих і рішення інших завдань. З іншого боку, національна гвардія – бойовий резерв збройних сил США, що об'єднує у своєму складі значну частину військової потужності сухопутних військ і ВПС США (військово-морських сил у складі національної гвардії немає). Відповідно до концепції “єдиних

сил” вважається необхідним доведення боєздатності національної гвардії до рівня регулярних військ відносно укомплектованості особовим складом, оснащення зброєю і технікою, якості занять з бойової підготовки [9, с. 123].

Так, при обґрунтуванні цілей виховання у військово-навчальних закладах США запровадили вимоги до підготовки «воєнного лідера». При аналізі цілепокладання у підготовці офіцерів у ВНЗ США визначаються основні цілі виховання: формувати та розвивати особистість американського військовослужбовця як громадянина – патріота США і як воїна професіонала, який постійно прагне свого самовдосконалення [10, с. 88-96].

Мета розглядається провідним системотворчим фактором у системі виховання. У виховній роботі Збройних Сил США пріоритетним напрямком є формування та розвиток у військовослужбовців військово-професійних якостей, почуття патріотизму, морально-етичних норм поведінки у військовому колективі, закріплених у військовій присязі та етичному кодексі Збройних сил США [10].

Сполучені Штати Америки для забезпечення ефективної підготовки офіцерських кадрів створили систему військової підготовки, яка розподілена на три основні підсистеми:

1. Військові заклади освіти міністерства оборони.
2. Курси позавійськової підготовки офіцерів резерву – ROTC (Reserve Officers Training Corps) при цивільних вищих навчальних закладах.
3. Прямий набір цивільних осіб на офіцерські посади [11].

Заклади освіти, які займаються підготовкою та підвищенням загальноосвітньої і військово-спеціальної кваліфікації офіцерів, мають певні характеристики, відповідно до яких їх можна розподілити на військові навчальні заклади, що здійснюють:

- вищу професійну загальноосвітню й базову військову підготовку;
- перепідготовку або додаткову поглиблену професійну загальноосвітню й військово-спеціальну підготовку;
- підвищення військової кваліфікації;
- підвищення рівня загальноосвітньої, спеціальної та професійної підготовки;
- вищу військову підготовку [12].

У цивільних закладах вищої освіти, що мають курси ROTC, проводиться вища спеціальна загальноосвітня й загальна військова підготовка. Крім того, місцем перепідготовки та підвищення військової кваліфікації офіцерів (без присудження більш високого ступеня загальної освіти) є курси перепідготовки та вдосконалення, що функціонують при навчальних центрах і школах родів військ (сил) та служб [13].

У навчальних центрах і школах родів військ організовується перепідготовка офіцерів із вилугою до 10 років, у командно-штабних коледжах – з вилугою від 10 до 15 років. Кількість таких курсів не постійна. Їх число змінюється в залежності від обстановки й потреби в тих чи інших фахівцях. Терміни навчання визначаються складністю спеціальності військовослужбовця і складають від декількох тижнів до 1,5 років [13].

Проведений аналіз дає підстави виокремити наступні особливості системи підготовки офіцерів в армії США: безперервність і гнучкість; постійний характер; значний внесок цивільних вишів у комплектуванні первинних офіцерських посад; наявність мережі шкіл, навчальних центрів, курсів підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації військових кадрів, число і рівень

яких змінюються залежно від обстановки і потреби збройних сил США в тих чи інших спеціальностях; короткостроковість військової підготовки командних кадрів збройних сил США у військових коледжах, які є за своєю сутністю вищими академічними курсами.

Проаналізуємо тепер підготовку Збройних Сил у Ізраїлі.

Армія Ізраїлю складається з військовослужбовців строкової служби та резерву (число кадрових військовослужбовців відносно велике у військово-повітряних силах та військово-морському флоті). Ізраїльські збройні сили, на відміну більшості інших армій, не утворюють замкнуту професійну корпорацію, а в повному розумінні слова є загальнонаціональною армією, оскільки військовий обов'язок є обов'язковою для всіх осіб, які мешкають у країні [14].

В Ізраїлі створено одну з найефективніших систем підготовки армійських кадрів, яка охоплює всі верстви населення, починаючи зі шкільної лави.

Варто звернути увагу на те, що ізраїльська армія налічує порівняно невелике число кадрових військовослужбовців і складається переважно з військовослужбовців строкової служби та резерву. З цієї причини ізраїльські збройні сили, на відміну від більшості інших армій, не утворюють замкнену професійну корпорацію, а в повному розумінні слова є загальнонаціональною армією. Наслідком цього є зацікавленість Армії оборони Ізраїлю в підвищенні професійного і загальноосвітнього рівня населення країни [15].

Після досягнення 18-річного віку всі ізраїльтяни обох статей підлягають призову до армії. Військовозобов'язаними вважаються бездітні жінки та незаміжні до 26 років. Від обов'язкової служби можуть бути звільнені дівчата, які дотримуються релігійних заповідей. Термін служби для жінок становить два роки. Спільним для всіх є проходження курсу молодого бійця (тиронут), тривалість і складність якого залежить від роду військ, куди прямує призовник. Усі військові спеціальності діляться на бойові, пов'язані з виконанням бойових завдань, та спеціальності тилового забезпечення. Для солдатів бойових частин наступним етапом бойової підготовки є курс просунутого навчання, який триває кілька місяців. Найбільш підготовлені бійці потім проходять курс сержантів і лише найкращі випускники курсу сержантів можуть отримати напрямок на офіцерські курси. Таким чином, для кандидатів в офіцери є обов'язковим проходження всіх етапів бойового навчання, яке проходить безпосередньо у військах і загальна тривалість її може досягати від одного до півтора року. Весь цей час солдат поєднує навчання із несенням служби у своїх військових частинах [16].

Навчання на офіцерських курсах в Ізраїлі має короткотерміновий характер та відрізняється високою інтенсивністю і вимагає від курсантів максимальних моральних та фізичних зусиль. Тих, хто не може справлятися з такими навантаженнями, чекає негайного відрахування з курсу. Вся система навчання нерозривно пов'язана з вирішенням реальних бойових завдань, значну частину часу курсанти проводять у полі та на навчаннях, де негайно закріплюються отримані теоретичні знання. Наголос робиться на оволодіння майбутніми офіцерами практичних навичок командування підрозділами. Вся виховна робота спрямована на підготовку офіцерів до усвідомленого та відповідального виконання покладених на них бойових завдань. Така система військової освіти в Ізраїлі охоплює майже все населення країни.

Система військової освіти Ізраїлю перебуває у постійному розвитку та чуйно реагує на вимоги сучасної, що змінюються війни та державного будівництва. Цілі виховання визначаються, виходячи з визначення виховання, спрямованості

соціальних відносин. Вони описують очікування та норми соціально-функціональної поведінки. Виховні цілі завжди мають відношення до конкретних дій і спрямовані на формування соціально важливих знань, навичок та умінь військовослужбовців.

Проведений аналіз систем підготовки кадрів Збройних Сил дає підстави зазначити, що система підготовки військовослужбовців за кордоном спрямована на підготовку військових фахівців та, особливо, офіцерських кадрів, відданих державній та блокувній політичній стратегії своїх країн, їх навички формуються таким чином, щоб забезпечити надсучасну підготовку, знання в сферах діяльності, де вони працюють.

Доцільною є наступна градація цілей виховання кадрів Збройних Сил України:

1. Поведінка визначається запропонованою заздалегідь системою цінностей – реагування.
2. Власне система цінностей вибудовується та проникає у загальну систему цінностей, визначаючи, в такий спосіб, поведінка – усвідомлення.
3. Поведінка виражена загальною системою цінностей, яка сприймається як власна та самовизначається.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Шевцова С. В. Особенности воспитания и формирования профессиональной ответственности в высших военно-учебных заведениях Великобритании, Германии, Израиля, США, Франции. *Армия и общество*. 2015. №1 (44). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-vospitaniya-i-formirovaniya-professionalnoy-otvetstvennosti-v-vysshih-voenno-uchebnyh-zavedeniyah-velikobritanii>.
2. Стандарти НАТО у кадровій політиці. Армія-INFORM. 28 жовтня 2021 р. URL: <https://armyinform.com.ua/2021/10/28/standarty-nato-u-kadrovij-polityczii/>
3. AR-350-1. Training. Army training. Wash., 1975.
4. Charles de Gaulle. *Le fil de lepee* Paris, PLON. 1971. P.64, 96.
5. Von Rosen C. F. Ein Streit- noch immer mit offenem Ausgang. Erziehung in den Streitkräften: Ja oder Nein, wie und mit welchem Ziel? – Versuch eine neuen didaktischen Ansatzes. *Truppen praxis*. 1993. №. 5. P. 536–541.
6. Кудрявцев Ю. Подготовка командных кадров к воспитательной деятельности в вузах США, Германии, Великобритании. *Зарубежное военное обозрение*. 2001. № 5. С. 10–14.
7. Норштейн М. Бундесвер – армия профессионалов. «Partner». 2012. № 8 (179). С. 21-29.
8. Баранов В. Комплектование вооруженных сил США личным составом, его военная и специальная подготовка. *Зарубежное военное обозрение*. 1989. №10. С.14-18 URL: <http://war1960.ru/vs/complexvcu sa.shtml> .
9. Рибидайло А.А., Турейчук А.М., Прокопенко О.С. Аналіз досвіду провідних країн світу щодо формування та використання кадрового резерву у збройних силах. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського*. 2017. № 2 (60). С. 121-128.
10. Система воспитания ВС США: современные тенденции ее развития. *Информационно-педагогический сборник*. М.: ВЦСПЛИ, 1993. № 4 (7). С.88-96.
11. Яцино О. Особливості підвищення кваліфікації фахівців служб персоналу у Збройних Силах США. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2018. № 7 (81). С. 71-80.
12. Матвеєнко А. А. Система вищої військової освіти в США. URL: http://artofwar.ru/k/kamenew_anatolij_iwanowich/sshasistemawoennogoobrazowanijanac halo21weka.shtml

13. Стрілецький А. Система підготовки офіцерських кадрів у США. URL: <http://pentagonus.ru/publ/9-1-0-230>

14. Цитович Я.В. Правовое и стратегическое развитие государства Израиль в процессе противостояния военным и террористическим угрозам арабских стран. *Вестник МФЮА*. 2017. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pravovoe-i-strategicheskoe-razvitie-gosudarstva-izrail-v-protssesse-protivostoyaniya-voennym-i-terroristicheskim-ugrozam-arabskih-stran>.

15. Савинець О. Ю. Іноземний досвід комплектування збройних сил. *Науковий вісник Ужгородського Національного університету : серія: Право*. 2018. Т. 2. Вип. 51. С. 34-38.

16. Гацко М. Способы комплектования военнослужащими вооружённых сил иностранных государств. *Зарубежное военное обозрение*. 2009. № 1. С. 28–31.

REFERENCES:

1. Shevcova, S. V. (2015), *Osobennosti vospitaniya i formirovaniya professional'noj otvetstvennosti v vysshih voenno-uchebnyh zavedeniyah Velikobritanii, Germanii, Izrailja, SShA, Francii* [Features of education and formation of professional responsibility in higher military educational institutions of Great Britain, Germany, Israel, USA, France], *Armija i obshhestvo – Army and society*, (1) (44), Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-vospitaniya-i-formirovaniya-professionalnoy-otvetstvennosti-v-vysshih-voenno-uchebnyh-zavedeniyah-velikobritanii>. [in Russian].
2. Standarty NATO u kadrovii politytsi. *Armiiia-INFORM*. 28 zhovtnia 2021 [NATO standards in personnel policy. *Army-INFORM*. October 28, 2021], Retrieved from <https://armyinform.com.ua/2021/10/28/standarty-nato-u-kadrovij-politytzi/> [in Ukrainian].
3. AR-350-1. Training. *Army training*. Wash. 1975 [in English].
4. Charles de Gaulle (1971), *Le fil de lepee* Paris, PLON. [in French].
5. Von Rosen, C. F. (1993), *Ein Streit- noch immer mit offenem Ausgang. Erziehung in den Streitkräften: Ja oder Nein, wie und mit welchem Ziel? – Versuch eine neuen didaktischen Ansatzes. Truppen praxis*. 1993. (5): 536–541 [in German].
6. Kudrjavcev, Ju. (2001), *Podgotovka komandnyh kadrov k vospitatel'noj dejatel'nosti v vuzah SShA, Germanii, Velikobritanii* [Training of team personnel for educational activities in universities of the USA, Germany, Great Britain], *Zarubezhnoe voennoe obozrenie – Foreign military review*, (5): 10–14. [in Russian].
7. Norshtejn, M. (2012), *Bundesver – armija professionalov* [Bundeswehr – an army of professionals], *«Partner» – "Partner"*, (8) (179): 21-29. [in Russian].
8. Baranov, V. (1989), *Komplektovanie vooruzhennyh sil SShA lichnym sostavom, ego voennaja i special'naja podgotovka* [Staffing of the US Armed Forces, its military and special training], *Zarubezhnoe voennoe obozrenie – Foreign military review*, (10): 14-18, Retrieved from <http://war1960.ru/vs/complectvcu sa.shtml> . [in Russian].
9. Rybydailo, A.A. & Tureichuk, A.M. & Prokopenko, O.S. (2017), *Analiz dosvidu providnykh krain svitu shchodo formuvannia ta vykorystannia kadrovoho rezervu u zbroinykh sylakh* [Analysis of the experience of the world's leading countries in the formation and use of personnel reserves in the armed forces], *Zbirnyk naukovykh prats Tsentru voienno-stratehichnykh doslidzen Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy imeni Ivana Cherniakhovskoho – Collection of scientific works of the Center for Military Strategic Studies of the Ivan Chernyakhovsky National University of Defense of Ukraine*, (2) (60): 121-128. [in Ukrainian].
10. *Sistema vospitaniya VS SShA: sovremennye tendencii ee razvitiya* [The system of education of the US Armed Forces: current trends in its development], *Informacionno-pedagogicheskij sbornik – Information and pedagogical collection*, M.: VCSPLI, 1993(4) (7): 88-96. [in Russian].
11. Iatsyno, O. (2018), *Osoblyvosti pidvyshchennia kvalifikatsii fakhivtsiv sluzhby personalu u Zbroinykh Sylakh SShA* [Features of professional development of personnel

services in the US Armed Forces], *Pedahohichni nauky: teoriia, istoriia, innovatsiini tekhnolohii – Pedagogical sciences: theory, history, innovative technologies*, (7) (81): 71-80 [in Ukrainian]

12. Matvieienko, A. A. Systema vyshchoi viiskovoi osvity v SSHa [The system of higher military education in the United States], Retrieved from http://artofwar.ru/k/kamenew_anatolij_iwanowich/sshasistemawoennogoobrazowanijanac_halo21weka.shtml [in Ukrainian].

13. Striletskyi, A. Systema pidhotovky ofiterskykh kadriv u SSHa [The system of officer training in the United States], Retrieved from <http://pentagonus.ru/publ/9-1-0-230> [in Ukrainian].

14. Citovich, Ja.V. (2017), Pravovoe i strategicheskoe razvitie gosudarstva Izrail' v processe protivostojaniya voennym i terroristicheskim ugrozam arabskikh stran [Legal and strategic development of the State of Israel in the process of confronting the military and terrorist threats of the Arab countries], *Vestnik MFJuA – MFYUA newspaper*, (1), Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/pravovoe-i-strategicheskoe-razvitie-gosudarstva-izrail-v-protssesse-protivostoyaniya-voennym-i-terroristicheskim-ugrozam-arabskikh-stran>. [in Russian]

15. Savynets, O. Yu. (2018), Inozemnyi dosvid komplektuvannia zbroinykh syl [Foreign experience of manning the armed forces], *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho universytetu : seriia: Pravo – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University: series: Law*, (2), Vyp. 51: 34-38. [in Ukrainian].

16. Gacko, M. (2009), Sposoby komplektovaniya voennosluzhashchimi vooruzhjonnykh sil inostrannykh gosudarstv [Methods of manning the armed forces of foreign countries], *Zarubezhnoe voennoe obozrenie – Foreign military review*, (1): 28–31. [in Russian].

УДК 378.092-057.21

DOI <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.1.3>

СОЦІОКУЛЬТУРНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ЯК ОСНОВА ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Дзвінчук Д. І. – доктор філософських наук, професор,
професор кафедри публічного управління та адміністрування
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу
ORCID: 0000-0002-6391-3822

Качмар О. В. – доктор філософських наук, професор,
професор кафедри фахових методик і технологій початкової освіти
Прикарпатського національного університету
імені Василя Стефаника
ORCID: 0000-0002-2002-4603

У статті автори розглядають важливість формування соціокультурної компетентності студентів-майбутніх управлінців. Доводять, що соціальна компетентність на сучасному етапі розвитку людства – це фундаментальна компетентність. Формування соціальної компетентності набуває все більшої актуальності в умовах ноосферної цивілізації, а рівень її сформованості має великий вплив на професійний розвиток та ціннісні установки особистості. Якщо розглядати цей феномен у глобальному контексті, то сформований рівень соціальної компетентності у молодого покоління матиме вплив на подальший розвиток людства. Соціальна компетентність являє собою суму певних особистісних характеристик, соціальних здібностей, теоретичних знань та практичних навичок, що включає в себе езистенційні навички (м'які навички), соціальний інтелект та історичну пам'ять.

Результатом соціалізації та інкультурації особистості є культурна компетентність, яка дає їй можливість розуміти, правильно інтерпретувати й доцільно застосовувати здобуті знання про культурні установи, цінності й норми. Культурна компетентність включає в себе знання, моральні норми, культурний інтелект; кожен з цих конструктів вимагає формування у студентів компетенцій різного рівня.

Мистецтвознавча складова професійної компетентності являє собою сукупність теоретичних знань, практичних умінь і навичок, досвіду культурно-мистецької діяльності; сформованість мистецтвознавчої компетентності сприяє задоволенню потреб індивіда в соціальних, культурних та інформаційно-комунікативних практиках. В зв'язку з цим автори пропонують доповнити чинний стандарт та навчальні плани професійної підготовки за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування мистецтвознавчою компетентністю та дисциплінами мистецтвознавчого циклу.

Ключові слова: соціальна компетентність, культурна компетентність, соціокультурна компетентність, мистецтвознавча компетентність, професійна підготовка фахівців у сфері публічного управління та адміністрування.

Dzvinchuk D. I., Kachmar O. V. Socio-cultural competence as a basis for professional training of professionals in the field of public administration

In the article the authors consider the importance of forming socio-cultural competence of students – future managers. They prove that social competence at the present stage of human development is a fundamental competence. The formation of social competence is becoming increasingly important in the noosphere civilization, and the level of its formation has a great influence on professional development and values of the individual. If we consider this phenomenon in a global context, the current level of social competence of the younger generation will have an impact on the further development of mankind. Social competence is a set of certain personal characteristics, social abilities, theoretical knowledge and practical skills, which includes existential skills (soft skills), social intelligence and historical memory.

The result of socialization and inculturation of the individual is cultural competence, which enables one to understand, correctly interpret and apply the acquired knowledge about cultural attitudes, values and norms. Cultural competence includes knowledge, moral norms, cultural intelligence; each of these constructs requires the formation of students' competencies of different levels.

The artistic component of professional competence is a set of theoretical knowledge, practical skills, experience of cultural and artistic activities; the formation of artistic competence contributes to meeting the needs of the individual in social, cultural and information-communicative practices. In this regard, the authors propose to supplement the current standard and curricula of professional training in the specialty 281 Public Administration and Management with artistic competence and disciplines of the art cycle.

Key words: social competence, cultural competence, socio-cultural competence, artistic competence, professional training of specialists in the field of public administration.

Постановка проблеми. Соціокультурна компетентність відноситься до сфери знань і навичок, які підтримують здатність людини ефективно функціонувати в різних соціокультурних контекстах. В умовах ноосферної цивілізації постають питання : «Як бути людиною, працюючи на Землі?», «Як приносити користь своїй державі?», «Якими характеристиками має володіти сучасний випускник вищої школи та які компетентності він має набути?». Відповіді на ці питання потребують нових концептуальних філософсько-педагогічних підходів. У цьому контексті особливого значення набуває концепт «соціокультурна компетентність особистості».

Все це підтверджує необхідність наукового переосмислення основних складових соціокультурної компетентності та виокремлення актуальності мистецтвознавчої підготовки фахівців у сфері публічного управління та адміністрування в Україні.

Аналіз останніх публікацій. Проблематика формування соціальної компетентності висвітлюється у працях таких науковців, як О. Варецька, М. Докторович, І. Зарубінська, І. Кант, Я. Лукацька, Ю. Мель, О. Субіна, Г. Гедвіл'єн, М. Монієр, Т. Тшоп, К. Србені, А. Дітцен й ін. Питання культурної компетентності перебуває в центрі уваги таких науковців, як Н. Головіна, Б. Джонсон, В. Здоровенко, О. Качмар та інші. Роль мистецтва як важливої складової соціокультурної компетентності детально досліджена у книзі датського психолога Бьорна Фунча «Психологія сприймання мистецтва» [20]. Він розкриває чотири головні психологічні підходи до вивчення сприймання візуального мистецтва (психофізичний, когнітивний, психоаналітичний та екзистенціальний), а також виділяє п'ять предметних напрямів у вивченні питання сприймання мистецтва, такі як, як естетична насолода, розуміння, емоційне сприймання, естетична фасцинація та естетичне співпереживання.

Мета статті – проаналізувати сутнісні характеристики поняття «соціокультурна компетентність» у науковій літературі та окреслити значення мистецтвознавчої складової у структурі професійної підготовки фахівців у сфері публічного управління та адміністрування.

Виклад основного матеріалу. Соціокультурна компетентність охоплює набір знань умінь та навичок, важливих для професійної діяльності. Визначення того чи володіють державні управлінці цими навичками та чи вони можуть використовувати їх є системною проблемою як у публічному управлінні, так і в інших сферах життя суспільства.

Соціокультурну компетентність можна розглядати як універсальну інтегративну компетентність, і як поєднання двох складових – соціальної та культурної.

Прийнято вважати, що в науковий обіг поняття «соціальна компетентність» ввів німецький дослідник Г. Рот, який розглядав його як те, що відображає сферу взаємодії з іншими [2, с. 74]. Соціальна компетентність особистості базується на соціальному інтелекті, вона проявляється не лише в знаннях, а й в умінні використовувати ці знання в процесі соціальної взаємодії та у творчій діяльності.

М. Докторович у своїх наукових працях зазначає, що соціальна компетентність – явище усвідомлене індивідом внаслідок власних розумінь; ця компетентність – багатоаспектна характеристика, яка вказує на якість відносин людини в соціумі, враховує соціальні мотиви, навички, що необхідні для взаємодії із суспільством. Науковець формулює визначення терміна «соціальної компетентності» як набутої здатності особистості гнучко орієнтуватися в мінливих соціальних умовах та ефективно взаємодіяти із соціальним середовищем [6, с. 8].

О. Субіна дає кілька визначень соціальної компетентності: в широкому і вузькому розумінні. Так, соціальна компетентність у широкому розумінні – та, що дає змогу людині ефективно реалізувати соціальні функції в межах соціальних норм. У вузькому розумінні – це здатність людини до ефективної взаємодії з іншими людьми. щоб вирішувати професійні й особисті питання [14, с. 73–74].

І. Зарубінська, вивчаючи соціальну компетентність, зазначає, що це поняття включає різні сфери діяльності людини: соціальну, навчальну, професійну, вона є суттєвою передумовою результативної взаємодії особистостей. Науковець зазначає, що аналіз визначень сутності цього поняття дає змогу розглядати соціальну компетентність особистості як «складну, інтегративну характеристику особистості, сукупність певних якостей, здібностей, соціальних знань і вмінь, переживань, ціннісних орієнтацій, переконань, що сприяють активній взаємодії із суспільством, налагодженню контактів з різними групами та особами, участі у соціально значущих проектах, продуктивному виконанню різних соціальних ролей» [7, с. 10].

Зарубіжні дослідники теж приділяли велику увагу вивченню різних аспектів соціальної компетентності. Зокрема, Г. Гедвіл'єн визначає соціальну компетентність як поведінку в певних соціальних ситуаціях, що приводить до позитивної чи негативної взаємодії особистості й соціуму [21, р. 26]. Авторка наголошує, що поняття соціальної компетентності визначає поведінку людини і втілюється в ефективному функціонуванні людини в різних соціальних ситуаціях. Соціальна компетентність, на думку дослідниці, – це мистецтво самовираження людини, якого треба навчатися протягом усього життя. За Г. Ледд, соціальна компетентність – це вміння, що дає змогу вирішувати певні соціальні задачі [23, р. 4]. Дослідник говорить про те, що цього вміння набувають з дитинства, воно має вплив на подальше соціальне життя і професійну діяльність.

М. Монієр, Т. Тшоп, К. Србені, А. Дітцен у своєму дослідженні [24], спираючись на освітні кваліфікаційні рамки і зазначені там компетентності, визначають соціальну компетентність як динамічне когнітивне поняття, тобто те, що піддається вивченню. Вони вважають, що моделювання та вимірювання соціальної компетентності може бути можливим лише за умови, що основна увага приділяється основним «соціальним та емоційно-когнітивним диспозиціям», а не соціальній поведінці.

Як зазначає Я. Лукацька, соціальна компетентність є багатовимірною структурою, де визначається взаємодія багатьох компетенцій: комунікативної здатності, напористості, здатності приймати критику тощо, та залежить від цінностей, ставлення залучених осіб та від правил, стандартів та очікувань професійної поведінки.

Рівень сформованості соціальної компетентності визначає успішність діяльності окремої людини і соціуму в цілому. Високий рівень соціальної компетентності дає змогу людині не тільки успішно реалізуватися в професійній діяльності, а також здійснювати вплив на суспільство, на процеси в ньому, що, у свою чергу, визначає його стабільність. Також слід звернути увагу, що соціальна компетентність – це інтегрована здатність, що містить інші ключові компетенції: духовну, громадянську, комунікативну, мовну, побутову. Поняття соціальної компетентності тісно пов'язане з професійною компетентністю, без успішної взаємодії особистості із соціумом неможливе набуття навичок і вмінь, притаманних кваліфікованому фахівцю [11].

Вважаємо, що соціальна компетентність – це основа професійної компетентності особистості, що включає в себе езистенційні навички (м'які навички, *soft-skills*), соціальний інтелект та історичну пам'ять.

Дослідник Ю. Мель виокремлює такі характеристики соціально компетентної особистості: 1) приймати рішення відносно себе самої та прагнути до розуміння власних почуттів та вимог; 2) забувати неприємні почуття та власну невпевненість; 3) уявляти, як треба досягати цілі найбільш ефективним способом; 4) правильно розуміти бажання, очікування та вимоги інших людей, зважувати та враховувати їх права; 5) аналізувати область, що визначається соціальними структурами та організаціями, роль їх представників та включати ці знання у власну поведінку; 6) розуміти, як з врахуванням конкретних обставин та часу поводити себе, враховуючи обмеження соціальних структур та власні вимоги; бути уважним до інших людей [12, с. 66].

На нашу думку, важливою складовою соціальної компетентності є соціальний та емоційний інтелект. Соціально компетентна людина має не тільки розуміти сутність та «підводні камені» ситуації, але й уміти її вирішувати кваліфіковано і бути готовою ризикувати.

Таким чином, соціальна компетентність є важливою базисною характеристикою особистості, яка відображає її рівень мотивації, здатність конструювати різні життєві сценарії та вносити в них корективи, формувати здоровий соціальний клімат.

Тепер звернемо увагу на іншу складову соціокультурної компетентності – поняття «культурна компетентність».

Поняття культурної компетентності вперше було представлено у 2003 році і визначено як «здатність людини функціонувати й ефективно управляти в культурно різних умовах» (CQS – cultural intelligence scale) [16, р. 3]. CQS було розроблено для перевірки і підтвердження теорії таких учених, як Ерлі та Анг щодо визначення терміна «культурний інтелект», який базується на багатовимірному локусі міжкультурної компетентності Штернберга. CQS вимірює чотири основні чинники, які представляють різні можливості CQ: CQ-ідея, CQ-знання, CQ-стратегія, та CQ-дія. Це чотиривимірна шкала, яка складається з 20 пунктів. Анг та ін. стверджують, що CQ досліджує конкретні сфери в міжкультурних умовах. Ця багатовимірна складова включає чотири елементи культурної компетентності: а) когнітивний – «науково-культурні норми, практики та правила індивіда в різних культурних середовищах», б) метакогнітивний – «культурна свідомість індивіда та його обізнаність у взаємодії з представниками іншого культурного походження», в) мотиваційний – «здатність людини спрямовувати увагу й енергію щодо культурних відмінностей» та г) поведінковий – «здатність людини проявляти відповідні вербальні та невербальні дії у взаємодії з людьми іншого культурного походження» [16, р. 16].

Культурна компетентність має життєво важливе значення для будьякої людини, що взаємодіє з різними верствами населення. Культурна компетентність «необхідна для того, щоб упоратися зі стресом в результаті культурного шоку та, як наслідок, розчарування і плутанини, що, як правило, можуть бути результатом зіткнення культурних відмінностей» [22, р. 19; 4].

Національний центр культурної компетенції визначає культурну компетентність як «володіння знаннями, навичками та цінностями для ефективної роботи з різними групами населення та адаптації інституційної політики та професійної практики для задоволення унікальних потреб клієнтів» [26, р. 2]. Культурна компетентність – це «здатність організацій та окремих осіб ефективно працювати в міжкультурних або мультикультурних взаємодіях» [19, р. 16] і впливає на «свою здатність розуміти, спілкуватися з людьми, служити та задовольняти потреби людей, які виглядають, думають і поведуться інакше, ніж вони самі» [17].

Континуум культурних компетенцій, розроблений Cross et al. [18] демонструє різні рівні, які люди набувають на своєму шляху до становлення культурних компетентностей. Під цим кутом зору культурна компетентність – це процес розвитку, і це так важливо мати компетенції, які стосуються кожного з етапів розвитку, щоб їх впроваджувати та оцінювати [25].

Проблема сучасної освіти полягає у визначенні того, якого роду культурна компетентність потрібна теперішньому і наступним поколінням українців, тобто який соціокультурний тип суспільства з відповідними параметрами соціальної солідарності та особистісної ідентичності вона повинна забезпечувати.

Якщо зважати на світовий досвід, то у сучасних розвинених суспільствах, які називають постіндустріальними, в останні десятиліття вимальовується тенденція до еволюції соціокультурної типології, яка характеризується як транслокальна, що спрямована на подолання солідарності конфронтаційного типу й прагне до мультикультурного синтезу різних культурних настанов. Однією з найважливіших рис цієї тенденції є пошук технологій так званих «м'яких соціальних взаємодій», що виражаються у всьлякому розвитку систем соціальної участі, суспільних зв'язків, політкоректності, соціально-культурної і соціально-психологічної реабілітації [3].

Таким чином, соціокультурна компетентність включає в себе різноманітні знання і навички, а також соціальний, емоційний та культурний інтелект; кожен з цих конструктів вимагає від студентів проявити певні компетенції від нижчого рівня до вищого рівня.

Важливою складовою соціокультурної компетентності є мистецтвознавча компетентність. Вже давньогрецький філософ Арістотель у своїй праці «Метафізика» порушував питання значущості мистецтва, трактуючи його як «знання загального». Арістотель виділяв наступні три функції мистецтва – пізнавальну, виховну та емоційного впливу, остання трактувалася філософом у гедоністичному розумінні. Мудрець зазначав, що мистецтво проявляється тоді, коли на основі отриманих на досвіді думок формується один загальний погляд на подібні предмети. Центральною концепцією у вченні Арістотеля стала теорія катарсису – духовного очищення людини в процесі сприйняття твору мистецтва, найважливіша роль при цьому відводилася музиці, театру і літературі [1, с. 65–67].

Основоположник німецької класичної філософії І. Кант був глибоко переконаний у тому, що «природа прекрасна, якщо вона в той же час схожа на мистецтво, а мистецтво може бути названо прекрасним тільки в тому випадку, якщо ми усвідомлюємо, що воно мистецтво і тим не менше здається нам природою» [9, с. 322].

Мистецтво, на відміну від спеціалізованих форм суспільної діяльності, що покликані задовольняти різноманітні потреби людей, таких як наука, освіта, культура, мова тощо, необхідне людству як засіб цілісного соціального виховання індивідів, їх інтелектуального та емоційного піднесення, як спосіб долучити їх до набутого досвіду, до споконвічної мудрості, до певних суспільно-історичних інтересів, устремлінь, зразків. Але щоб бути потужним інструментом соціалізації індивідуумів, мистецтву необхідно бути співзвучним реальному людському життю, воно має відображати (моделювати) життя в його справжній цілісності та структурній складності.

Крім цього, мистецтво має «подвоювати» достеменну життєву діяльність людей, являти її уявлюване продовження та доповнення і тим самим збагачувати та розширяти життєвий досвід конкретної особистості, надаючи їй змогу «проживати» немало ілюзорних «життів» в «світах», що створили письменники, музиканти, живописці. Маляючи різноманітні «картини життя», перипетії взаємовідносин людей, моделюючи почуття, які суб'єкти відчують одне до одного і до оточуючого світу, мистецтво збагачує картину світу людини, робить її більш багатою і насиченою [10, с. 233].

Мистецький твір ніби занурює нас у певні рольові ситуації, які залучаються до нашого особистого життя, адже завдяки мистецтву ми можемо пережити те, що в реальному житті для нас могло би залишитися нез'ясованим. Це своєрідний спосіб спілкування людини зі світом, який передбачає не стільки логічні знання, скільки розширення реального життєвого досвіду через ціннісне відношення до світу.

Отож, кожен емоційно пережитий фільм, літературний твір, художня фотографія виявляється для людини ще одним додатковим життям, що значно збільшує час, відведений для неї в цьому світі. А спроби осмислення тем та ідей мистецьких здобутків утворюють на цій основі поглиблений досвід як саморефлексії, так і відчуття різноманітних нюансів духовних переживань інших людей. Водночас у сучасному суспільстві важливого значення набуває досвід саморефлексії в масштабах історичної пам'яті, яка виконує діахронну функцію, тобто приборкує сам час, що віддаляє нас від життя предків, а також дає усвідомлення того, що наші зв'язки з історією – це велична і життєво важлива цінність [8].

На підставі вищезазначеного, можемо охарактеризувати мистецтво як особливу процедуру та соціокультурну даність, за допомогою якої в задовольняється потреба індивіда в соціальних, культурних та інформаційно-комунікативних практиках.

Виходячи з вищенаведених міркувань, потребує доповнення чинний стандарт вищої освіти другого (магістерського) рівня вищої освіти ступеня «магістр» галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування [13].

Відповідно до даного стандарту інтегральною компетентністю випускника магістерської програми має бути здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері публічного управління та адміністрування та/або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризується невизначеністю умов і вимог.

Серед загальних компетентностей визначено: здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу; здатність працювати в команді, мотивувати людей та рухатися до спільної мети, бути лідером, діяти соціально відповідально та свідомо; здатність розробляти та управляти проектами; здатність удосконалювати

й розвивати професійний, інтелектуальний і культурний рівні; здатність генерувати нові ідеї (креативність).

Вважаємо, що досягненню цих компетентностей сприятиме введення в навчальний план магістерської програми нормативних дисциплін «Мистецька культура» та «Креативні індустрії в Україні». Наведемо декілька аргументів щодо доцільності такого нововведення.

1. Вивчення зазначених дисциплін сприятиме формуванню соціальної та культурної компетентності й розширенню професійних ідентичностей, розуміння цінності культурного капіталу як основи людського капіталу.

2. У країнах ЄС прийнято викладати для фахівців сфери публічного управління та адміністрування дисципліни нормативного блоку «Cultural awareness and expression competence» (Культурна обізнаність і компетентність). В результаті студенти мають мати знання про:

- місцеві, національні, європейські та глобальні культури, включаючи їхні мови, спадщину та традиції, а також твори мистецтва;
- роль мистецтва та культури як способу бачити та формувати світ;
- важливість естетичних факторів у повсякденному житті.

3. Включення мистецтвознавчої складової у структуру професійної програми підготовки магістрів за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування дозволить підвищити рівень інтелектуалізації управління з далішим генеруванням на цій основі нових інтелектуальних продуктів – теоретичних і прикладних знань та продуктів їх використання в усіх сферах практичної діяльності [5].

Найбільш актуальними для оволодіння мистецтвознавчою компетентністю є історико-теоретичні знання про різні види мистецтва, їх закони та закономірності розвитку; історичні, соціальні, кроскультурні особливості; про відомих культурних діячів та їх внесок у світову та європейську культурну спадщину; про основні техніки і методи вивчення, аналізу та інтерпретації творів мистецтва, розуміння їх значущості й естетичної цінності.

Тому, на наше глибоке переконання, необхідно оновити та доповнити існуючі навчальні плани та програми, що сприятиме підготовці фахівців у сфері публічного управління та адміністрування згідно з вимогами часу.

Висновки. Таким чином, соціокультурна компетентність виступає інтегративною компетентністю, яка включає в себе соціальну компетентність і культурну компетентність. Важливою складовою соціокультурної компетентності є мистецтвознавча компетентність. Сьогодні вища освіта має бути спрямована на розвиток гнучкої рухливої свідомості. На нашу думку, мистецтвознавча складова у програмі професійної підготовки майбутніх публічних управлінців сприятиме формуванню уявлень про сучасні процеси взаємодії в професійній діяльності: про подолання комунікативних бар'єрів, стресових навантажень, закони формування колективу, соціальну динаміку, про інформаційно-культурні процеси тощо. Якісною особливістю цих знань повинна бути їх практичність, що передбачає вміння синтезувати отримані відомості майбутнім фахівцем та застосовувати їх на практиці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Аристотель (1975) Метафизика. Сочинения. В 4 т. Т. 1. М. : Мысль. 550 с. (in Russian)
2. Варецька О. В. (2015) Розвиток соціальної компетентності вчителя початкової школи у системі післядипломної педагогічної освіти : монографія. Запоріжжя : Кругозір. 532 с. (in Ukrainian)

3. Головіна Н. І. (2015) Проблема формування культурної компетентності особистості в контексті реформування вищої школи. *Філософські обрії*. 2015. №33. С. 147-156. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/FiloFilo_2015_33_16. (accessed 20 лютого 2022)
4. Джонсон Р. Б. (2014). Культурна компетентність в Україні. *Журнал європейської економіки*. 2014. Т. 13. № 3 Retrieved from: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/13226/1/Джонсон%20Р.pdf> (accessed 23 лютого 2022)
5. Дзвінчук Д. І., Петренко В. П. (2016) Про вдосконалення управління освітою і наукою України на основі концепції інтелектуалізації. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2016. №1. С. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2016_1_6. (accessed 28 лютого 2022)
6. Докторович М. О. (2007) Формування соціальної компетентності старшого підлітка з неповної сім'ї (PhD Thesis), Київ. 19 с.
7. Зарубінська І. Б. (2011) Теоретико-методичні основи формування соціальної компетентності студентів вищих навчальних закладів економічного профілю (PhD Thesis), Київ. 39 с.
8. Здоровенко В. (2015) Можливості мистецтва в дослідженні соціально-культурних трансформацій в сучасній Україні. *Проблеми гуманітарних наук. Серія : Філософія*. 2015. Вип. 35. С. 71-81. Retrieved from: http://ddpu.drohobych.net/files_gum/wp-content/uploads/2016/04/2015_10.pdf. (accessed 03 березня 2022)
9. Кант І. (1966) Сочинения. В 6 т. Т.5 М. : Мысль. 564 с. (in Russian)
10. Качмар О. В. (2017) Феномен агресії в соціокультурній динаміці : соціально-філософський аналіз : монографія. Івано-Франківськ : Місто НВ. 312 с. (in Ukrainian)
11. Лукацька Я. С. (2021) Аналіз поняття «соціальна компетентність особистості» в українських та зарубіжних наукових працях. *Вісник Університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія». Педагогічні науки*. 2021. № 1. С. 49-53. Retrieved from: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/5031> (accessed 01 березня 2022)
12. Мель Ю. (1995) Социальная компетентность как цель психотерапии : проблемы образа Я в ситуации социального перелома. *Вопросы психологии*. 1995. № 5. С. 61-68.
13. Стандарт вищої освіти України другого (магістерського) рівня вищої освіти ступеня «магістр» галузь знань 28 Публічне управління та адміністрування за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування затверджений наказом Міністерства освіти і науки України від 04.08.2020 р. № 1001 (2020) Retrieved from: https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty_/2020/08/05/281publichne-upravlinnya-ta-administruvannya-magistr.pdf (accessed 22 лютого 2022)
14. Субіна О. О. (2015) Формування соціальної компетентності майбутніх викладачів гуманітарних спеціальностей в умовах магістратури (PhD Thesis), Київ, 2015.
15. Шкарлет С. (2020) Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021-2031 роки. МОН України. Retrieved from: http://www.reform.org.ua/proj_edu_strategy_2021-2031.pdf (accessed 22 лютого 2022)
16. Ang S. & Van Dyne L. (2008) Conceptualization of cultural intelligence : Definition, distinctiveness, and nomological network. S. Ang & L. Van Dyne (Eds.). *Handbook of cultural intelligence : Theory, measurement, and application*. Armonk, NY : M.E. Sharpe, Inc., 2008. P. 3-15.
17. Balcazar F., Suarez-Balcazar Y., Willis C., Alvarado F. (2010) Cultural competence : A review of conceptual frameworks. Balcazar F., Suarez-Balcazar Y., Taylor-Ritzier T., Keys C. (Eds.). *Race, culture, and disability : Rehabilitation science and practice*. Sudbury, MA : Jones and Bartlett Publishers, 2010. P. 281-305.

18. Cross T., Bazron B., Dennis K. & Isaacs M. (1989) Towards a culturally competent system of care, volume I. Washington, D. C. : Georgetown University Child Development Center, CASSP Technical Assistance Center, 1989.
19. Fernandopulle A. (2007) A capacity building approach to cultural competency : Improving cultural competency improves organizational effectiveness. Organizational development and capacity in cultural competence. Los Angeles : The California Endowment and San Francisco : CompassPoint Nonprofit Services, 2007. Retrieved from: http://www.compasspoint.org/assets/496_satterwhitefull.pdf. (accessed 10 березня 2022)
20. Funch B. S. (1997) The Psychology of Art Appreciation. Copenhagen, 1997. 312 p.
21. Gedviliene G. (2012) Social Competence of Teachers and Students : The Case Study of Belgium and Lithuania. Kaunas : Vytautas Magnus University. Kaunas, 2012. 106 p.
22. Joo-seng T. (2004) Cultural intelligence and the global economy. Leadership in Action. 2004. № 24 (5). P. 19-21.
23. Ladd G. W. (2007) Social competence : an important educational objective? Asia-Pacific Journal of Research in Early Childhood Education. 2007. Vol. 1. № 1. P. 3-37.
24. Monnier M., Tschope T., Srbeny C. et al. (2016) Occupation-specific social competences in vocational education and training (VET) : the example of a technology-based assessment. Empirical Res Voc Ed Train. 2016. № 10. Retrieved from: <https://doi.org/10.1186/s40461-016-0036-x> (accessed 09 березня 2022)
25. Norman-Major K. A. & Gooden S. T. (Eds.). Cultural competency for public administrators. Armonk, NY : M. E. Sharpe, 2012.
26. Satterwhite F. J. O., Teng S. Culturally based capacity building : An approach to working in communities of color for social change. Organizational development and capacity in cultural competence. Los Angeles : The California Endowment and San Francisco, 2007. Retrieved from: http://www.compasspoint.org/assets/496_satterwhitefull.pdf (accessed 03 березня 2022)

REFERENCES:

1. Arystotel (1975) Metafyzyka. Sochyneniya. V 4 t. T. 1. Moskva : Mysl (in Russian)
2. Varetska O. V. (2015) Rozvytok sotsialnoi kompetentnosti vchytelia pochatkovoi shkoly u systemi pisliadyplomnoi pedahohichnoi osvity : monohrafiia. Zaporizhzhia : Kruhozir (in Ukrainian)
3. Holovina N. I. (2015) Problema formuvannia kulturnoi kompetentnosti osobystosti v konteksti reformuvannia vyshchoi shkoly. Filosofski obrii, no 33, pp. 147-156. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/FiloFilo_2015_33_16. (accessed 20 february 2022)
4. Dzhonson R. B (2014). Kulturna kompetentnist v Ukraini. Zhurnal yevropeiskoi ekonomiky, vo 13, no 3. Retrieved from: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/13226/1/Dzhonson%20R..pdf> (accessed 23 february 2022)
5. Dzvinchuk D. I., Petrenko V. P. (2016) Pro vdoskonalennia upravlinnia osvitoiu i naukoiu Ukrainy na osnovi kontseptsii intelektualizatsii. Teoriia ta praktyka derzhavnogo upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannia, no 1, Pp. 6-12. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2016_1_6 (accessed 28 february 2022)
6. Doktorovych M. O. (2007) Formuvannia sotsialnoi kompetentnosti starshoho pidlitka z nepovnoi sim'i (PhD Thesis), Kyiv.
7. Zarubinska I. B. (2011) Teoretyko-metodychni osnovy formuvannia sotsialnoi kompetentnosti studentiv vyshchych navchalnykh zakladiv ekonomichnoho profilu (PhD Thesis), Kyiv.
8. Zdrovenko V. (2015) Mozhlyvosti mystetstva v doslidzhenni sotsialno-kulturnykh transformatsii v suchasni Ukraini. Problemy humanitarnykh nauk.

Seriia : Filosofiia, vo. 35, pp. 71-81. Retrieved from: http://ddpu.drohobych.net/filos_gum/wp-content/uploads/2016/04/2015_10.pdf. (accessed 03 march 2022)

9. Kant Y. (1966) Sochyneniia. V 6 t. T.5 Moskva : Mysl (in Russian)
 10. Kachmar O. V. (2017) Fenomen ahresii v sotsiokulturnii dynamitsi : sotsialno-filosofskyi analiz : monohrafiia. Ivano-Frankivsk : Misto NV (in Ukrainian)
 11. Lukatska Ya. S. (2021) Analiz poniattia «sotsialna kompetentnist osobystosti» v ukrainskykh ta zarubizhnykh naukovykh pratsiakh. Visnyk Universytetu imeni Alfreda Nobelii. Seriia «Pedahohika i psykholohiia». Pedahohichni nauky, no 1, pp. 49-53. Retrieved from: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/5031>(accessed 01 march 2022)
 12. Mel Yu. (1995) Sotsyalnaia kompetentnost kak tsel psykhoterapii : problemy obraza Ya v sytuatsii sotsialnoho pereloma. Voprosy psykholohii, no 5, pp. 61-68.
 13. Standart vyshchoi osvity Ukrainy drugoho (mahisterskoho) rivnia vyshchoi osvity stupenia «mahistr» haluz znan 28 Publichne upravlinnia ta administruvannia za spetsialnistiu 281 Publichne upravlinnia ta administruvannia zatverdzhenyi nakazom Ministerstva osvity i nauky Ukrainy vid 04.08.2020 r. № 1001 (2020) Retrieved from: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2020/08/05/281publichne-upravlinnya-ta-administruvannya-magistr.pdf> (accessed 22 february 2022)
 14. Subina O. O. (2015) Formuvannia sotsialnoi kompetentnosti maibutnikh vykladachiv humanitarnykh spetsialnostei v umovakh mahistratury (PhD Thesis), Kyiv.
 15. Shkarlet S. (2020) Stratehiia rozvytku vyshchoi osvity v Ukraini na 2021-2031 roky. MON Ukrainy. Retrieved from: http://www.reform.org.ua/proj_edu_strategy_2021-2031.pdf (accessed 22 february 2022)
 16. Ang S. & Van Dyne L. (2008) Conceptualization of cultural intelligence : Definition, distinctiveness, and nomological network. S. Ang & L. Van Dyne (Eds.). Handbook of cultural intelligence : Theory, measurement, and application. Armonk, NY : M.E. Sharpe, Inc., pp. 3-15.
 17. Balcazar F., Suarez-Balcazar Y., Willis C., Alvarado F. (2010) Cultural competence : A review of conceptual frameworks. Balcazar F., Suarez-Balcazar Y., Taylor-Ritzier T., Keys C. (Eds.). Race, culture, and disability : Rehabilitation science and practice. Sudbury, MA : Jones and Bartlett Publishers, pp. 281-305.
 18. Cross T., Bazron B., Dennis K. & Isaacs M. (1989) Towards a culturally competent system of care, volume I. Washington, D. C. : Georgetown University Child Development Center, CASSP Technical Assistance Center.
 19. Fernandopulle A. (2007) A capacity building approach to cultural competency : Improving cultural competency improves organizational effectiveness. Organizational development and capacity in cultural competence. Los Angeles : The California Endowment and San Francisco : CompassPoint Nonprofit Services, 2007. Retrieved from: http://www.compasspoint.org/assets/496_satterwhitefull.pdf. (accessed 10 march 2022)
 20. Funch B. S. (1997) The Psychology of Art Appreciation. Copenhagen
 21. Gedviliene G. (2012) Social Competence of Teachers and Students : The Case Study of Belgium and Lithuania. Kaunas : Vytautas Magnus University. Kaunas
 22. Joo-seng T. (2004) Cultural intelligence and the global economy. Leadership in Action, vo 24 (5), pp. 19-21.
 23. Ladd G. W.(2007) Social competence : an important educational objective? Asia-Pacific Journal of Research in Early Childhood Education, vo 1, pp. 3-37.
 24. Monnier M., Tschope T., Srbeny C. et al. (2016) Occupation-specific social competences in vocational education and training (VET) : the example of a technology-based assessment. Empirical Res Voc Ed Train, vo 10. Retrieved from: <https://doi.org/10.1186/s40461-016-0036-x> (accessed 09 march 2022)
 25. Norman-Major K. A. & Gooden S. T. (Eds.) (2012) Cultural competency for public administrators. Armonk, NY : M. E. Sharpe.
-

26. Satterwhite F. J. O., Teng S. (2007) Culturally based capacity building : An approach to working in communities of color for social change. Organizational development and capacity in cultural competence. Los Angeles : The California Endowment and San Francisco. Retrieved from: http://www.compasspoint.org/assets/496_sat-terwhitefull.pdf (accessed 03 march 2022)

УДК 332.025

DOI <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.1.4>

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Динник І. П. – кандидат наук з державного управління,
асистент кафедри публічного управління та адміністрування
Державного торговельно-економічного університету
ORCID: 0000-0003-2474-7371
Scopus Author ID: 57262405300

У статті з'ясовано роль стратегії публічної організації, її відмінності від стратегії комерційної організації та визначено особливості формування стратегії саме для публічної організації. Визначено, що стратегія є необхідною передумовою досягнення успіху в практичній діяльності публічної організації. Вона дозволяє зосередити зусилля всіх працівників на досягненні бажаних цілей, а також направляє розвиток і рух публічної організації у визначеному напрямку. Метою дослідження є обґрунтування вибору стратегії для публічної організації, визначення особливостей її формування в сучасних умовах. Виходячи з мети дослідження було вирішено наступні завдання: розглянуто суть та необхідність стратегічного управління організацією; проаналізовано класифікації стратегій організації; визначено фактори, що впливають на вибір організаційної структури управління.

Охарактеризовано, що органи публічної влади є відкритими системами, а відтак, згідно із загальною теорією систем, їхня діяльність буде успішною за умови налагодження безперервної взаємодії та зворотного зв'язку із зовнішнім середовищем. Це спонукає по-новому подивитися на діяльність органів публічної влади. Якщо раніше їх функціонування базувалося на використанні правових положень, процедур, стандартних підходів, що розробляли і пропонували вищі установи, то сьогодні вони покликані брати активну участь у розробці методології управління, яка дала їм змогу сформувати власні, відмінні від інших, характеристики та позитивний імідж щодо споживачів послуг. Обґрунтовано, що для публічної організації фінансові індикатори стратегії не є визначальними, тому що отримання прибутку не є головним. Фінансування діяльності публічної організації часто відбувається за допомогою сторонніх фінансових вливань, проте тут мають бути чітко розраховані витрати та доходи. Стратегія публічної організації має відповідати жорстким вимогам, а саме: створювати цінності; виконуватися за допомогою доступних ресурсів; бути прийнятною для всіх менеджерів; ґрунтуватися на реалістичних передбаченнях і точній інформації; бути достатньо гнучкою, щоб адаптуватися до несподіваних змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Ключові слова: стратегія, публічна організація, органи публічної влади, місія, стратегічні цілі, стратегічні результати.

Dynnyk I. P. Strategic management of the organization in the context of sustainable development

The article clarifies the role of the strategy of a public organization, its differences from the strategy of a commercial organization and identifies the features of the strategy for a public organization. It is determined that the strategy is a necessary prerequisite for success in the practice of public organization. It allows you to focus the efforts of all employees to achieve the desired goals, as well as directs the development and movement of public organization in a certain direction. The purpose of the study is to justify the choice of strategy for public organization, to determine the features of its formation in modern conditions. Based on the purpose of the study, the following tasks were solved: the essence and necessity of strategic management of the organization were considered; the classifications of strategies of the organization are analyzed; identified factors influencing the choice of organizational structure of management. It is described that public authorities are open systems, and therefore, according to the general theory of systems, their activities will be successful if there is a continuous interaction and feedback with the external environment. This encourages a new look at the activities of public authorities. If before their operation was based on the use of legal provisions, procedures, standard approaches

developed and proposed by higher education institutions, today they are called to actively participate in the development of management methodology, which allowed them to form their own, different characteristics and positive image. consumers of services. It is substantiated that for a public organization the financial indicators of the strategy are not decisive, because profit is not the main thing. Public funding is often funded by third-party financial infusions, but costs and revenues must be clearly calculated. The strategy of a public organization must meet strict requirements, namely: to create values; to be performed with the help of available resources; be acceptable to all managers; be based on realistic predictions and accurate information; be flexible enough to adapt to unexpected changes in the external and internal environment.

Key words: strategy, public organization, public authorities, mission, strategic goals, strategic results.

Постановка проблеми. За умови здійснення в нашій країні соціально політичних перетворень, економічних реформ дії організацій та їхніх керівників не може зводитися до простого реагування на зміни, що відбуваються в усіх соціальних сферах. Сьогодні широко визнаною є необхідність свідомого управління змінами за допомогою науково обґрунтованого механізму передбачень регулювання пристосування до мінливих зовнішніх умов функціонування організації. Так, управління сприяє роз'ясненню проблем довгостроково характеру, досягнення основних цілей установи, забезпечує установу можливістю урахування передбачення змін і використання часом переваг взаємодії із соціумом.

Стратегічне управління є важливим функціональним ресурсом оптимізації діяльності органів публічної влади. Будь-яка організація, яка хоче досягнути успіху, в своїй діяльності має опиратися на стратегію. Оскільки стратегія дає організації відчуття впевненості у завтрашньому дні, збільшує готовність до різних несподіванок та поєднує зусилля працівників для досягнення спільних організаційних цілей і результатів. Разом з тим, стратегія не дає жодних гарантій успішного майбутнього. Вона лише збільшує можливість досягнення успіху. Саме тому, наявність стратегії сприяє виживанню і успішному функціонуванню різноманітних організацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання ролі стратегічного управління у розвитку публічних організацій знайшли відображення в працях зарубіжних та вітчизняних учених: В. Бабаєва [12], Т. Сиволапенка [6], В. Тертички [13], І. Ансоффа [1], П. Друкера [3], Т. Пітерса [2], Р. Уотермана [8] та інших, які вивчають питання стратегічного управління. Зокрема із огляду на складність і багатоаспектність проблеми залишається ще багато теоретичних і практичних питань у її подальшому вивченні.

Метою статті є обґрунтування вибору стратегії для публічної організації, визначення особливостей її формування в сучасних умовах. Для досягнення мети було поставлено наступні завдання: розглянути суть та необхідність стратегічного управління організацією; проаналізувати класифікації стратегій організації; визначити фактори, що впливають на вибір організаційної структури управління.

Виклад основного матеріалу. Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підхід до діяльності організації, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) організації та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій («стратегічного набору»). Концепція стратегічного управління лежить в основі стратегічного мислення і знаходить вираження у характерних рисах її застосування [1, с. 516].

Характерні риси системи стратегічного управління певної організації залежать від взаємодії таких чинників:

- галузевої належності;
- розмірів організації (залежно від галузевих особливостей);
- типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації;
- характерних рис виробничого потенціалу;
- наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу;
- рівня управління; – рівня кваліфікації персоналу тощо [2, с. 56].

Планування і реалізація стратегії – вид управлінської діяльності, що вимагає значних зусиль і витрат часу. Оскільки функцію реалізації стратегії здійснюють люди, то, як зазначалося, цей процес повинен бути формалізований і їм потрібно управляти [3, с. 237].

Управління реалізацією стратегії має здійснюватися і через стимулювання належного до нього відношення керівників і працівників усіх рівнів. Особливо тут слід відзначити необхідність створення і постійного підтримання гарного організаційно психологічного клімату, важливо прищепити співробітникам думка, що постійні зміни – природний стан розвитку організації і до цих змін потрібно бути постійно готовими.

Головна ж умова ефективного функціонування системи стратегічного планування – це постійна увага до нього з боку вищих керівників, уміння довести необхідність планування, залучити до вироблення і реалізації стратегії широке коло співробітників. Така увага особливо важливо на першій стадії впровадження системи планування в організації [4, с. 51].

Після впровадження стратегічного планування та поширення його по всіх підрозділах, після того, як воно підтвердить свою ефективність і число працівників, які усвідомили його необхідність, зросте, процес управління багато в чому може бути структурований, і в ньому істотну роль буде грати заохочення працівників за цінні пропозиції по вдосконаленню продукції, що випускається, розробки нових ринків, системи планування, вироблення нової стратегії.

Реалізація концепції стратегічного управління організацією можлива лише тоді, коли організація є стратегічно орієнтованою. Стратегічно орієнтована організація – це така організація, в якій персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей [5, с. 244].

До переваг стратегічно орієнтованих організацій відносять:

1. зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів «невизначеності майбутнього»;
2. можливість враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів; сформувати відповідні інформаційні банки;
3. можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень;
4. полегшення роботи із забезпечення довго- та короткострокової ефективності та прибутковості;
5. можливість зробити організацію більш керованою, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань;
6. можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості організації та окремих її підсистем до змін;

7. забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу;

8. створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей;

9. реалізація зазначених принципів дає змогу побудувати обґрунтовану послідовність дій щодо реалізації концепції та формування системи стратегічного управління [6, с. 403].

Вибір тієї чи іншої структури стратегічного планування визначається багатьма факторами: складністю організаційної структури фірми, її специфічними властивостями, накопиченим досвідом, традиціями планування і т.д. Однак у всіх випадках доводиться вирішувати питання: чи має підрозділ бути лінійним або штабним, і чи повинна служба стратегічного планування однаково ставитися до рівня організації як в цілому так і окремо до кожного структурного підрозділу [7, с. 272].

Для успішного функціонування публічна організація повинна мати розроблену стратегію. Розуміння сутності стратегії та врахування особливостей її розробки дає можливість забезпечити ефективний розвиток публічної організації та досягнути поставлених цілей. З іншого боку, правильний вибір порядку формування стратегії сприяє не тільки ефективному стратегічному управлінню організацією, а й досягненню високої спроможності задовільняти суспільні потреби.

Стратегії організації розрізняють залежно від таких класифікаційних ознак: рівень управління, на якому розробляється стратегія; стадія «життєвого циклу» підприємства; характер поведінки на ринку; позиція в конкурентному середовищі [8, с. 240].

Відповідно до рівня управління, на якому розробляються стратегії, розрізняють: корпоративну; ділову; функціональну; оперативну стратегії :

1. *Корпоративна стратегія* (стратегія для компанії та сфер її діяльності в цілому).

2. *Ділова стратегія* (для кожного окремого виду діяльності компанії).

3. *Функціональна стратегія* (для кожного функціонального напрямку певної сфери діяльності).

4. *Оперативна стратегія* (більш вузька стратегія для основних структурних одиниць: заводів, торгових регіональних представництв та відділів (всередині функціональних напрямків [8, с. 240].

Серед загальних стратегій, які мають місце впродовж «життєвого циклу» підприємства, розрізняють : стратегії зростання (включають стратегії концентрації, вертикальної інтеграції, диверсифікації); стратегії стабілізації та стратегії скорочення [9, с. 298].

1. *Стратегія зростання* направлена на розширення ринкової діяльності, збільшення активів компанії, зростання обсягів інвестування. У багатьох випадках менеджмент компанії свідомо вибирає стратегії зростання, пов'язані з високим рівнем ризику, тому що ніхто не може гарантувати, що швидке збільшення товарів і послуг принесе очікувані прибутки в умовах гострої конкуренції.

2. *Стратегія стабілізації, захисту й виживання* спрямована на збереження ринкової ніші та частки ринку. У цих умовах головне завдання – пошук внутрішніх резервів і вигідних ринкових можливостей з мінімальними рівнями ризику.

3. *Стратегія скорочення* має на меті звести до мінімуму витрати компанії на види бізнесу, які наносять їй збитки. У цих умовах прибутки компанії мінімальні, рентабельність низька, найчастіше вона зазнає збитків. Завдання менеджерів

полягає в проведенні радикальних змін в компанії, її повній реорганізації, зміні видів діяльності, переходу до стратегій 1 або 2. Якщо це не вдається, то ставиться завдання вийти з ринку з мінімальними втратами при закритті бізнесу [10, с. 198].

Важливо, при виборі певної стратегії, зумовленою цілями організації (легкими чи складними), зовнішнім та внутрішнім середовищем підприємства, компанія іде на певні ризики, які вона має враховувати, задля забезпечення кінцевої мети та результатів. Правильний вибір стратегії фірми є важливим завданням керівника-менеджера.

На вибір організаційної структури впливають різні фактори, а саме :

Розмір і характер діяльності організації є найважливішими факторами, що визначають контури і параметри структури управління. Підходи до побудови організаційних структур різноманітні в великих, середніх і малих, що знаходяться на різних стадіях життєвого циклу, що мають різний рівень розподілу і спеціалізації праці, його кооперування і т.д. Масштаби діяльності організації впливають на число рівнів ієрархії управління, кількість підрозділів, чисельність працівників управління та ін. [11].

Наступними не менш важливими факторами діяльності організації є:

- *географічне розташування діяльності організації*. Воно може привести до необхідності створення регіональних підрозділів, керівникам яких делегуються певні права по управлінню відповідними територіями. При цьому можливі різні варіанти побудови організаційних структур: регіональні відділення можуть утворюватися в рамках лінійно-функціональної структури або створюється регіональна дивізійна структура або її модифікація – організаційна структура на базі СХП (далі – сільськогосподарське підприємство) [12, с. 67]. Форма організаційної побудови залежить від розміру компанії, кількості обслуговуваних нею географічних ринків та їх віддаленості один від одного, ступеня схожості або відмінності умов функціонування організації на різних територіях, що проводиться регіональної політики.

- *технологічний фактор* (способи виготовлення продукції, тип використовуваного обладнання і т. п.) Безпосередньо впливає на вибір організаційної структури. Тип організаційної структури повинен відповідати загальним принципам технології основний виробничо-господарської діяльності фірми. Організаційна структура повинна бути спроектована таким чином, щоб вона забезпечувала необхідну інтенсивність і масштаби нововведень [13].

На вибір організаційної структури значний вплив мають філософія бізнесу і цінності керівників, їх кваліфікація і досвід роботи. Самі працівники організації також впливають на вибір організаційної структури. Висококваліфіковані працівники або працівники з великим творчим потенціалом воліють структури, що надають їм більше самостійності, можливості для самовираження і розвитку, малокваліфіковані працівники – структури, що забезпечують детальне нормування і регламентацію праці [13].

Необхідно відзначити, що перераховані вище фактори взаємопов'язані і при виборі організаційної структури слід враховувати їх комплексний вплив.

Висновки та пропозиції. Отже, доведено, що кожна організація повинна мати розроблену стратегію. Розуміння сутності стратегії та врахування особливостей її розробки дає можливість забезпечити ефективний розвиток публічної організації та досягнути поставлених цілей. Правильний вибір порядку формування стратегії сприяє не тільки ефективному стратегічному управлінню організацією, а й досягненню високої спроможності задовільняти суспільні потреби. Здійснений

аналіз класифікацій дав можливість зрозуміти те, що при виборі певної стратегії, зумовленою цілями організації (легкими чи складними), зовнішнім та внутрішнім середовищем підприємства, організація іде на певні ризики, які вона має враховувати, задля забезпечення кінцевої мети та результатів. Правильний вибір стратегії органу публічної влади є важливим завданням керівника-менеджера.

Узагальнені фактори, котрі впливають на вибір стратегії, доводять що стратегія і організаційна структура тісно взаємопов'язані: по-перше, стратегія є основним чинником, що визначає організаційну структуру, по-друге, організаційна структура повинна створювати необхідні умови для успішної реалізації стратегії. Тому при переході до реалізації нової стратегії слід перевіряти, наскільки їй відповідає існуюча організаційна структура, і, при необхідності, проводити відповідні організаційні зміни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Ансофф І. Стратегічне управління. / пер. з англ.; науков.ред. і авт. передмови. Л.І. Євенко: Економіка, 1989. 519 с.
2. Пітерс Т. У пошуках ефективного управління: пров. з англ. / Т. Пітерс, Р. Уотермен. 1997. 518 с.
3. Друкер П. Ефективне керування. Економічні завдання та оптимальні рішення / пер. з англ. М. Котельникова. 1988. 288 с.
4. Місія та стратегічне планування діяльності вашої організації. URL : <http://cd-platform.org/library/stati/1766-misiia-ta-stratehichne-planuvannia-diialnosti-vashoi->
5. Стратегічне управління: навч. посіб. для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент» / Гевко О.Б., Шведа Н.М. Тернопіль ФОП Паляниця В.А. 2016. 152 с.
6. Сиволапенко Т.Л. Механізми стратегічного управління в сервісно-орієнтованій державі : дис. ... канд. наук з державного управління; спеціальність 25.00.02 – механізми державного управління. Харків, 2019. 244 с.
7. Сумець О. М. Основи стратегічного менеджменту сучасного підприємства : навч. посіб. Харків : Планета-прінт, 2016. 288 с.
8. Уотермен Р. Чинник оновлення. Як зберігають конкурентоспроможність кращі компанії: пер з англ. / Р. Уотермен. 2008. 368 с.
9. Шведа Н., Надія Т. Стратегія публічної організації: поняття та особливості формування. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2019. Вип. 1 (20). С. 131-140.
10. Теорія та практика стратегічного управління : монографія / С. А. Романюк. Київ : НАДУ, 2019. 232 с.
11. Можливі принципи й орієнтовані правила проведення адміністративного реінжинірингу. URL : <http://library.if.ua/book/44/3048.html>.
12. Бабаєв В. Ю. Методологічні аспекти прогнозування у сфері державного управління. *Розвиток системи державного управління в Україні*. URL : <http://www.kbuara.kharkov.ua/ebook/tpdu/20111/doc/1/03.pdf>
13. Тертичка В. Стратегічне управління. К. : Видавництво “К.І.С.”. 2017. 931 с.

REFERENCES:

1. Ansoff, I. (1989). Stratehichne upravlinnia [Strategic management]. *Ekonomika – Economy*. L.I. Evenko (Ed.). [in Ukrainian].
2. Piters, T. (1997). U poshukakh efektyvnoho upravlinnia [In search of effective management]. R. Uotermen (Ed.). [in Ukrainian].
3. Druker, P. (1988). Efektyvne keruvannia. Ekonomichni zavdannia ta optymalni rishennia [Effective management. Economic problems and optimal solutions]. M. Kotelnykova (Ed.). [in Ukrainian].

4. Misiia ta stratehichne planuvannia diialnosti vashoi orhanizatsii [Mission and strategic planning of your organization]. Retrieved from <http://cd-platform.org/library/statti/1766-misiia-ta-stratehichne-planuvannia-diialnosti-vashoi-> [in Ukrainian].
 5. Hevko, O.B., & Shveda, N.M. (2016). Stratehichne upravlinnia [Strategic management]. Ternopil FOP Palianytsia V.A. [in Ukrainian].
 6. Syvolapenko, T.L. (2019). Mekhanizmy stratehichnoho upravlinnia v servisno-oriientovaniy derzhavi [Mechanisms of strategic management in a service-oriented state]. Candidate's thesis. Kharkiv [in Ukrainian].
 7. Sumets, O. M. (2016). Osnovy stratehichnoho menedzhmentu suchasnoho pidpriyemstva [Fundamentals of strategic management of a modern enterprise]. Kharkiv : Planeta- print [in Ukrainian].
 8. Uotermen, R. (2008). Chynnykonovlennia. Yak zberihaiut konkurentospromozhnist krashchi kompanii [Update factor. How the best companies remain competitive]. R. Uotermen (Ed.). [in Ukrainian].
 9. Shveda, N., & Nadiia, T. (2019) Stratehiia publichnoi orhanizatsii: poniattia ta osoblyvosti formuvannia [Strategy of public organization: concepts and features of formation]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava – Socio-economic problems and the state*, 1 (20), 131–140 [in Ukrainian].
 10. Romaniuk, S.A.(2019). Teoriia ta praktyka stratehichnoho upravlinnia [Theory and practice of strategic management]. Kyiv : NADU [in Ukrainian].
 11. Mozhlyvi pryntsypy y oriientovani pravyla provedennia administratyvnoho reinzhynirynhu [Possible principles and oriented rules of administrative reengineering]. Retrieved from <http://library.if.ua/book/44/3048.html>. [in Ukrainian].
 12. Babaiev, V. Yu. Metodolohichni aspekty prohozuvannia u sferi derzhavnogo upravlinnia. Rozvytok systemy derzhavnogo upravlinnia v Ukraïni. [Methodological aspects of forecasting in the field of public administration. Development of the public administration system in Ukraine]. Retrieved from <http://www.kbuapa.kharkov.ua/ebook/tpdu/20111/doc/1/03.pdf>. [in Ukrainian].
 13. Tertychka, V. (2017). Stratehichne upravlinnia [Strategic management]. K. : Vydavnytstvo “K.I.S.” [in Ukrainian].
-

УДК 353.2

DOI <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.1.5>

ПРАВОВА МОДЕЛЬ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПОЛІТИКИ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

Дьомін М. В. – аспірант Навчально-наукового інституту
публічного управління та державної служби
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
ORCID: 0000-0003-0167-7139

Євроінтеграційні прагнення України, які знайшли своє нормативне закріплення в Основному Законі, неминуче створюють певні виклики для нинішньої інституційної організації публічної влади в Україні. Безумовно, такі виклики мають спонукати науковців, публічних службовців та політичне керівництво до перегляду існуючої моделі управління суспільними справами, зокрема, і щодо вироблення нової та більш ефективної політики управління регіональним розвитком.

Як відомо, європейська система публічного управління на регіональному рівні в силу історичних та інших умов побудована за принципом самоврядності, який передбачає величезний обсяг повноважень суб'єктів регіональної публічної політики, рівно як і обсяг відповідальності перед мешканцями територіальних громад.

У свою чергу українська модель публічного управління на регіональному рівні в загальноєвропейському розумінні наразі тільки починає своє формування, оскільки лише з початком реформи децентралізації центральна публічна влада почала впроваджувати загальновідомі принципи урядування.

Однак очевидно, що регіональна політика не може бути відокремленою від загальнодержавної. Особливо це стосується політики регіонального розвитку, яка наразі є чи не найголовнішою складовою для стимулювання розвитку регіонів.

Одним із дієвих і апробованих європейською практикою механізмом впливу на процес розвитку регіонів є оцінювання ефективності управління таким розвитком. Формування такої системи також, безсумнівно, здатне надати відповіді на безліч запитань регіонального управління, як то: наскільки діяльність суб'єктів регіонального управління є цілеспрямованою; чи використовуються найдієвіші засоби досягнення певних цілей розвитку; які саме сфери потребують особливої уваги суб'єктів регіонального управління.

Проте, теоретична модель системи оцінювання може бути життєздатною лише у випадку її імплементації у практичну діяльність суб'єктів публічного управління, що є неможливим без відповідного правового врегулювання.

У цьому контексті надважливим є адекватне та повне відображення цієї моделі оцінювання у профільному законодавстві (як на рівні закону, так і на рівні підзаконних правових актів). У протилежному випадку така система або ж працюватиме не валідно, або ж не працюватиме взагалі.

Метою цієї статті є дослідження питання правової регламентації системи оцінювання ефективності управління регіональним розвитком, зокрема, її моделі, суб'єктів, основних принципів та засад.

Окрім того, у статті також здійснюватиметься аналіз правової моделі оцінювання шляхом зіставлення з теоретичними конструкціями, які напрацьовані на науковому рівні, а також надаватимуться певні рекомендації щодо удосконалення цієї системи на рівні законів та підзаконних правових актів України.

Ключові слова: регіональне управління, оцінювання, ефективність, розвиток, система оцінювання політики.

Domin M. V. Legal model of the system for evaluating the effectiveness of regional development management in Ukraine: status and prospects for improvement

Ukraine's European integration aspirations, which are enshrined in the Basic Law, inevitably create certain challenges for the current institutional organization of public authorities in Ukraine. Of course, such challenges should motivate academics, civil servants and political

leaders to reconsider the existing model of public affairs management, in particular to develop new and more effective regional development management policies.

As you know, the European system of public administration at the regional level due to historical and other conditions is built on the principle of self-government, which provides a huge amount of powers of regional public policy, as well as responsibility to residents of local communities.

In turn, the Ukrainian model of public administration at the regional level in the European sense is just beginning to take shape, as only with the beginning of the decentralization reform did the central public authorities begin to implement generally accepted principles of governance.

However, it is obvious that regional policy cannot be separated from national policy. This is especially true of regional development policy, which is currently perhaps the most important component for stimulating regional development.

One of the effective and tried and tested mechanism of influence on the process of regional development is the evaluation of the effectiveness of management of such development. The formation of such a system is also, of course, able to provide answers to many questions of regional governance, such as: the extent to which the activities of regional government are focused; whether the most effective means are used to achieve certain development goals; which areas need special attention of regional government.

However, a theoretical model of the evaluation system can be viable only if it is implemented in the practice of public administration, which is impossible without appropriate legal regulation.

In this context, it is crucial to adequately and fully reflect this model of evaluation in the relevant legislation (both at the level of law and at the level of bylaws). Otherwise, such a system will either not work validly or will not work at all.

The purpose of this article is to study the issue of legal regulation of the system of evaluation of the effectiveness of regional development management, in particular, its model, subjects, basic principles and principles.

In addition, the article will also analyze the legal model of evaluation by comparing it with theoretical constructions developed at the scientific level, as well as provide some recommendations for improving this system at the level of laws and regulations of Ukraine.

Key words: regional management, evaluation, efficiency, development, policy evaluation system.

Учені надають визначення державної регіональної політики як цілеспрямованої діяльності держави, яка полягає в управлінні соціально-економічними процесами на регіональному рівні з урахуванням цілей та завдань територіальної організації продуктивних сил і економічної стратегії країни в цілому [1; с. 146-147].

Основним і практично єдиним законодавчим актом, який регулює питання реалізації регіональної політики та розвитку регіонів, є Закон України "Про засади державної регіональної політики" [2].

Цей закон визначає державну регіональну політику як систему цілей, заходів, засобів та узгоджених дій центральних і місцевих органів виконавчої влади, 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 (пункт 1 частини 1 статті 1 Закону) [2].

Вбачається, що законодавча дефініція державної регіональної політики є більш повною, оскільки в ній відображено цільову спрямованість суб'єктів цієї політики: забезпечення високого рівня якості життя людей на всій території України.

Відтак, державна регіональна політика перестає бути самоціллю та "процесом заради процесу", а тому законодавець слушно говорить про регіональний розвиток, під яким розуміє процес соціальних, економічних, екологічних, гуманітарних та інших позитивних змін у регіонах (пункт 8 частини 1 статті 1 Закону України "Про засади державної регіональної політики") [2].

У такій логічній парадигмі регіональний розвиток є логічним наслідком здійснюваної державної регіональної політики.

Проте, трактування регіонального розвитку на рівні законодавства, на наш погляд, дещо спрощено та звужено.

З цього приводу є слушною думка І. Ніколіної, яка розуміла під управлінням регіональним соціальним розвитком цілеспрямований вплив органів державної влади, органів управління регіону та громадських організацій на процеси соціального розвитку регіональних систем завдяки реалізації соціальної політики [3; с. 64].

Визначальним у такій інтерпретації є долучення до числа суб'єктів громадськості, що особливо актуально для демократизації та гуманізації управлінських процесів.

Тому визначення регіонального розвитку на рівні закону, вочевидь, потребує уточнення та доповнення інституціями громадянського суспільства як рівноправного суб'єкта та партнера в системі управління регіональним розвитком.

Як бачимо, законодавець визначає державну регіональну політику як цілу систему, яка є достатньо складною, оскільки в її функціонуванні приймають участь 4 основні суб'єкти політики: центральні та місцеві органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування та їх посадові особи.

Однак, вищенаведеної нормі закону суперечить інша норма цього ж закону, яка визначає суб'єктами державної регіональної політики також і Президента України Верховну Раду України (частина 2 статті 4 Закону України "Про засади державної регіональної політики") [2].

При цьому, законом не передбаченого ані об'єму повноважень, форм їх здійснення та відповідальності певних суб'єктів, що суттєво може впливати на позитивний ефект реалізації політики. Оскільки такі суб'єкти можуть мати схильність до самостійного визначення меж та суті своїх повноважень, то на практиці це може мати наслідком некерованість всієї вертикалі регіональної політики.

Окрім того, достатньо розпорошеним видається розподіл повноважень щодо управління регіональним розвитком та оцінювання його ефективності серед суб'єктів державної регіональної політики, а деякі – взагалі позбавлені будь-яких повноважень у цій сфері.

Схематично ця проблематика, закладена в законі, відображена в таблиці 1.

Очевидно, що жодна система не може повноцінно працювати без її переосмислення, тобто без аналізу наслідків здійснюваних заходів, способів, механізмів та інструментів досягнення цілей. Також неможливо прогнозувати майбутні виклики для такої системи та за наслідком аналізу невдач визначати дієві запобіжники на майбутнє. Це стосується повною мірою й системи оцінювання управління регіональним розвитком.

Потрібно відмітити, що Закон України "Про засади державної регіональної політики" взагалі не оперує терміном "ефективність", "оцінювання", а правова конструкція самої системи оцінювання в цьому законі взагалі відсутня (норми закону опосередковано та фрагментарно містять інформацію про суб'єктів та їх повноваження).

Так, у пункті 4 частини першої статті 1 законодавець визначив, що моніторинг та оцінка результативності реалізації державної регіональної політики це періодичне відстеження відповідних індикаторів на основі офіційних статистичних даних та інформації центральних органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та проведення на підставі даних моніторингу оцінки результативності виконання індикаторів шляхом порівняння отриманих результатів з їх цільовими значеннями [2].

Таблиця 1

№ п/п	Найменування суб'єкта державної регіональної політики	Наявність повноважень щодо формування та реалізації політики відповідно до Закону України "Про засади державної регіональної політики" (так/ні)	Участь у системі оцінювання ефективності управління регіональним розвитком
1.	Кабінет Міністрів України	Так	Затверджує порядок та методику оцінки; координує цю діяльність
2.	Президент України	Ні	Не приймає участі
3.	Верховна Рада України	Ні	Не приймає участі ¹
4.	Центральні органи виконавчої влади	Так	Проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації Державної стратегії регіонального розвитку України, плану заходів з її реалізації та інших програм і проєктів регіонального розвитку, підготовка та подання відповідних звітів
5.	Верховна Рада Автономної Республіки Крим, обласні, Київська та Севастопольська міські ради	Так	Затвердження звітів про результати моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації
6.	Рада міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, Київська та Севастопольська міські державні адміністрації	Так	Проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, підготовка та подання звітів про це на затвердження відповідно Верховній Раді Автономної Республіки Крим, обласним, Київській та Севастопольській міським радам; подання затверджених звітів про результати моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації центральному органу виконавчої влади, що забезпечує формування державної регіональної політики
7.	Районні, міські, селищні, сільські ради	Так	Не приймають участі ²

¹ Функція щодо прийняття законів не розглядається як повноваження щодо формування та реалізації державної регіональної політики та участі в системі оцінювання ефективності управління регіональним розвитком, оскільки це не передбачено Законом України "Про засади державної регіональної політики"

² Вказані суб'єкти надають до обласних державних адміністрацій статистичну та іншу інформацію стан реалізації регіональних програм регіонального розвитку. Проте, така функція не може вважатись участю в процесі оцінювання ефективності управління регіональним розвитком, оскільки така участь не передбачена Законом України "Про засади державної регіональної політики"

Відтак, мова йде саме про результативність (стан досягнення певних цілей, показників) в контексті індикаторів, які сформовані на основі стратегічних завдань державної політики регіонального розвитку.

Тому критично важливо достеменно з'ясувати природу ефективності та результативності.

З. Коваль зауважує, що результативність виступає одним із базових критеріїв оцінювання ефективності, при цьому абсолютним показником результативності є ефект. Разом з тим результативність визначається співвідношенням отриманих наслідків і введених факторів [4, с. 353].

І. Розпутенко результативність управління інтерпретує цілеспрямованістю на створення потрібних, корисних речей, здатних задовольняти певні потреби, забезпечити досягнення кінцевих результатів, адекватних поставленим цілям управління [5, с. 49].

У свою чергу Л. Приходченко пропонує розглядати результативність як явище, яке пов'язане із технічною раціональністю, коли результати порівнюються з цілями, а відтак, результативність ототожнюється зі ступенем досягнення цілей. Обов'язковою вимогою тут є також і зіставлення з використаними ресурсами [4, с. 126].

Автором у попередніх наукових доробках було запропоновано розуміти під результативністю публічного управління показники рівня досягнення певних цілей, які відображені в документах стратегічного планування, отриманих в результаті ціленаправленої, системної та планомірної діяльності суб'єктів публічного управління з максимальним використанням наявних ресурсів (економічних, організаційних тощо).

У свою чергу ефективність доцільно визначати як наслідки ціленаправленої, системної та планомірної діяльності суб'єктів публічного управління, які перебувають поза межами організаційної складової та самої діяльності цих суб'єктів, які оцінюються крізь призму затрат (економічних, організаційних тощо) та їх впливу на "неекономічні" показники суспільного розвитку (рівень індексу людського капіталу, рівень мобільності населення тощо) [6; с. 43-44].

Однак, законодавець попри відмову від надання легального визначення цих термінів у Закону України "Про засади державної регіональної політики" невинновато допускає їх ототожнення.

Така плутанина, безумовно, здатна призвести до хибності результатів процесу управління регіональним розвитком, оскільки предметом дослідження буде не ефект (соціальне благо), а саме стан досягнення цілей та завдань, які ставились перед суб'єктами управління.

Окрім того, профільний закон за логікою його викладення передбачає лише необхідність оцінювання саме на завершальному етапі реалізації регіональної політики, ігноруючи при цьому достатньо дієві та необхідні інші його види.

Наприклад, закордонні спеціалісти широко послуговуються інструментами формативного, сумативного та перспективного оцінювання.

Формативне оцінювання розглядає використані шляхи реалізації програми, політики або проекту. Вивчається, чи відповідає прийнята «логіка дій» фактичним діям, встановлюються (безпосередні) наслідки реалізації (або її етапів). Таке оцінювання проводиться на стадії реалізації проекту або програми [7; с. 9].

У свою чергу сумативне оцінювання проводять наприкінці інтервенції або стосовно інтервенції, що знаходиться на пізній стадії реалізації, щоб визначити, в якому обсязі було досягнуто очікуваних результатів. Таке оцінювання має надавати

інформацію щодо вартості і впливу програми. До сумативного оцінювання відносяться оцінки впливу, дослідження економічної ефективності, уявні експерименти, рандомізовані експерименти та вивчення практичних прикладів [7; с. 10].

І, нарешті, перспективне оцінювання стосується ймовірних результатів запропонованих проєктів, програм або політик. Воно є дещо схожим з визначенням оцінюваності та поєднує висновки оцінок попередніх досліджень, щоб визначити ймовірні результати запропонованих нових проєктів, програм або політик [7; с. 10].

Безумовно, що внаслідок відсутності в правовому полі таких видів оцінювання (відповідно, й аналітичних матеріалів) публічної політики (зокрема, й політики регіонального розвитку) публічні службовці позбавлені реальних можливостей для прийняття обґрунтованих та виважених управлінських рішень щодо всього спектру питань здійснення регіональної політики в Україні.

Отож, очевидно є необхідність напрацювання та прийняття в подальшому законодавчого акта, який би організаційно (інституційно) та процедурно врегулював діяльність з оцінювання ефективності управління регіональним розвитком.

Також проведений аналіз закону, який врегулює питання регіональної політики, наочно показав недосконалість та неповноту унормування засад функціонування системи оцінювання управління регіональним розвитком, без дієвості якої буде практично неможливо створити дієві механізми та обрати адекватні інструменти для впровадження змін щодо розвитку регіонів.

У цьому сенсі є слушною думка О. Яременка про те, що механізм оцінювання ефективності повинен виступати як засіб творення політики, її обґрунтування, об'єктивізації та оптимізації. Адже згадуваний механізм не виконуватиме свого призначення, якщо функціонуватиме відокремлено від власне процесу творення політики, тому що саме на його основі повинні вироблятися рекомендації щодо запровадження доцільних змін, коригування діяльності на підставі вироблених оцінок тощо [8; с. 95].

Відтак, подальші наукові пошуки у цій царині мають бути спрямовані на:

- подальше теоретико-методологічне обґрунтування системи оцінювання ефективності управління регіональним розвитком (формування та адаптація наявної бази до сучасних реалій);
- розроблення ефективної моделі системи оцінювання шляхом побудови єдиної та дієвої інституційної структури;
- активне дослідження найкращого світового досвіду щодо формування ефективної системи оцінювання та її імплементація в практику публічного управління в Україні;
- напрацювання на цьому підґрунті пропозицій щодо змін до чинного законодавства України і, передусім, до закону "Про засади державної регіональної політики";
- теоретичне обґрунтування необхідності прийняття окремого закону, який би унормовував діяльність з оцінювання ефективності в публічному управлінні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Енциклопедичний словник з державного управління/ уклад. : Ю. Сурмін, В. Бакуменко, А. Михненко та ін. ; за ред. Ю. Ковбасюка, В. Трощинського, Ю. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – 820 с.
2. Закон України Про засади державної регіональної політики: прийнятий 05 лютого 2015 року № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>

3. Ніколіна І. Теоретичні засади оцінювання ефективності управління регіональним соціальним розвитком / І.І. Ніколіна, М.В. Бондар // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. – 2017. – №4(20). – С. 63-71.
4. Реформування державного управління в Україні: проблеми і перспективи / кол. авт. ; наук. кер. В. Цветков. – К. : Оріяни, 1998. – 364 с.
5. Ефективність державного управління / Ю. Бажал, О. Кілієвич, О. Мертенс та ін. ; за заг. ред. І. Розпутенка. – К. : К.І.С., 2002. – 420 с.
6. Дьомін М. Ефективність управління регіональним розвитком в аспекті дефінітивного складника/Держава та регіони. Серія: державне управління. – 2021. – № 1 (71). – с. 40-45
7. Шлях до результатів: планування та проведення ефективних оцінювань розвитку. – Морра Імас Л.Дж., Ріст Р.К. – К.: МБФ «Міжнародний Альянс з ВІЛ/СНІД в Україні», 2015. – 580 с.
8. Жаліло Я. Про принципи сучасної політики регіонального розвитку. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://dt.ua/macrolevel/pro-principi-suchasnoyi-politikiregionalnogo-rozvitku-281358_.html

REFERENCES:

1. Yu. Surmin, V. Bakumenko, A. Mykhnenko (2010) *Entsyklopedychnyi slovnyk z derzhavnoho upravlinnia* [Encyclopedic Dictionary of Public Administration]. Kyiv: NADU. (In Ukrainian)
2. *Zakon Ukrainy Pro zasady derzhavnoi rehionalnoi polityky: pryiniaty 05 liutoho 2015 roku № 156-VIII*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>
3. Nikolina I. (2017) *Teoretychni zasady otsiniuvannia efektyvnosti upravlinnia rehionalnym sotsialnym rozvytkom* [Theoretical principles of evaluating the effectiveness of regional social development management]. Economy. Finances. Management: current issues of science and practice, no. 4 (20), pp. 63-71
4. V. Tsvietkov (1998) *Reformuvannia derzhavnoho upravlinnia v Ukraini: problemy i perspektyvy* [Public administration reform in Ukraine: problems and prospects]. Kyiv: Oriiany. (In Ukrainian)
5. Yu. Bazhal, O. Kiliievych, O. Mertens (2002) *Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia* [Effective public administration]. Kyiv: K.I.S. (In Ukrainian)
6. Domin M. (2021) *Efektyvnist upravlinnia rehionalnym rozvytkom v aspekti definityvnoho skladnyka* [Effective regional development management in terms of the definitive component]. State and regions. Series: public administration, no. 1 (21), pp. 40-45
7. Morra Imas L.Dzh., Rist R.K. (2015) *Shliakh do rezultativ: planuvannia ta provedennia efektyvnykh otsiniuvan rozvytku* [The path to results: planning and conducting effective development shadows]. Kyiv: ICF "International HIV / AIDS Alliance in Ukraine". (In Ukrainian)
8. Zhalilo Ya. *Pro pryntsypy suchasnoi polityky rehionalnoho rozvytku* [On the principles of modern regional development policy]. Rezhym dostupu: https://dt.ua/macrolevel/pro-principi-suchasnoyi-politikiregionalnogo-rozvitku-281358_.html

УДК 323.2

DOI <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.1.6>

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВИ І ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В ЗАКОНОДАВСТВО УКРАЇНИ

Каденко Д. О. – аспірант Навчально-наукового інституту
публічного управління та державної служби
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
ORCID: 0000-0002-9811-6962

Відзначено наявність необхідності забезпечення збалансованої взаємодії органів державної влади та громадського суспільства за зразком Європейського Союзу. Акцентовано увагу, що у країнах Європейському Союзу відбувається активна реалізація урядом концепції встановленого верховенства права. Зазначено, що підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС призвело до активізації зміцнення громадського суспільства, сприяння інституційній розбудові та консолідації громадських об'єднань. Обумовлено наявність необхідності покращення процедури запровадження громадської експертизи в Україні. Обумовлено вплив запровадження програми «Європейської громадської ініціативи» на включення України в систему розгляду петицій Європейською комісією. Розглянуто вимоги до прийняття петицій до розгляду та визначення по них юридичного рішення. Охарактеризовано міжнародний досвід законодавчо зафіксованих вимог до офіційного представництва в особі, які забезпечують просування громадянських ініціатив. Зазначено, що в сучасному світі здійснюється активізація інструментарію громадських ініціатив з метою вирішення тактичних аспектів державного управління. Розглянуто низку причин, що деструктивно впливають на успішність впровадження громадської експертизи. Проаналізовано підхід, що сприятиме формалізації та технологічній успішності зворотного зв'язку між органами державної влади та громадськістю. Наголошено на необхідності розробити правові механізми легітимізації взаємодії громадського та державного контролю. Обумовлено, що Уряд Європейського Союзу здійснює активне впровадження транснаціональних принципів, норм та нормативних актів для регулювання функціонування громадянського суспільства та їх взаємозв'язку. Вказано, що налагодження успішного суспільного впливу на правоохоронні органи в європейських країнах взаємообумовлено з регулюванням сукупної компетенції правоохоронних органів і поліції. Обумовлено, що у контексті державно-владних перетворень на території України потрібно реалізувати концептуальні вимоги громадської взаємодії.

Ключові слова: євроінтеграція, нормативне регулювання, громадянський контроль, механізми управління.

Kadenko D. O. Implementation of foreign experience of interaction between the state and civil society in the legislation of Ukraine

The need to ensure balanced interaction between public authorities and civil society on the model of the European Union was noted. It is emphasized that in the countries of the European Union the concept of established rule of law is being actively implemented by the government. It is noted that the signing of the Association Agreement between Ukraine and the EU has led to the strengthening of civil society, promoting institution building and consolidation of public associations. There is a need to improve the procedure for introducing public expertise in Ukraine. The impact of the implementation of the European Citizens' Initiative program on Ukraine's inclusion in the petitions system by the European Commission is noted. The requirements for accepting petitions for consideration and determining a legal decision on them are considered. The international experience of the legally fixed requirements for official representation in person, which ensure the promotion of civic initiatives, is described. It is noted that in the modern world the tools of public initiatives are being intensified in order to address the tactical aspects of public administration. A number of reasons that have a destructive effect on the success of the implementation of public expertise are considered. An approach that will contribute to the formalization and technological success of feedback between public authorities and the public is analyzed. Emphasis is placed on the need to develop legal mechanisms to legitimize the interaction

of public and state control. It is agreed that the Government of the European Union is actively implementing transnational principles, norms and regulations to regulate the functioning of civil society and their relationship. It is stated that the establishment of successful social influence on law enforcement agencies in European countries is interdependent with the regulation of the joint competence of law enforcement agencies and the police. It is stipulated that in the context of state-power transformations on the territory of Ukraine it is necessary to implement the conceptual requirements of civic interaction.

Key words: *European integration, normative regulation, civil control, management mechanisms.*

Україні необхідно створити баланс між органами державної влади та громадського суспільства. Фактично такий підхід сприяє формуванню стратегічно грамотної, чітко визначеної моделі взаємодії суспільства та держави за зразком Європейського Союзу. Водночас у Європейському Союзі відбувається активна реалізація урядом концепції встановленого верховенства права. Крім політичної та соціальної надбудови, європейські країни використовують ліберальні економічні та політичні підходи, поєднані з принципом вирішення міжурядових конфліктів консенсусом. Повага до громадянського суспільства та його поглядів, водночас, формується через муніципальну та національну співпрацю між населенням, правоохоронними органами та державними установами. Слід зазначити, що вибіркова реалізація цих управлінських підходів в Україні є гуманним, сучасним та ефективним способом налагодження суспільно-владної співпраці.

У світі євроінтеграційних процесів удосконалення законодавства про громадські організації є актуальним питанням, яке вже є предметом дослідження багатьох науковців. Підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС поставило завдання зміцнення громадянського суспільства, забезпечення процесу інституційної розбудови та консолідації громадських об'єднань [1].

Оптимізація механізму впровадження громадської експертизи в Україні потребує детального вивчення та впровадження міжнародного досвіду. Великий інтерес представляє досвід європейських країн, де вперше надано право громадян ініціювати законодавчий процес відповідно до прийнятого Лісабонського договору [2], який визначив громадянську ініціативу як форму безпосередньої участі в політиці Європейського Союзу.

З огляду на це було започатковано програму «Європейська громадянська ініціатива» [3], яка передбачала можливість подання петицій до Європейської комісії для підтримки 1 млн громадян ЄС. Згідно із законодавством США, Німеччини, Іспанії, Італії, Швейцарії, Польщі, Словенії, Латвії та Литви, публічно-правова ініціатива, підписана певною кількістю громадян, є обов'язковою умовою для розгляду законопроекту в парламенті. При цьому «в межах кожного штату законодавець встановлює власні вимоги щодо кількості громадян, які мають право внести до парламенту проект нормативно-правового документа, крім того, загальна вимога у більшості країн – законодавче закріплення» [4, с. 119].

Варто також зазначити, що в кожному регіоні існують чіткі законодавчі вимоги щодо особистого офіційного представництва, які забезпечують просування громадянських ініціатив. З огляду на це, у Бразилії склад ініціативної групи повинен представляти не менше п'яти суб'єктів із 26, в Румунії – не менше 1 / 4 їх загальної кількості, в Іспанії для публічно-правової ініціативи необхідно отримати схвалення 500 тис громадян, в Австрії впроваджується публічно-правова ініціатива за участю ЦВК в нижня палата парламенту – Національна рада – із схваленням 100 тис громадян або 1 / 6 населення трьох правомочних суб'єктів, в Італії ця

форма громадського контролю реалізується в одному з палат парламенту постійному проекті, підтримано щонайменше 50 тис громадян» [5, с. 289].

При цьому примітно, що в сучасному світі активізується інструмент громадських ініціатив для вирішення тактичних і стратегічних питань державного управління як з боку громадян, так і безпосередньо з боку держави. Цей інструмент, заснований на активній експертній позиції громадянського суспільства, дозволяє внести необхідні корективи в державну політику у відповідних сферах.

Ефективність впровадження громадської експертизи як інструментальної практики в Україні супроводжується низкою причин, які гальмують оптимізацію взаємодії державного та громадського контролю. У зв'язку з цим спостерігається відсутність чіткого розуміння сутності та функціонального призначення громадянського суспільства, набуття ним у більшості випадків крайніх деінституційних форм, що блокує стабільність залучення громадськості до формування та реалізації державної політики та взаємного контролю за його виконання. Це свідчить про те, що запровадження в Україні ефективної практики публічної експертизи у сфері державного управління України передбачає розробку та впровадження єдиних правил залучення громадянського суспільства до процесів державного контролю.

Такий підхід сприятиме формалізації та технологічній ефективності зворотного зв'язку між органами державної влади та громадськістю. Йдеться про досягнення певної функціональної відповідності між органами державної влади та інститутами громадянського суспільства шляхом посилення спроможності як держави, так і громадянського суспільства здійснювати різноманітні форми громадського контролю.

Стратегія соціально відповідального бізнесу поширена серед європейських країн. В інших країнах це інтегровано в державну політику (Данія, Франція, Фінляндія, Швеція), а в інших – прерогатива комерційних компаній (Греція, Ірландія, Нідерланди, Словенія). У Європейському Союзі роль основного бізнесу полягає в підтримці сталого розвитку компаній, що покращує ситуацію на ринку праці, а також якість продукції та послуг. Концепція реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року спрямована на реалізацію принципів і завдань державної політики у цих сферах та діяльності органів виконавчої влади, місцевого самоврядування щодо створення належних умов для розвитку корпоративної соціальної відповідальності.

Доцільно розробити правові механізми легітимізації взаємодії громадського та державного контролю, які б слугували, з одного боку, розвитку громадянського суспільства, а з іншого – забезпечували ефективність діяльності органів державної влади.

Міжнародні антикорупційні норми певною мірою імplementовані у національне законодавство. Західні країни також відзначають, що цей позитивний процес змінився. Безперечно, важко не помітити вплив цих норм на ефективність діяльності громадськості: усі вони закладають основу для того, щоб вона відчувала себе повноцінним суб'єктом запобігання корупційним злочинам. Проте на запитання: «Чому громадськість не може ефективно запобігати корупційним злочинам?» відповіді не отримано. Швидше за все, це пов'язано з імplementацією цих міжнародних правил.

Однією з головних проблем впровадження міжнародних антикорупційних стандартів залучення громадськості є небажання влади сприяти реалізації цих норм на практиці, тобто в нашій країні існує практика співпраці з антикорупційними

громадськими організаціями. На нашу думку, у майбутньому громадськість має зосередитися на створенні механізмів, які б змусили органи влади працювати разом. Одним із них може бути вплив як урядових, так і неурядових міжнародних організацій.

Важливо підкреслити, що Уряд Європейського Союзу активно застосовує транснаціональні принципи, норми та нормативні акти для регулювання діяльності громадянського суспільства та їх взаємозв'язку. Принципові домовленості, неприпустимість порушень прав людини, заборона соціальної дискримінації та право громадян на суспільно-політичну ініціативу визначаються наріжними каменями європейської політики управління [6].

Ми схильні вважати, що така концепція має застосовуватися на території України, оскільки вона впроваджує ідею систематизації, уніфікації та універсальності вимог законодавства з їх подальшою національною реалізацією. Зазначимо, що для України актуальним є побудова співпраці між громадянським суспільством та правоохоронними органами щодо: тлумачення організаційних засад діяльності поліції, виділення стилю та специфіки функціонування та вирішення державних завдань, скоординованих концепцією управління механізмами державного управління.

Варто зазначити, що побудова ефективного суспільного впливу на правоохоронні органи в країнах Європейського Союзу часто співвідноситься з регулюванням сукупної компетенції правоохоронних органів і поліції. Наприклад, у Швейцарії кантони підзвітні та підконтрольні національним внутрішнім і правоохоронним органам. У комплексі це створює прецедент взаємодоповнюваності громадянського суспільства та уряду [7].

Підсумовуємо, що у вимірі державно-владних перетворень на території України надзвичайно логічно реалізувати викладені вище концептуальні вимоги громадянської взаємодії – насамперед створити позитивну суспільно-політичну атмосферу діалогу влади та суспільства. Водночас ми вважаємо абсолютно логічним для України створення громадських консультацій, які виступають посередником між громадянським суспільством та правоохоронними органами. За прикладом Великобританії, де такий підхід набув широкого поширення, наприклад, Англії та Уельсу, важливо впровадити процес впливу на вільне населення до правоохоронних органів (у тому числі через державні, неурядові та міжурядові організації).

Важливо звернути увагу на чітке регулювання діяльності правоохоронних органів і органів поліції в країнах-членах Європейського Союзу. Громадянське суспільство, його права та законні інтереси реалізуються шляхом запровадження таких ідеологічних вимог: порядок прийняття та звільнення з поліції, отримання заохочень та винагород за професійну компетентність тощо. Тобто антропоцентризм як течія і соціальний політична філософія, набувши поширення в Європі, має безпосередній вплив на формування гуманного та помірно демократизованого управління.

Фактично Україні необхідно створити, як і Європа, чітко регламентований апарат державного та поліцейського управління, метою якого буде ефективний, дієвий та оперативний захист природного стану людини та соціальних кластерів. Проте існує необхідність моніторингу концепції впливу громади на державну діяльність, яка має ґрунтуватися на повазі до правових, нормативних вимог національного законодавства.

Отже, наголошуємо на необхідності впровадження демократизовано-ліберальних підходів Європейського Союзу в систему державного регулювання взаємодії

держави та громадян. Переконані, що Україна має реалізувати такі концептуальні підходи до налагодження суспільно-політичних комунікацій: концепцію довіри населення до влади; визнання та організаційне забезпечення органами влади поваги до населення, і навпаки – взаємоповаги з боку влади по відношенню до громадян; стилістична та предметна семантика у питаннях правового та практичного аспектів державної служби.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Угода про асоціацію між Україною та ЄС. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/tekst-uhody-pro-asotsiatsiiu/preambula>.
2. Лісабонський договір (договір про реформування Європейського Союзу). URL: https://radaprogram.org/sites/default/files/infocenter/publications/lisbon_treaty.pdf
3. Міжнародна практика заходів, спрямованих на зміцнення довіри між державою та організаціями громадянського суспільства. URL: <https://www.osce.org/files/f/documents/9/c/75885.pdf>
4. Корнієнко, В. О. Україна в Європі і світі. Вінниця: ВНТУ, 2018. URL: <https://multimedia.posibnyky.vntu.edu.ua/mm/Ukraine-EU/index.html>
5. Modern Politics and Government, 2018. 489 p.
6. Desse F. The role and structure of civil society organizations in national and global governance evolution and outlook between now and 2030. *AUGUR: Challenges for Europe in the world in 2030*. June 2012. 71 p.
7. Барабаш Ю. Г., Бориславська О. М. та ін. Конституційне право. Київ: Ваїте, 2021. 528 с.

REFERENCES:

1. Uhoda pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu ta YeS [Association Agreement between Ukraine and the EU]. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/tekst-uhody-pro-asotsiatsiiu/preambula>. [in Ukrainian].
2. Lisabonskyi dohovir (dohovir pro reformuvannia Yevropeiskoho Soiuzu) [Lisbon Treaty (Treaty on the Reform of the European Union).]. URL: https://radaprogram.org/sites/default/files/infocenter/publications/lisbon_treaty.pdf [in Ukrainian].
3. Mizhnarodna praktyka zakhodiv, spriamovanykh na zmitsnennia doviry mizh derzhavoiu ta orhanizatsiiamy hromadianskoho suspilstva [International practice of measures aimed at strengthening trust between the state and civil society organizations]. URL: <https://www.osce.org/files/f/documents/9/c/75885.pdf> [in Ukrainian]
4. Korniienko, V. O. (2018) *Ukraina v Yevropi i sviti* [Ukraine in Europe and the world]. Vinnytsia: VNTU. URL: <https://multimedia.posibnyky.vntu.edu.ua/mm/Ukraine-EU/index.html> [in Ukrainian].
5. Modern Politics and Government (2018). 489 p. [in English].
6. Desse F. (2012) The role and structure of civil society organizations in national and global governance evolution and outlook between now and 2030. *AUGUR: Challenges for Europe in the world in 2030*. 71 p. [in English]
7. Barabash Yu. H., Boryslavska O. M. ta in. (2021) *Konstytutsiine pravo* [A constitutional right]. Kyiv: Vaite. 528 p. [in Ukrainian].

УДК 347.734

DOI <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.1.7>

БАНК РОЗВИТКУ ЯК ФІНАНСОВИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ (НА ПРИКЛАДІ НІМЕЦЬКОГО КРЕДИТНОГО ІНСТИТУТУ РЕКОНСТРУКЦІЇ – KfW)

Картамишева О. Є. – кандидат юридичних наук,
декан юридичного факультету
ТОВ “Бердянський університет менеджменту і бізнесу”
ORCID ID: 0000-0003-0176-5163

Сирота А. І. – кандидат юридичних наук,
професор ТОВ “Бердянський університет менеджменту і бізнесу”
ORCID ID: 0000-0001-9607-5346

У даній статті досліджується правовий статус німецького кредитного інституту реконструкції – KfW, який здійснює операції по довгостроковому інвестиційному кредитуванню і є лідером серед банків Німеччини у сприянні економічному розвитку не тільки власної країни, а й більш ніж 50 країнам Європи та світу. KfW займає перше місце 13-й рік підряд у щорічному рейтингу 50-ти самих надійніших банків світу міжнародної фінансової компанії Global Finance.

В результаті дослідження автори дійшли висновків, що для успішного виконання своїх функцій по довгостроковому інвестиційному кредитуванню KfW, відповідно до закону про KfW, створений як корпорація публічного права, на яку не розповсюджуються норми банківського нагляду і яка не займається комерційною діяльністю, не виконує депозитні операції і звільнена від оподаткування. Метою створення KfW, пріоритетом її діяльності є забезпечення розвитку як національної економіки, так і надання допомоги економікам країн що розвиваються.

В Україні ця установа працює з 1996 року, проекти KfW в Україні охоплюють широкий спектр секторів: фінансовий, енергетичний, комунальну інфраструктуру, підтримку постраждалих районів Донецької та Луганської областей, розвиток малого та середнього бізнесу. Фінансуються саме проекти розвитку, на які, через високі поточні видатки, Україні часто не вистачає коштів.

Загальна підтримка України урядом Німеччини через KfW складає більше 1 млрд євро. За даними Міністерства фінансів України, станом на 1 січня 2022 року в рамках співпраці України із KfW успішно завершено реалізацію трьох проектів вартістю 217,0 млн євро, вибірка коштів за якими склала 100 %. Триває реалізація ще трьох інвестиційних проектів обсягом 207,5 млн євро, з яких станом на 1 січня 2022 р. використано 73,54 млн євро (35,44 %).

На думку авторів, розвиток економіки України бути забезпечений, в тому числі, й за рахунок заходів по створенню інститутів розвитку, серед яких є створення банку розвитку з врахуванням успішного досвіду організації і діяльності німецької банківської групи KfW.

Ключові слова: інститути розвитку, банк розвитку, довгострокове інвестиційне кредитування, проекти розвитку.

Kartamysheva O. E., Syrota A. I. Development bank as a financial instrument for the development of the economy of Ukraine (on the example of the German Credit Institute of Reconstruction KfW)

This article examines the legal status of the German Credit Institution for Reconstruction – KfW, which conducts long-term investment lending operations and is a leader among German banks in promoting economic development not only in its own country but also in more than 50 countries in Europe and the world. For the 13th year in a row, KfW ranks first in the annual ranking of the 50 most reliable banks in the world by the international financial company Global Finance.

As a result of the study, the authors concluded that in order to successfully perform its functions of long-term investment lending KfW, according to the law on KfW, established as

a public law corporation, which is not subject to banking supervision and not engaged in commercial activities, it does not perform deposit operations and exempt from taxation. The purpose of KfW, the priority of its activities is to ensure the development of both the national economy and to provide assistance to the economies of developing countries.

In Ukraine, this institution has been operating since 1996, KfW projects in Ukraine cover a wide range of sectors: financial, energy, utilities, support for the affected areas of Donetsk and Luhansk regions, small and medium business development. It is the development projects that are financed, for which, due to high current expenditures, Ukraine often lacks funds.

The total support of Ukraine by the German government through KfW is more than 1 billion euros. According to the Ministry of Finance of Ukraine, as of January 1, 2022, within the framework of Ukraine's cooperation with KfW, the implementation of three projects worth 217.0 million euros was successfully completed, with a sample of 100%. Three more investment projects worth 207.5 million euros are being implemented, of which 73.54 million euros were used as of January 1, 2022 (35.44%)

According to the authors, the development of Ukraine's economy will be ensured through creation development institutions, including the creation of a development bank, taking into account the successful experience of the organization and activities of the German banking group KfW.

Key words: *development institutions, development bank, long-term investment lending, development projects.*

Посилення глобалізаційних процесів у світі, їх вплив на економічний розвиток різних країн, у тому числі й України, відкривають як нові можливості по удосконаленню виробництва, використанню високотехнологічного обладнання, розширенню ринків збуту національної продукції, вільного руху товарів, капіталів тощо, так і створюють нові загрози – нерівномірність економічного розвитку країн із-за зростання конкуренції з боку іноземних компаній, зростання безробіття у зв'язку із застосуванням високотехнологічного обладнання, поширення негативного впливу на економіку країни кризових явищ з інших країн та інше.

Нестабільна економічна ситуація в Україні, обмеженість фінансових ресурсів негативно впливають на проведення економічних реформ, а, як відомо, без регулярних вливань фінансових і матеріальних ресурсів в економіку будь-якої країни, її стабільне функціонування неможливе. Стратегічний розвиток економіки можливий за рахунок залучення зовнішніх і внутрішніх інвестицій, але несприятливий інвестиційний клімат в Україні, який є наслідком цілого ряду факторів, негативно впливає на інвестиційну активність внутрішніх та зовнішніх інвесторів, основну складову економічної політики держави, яка забезпечує стабільне економічне зростання. Вчені зазначають, що не варто розглядати іноземні інвестиції як виключний спосіб економічного зростання України, оскільки умовами залучення іноземними інвестиціями є політична, економічна та фінансова стабільність, інвестиційні гарантії, вдосконалення законодавчих актів з регулювання інвестиційної діяльності та взагалі покращення інвестиційного клімату. А аналіз динаміки надходження іноземних інвестицій в країну свідчить, що будь-яке загострення політичної ситуації викликає не тільки скорочення надходження інвестицій, а й відтік коштів із країни [1, с. 48].

Внаслідок обмеженості фінансових ресурсів підприємств в Україні, перевага у фінансуванні надається економічним проектам із високою рентабельністю та швидкою окупністю, а проекти, які мають стратегічне значення для економіки країни, але вимагають виділення значних фінансових ресурсів і мають високий ступінь ризику, залишаються поза увагою державних і приватних інвесторів [2, с. 67]. В той же час, досвід розвинутих країн і держав з трансформаційною економікою, свідчить, що ефективна організація і здійснення інвестиційної діяльності залежить від стану її державного регулювання, застосування дієвих фінансових інструментів забезпечення довгострокових вкладень капіталу у стратегічні

економічні проекти [3, с. 7-9]. Одним із таких фінансових інструментів реалізації завдань модернізації і зростання темпів розвитку економіки як у кризовий, так і у післякризовий період виступають банки розвитку, які функціонують майже у кожній розвинутій країні світу.

Стан дослідження. Значної уваги активізації довгострокового інвестиційного кредитування як у кризовий, так і у післякризовий періоди, і, у зв'язку з цим, дослідженню діяльності інститутів розвитку у світі приділяють у своїх наукових працях такі вчені-економісти, як: Р.Є. Зварич, І.С. Івахненко, В.С. Стойка, С.О. Тульчинська, В.Б. Шкадюк та багато інших.

Вагомий внесок у вирішення проблем правового регулювання удосконалення банківської системи України здійснили українські вчені – юристи: Ю.В. Ващенко, Л.К. Воронова, І.Б. Заверуха, С.Т. Кадькаленко, Є.Б. Карманов, Т.О. Мацелик, Г.А. Нечай, Н.Ю. Пришва, А.О. Селіванов та інші.

Однак у працях зазначених вчених, на нашу думку, недостатньо уваги приділяється впливу державного інвестиційного кредитування банків розвитку на модернізацію і розвиток економіки України, зокрема, з боку німецького Кредитного інституту реконструкції (KfW).

Метою статті є дослідження правового статусу німецького Кредитного інституту реконструкції (KfW), його впливу на економіку України і доцільності використання досвіду KfW в Україні.

Виклад основного матеріалу. Державні банки розвитку є спеціалізованими інвестиційними фінансово-кредитними інститутами, які створюються Урядом або функціонують на основі державних гарантій, метою яких є здійснення довгострокового фінансування загальнодержавних, суспільно значущих проектів, що сприяють розвитку економіки країни, вирішенню соціальних завдань [2, с. 67; 4, с. 157]. Як зазначають вчені, діяльність таких банків спрямована на «... вирішення таких чотирьох основних завдань: подолання провалів ринку в інноваційній сфері; усунення інституційних провалів ринку (формування відсутніх, але необхідних сегментів ринку); розвиток економічної і соціальної інфраструктури; елімінування суттєвих регіональних дисбалансів розвитку» [4, с. 157]. Причому конкуренція банкам розвитку не загрожує, оскільки потреба в довгострокових інвестиціях завжди настільки висока, а розподіл ризику в спільних проектах є вигідною справою для всіх інститутів розвитку [5, с. 385].

За офіційними даними, вже не перший рік найнадійнішими банками світу є банки Німеччини, причому на першому місці знаходиться німецький державний банк KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau – з нім. Кредитний інститут реконструкції) – державний банк Уряду ФРН, що є лідером серед банків Німеччини у сприянні економічному розвитку не тільки власної країни, а й більш ніж 50 країнам Європи та світу. Так, у вересні 2021 року міжнародна фінансова компанія Global Finance оголосила про випуск свого 30-го щорічного рейтингу 50-ти самих надійних банків світу – загальновизнаного рейтингу банків, який заслуговує на довіру більш ніж протягом чверті століття. У цьому рейтингу Німецький KfW займає перше місце 13-й рік поспіль [6].

KfW створений у Федеративній Республіці Німеччина в 1948 році після Другої світової війни в рамках плану Маршалла, відповідно до Закону про KfW як державний банк розвитку, який звільнений від оподаткування, не займається комерційною діяльністю, не виконує депозитні операції, оскільки пріоритетом його діяльності є забезпечення розвитку як національної економіки, так і надання допомоги економікам країн, що розвиваються.

У статутному фонді KfW 80% належить Федеративній Республіці Німеччині і 20% – землям Німеччини. Із своїм балансом понад 360 мільярдів євро KfW належить до крупних банків Європи [7, с. 40]. Отже, основним засновником KfW є держава, яка виступає гарантом усіх його зобов'язань. Залучення коштів KfW здійснює, головним чином, за рахунок емісії облігацій, забезпечених державними гарантіями, а особливістю надання кредитів є те, що KfW надає їх не безпосередньо позичальникам, а через обслуговуючі банки.

KfW очолює Виконавча рада із п'яти членів, яку очолює генеральний директор, який, у свою чергу, підпорядковується Раді наглядових директорів із 36 членів. Головою та заступником голови ради наглядових директорів є федеральні міністри фінансів та економіки Німеччини, посади яких змінюються щорічно. Станом на 2014 рік це найбільший у світі національний банк розвитку і станом на 2018 рік третій за величиною банк Німеччини за балансом.

За своєю структурою KfW є банківською групою (KfW Bankengruppe), яка складається із кількох структур: KfW Forderbank (інвестує у будівництво житла й інфраструктури, екологію, а також в освітні проекти), KfW Mittelstandsbank (сфера малого й середнього бізнесу) і KfW Entwicklungsbank (фінансове співробітництво з іноземними державними інститутами) [2, с. 68]. До складу KfW Bankengruppe входять також ряд дочірніх компаній, основними серед яких є: KfW IPEX-Bank, DEG і FuB. Співробітники банківської групи KfW представлені в більш ніж 80 містах світу [8, 9, 10].

KfW IPEX-Bank є найбільшою дочірньою компанією, що повністю належить KfW, а з 1 січня 2008 року діє як незалежний юридично банк, який керується Законом Німеччини про банківську діяльність. На відміну від KfW, він безпосередньо конкурує з комерційними банками і відповідає за міжнародне проектне та експортне фінансування, переважно надає кредити на міжнародному рівні. Основними секторами діяльності KfW IPEX-Bank є порти, аеропорти, платні дороги, мости та тунелі, залізниці, кораблі, літаки, телекомунікації, енергетика та виробництво [11].

DEG (Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft) – Німецька інвестиційна корпорація є меншою дочірньою компанією KfW, яка займається фінансуванням розвитку. Основними галузями її діяльності є банківська справа, агробізнес, відновлювані джерела енергії, телекомунікації та виробництво. З моменту свого заснування у 1962 році DEG співфінансувала майже 1300 компаній у більш ніж 120 країнах і виділила коштів на загальну суму близько 8,6 млрд євро [12].

FuB (Der Finanzierung- und Beratungsgesellschaft) – Фінансово-консалтингова компанія, метою діяльності якої є підтримка розвитку економіки у Федеративній Республіці Німеччина. Компанія готує дослідження та звіти, пов'язані із реалізацією проектів, розробкою планів фінансування, консультуванням інвесторів, спонсорів проектів та установ у сфері економічного розвитку та інших послуг [13].

KfW має широку сферу діяльності: підтримка малого та середнього бізнесу; будівництво та енергозбереження, охорона навколишнього середовища; фінансування соціальної інфраструктури; експортне та проектне фінансування; загальні позики тощо. В Україні ця установа працює з 1996 року і діє через Німецько-Український Фонд, головною метою діяльності якого є посилення конкурентоспроможності українських мікро-, малих та середніх підприємств шляхом надання їм кредитів для фінансування інвестицій та обігових коштів через обрані банки-партнери.

KfW, разом із іншими міжнародними фінансовими організаціями, позичає Україні кошти на пільгових умовах на фінансування загально державних і регіональних проєктів соціального та економічного розвитку. Проєкти KfW в Україні охоплюють широкий спектр секторів: фінансовий, енергетичний, комунальну інфраструктуру (фінансування будівництва нових доріг, оновлення міського транспорту та матеріальної бази медичних закладів тощо), підтримку постраждалих районів Донецької та Луганської областей, розвиток малого та середнього бізнесу. Особливістю такого фінансування є те, що фінансуються саме проєкти розвитку, на які, через високі поточні видатки, Україні часто бракує коштів, що призводить до зношеності інфраструктури. Важливо також те, що всі проєкти, які фінансуються KfW, мають чітко визначені цілі та результативні показники, що дозволяє оцінити успішність їх впровадження [14].

Починаючи з 2008 року, Федеральний уряд через KfW надав Українському фонду соціальних інвестицій 68,7 млн євро на розбудову соціальної інфраструктури в Україні. Таким чином, у рамках співпраці KfW із Українським фондом соціальних інвестицій вже відремонтовано майже 500 соціальних об'єктів, включаючи школи, дитячі садки, культурні та медичні заклади, водопроводи та житлові приміщення для внутрішньо переміщених осіб. Так, у східних областях України та в Києві вдалося створити житло для понад 700 внутрішньо переміщених осіб. Крім того, додаткові місця у дитячих садках у Києві та Львові вже надано для понад 2500 дітей [15].

Для реалізації програми Європейського Союзу «FinancEast», яка спрямована на відновлення фінансування малих і середніх підприємств у підконтрольних районах Донецької і Луганської областей, економічне відновлення Донбасу та підвищення його інвестиційної привабливості, через KfW Європейський Союз надав Україні у листопаді 2017 року грант в розмірі 9,5 млн євро. Для реалізації цього проєкту 23 листопада 2017 року Німецько-Український фонд підписав угоду з Укргазбанком, який став учасником програми підтримки українського бізнесу «FinancEast». Названі грантові ресурси надавалися малим та середнім підприємствам, які ведуть свій бізнес на підконтрольній Україні території Донецької та Луганської областей, у вигляді компенсації до 50% вартості інвестиційних проєктів, які передбачали придбання у лізинг або у кредит сільськогосподарської техніки, обладнання і транспортних засобів, монтаж, будівництво чи реконструкцію приміщень, введення в експлуатацію тощо. Завдяки цьому гранту Європейський Союз сподівався відновити стійкі кредитні та лізингові операції в регіоні, де банки майже не працювали з 2014 року, підтримуючи стійке економічне та соціальне відновлення і, тим самим, сприяючи миру та примиренню на Сході України [16, 17].

3 травня 2019 року, обсяг сфер, у яких Німеччина співпрацює і надає допомогу Україні, був розширений за рахунок додаткової сфери - підтримки у просуванні реформи децентралізації завдяки інвестиціям у відновлення інфраструктури сільської медицини. Відповідна фінансова та проектна угода підписана 20 травня у Києві регіональним директором Банку розвитку KfW, Міністром соціальної політики України та виконавчим директором Українського фонду соціальних інвестицій. Метою Проєкту є підтримка комплексної та амбітної медичної реформи, яка розпочалася в Україні у 2017 році і передбачає, серед іншого, реформування та покращення функціонування закладів первинної медицини. З цієї метою уряд Німеччини виділив через Державний банк розвитку Німеччини KfW грантові кошти у загальному обсязі 14,45 млн євро на оновлення та оснащення сучасними медичними приладами приблизно 60 – 70 центрів первинної медичної

допомоги, розташованих у Харківській, Дніпропетровській, Запорізькій областях та контрольованих районах Донецької і Луганської областей. Реалізація проекту розрахована до кінця 2022 року [18].

3 вересня 2019 року, за фінансової підтримки Німецького Уряду та Німецького Банку Розвитку (KfW) Дитячий Фонд ООН ЮНІСЕФ – спеціалізованої структури ООН, яка є світовим лідером із захисту прав та інтересів дітей і просуває та захищає їхні права у 190 країнах, включаючи Україну, на Сході України реалізує проект «Спільно. Соціальні послуги для сімей у громадах» на суму 5 млн євро. Головна мета проекту – налаштувати стабільну систему соціальних послуг, яка забезпечить громади необхідною інфраструктурою для надання послуг та тим самим наблизити їх до отримувачів. Кошти спрямовані на облаштування багатофункціональних центрів соціальних послуг у громадах Луганської та Донецької областей, а також на навчально-методичну підтримку – підготовку кейс-менеджерів, навчання бюджетуванню соціальних послуг, налагодження співпраці у громадах для ефективного надання сервісів. Протягом дії проекту соціальними послугами нового зразка вдасться охопити близько 100 тисяч мешканців громад. Йдеться про родини з дітьми та молодь, зокрема, сім'ї внутрішньо переміщених осіб, малозабезпечені сім'ї та такі, що виховують дитину з інвалідністю [19].

8 лютого 2021 року була підписана Угода про співпрацю між виконавчим директором Українського фонду соціальних інвестицій (УФСІ) та директором регіонального офісу Німецького державного банку розвитку (KfW) в Києві про фінансування оновлення будівельного фонду та енергоефективне оновлення, а також на оснащення 12 медичних закладів сучасними медичними приладами та засобами індивідуального захисту в Харківській, Дніпропетровській, Запорізькій областях і підконтрольних уряду районах Донецької та Луганської областей [15].

У травні 2021 року, через Банк Розвитку KfW німецький уряд надав 25,5 млн євро Україні на видачу пільгових іпотечних кредитів переселенцям в Україні. Цього вистачить, аби у 2021-2022 роках видати кредит приблизно 680 сім'ям або 1768 переселенцям [20].

Загальна підтримка України урядом Німеччини через KfW складає більше 1 млрд євро. За даними Міністерства фінансів України, станом на 1 січня 2022 року в рамках співпраці України із KfW успішно завершено реалізацію трьох проектів вартістю 217,0 млн євро, вибірка коштів за якими склала 100 %. Триває реалізація ще трьох інвестиційних проектів обсягом 207,5 млн євро, з яких станом на 1 січня 2022 р. використано 73,54 млн євро (35,44 %) [21].

Найбільш масштабними серед загальнодержавних проектів, що реалізуються спільно із KfW в Україні на даний час, є проекти у сфері енергетики загальною вартістю кредитних коштів 190,5 млн євро: проект «Підвищення ефективності передачі електроенергії (модернізація підстанцій)», та проект «Реконструкція підстанцій у східній частині України». Виконання цих програм дозволить вивести обладнання підстанцій України на новий технологічний рівень, який відповідає вимогам безпеки та надійності передачі електроенергії, що діють в ENTSO-E (Європейської асоціації для співпраці операторів систем передачі електроенергії.). 1 лютого 2022 року Національна енергетична компанія «Укренерго» повідомила про підписання Грантової угоди з німецькою Кредитною установою для відбудови (KfW) на 1,7 млн євро на консультативні послуги для підготовки нового проекту «Підвищення ефективності передачі електроенергії (інтеграція української ОЕС до європейської об'єднаної енергосистеми)». Проект передбачає комплексну реконструкцію з автоматизацією підстанції 330 кВ «Подільська», що на Одещині,

яка стане ще одним об'єктом реалізації програми автоматизації підстанцій НЕК «Укренерго». Реалізація проєкту підвищить надійність роботи підстанцій та відповідно живлення південного регіону енергосистеми України, а також надійність взаємозв'язків при синхронізації енергосистем України і Молдови з «ENTSO-E» [22].

Це далеко не повний перелік проєктів загальнодержавного і регіонального значення, у фінансуванні який приймає участь KfW, що, безумовно, є прикладом для України, яка теж неодноразово намагалася створити свій банк розвитку. Так, у 90-х роках минулого століття, для фінансування загальнодержавних проєктів за допомогою Європейського банку реконструкції та розвитку був створений «Київський міжнародний банк», діяльність якого, однак, набула не інвестиційної, а комерційної спрямованості. В уряді також вивчали пропозиції створити Банк розвитку на основі державного «Укресімбанку», але, враховуючи значення «Укресімбанку» для економіки країни, Кабінет Міністрів України відмовився від цих намірів. 8 квітня 2009 року Кабінет Міністрів України своїм розпорядженням № 439-р створив комісію з питань утворення банку розвитку на базі ВАТ «Український банк реконструкції та розвитку», але через рік комісія була ліквідована постановою Кабінету Міністрів № 397 від 2 червня 2010 року. Завданнями державної політики на 2013-2014 роки [23], крім інших заходів, було передбачено утворення державного банку розвитку, але, після відомих подій в Україні, ці плани не були реалізовані.

Висновки. Об'єктивні потреби сучасного стану економіки України вимагають для їх вирішення створення банку розвитку – спеціалізованої державної фінансово-кредитної структури, яка б на основі державних гарантій здійснювала довгострокове інвестиційне фінансування проєктів економічного і соціального розвитку. Міжнародний досвід діяльності банків розвитку засвідчив їх ефективність у забезпеченні довгострокових вкладень капіталу у стратегічні економічні проєкти, які вимагають виділення значних фінансових ресурсів і мають високий ступінь ризику. Прикладом для створення банку розвитку, на нашу думку, є німецький Кредитний інститут реконструкції (KfW), діяльність якого в Україні показала його ефективність у вирішенні завдань економічного відродження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Бохонко І.В., Жигало І.І., Слободюк А. Інвестиційна привабливість України в умовах ринкового господарювання. Інфраструктура ринку: електронний науково-практичний журнал. 2020. Випуск 40. С. 46-53. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/40_2020_ukr/10.pdf (дата звернення: 04.02.2022).
2. Шкадюк В. Б. Світовий досвід діяльності державних банків розвитку: висновки для України. *Економіка та держава*. 2009. № 10. С. 67-70.
3. Івахненко І. С. Інвестиційна діяльність в Україні: сучасний стан та можливості її активізації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. № 2. С. 7-9.
4. Стойка В. С. Міжнародний досвід функціонування державних банків розвитку: уроки для України. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2017. Т. 22. Вип. 3(56) С.157-161.
5. Зварич Р.Є. Новий банк розвитку брікс: технографія становлення. *Журнал Європейської економіки*. 2014. Том 13 (№ 4). С. 377-386.
6. 50 самых надежных банков мира 2021. Рейтинг от Global Finance. 24 сентября, 2021. URL: <https://www.mamytova.ch/rejting-50-samyh-nadezhnyh-bankov-mira-2021-ot-global-finance/> (дата звернення: 08.02.2022).

7. Чернишова М.І., Тульчинська С.О. Вплив міжнародних фінансових інституцій на розвиток енергетичного сектору України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 19. С. 38-41.
8. German Investment Corporation. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/German_Investment_Corporation (дата звернення: 10.02.2022).
9. KfW Stories – Das digitale Magazin. <https://www.kfw.de/kfw.de.html> (дата звернення: 17.02.2022);
10. KfW Bank. URL: <https://www.krankenkassenzentrale.de/profil/kfw> (дата звернення: 19.02.2022).
11. KfW IPEX-Bank Germany. URL: https://www.banktrack.org/bank/kfw_ipex_bank (дата звернення: 18.02.2022).
12. DEG: Mehr als Finanzierung. URL: <https://www.deginvest.de> (дата звернення: 18.02.2022).
13. Finanzierungs- und Beratungsgesellschaft mbH (FuB), Berlin. URL: <https://www.webvalid.de/company/Finanzierungs-+und+Beratungsgesellschaft+mbH> (дата звернення: 18.02.2022).
14. Масловська Є. \$4,2 млрд та 9,8 млрд євро. Хто і скільки позичає Україні на розвиток? 28 травня 2021. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/skilki-pozik-bere-ukrajina-u-mfo-hto-i-na-shcho-pozichaye-nam-groshi-novini-ukrajini-50162529.html> (дата звернення: 08.02.2022).
15. Боротьба з Covid-19: Німеччина виділяє кошти на загальну суму 13,1 мільйона євро для посилення 12 медичних закладів на Сході України. URL: <https://kiew.diplo.de/ua-uk/aktuelles/-/2440342> (дата звернення: 09.02.2022).
16. Німецько-український фонд надав 81 млн грн Укргазбанку. Кошти спрямовані для кредитування малих і середніх підприємств. 23.11.2017. URL: <https://mind.ua/news/20178897-nimecko-ukrayinskij-fond-nadav-81-mln-grn-ukrgazbanku> (дата звернення: 28.01.2022).
17. Укргазбанк долучився до програми підтримки малого та середнього бізнесу «FinancEast» на сході України. 19.12.2019. URL: <http://www.ukrgasbank.com/ukr/press/news/12265-> (дата звернення: 28.01.2022).
18. Німеччина розширює підтримку українських реформ. URL: 20.05.2019 <https://www.mk-oblrada.gov.ua/news.php?news=1256&group=22> (дата звернення: 08.02.2022).
19. Уряд Німеччини виділив 5 млн євро на розвиток соціальних послуг для сімей на Сході України. 25 вересня 2019. URL: <https://www.unicef.org/ukraine/prses-relezi/urjad-nimecchini-vidiliv-5-mln-euro-na-rozvitok-socialnih-poslug-dlya-simej-na-skhodi> (дата звернення: 09.02.2022).
20. Жукова Н. Пільгова іпотека під 3% для ВПО від німецького фонду. 18.05.2021. URL: <https://freeradio.com.ua/pilhova-ipoteka-pid-3-dlia-vpo-vid-nimetskoho-fondu-iak-podatysia-instruktsiia/> (дата звернення: 09.02.2022).
21. Мінфін – про співпрацю з KfW. 01.11.2019. URL: <https://finbalance.com.ua/news/minfin---pro-spiivpratsyu-z-kfw> (дата звернення: 09.02.2022).
22. Укренерго спільно з KfW розпочинає підготовку проєкту реконструкції підстанції 330 кВ «Подільська». 01.02.2022. URL: <https://ua.energy/zagalni-povny/ukrenergo-spilno-z-kfw-rozpochynaє-pidgotovku-proyektu-rekonstruktsiyi-pidstantsiyi-330-kv-podilska/> (дата звернення: 07.02.2022).
23. Про затвердження Державної програми активізації розвитку економіки на 2013-2014 роки: постанова Кабінету Міністрів України від 27 лютого 2013 р. № 187 // База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/187-2013-%D0%BF#Text> (дата звернення: 04.02.2022).

REFERENCES:

1. Bokhonko I.V., Zhyhalo I.I., Slobodiuk A. Investytsiina pryvabyvist Ukrainy v umovakh rynkovoho hospodariuvannia [Investment attractiveness of

Ukraine in the conditions of market economy]. *Infrastruktura rynku: elektronnyi naukovo-praktychnyi zhurnal*. 2020. Vypusk 40. S. 46-53. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/40_2020_ukr/10.pdf (data zvernennia: 04.02.2022) [in Ukrainian].

2. Shkadiuk V. B. Svitovi dosvid diialnosti derzhavnykh bankiv rozvytku: vysnovky dlia Ukrainy [World experience of state development banks: conclusions for Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava*. 2009. № 10. S. 67-70 [in Ukrainian].

3. Ivakhnenko I. S. Investytsiina diialnist v Ukraini: suchasnyi stan ta mozhlyvosti yii aktyvizatsii [Investment activity in Ukraine: current state and possibilities of its activation]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2010. № 2. S. 7-9 [in Ukrainian].

4. Stoika V. S. Mizhnarodnyi dosvid funktsionuvannia derzhavnykh bankiv rozvytku: uroky dlia Ukrainy [International experience of functioning of state development banks: lessons for Ukraine]. *Visnyk ONU imeni I. I. Mechnykova*. 2017. T. 22. Vyp. 3(56) S.157-161 [in Ukrainian].

5. Zvarych R.I. Novyi bank rozvytku briks: tekhnohrafiia stanovlennia [New Brix Development Bank: Technology of Formation]. *Zhurnal Yevropeiskoi ekonomiky*. 2014. Tom 13 (№ 4). S. 377-386 [in Ukrainian].

6. 50 samykh nadezhnykh bankov myra 2021. Reitynh ot Global Finance [50 most reliable banks in the world 2021. Rating from Global Finance]. 24 sentiabria, 2021. URL: <https://www.mamytova.ch/rejting-50-samyh-nadezhnyh-bankov-mira-2021-ot-global-finance/> (data zvernennia: 08.02.2022) [in Russian].

7. Chernyshova M.I., Tulchynska S.O. Vplyv mizhnarodnykh finansovykh instytutov na rozvytok enerhetychnoho sektoru Ukrainy [The impact of international financial institutions on the development of Ukraine's energy sector]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2016. № 19. S. 38-41 [in Ukrainian].

8. German Investment Corporation [German Investment Corp.]. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/German_Investment_Corporation (data zvernennia: 10.02.2022) [in German].

9. KfW Stories – Das digitale Magazin [KfW Stories – The digital magazine]. <https://www.kfw.de/kfw.de.html> (data zvernennia: 17.02.2022) [in German].

10. KfW Bank [KfW Bank]. URL: <https://www.krankenkassenzentrale.de/profil/kfw> (data zvernennia: 19.02.2022) [in German].

11. KfW IPEX-Bank Germany [KfW IPEX-Bank Germany]. URL: https://www.banktrack.org/bank/kfw_ipex_bank (data zvernennia: 18.02.2022) [in German].

12. DEG: Mehr als Finanzierung [DEG: More than financing]. URL: <https://www.deginvest.de> (data zvernennia: 18.02.2022) [in German].

13. Finanzierungs- und Beratungsgesellschaft mbH (FuB), Berlin [Financing and consulting company mbH (FuB), Berlin]. URL: <https://www.webvalid.de/company/Finanzierungs-und-Beratungsgesellschaft-mbH> (data zvernennia: 18.02.2022) [in German].

14. Maslovska Ye. \$4,2 mlrd ta 9,8 mlrd yevro. Khto i skilky pozychaie Ukraini na rozvytok? 28 travnia 2021 [Maslovskaya E. \$ 4.2 billion and 9.8 billion euros. Who and how much lends to Ukraine for development? May 28, 2021]. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/skilki-pozik-bere-ukrajina-u-mfo-hto-i-na-shcho-pozichaye-nam-groshinovini-ukrajini-50162529.html> (data zvernennia: 08.02.2022) [in Ukrainian].

15. Borotba z Covid-19: Nimechchyna vydiliaie koshty na zahalnu sumu 13,1 miliona yevro dlia posylennia 12 medychnykh zakladiv na Skhodi Ukrainy [Fighting Covid-19: Germany is allocating a total of 13.1 million euros to strengthen 12 medical facilities in eastern Ukraine]. URL: <https://kiew.diplo.de/ua-uk/aktuelles/-/2440342> (data zvernennia: 09.02.2022) [in Ukrainian].

16. Nimetsko-ukrainskyi fond nadav 81 mln hrn Ukrhazbanku. Koshty spriamovani dlia kredytuvannia malykh i serednykh pidpriemstv. 23.11.2017 [The German-Ukrainian fund provided UAH 81 million to Ukrasbank. The funds are used to lend to small and medium enterprises. 11/23/2017]. URL: <https://mind.ua/news/20178897-nimecko->

ukrayinskij-fond-nadav-81-mln-grn-ukrgazbanku (data zvernennia: 28.01.2022) [in Ukrainian].

17. Ukrhazbank doluchyvsia do prohramy pidtrymky maloho ta serednoho biznesu «FinancEast» na skhodi Ukrainy [Ukrasbank has joined the FinancEast small and medium business support program in eastern Ukraine. 12/19/2019]. 19.12.2019. URL: <http://www.ukrgasbank.com/ukr/press/news/12265-> (data zvernennia: 28.01.2022) [in Ukrainian].

18. Nimechchyna rozshyriuie pidtrymku ukrainskykh reform [Germany expands support for Ukrainian reforms]. URL: 20.05.2019 <https://www.mk-oblrada.gov.ua/news.php?news=1256&group=22> (data zvernennia: 08.02.2022) [in Ukrainian].

19. Uriad Nimechchyny vydilyv 5 mln yevro na rozvytok sotsialnykh posluh dlia simey na Skhodi Ukrainy. 25 veresnia 2019 [The German government has allocated 5 million euros for the development of social services for families in eastern Ukraine. September 25, 2019]. URL: <https://www.unicef.org/ukraine/pres-relizy/uriad-nimechchyny-vydilyv-5-mln-yevro-na-rozvytok-sotsialnykh-posluh-dlia-simey-na-skhodi> (data zvernennia: 09.02.2022) [in Ukrainian].

20. Zhukova N. Pilhova ipoteka pid 3% dlia VPO vid nimetskoho fondu. 18.05.2021 [Preferential mortgage at 3% for IDPs from a German fund. 05/18/2021]. URL: <https://freeradio.com.ua/pilhova-ipoteka-pid-3-dlia-vpo-vid-nimetskoho-fondu-iak-podatysia-instruktsiia/> (data zvernennia: 09.02.2022) [in Ukrainian].

21. Minfin – pro spivpratsiu z KfW [Ministry of Finance – on cooperation with KfW]. 01.11.2019. URL: <https://finbalance.com.ua/news/minfin---pro-spivpratsyu-z-kfw> (data zvernennia: 09.02.2022) [in Ukrainian].

22. Ukrenerho spilno z KfW rozpochynaie pidhotovku proiektu rekonstruktsii pidstantsii 330 kV «Podilska». 01.02.2022 [Ukrenergo together with KfW begins preparation of the 330 kV Podilska substation reconstruction project. 02/01/2022]. URL: <https://ua.energy/zagalni-novyny/ukrenergo-spilno-z-kfw-rozpochynaye-pidgotovku-proyektu-rekonstruktsiyi-pidstantsiyi-330-kv-podilska/> (data zvernennia: 07.02.2022) [in Ukrainian].

23. Pro zatverdzhennia Derzhavnoi prohramy aktyvizatsii rozvytku ekonomiky na 2013-2014 roky: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 27 liutoho 2013 r. № 187 // Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy» [On approval of the State program of economic development for 2013-2014: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of February 27, 2013 № 187 // Database «Legislation of Ukraine»]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/187-2013-%D0%BF#Text> (data zvernennia: 04.02.2022) [in Ukrainian].

УДК 331.851

DOI <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.1.8>

АНАЛІЗ ДОСВІДУ ДЕРЖАВНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА РУМУНІЇ ТА ЧЕХІЇ ЯК ЧЛЕНІВ ПІВНІЧНОАТЛАНТИЧНОГО АЛЬЯНСУ

Ключко О. А. – аспірант кафедри публічного адміністрування
Міжрегіональної Академії управління персоналом
ORCID: 0000-0003-3482-5054

У рамках гарантії власної безпеки та дотримання забезпечення територіальної цілісності своїх країн держави вдаються до перебудови власних зовнішньополітичних пріоритетів, обравши шлях до євроатлантичної інтеграції. У статті висвітлюються зовнішньо- та внутрішньополітичні аспекти інтеграції Румунської та Чеської республік до Північноатлантичного Альянсу крізь призму історії становлення нової демократії в регіоні Центрально-Східної Європи та стратегії її оборони. Проаналізовано зовнішні причини прискорення залучення цих республік до рядів країн-учасниць НАТО, розглянуто основні геополітичні чинники важливості включення держав до транatlантичної системи міжнародної безпеки. Важливими елементами становлення країн як членів Північноатлантичного Альянсу стали проведення демократичних реформ у країнах, становлення ринкової економіки, модернізація збройних сил, участь у міжнародних миротворчих операціях та зміна регіонального порядку та, як наслідок, збільшення зовнішнього інтересу до зазначених країн, як до частини регіональної безпеки. Особливу увагу приділено проведенню реформ військового сектору цих країн. З'ясовано, що на своєму шляху до НАТО Румунія та Чехія не лише здійснила внутрішні перетворення в різних сферах суспільно-політичного буття для досягнення своєї мети, але й отримали підтримку власних євроатлантичних прагнень за рахунок перебудови загальної безпекової картини світу та важливості власного геополітичного положення, що продовжують відігравати важливу роль і сьогодні у забезпеченні регіональної безпеки. Україні необхідно готуватися до виконання нового спектра завдань, пов'язаних із розвитком та зміцненням сил швидкого реагування за рахунок оснащення їх найсучаснішою зброєю, модернізованою під стандарти НАТО, щоб забезпечити швидкий вступ у НАТО.

Ключові слова: національна безпека, державне співробітництво, Румунія, Чехія, НАТО, сектор безпеки й оборони.

Klochko O. A. Analysis of the experience of state cooperation between Romania and the Czech Republic as members of the North Atlantic Alliance

As part of the guarantee of their own security and the observance of the territorial integrity of their countries, the states resort to restructuring their own foreign policy priorities, choosing the path to Euro-Atlantic integration. The article highlights the foreign and domestic aspects of the integration of the Romanian and Czech republics into the North Atlantic Alliance through the prism of the history of the new democracy in Central and Eastern Europe and its defense strategy. The external reasons for accelerating the involvement of these republics in the ranks of NATO member states are analyzed, the main geopolitical factors of the importance of the inclusion of states in the transatlantic system of international security are considered. Important elements in the development of countries as members of the North Atlantic Alliance were democratic reforms, market economies, modernization of the armed forces, participation in international peacekeeping operations and changes in the regional order and, consequently, increased foreign interest in regional security. Particular attention is paid to reforms in the military sector of these countries. It was found that on their way to NATO, Romania and the Czech Republic not only made internal changes in various spheres of socio-political life to achieve their goal, but also received support for their Euro-Atlantic aspirations by rebuilding the global security picture and the importance of their geopolitical position, which continue to play an important role today in ensuring regional security. Ukraine needs to prepare for a new range of tasks related to the development and strengthening of the Rapid Reaction Force by equipping it with state-of-the-art weapons upgraded to NATO standards to ensure rapid accession to NATO.

Key words: national security, state cooperation, Romania, Czech Republic, NATO, security and defense sector.

Постановка проблеми. В умовах сучасних загроз територіальної цілісності й міжнародної ізоляції вагоме значення для забезпечення обороноздатності держав має співробітництво з НАТО. Співробітництво з НАТО відіграє значну роль у реформуванні безпеки й оборони за стандартами організації, здійсненні демократичних реформ. На шляху реформування сектору безпеки та оборони безпосередня співпраця європейських країн та НАТО є рушійною силою для розвитку потужної та сильної армії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Низка сучасних наукових досліджень українських та зарубіжних науковців присвячені розгляду проблематики Румунії та країн Чорноморського регіону і Балкан як важливого елемента північноатлантичної безпеки. Питанням еволюції зовнішньополітичного курсу Румунії та Хорватії в рамках вступу до НАТО та стратегічним інтересам держав в рамках євроатлантичної інтеграції присвячені розвідки науковців [1; 3–5; 8; 12; 13], які розглядають загальні тенденції стратегічних підходів НАТО до цих країн в цілому, адаптацію безпекової політики країн в рамках євроатлантичної співпраці, а також трансформацію їхньої євроатлантичної стратегії в контексті російсько-українського військового протистояння.

Метою нашого дослідження є аналіз механізмів державного співробітництва республік Румунія та Чехії, як країн-членів Північноатлантичного Альянсу, у процесі реформування сектору безпеки й оборони.

Виклад основного матеріалу. Шлях Румунії до Північноатлантичного альянсу був вельми строкатим та не позбавленим певної зовнішньополітичної іронії.

У 1994 Румунія році долучається до програми НАТО «Партнерство заради миру», що становила собою надання можливостей для не-членів Альянсу брати участь в ініціативах НАТО з підтримки безпеки та стабільності, з метою стати частиною Альянсу на першому етапі його розширення на схід та бере участь в навчаннях у рамках даної програми [9].

Поступово закріплювалася подальша активна участь Румунії в заходах у рамках «Партнерства заради миру» як потенційного кандидата на вступ до Альянсу. Проте, у 1995 – 2000 рр. країна стикнулася з економічними труднощами, що могли стати на заваді євроатлантичної інтеграції держави. Згідно з вимогами до вступу до Альянсу, країна-кандидат (так само як і країни-члени НАТО) мала закладати 2% ВВП на оборону щорічно, тоді як заслабла економіка Румунії середини 1990-х р. не могла покривати такі витрати; внутрішньо економічна ситуація в країні покращилася лише на початку 2000 рр. [14]. Отже, зменшення витрат на оборону знову призвело до зародження скепсису серед західних країн стосовно перспектив приєднання Румунії до Північноатлантичного альянсу.

Румунія зарекомендувала себе як надійного партнера в справі боротьби з міжнародним тероризмом, надавши союзникам можливість користуватися румунськими інфраструктурою, морським простором та суходолом для переміщення та дислокації об'єднаних сил Альянсу в ході конфлікту у Косово [10]. Цей фактор разом з нестабільністю на Балканах докорінно змінив геополітичну важливість Румунії, перетворивши її на зону безпосередніх інтересів НАТО. 29 березня 2004 р. Румунія стає повноцінним членом НАТО [15], а запровадження натівських стандартів через кілька років допомогли країні стати і членом ЄС.

Стратегія національної безпеки Румунії засвідчує відданість принципам євроатлантичного співробітництва як одного з принципових складників міжнародної безпеки країни. Серед основних цілей співробітництва Румунії та НАТО в галузі безпеки – гарантування безпеки в Чорноморському регіоні, посилення позицій

країни всередині Альянсу шляхом практичної та теоретичної співпраці з органами НАТО та поглиблення двосторонньої співпраці з країнами-сусідами по регіону, а також з країнами – представницями східного флангу Альянсу [11].

Виділимо фактори, які вплинули на просування Румунії в її прагненнях стати частиною НАТО. Важливими елементами становлення Румунії як члена

Альянсу стали проведення демократичних реформ, становлення ринкової економіки, модернізація збройних сил, участь у міжнародних миротворчих операціях та зміна регіонального порядку та, як наслідок, збільшення зовнішнього інтересу до Румунії як до частини регіональної безпеки.

Важливим чинником зближення Румунії з НАТО була зовнішня підтримка з боку країн-учасниць Альянсу – спочатку Італії, Туреччини, Франції та Греції, а потім і Німеччини.

Внаслідок приєднання Румунії до Північноатлантичного альянсу НАТО отримала зручний вихід до акваторії Чорного моря, що є особливо принциповим для розгортання флоту Альянсу для стримування Росії в контексті анексії Криму та його використання в якості військово-морської бази РФ. Тож залучення Румунії в 2004 р. до лав НАТО стало зручним для стратегічної діяльності Альянсу не лише в короткостроковій перспективі.

На початку 1996 р. стратегічними напрямками зовнішньої політики Республіки Румунії стають вступ до ЄС і НАТО. Генеральний секретар НАТО у Мюнхені зазначив, що успішний вступ у НАТО повністю залежить від їх дотримання Дейтонських угод [13].

Основною складовою перебудови внутрішньодержавної системи Румунії для отримання членства в Альянсі стала реформа сектору безпеки й оборони, яка включала наступні складники: 1) знищення мережі тотального політичного контролю комуністичних органів всередині Міністерства оборони та Міністерства внутрішніх справ та реорганізація системи стратегічного та оперативного командування; 2) заснування вищої школи національної оборони, яка слугувала джерелом зв'язку між військовими та представниками громадянського суспільства – Національний коледж оборони; 3) поява цивільних кадрів у системі управління оборонним сектором; 4) «декомунізація» назв військових інституцій та форми одностроїв румунських військових; 5) заміщення представників радянської військової школи протягом 1990-х рр. «новою хвилею» військових кадрів, які отримували професійну освіту в США, Канаді, Великій Британії, Італії та Німеччині [8].

Ще одним прикладом для України може бути Чехія. Чеська дипломатія від самого початку своєї самостійності усвідомлювала ситуацію, в якій опинилася новоутворена Чеська Республіка та пов'язані з нею загрози. На відміну від федеральної зовнішньої політики, яка не ставила собі за мету вступ до НАТО та вірила у можливість створення необхідності практичних кроків для створення реального оборонного потенціалу країни. Мета зовнішньої політики Чеської Республіки щодо інтеграції до західних політичних та військових системи загальноєвропейської безпеки та її структур в рамках НБСЄ, чеський уряд від самого початку свого мандату був готовий зробити у сфері зовнішньої безпеки рішучий крок – стати повноправним членом Північноатлантичного Альянсу з усіма витікаючими перевагами та зобов'язаннями.

Ще з 1993 року Чехія розпочала проводити реформи у сфері оборони та безпеки. Надзвичайно важливим кроком для проведення реформ було прийняття офіційних документів, а саме: Закон про Армію Чеської республіки від 1993 року, «Концепція побудови Армії ЧР до 1996 року», «Біла книга» від 1995 року та Військова

стратегія ЧР від 1994 року. Саме ці документи визначали для армії головні завдання та орієнтували її на оборону території від зовнішніх нападів з усіх можливих сторін

Згідно з «Національною оборонною стратегією», оборона країни є справою визначених державних інститутів і кожного громадянина республіки. Оборонна здатність країни визначається не лише силою армії, а й можливостями суспільства щодо створення економічних ресурсів, проведення мобілізаційних заходів у господарстві та створення умов для виживання населення в загрозливий період. «Національна оборонна стратегія» визначає також рамки компетенції Міністерства оборони ЧР і Генерального штабу АЧР, порядок взаємодії між ними та співпрацю військового відомства з іншими міністерствами і державними інституціями [17].

Загалом головною метою політики національної безпеки Чехії, яка сформована з упорядкуванням даних аналізу і прогнозу розвитку ситуації в Європі й світі у цілому та пов'язаних із нею факторів ризику (зокрема, внутрішньополітичної нестабільності в Центральній-Східній Європі, на Балканах, невирішеність етнічних та територіальних питань, загострення яких може викликати нові конфлікти в окремих регіонах Європи, намагання Росії відтворити та посилити вплив на терені колишнього СРСР), є розвиток напівпрофесійної, високо функціональної, позапартійної армії, яка матиме звичайне озброєння і буде здатна брати участь у миротворчих процесах ООН і НАТО, як рівноправна й рівноцінна частина військ Альянсу [16].

Чеська Республіка приєдналася до програми «Партнерство заради миру» 10 березня 1994 року і як одна з перших країн колишнього східного блоку zorganizувала свою суміжну канцелярію для командування НАТО в Брюсселі. Участь у цій програмі представляла для Чеської Республіки засіб для здійснення стратегічної мети – членство в організації, яке гарантувало забезпечення колективної оборони. В рамках цього проекту Чеська Республіка нав'язала тісні контакти з Альянсом та отримала цінний досвід в області політики та військової справи. Окрім спільних військових тренувань з арміями країн Альянсу, чеські військовослужбовці взяли участь у першій бойовій висадці в рамках операції IFOR/SFOR на території Боснії, за що власне були високо оцінені Альянсом.

Важливою подією для позитивного зовнішньополітичного статусу Чеської Республіки на міжнародній арені та престижу країни для її громадян стало проголошення Президента США Б.Клінтона щодо прийняття першої групи «посткомуністичних» країн Центральної та Східної Європи в НАТО в 1999 році.

Відразу після офіційного приєднання до Альянсу, в травні 1999 року Чехія прийняла «Концепцію збройних сил Чеської Республіки до 2009 року», яка, враховуючи членство країни в НАТО, визначала подальші дії в сфері оборони. Після вступу до НАТО уряд Чехії продовжував проводити політику на адаптацію країни до євроатлантичних структур. На країну чекали цілий ряд проведення подальших реформ.

Уряд Чеської республіки 29 серпня 2001 р. схвалив керівні документи, які стосувалися реформування збройних сил Чеської республіки. Програма реформування готувалася 3,5 місяця. Для розробки програми було створено. Програма реформування містить аналіз поточного стану збройних сил, а також цілі та принципи розвитку чеських збройних сил протягом наступних десяти років. Комплект документів з реформи збройних сил був доступним для широкої громадськості.

Отже, Чеська республіка приступила до реформування своїх ЗС під стандарти НАТО, вже будучи фактично членом Альянсу. Як передбачалося планом,

реформування ЗС Чехії повинно бути закінчено до 2010 р. Упродовж цього часу планувалося поступово перейти до цілком професійних збройних сил. Реформа охоплювала структуру ЗС, особовий склад, озброєння, інфраструктуру й фінансування. Для цього збройні сили істотно скорочувалися. Частка витрат на них протягом декількох років, які передували вступу Чехії в НАТО, підвищилася з 0,5% до 2,4% ВВП (2003 р.). Суттєво переглядалася і фінансова база реформування у бік її збільшення [6].

До основної частини чеських збройних сил мали увійти високомобільні об'єднання сухопутних і військово-повітряних сил, які потрібно розглядати як внесок в обороноспроможність НАТО. До цих сил належатимуть механізовані з'єднання і комбіновані з'єднання ВПС [2]. Названі сили призначалися для участі у спільних операціях, що випливають із вимог статті 5 Північноатлантичного договору, а також для операцій під керівництвом ЄС. У мирний час ці частини застосовуються на території Чехії для надання гуманітарної допомоги й допомоги при катастрофах. Серед інших військових формувань посилилася роль військової поліції, оптимізувалися її організаційні структури з використанням досвіду інших держав – членів НАТО і поліпшенням взаємодії військової поліції з бойовими частинами [7].

Грунтовні зміни відбулися і в командно-керівних структурах чеських збройних сил. Здійснено чіткий поділ функцій та структур політико-цивільного і військового керівництва. Усунуто дублювання функцій та завдань міністерства оборони і Генерального штабу. Міністерство оборони займається зовнішньополітичними й міжвідомчими відносинами, відповідає за формування політики національної оборони. Про воєнну політику широка громадськість періодично інформується через видання таких документів, як «Воєнна стратегія Чеської республіки» та «Біла книга міністерства оборони». Для поліпшення координації керівництва збройними силами при Генеральному штабі було створено Об'єднаний оперативний центр (Joint Operation Center, JOC). Ця структура забезпечує також керівництво підрозділами, що перебувають за кордоном.

Реформування збройних сил Чеської республіки проводилося в чотири етапи, починаючи з 2002 р до 2010 р. і завершилося повною модернізацією озброєнь через виконання 3-го Пріоритетного проекту. Отже, Чеська Республіка поставила перед своїми збройними силами амбітні цілі, які поступово втілювалися в життя.

Висновки. Проаналізувавши досвід країн Румунія та Чехія щодо вступу в НАТО та наміри України у його використанні, робимо висновок про те, що необхідно готуватися до виконання нового спектра завдань, які раніше не стояли перед Збройними силами України. Це подальший розвиток та зміцнення сил швидкого реагування за рахунок оснащення їх найсучаснішою зброєю, модернізованою під стандарти НАТО. Кінцевою метою реформи сектору безпеки й оборони України, як показує досвід країн-кандидатів, є створення Збройних сил, що можуть застосовуватися як для забезпечення національних інтересів, так і в рамках спільних завдань НАТО, з сучасним озброєнням, хорошою підготовкою і добре обладнаною інфраструктурою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Безнос Н.Н. Концептуальные основы стратегии НАТО в отношении Черноморского региона. *Панорама політологічних студій: Науковий вісник Рівненського державного гуманітарного університету*. 2012. Вип. 9. С. 87-94.
2. Гайдуков Л., Терешко С. Річ, на якій економити не можна. НАТО: від образу ворога до порозуміння і співробітництва. *Політика і час*. 2005. №7. С. 14-28.

3. Златін О. Зовнішня політика й національна безпека Румунії у контексті агресії Росії проти України. *Міжнародні зв'язки України: наукові пошуки і знахідки*. 2016. Вип. 25. С. 324-334.
4. Коломієць О.В. Трансформація безпекової парадигми Румунії в контексті євроатлантичної та європейської інтеграції. *Проблеми міжнародних відносин*. 2013. Вип. 7. С. 79-80.
5. Левик Б.С. Історичний досвід зарубіжних країн у політичному забезпеченні національної безпеки і оборони в новітній період. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2011. № 693 «Держава та армія». С. 234-239.
6. Навроцький В. Практична складова співпраці НАТО з іншими міжнародними організаціями щодо підтримки миру та безпеки. *Віче*. 2010. №24. С. 9–11.
7. Нова модель безпеки НАТО і ЄС: порівняльний аналіз можливостей забезпечення колективної безпеки. *Зовнішні справи*. 2017. №11. С. 50–53.
8. Berdila I. *Romania's NATO Membership*. Fort Leavenworth, Kansas: School of Advanced Military Studies, 2012. 44 p.
9. Exercise Cooperative Bridge 94. Mode of Access: UTR://www.nato.int/cps/en/SID-8BD9D109-6EB228F2/natolive/news_24256.htm (last Access: May 30, 2018).
10. Fitchett J. Clark Recalls «Lessons» of Kosovo. Mode of Access: UTR://www.nytimes.com/2000/05/03/news/clark-recalls-lessons-of-kosovo.html (last Access: May 30, 2018).
11. National Defense Strategy 2015 – 2019. A Strong Romania within Europe and the World. Bucharest: The Presidential Administration, 2015. 23 p.
12. Poland Will Support Ukraine's Aspirations to NATO. Mode of Access: UTR://easdaily.com/en/news/2018/03/29/poland-will-support-ukraines-aspiration-to-nato (last Access: May 30, 2018).
13. Post-Cold-War Defense Reform: Lessons Learned in Europe and in the United States. Washington, D.C.: Brassey's, 2002. 434 p.
14. Romania – Military Spending. Mode of Access: UTR://www.globalsecurity.org/military/world/europe/ro-budget.htm (last Access: May 30, 2018).
15. Romania – NATO. Romanian Ministry of Foreign Affairs Ambition. Mode of Access: UTR://www.mae.ro/en/node/2066 (last Access: May 30, 2018).
16. Sverak A. Vnější a vnitřní aspekty začleňování resortu obrany ČR do NATO. *Mezinárodní vztahy*. 2/1999. Praha: UMV, 1999.
17. Tuma M., Prohazka J., Janosec J. Obranná politika Československe a Ceske Republiky (1989-2009). *Ministerstvo obrany ČR*. Praha, 2009.

REFERENCES:

1. Beznos N. (2012) Kontseptual'nye osnovy strategii NATO v otnoshenii Chernomorskogo regiona [Conceptual Framework for NATO's Strategy for the Black Sea Region]. *Panorama politologichnykh stydiy: Naukoviy visnyk Rivnenskogo derzhavnogo humanitarnogo universytetu*. Vol. 9, p. 87-94. [in Ukrainian].
2. Haýdukov L., Tereshko S. (2005) Rich, na yakiy ekonomyty ne mozhna. NATO: vid obrazu voroha do porozuminnia i spivrobitnytstva [One thing you can't save on. NATO: from the image of the enemy to understanding and cooperation]. *Polityka i chas*. №7. S. 14-28. [in Ukrainian].
3. Zlatin O. (2016) Zovnishnya polityka j natsional'na bezpeka Rumunii u konteksti agresii Rosii proty Ukrainy [in Ukrainian]. *Mizhnarodni зв'язки України: naukovyi poshyky I znahidky*. Vol. 25, p. 324-334. [in Ukrainian].
4. Kolomiets' O. (2013) Transformazia bezpekovoï paradygmy Rumunii v konteksti evroatlantychnoi ta evropeiskoi integracii [Transforming Romania's security paradigm in the context of Euro-Atlantic and European integration]. *Problemy mizhnarodnykh vidnosyn*. Vol. 7, p. 79-80. [in Ukrainian].
5. Levyk B. (2011) Istorychnyi dosvid zarubizhnykh krain u politychnomy zabezpechenni natsional'noi bezpeky I oborony v novitiniy period [Historical experience of

foreign countries in the political provision of national security and defense in modern times]. *Visnyk Natsional'nogo universytetu «L'vivs'ka politehnika»*. No 693 «Derzhava ta armiya», p. 234-239. [in Ukrainian].

6. Navrotskyĭ V. (2010) *Praktychna skladova spivpratsi NATO z inshymy mizhnarodnymy orhanizatsiiamy shchodo pidtrymky myru ta bezpeky* [A practical component of NATO's cooperation with other international organizations in support of peace and security]. *Viche*. №24. S. 9–11. [in Ukrainian].

7. (2017) *Nova model bezpeky NATO i YeS: porivnialnyĭ analiz mozhlyvostey zabezpechennia kolektyvnoï bezpeky* [NATO and the EU's new security model: a comparative analysis of collective security capabilities]. *Zovnishni spravy*. №11. S. 50–53. [in Ukrainian].

8. Berdila I. (2012) *Romania's NATO Membership*. Fort Leavenworth, Kansas: School of Advanced Military Studies.

9. (2018) Exercise Cooperative Bridge 94. Mode of Access: [UTR://www.nato.int/cps/en/SID-8BD9D109-6EB228F2/natolive/news_24256.htm](https://www.nato.int/cps/en/SID-8BD9D109-6EB228F2/natolive/news_24256.htm) (last Access: May 30, 2018).

10. (2018) Fitchett J. Clark Recalls «Lessons» of Kosovo. Mode of Access: [UTR://www.nytimes.com/2000/05/03/news/clark-recalls-lessons-of-kosovo.html](https://www.nytimes.com/2000/05/03/news/clark-recalls-lessons-of-kosovo.html) (last Access: May 30, 2018).

11. (2015) *National Defense Strategy 2015 – 2019. A Strong Romania within Europe and the World*. Bucharest: The Presidential Administration.

12. (2018) Poland Will Support Ukraine's Aspirations to NATO. Mode of Access: [UTR://easaily.com/en/news/2018/03/29/poland-will-support-ukraines-aspiration-to-nato](https://easaily.com/en/news/2018/03/29/poland-will-support-ukraines-aspiration-to-nato) (last Access: May 30, 2018).

13. (2002) *Post-Cold-War Defense Reform: Lessons Learned in Europe and in the United States*. Washington, D.C.: Brassey's.

14. (2018) Romania – Military Spending. Mode of Access: [UTR://www.globalsecurity.org/military/world/europe/ro-budget.htm](https://www.globalsecurity.org/military/world/europe/ro-budget.htm) (last Access: May 30, 2018).

15. (2018) Romania – NATO. Romanian Ministry of Foreign Affairs Ambition. Mode of Access: [UTR://www.mae.ro/en/node/2066](https://www.mae.ro/en/node/2066) (last Access: May 30, 2018).

16. (1999) Sverak A. *Vnější a vnitřní aspekty začleňování resortu obrany ČR do NATO. Mezinárodní vztahy. 2/1999*. Praha: ÚMV.

17. Tuma M., Prohazka J., Janosec J. (2009) *Obranná politika Československe a Ceske Republiky (1989-2009). Ministerstvo obrany ČR*. Praha.

УДК 322.122

DOI <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.1.9>

ПОЛІТИКА ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: РОЗРОБКА, РЕАЛІЗАЦІЯ, ОЦІНЮВАННЯ

Мунько А. Ю. – кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри управління та адміністрування
Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ
ORCID: 0000-0001-6651-9970

У статті обґрунтовано актуальність розробки та впровадження політики фінансової безпеки на рівні територіальних громад та запропоновано її структуру за напрямками: мета та стратегічні пріоритети забезпечення фінансової безпеки громади; обсяг резервного фонду, порядок його формування та використання; управління місцевим боргом; бухгалтерський облік, аудит та фінансова звітність органу місцевого самоврядування, бюджетних установ та організацій, підприємств комунальної власності; операційний бюджет; інвестиції; закупівлі; планування капітального фінансування; управління ризиками; довгострокове фінансове планування; удосконалення адміністрування податків; економічний розвиток територіальної громади. Розкрито особливості формування резерву фінансової стабільності, тобто встановлення мінімальних рівнів фондів для забезпечення стабільного обслуговування місцевого боргу, задоволення майбутніх потреб і захист від фінансової нестабільності. Зосереджено увагу на управлінні місцевим боргом як визначальному факторі фінансової безпеки, а також забезпечення фінансової стабільності системи підприємств комунальної власності. Наголошено на необхідності розроблення окремих методик для оцінювання рівня фінансової безпеки на рівні територіальних громад, адже наявні підходи, орієнтовні на загальнодержавний рівень чи рівень суб'єктів господарської діяльності не дозволять достовірно оцінити фінансову безпеку на локальному рівні. Розвиток методології оцінювання фінансової безпеки територіальних громад зосереджено на двох базових аспектах: врахування особливостей функціонування системи місцевого самоврядування в Україні, універсальність застосування для всіх територіальних громад. Запропоновано методику як матрицю показників, що демонструють конкурентні переваги та слабкі місця територіальної громади, дозволяють оцінити результати діяльності органів місцевого самоврядування, розвиток місцевої економіки, а також виявити потенційні можливості щодо розвитку фінансового потенціалу громади, у тому числі шляхом рейтингування у межах області.

Ключові слова: фінансова безпека, економічна безпека, місцеве самоврядування, територіальна громада, політика фінансової безпеки, місцевий борг, гарантії, резервний фонд

Munko A. Yu. Financial security policy of territorial communities: development, implementation, evaluation

The article substantiates the relevance of the development and implementation of financial security policy at the level of territorial communities and proposes its structure in the areas of: purpose and strategic priorities of financial security of the community; the volume of the reserve fund, the procedure for its formation and use; local debt management; accounting, audit and financial reporting of local self-government bodies, budgetary institutions and organizations, communal property enterprises; operating budget; investments; procurement; capital financing planning; risk management; long-term financial planning; improving tax administration; economic development of the territorial community. The peculiarities of the formation of the financial stability reserve are revealed, ie the establishment of minimum levels of funds to ensure stable servicing of local debt, meeting future needs and protection against financial instability. The focus is on local debt management as a determinant of financial security, as well as ensuring the financial stability of the system of communal property enterprises. Emphasis is placed on the need to develop separate methods for assessing the level of financial security at the level of local communities, as existing approaches focused on the national level or the level of economic entities will not allow to reliably assess financial security at the local level. The development of the methodology for assessing the financial security of territorial communities focuses on two basic aspects: taking into account the peculiarities of the functioning of the system

of local self-government in Ukraine, the universality of application for all territorial communities. The methodology is proposed as a matrix of indicators that demonstrate the competitive advantages and weaknesses of the local community, assess the performance of local governments, local economic development, and identify potential opportunities for financial development of the community, including by ranking within the region.

Key words: *financial security, economic security, local self-government, territorial community, financial security policy, local debt, guarantees, reserve fund.*

В умовах повномасштабної війни безпекові питання виходять на передній план, як в державному управлінні, так і в місцевому самоврядуванні. З початку російського вторгнення на територію національна економіка зазнала колосальних, а тому питання економічної та фінансової безпеки держави як складники національної безпеки набули першочергової актуальності.

Фінансова безпека держави як складник економічної безпеки передбачає захищеність фінансових інтересів на усіх рівнях фінансових відносин; достатній рівень фінансової незалежності, стабільності та стійкості фінансової системи країни в умовах впливу на неї зовнішніх і внутрішніх дестабілізуючих чинників, що загрожують національним інтересам у фінансовій сфері; здатність фінансової системи держави забезпечити ефективне функціонування національної економічної системи та стале економічне зростання [9, с. 12].

Зауважимо, що в умовах децентралізації влади та розширення повноважень органів місцевого самоврядування фінансова безпека територіальних громад візуалізується як відносно самостійний та не менш важливий поряд із фінансовою безпекою держави напрям публічного управління.

Більшість наукових досліджень присвячена фінансовій безпеці держави. Ці питання розглядаються вченими галузей економіки та публічного управління та адміністрування (О. Барановський [2], В. Геєць [5], К. Горячева, М. Єрмошенко [6], О. Марченко [9], С. Мошенський [10], Я. Пушак, І. Ревак [9], О. Петрук, А. Сухоруков [10] та інші). Зміщення уваги в наукових дослідженнях щодо фінансової безпеки на рівень територіальних громад відбулося протягом останніх п'яти років, тому цей напрям досліджень, очевидно, є новим та потребує подальшого ґрунтовного вивчення. У своїх доробках вчені розглядають специфіку фінансової безпеки на рівні областей та територіальний громад, зокрема її фінансові, економічні, фінансові аспекти (Н. Бак [1], О. Бобровська [3], С. Бурлуцький, С. Бурлуцька [8], Т. Єфіменко [7], О. Кириленко [8], Т. Крушельницька [3], О. Стащук [8], О. Тимошенко [11], М. Трещов [12] та інші). Консолідуючи наявні напрацювання можна зробити висновок про необхідність розробки та впровадження політики фінансової безпеки на рівні кожної територіальної громади як складника успішного їх розвитку, а особливо в умовах кризи, чому і присвячена ця стаття.

Політика фінансової безпеки територіальної громади декларує стратегічні орієнтири щодо прийняття управлінських рішень в частині фінансового менеджменту органу місцевого самоврядування, а саме:

- інституціоналізує кращі практики муніципального фінансового менеджменту;
- уточнює стратегічні пріоритети фінансового менеджменту органу місцевого самоврядування;
- визначає межі показників фінансової безпеки громади;
- підтримує рейтинг муніципальних облігацій і знижує вартість позик;
- сприяє стратегічному мисленню щодо сталого розвитку території;

- управляє ризиками;
- відповідає передовим практикам публічного управління.

Важливо, щоб органи місцевого самоврядування усвідомлювали, що рівень фінансової безпеки та стратегічні документи щодо її забезпечення є одними із визначальних факторів для формування позицій територіальної громади у кредитних рейтингах, а також їх інвестиційної привабливості. При цьому ухвалена політика повинна бути реальною, а органи місцевого самоврядування – спроможні її реалізовувати та підтримувати. У разі порушень рамок, встановлених політикою фінансової безпеки громади, органи місцевого самоврядування зобов'язані розробити та ухвалити план відновлення та стабілізації поточного стану згідно із умовами політики.

Відповідно, політика фінансової безпеки територіальної громади, за нашим баченням, повинна включати такі напрями (розділи): мета та стратегічні пріоритети забезпечення фінансової безпеки громади; управління місцевим боргом (більшість розвинених країн особливу увагу тут приділяють муніципальним облігаціям як запобіжникам дефолту органу місцевого самоврядування); бухгалтерський облік, аудит та фінансова звітність органу місцевого самоврядування, бюджетних установ та організацій, підприємств комунальної власності; операційний бюджет; інвестиції; закупівлі; планування капітального фінансування (спеціальний фонд, бюджет розвитку); управління ризиками (бюджетними, фіскальними, фінансово-кредитними); довгострокове фінансове планування (місцевий фінансовий план на 5 – 10 років, стратегія управління місцевими фінансами або стратегія ресурсного забезпечення місцевих бюджетів); адміністрування податків; економічний розвиток територіальної громади.

У рамках політики фінансової безпеки окремим напрямом є формування резерву фінансової стабільності, тобто встановлення мінімальних рівнів фондів для забезпечення стабільного обслуговування місцевого боргу, задоволення майбутніх потреб і захист від фінансової нестабільності (недоотримання доходів бюджету і непередбачуваних витрат).

Управління резервами фінансової стабільності громади включає:

- мету створення резервних фондів (визначення, які кошти будуть зараховуватися до таких фондів та мету призначення резервів);
- обсяги резервних фондів (достатність коштів таких фондів враховує унікальні обставини для кожної територіальної громади, в тому числі передбачуваність доходів і волатильність витрат);
- рейтинг муніципальних облігацій;
- обсяг зобов'язань і призначень фондів;
- порядок використання коштів фондів та їх поповнення (умови, за яких кошти можуть бути використані, та розроблення середньострокового плану поповнення фондів у разі зменшення їх обсягу, нижче рівня, визначеного політикою фінансової безпеки).

Ще одним важливим складником політики фінансової безпеки територіальної громади є управління місцевим боргом, адже його обсяг визначальний фактор для оцінювання фінансової безпеки. Відповідно, встановлюються умови та обмеження, які впливають на суму та тип боргу, особливості управління борговим портфелем. Це сприяє конкретизації цілей органів місцевого самоврядування щодо залучення та витрачання запозичень, надання гарантій, а також демонструє зацікавленим сторонам прагнення органу місцевого самоврядування до довгострокового фінансового планування, яке дозволяє забезпечити фінансову безпеку територіальної громади на тривалий період.

Управління боргом у рамках політики фінансової безпеки територіальної громади передбачає: визначення обсягів боргу, мети залучення й використання запозичених коштів; розробку порядку використання запозичених коштів та надання гарантій; визначення видів боргу, які дозволено застосовувати органу місцевого самоврядування; встановлення обмежень щодо формування місцевого боргу, включаючи передбачені національним законодавством і локальні обмеження, зокрема шляхом винесення відповідних питань на громадське обговорення; визначення оптимальної структури боргу та план його погашення, включаючи умови погашення, плановий коефіцієнт виплат та структуру обслуговування боргу.

Чільне місце посідає забезпечення фінансової стабільності системи підприємств комунальної власності, що передбачає реалізацію таких аспектів: встановлення фінансової маржі для покриття річного обслуговування боргу з наявними поточними доходами підприємства; визначення меж фінансової гнучкості для покриття короткострокових зобов'язань; визначення ліквідності активів комунального підприємства, рентабельність його діяльності; встановлення межі відношення чистого боргу до операційних доходів підприємства, що демонструє кредитне плече постійних витрат; стан основних фондів комунального підприємства та стратегування розвитку його діяльності.

Особливості фінансової безпеки територіальних громад пов'язані із високим ступенем їх залежності від ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, державної бюджетної та фіскальної політики, а також зовнішнього оточення (взаємовідносини з іншими територіальними громадами, регіонами, інвесторами, закордонними партнерами). Це обумовлює необхідність розроблення окремих методик для оцінювання рівня фінансової безпеки на рівні територіальних громад, адже наявні підходи, орієнтовні на загальнодержавний рівень чи рівень суб'єктів господарської діяльності не дозволять достовірно оцінити фінансову безпеку на локальному рівні. Розвиток методології оцінювання фінансової безпеки територіальних громад необхідно зосередити на двох базових аспектах: з одного боку – врахування особливостей функціонування системи місцевого самоврядування в Україні, з іншого – універсальність застосування для територіальних громад.

Загалом методичні підходи до визначення фінансової безпеки території передбачають використання окремих показників, наприклад, темпів зростання доходів бюджету, коефіцієнта запозичень до доходів бюджету, питомої ваги витрат на обслуговування місцевого боргу в загальній сумі видатків бюджету, питома вага збиткових підприємств тощо. Досить точними для використання є фінансові коефіцієнти та інші соціально-економічні показники, але на їх основі не можливо оцінити, наприклад, такі фактори як якість іміджу громади, стан забезпечення членів громади публічними послугами, зокрема за оцінками споживачів тощо. Практика публічного управління в Україні свідчить, що на разі одними із високо ефективних є методи структурно-функціонального аналізу, експертної оцінки, незалежного фінансового аудиту.

До зазначеної методики необхідно включити групи показників, що демонструють конкурентні переваги та слабкі місця територіальної громади, дозволяють оцінити результати діяльності органів місцевого самоврядування, розвиток місцевої економіки, а також виявити потенційні можливості щодо розвитку фінансового потенціалу громади. Важливо, критерієм якості методики оцінювання фінансової безпеки територіальної громади є можливість здійснення порівняння її рівня в різних територіальних громадах шляхом рейтингування у межах області.

Отже, проблематика розвитку методології оцінювання фінансової безпеки територіальної громади у площині визначення груп факторів забезпечення фінансової безпеки та виокремлення показників, які найбільш повно описують ці групи факторів: ефективність діяльності органу місцевого самоврядування, у тому числі рентабельність; податкоспроможність території; стан місцевих фінансів; ресурсне забезпечення місцевого бюджету; місцевий борг та гарантії; активи комунальних підприємств, основні виробничі фонди, обсяги виробництва, збуту та рівень прибутковості; вплив зовнішніх факторів на результати діяльності органу місцевого самоврядування, зокрема інвестиційна діяльність, експорт та імпорт; оцінювання фінансових, економічних та фінансових ризиків.

Практична реалізація методики полягає в об'єднанні сукупності фінансово-економічних показників і результатів експертних оцінок у своєрідну матрицю, що дозволить обрахувати сумарний рейтинговий показник рівня фінансової безпеки та порівняти з іншими громадами області. Матриця продемонструє наявні та потенційні конкурентні переваги й недоліки роботи органу місцевого самоврядування (табл 1).

Таблиця 1

Структура матриці оцінювання рівня фінансової безпеки територіальної громади

Група показників	Значення показника	Норматив (за наявності)	Позитивні	Варіативні		Негативні	Всього по групі факторів
				позитив	негатив		
I Ефективність діяльності органу місцевого самоврядування							2
1. Розрахункові							0
Рентабельність						-1	-1
...			1				1
2. Експертні							2
Професійні компетентності посадових осіб щодо фінансової безпеки			1				1
...				1			1
II Податкоспроможність території							
...							

Джерело: розроблено автором

При цьому за умови недостиження нормативних значень в матрицю навпроти відповідного показника вноситься значення «-1», якщо відповідає нормативному – «+1». Якщо показник належить до групи оцінюваних експертним шляхом, то значення «-1» або «+1» присвоюються йому на основі досвіду спеціаліста, який здійснює незалежне оцінювання критерію.

Наступним кроком є підрахунок сукупних балів за кожним напрямом оцінювання. Результат оцінювання фінансової безпеки територіальної громади презентується як сумарний показник за всіма напрямками оцінювання. Фінансову безпеку територіальної громади у певних межах доцільно характеризувати за такими рівнями: стабільний, відносно стабільний, депресивний, докризовий, криза, дефолт.

Застосування такої методики дозволить не тільки оцінити та порівняти рівень фінансової безпеки різних громад, а й виявити чинники, що дестабілізують соціально-економічний розвиток території з метою подальшого корегування місцевих політик та стратегій.

Безпека є домінантною ідеєю сталого розвитку території, що підтверджує актуальність розробки та впровадження політики фінансової безпеки на рівні територіальної громади, її оцінювання та щорічний перегляд, синхронізований із бюджетним процесом, забезпечить відповідність змінам внутрішніх та зовнішніх чинників впливу. У свою чергу, якісне оцінювання рівня фінансової безпеки дозволить приймати ефективні управлінські рішення, а отже формування переліку відповідних показників методики оцінювання визначають напрями подальших наукових досліджень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Бак Н. Фінансова безпека територіальних громад в Україні: сутність, структурні складові, загрози. *Світ фінансів*. 2019. № 1(58). С. 98 – 110.
2. Барановський О. І. Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механізми забезпечення) : монографія. К. : КНТЕУ, 2004. 759 с.
3. Бобровська О. Ю., Крушельницька Т. А., Мунько А. Ю. Розробка методики оцінювання впливу децентралізації влади на формування інвестиційного профілю територій. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 6. С. 47 – 57.
4. Бурлуцький С. В., Бурлуцька С. В. Економічна та фінансова безпека регіонів в умовах децентралізації. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2015. № 6. С. 16 – 21.
5. Геєць В.М. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство: монографія / В.М. Геєць, М.О. Кизим, Т.С. Клебанова та ін.; за ред. Гейця В.М. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. 240 с.
6. Єрмошенко М.М., Горячева К.С. Фінансова складова економічної безпеки: держава і підприємство: наук. монографія. К.: Національна академія управління, 2010. 232 с.
7. Єфименко Т. І. Фіскальна та монетарна безпека національної економіки. Київ : ДННУ «Акад. фін. управління». 2016. 447 с.
8. Кириленко О., Стащук О. Оцінювання макроекономічних чинників формування фінансової безпеки України. *Світ фінансів*. 2017. Вип. 2. С. 7–16.
9. Марченко О. М., Пушак Я. Я., Ревак І. О. Фінансова безпека держави : навч. посіб. Львів, 2020. 356 с.
10. Сухоруков А. І., Мошенський С. З., Петрук О. М. Національна економічна безпека : навч. посіб. Житомир : ПП «Рута», 2010. 384 с.
11. Тимошенко О. В. Фінансова децентралізація як напрям посилення економічної безпеки регіонів. *Економіка і регіон*. 2016. № 1. С. 82 – 89.
12. Трещов М. М. Удосконалення адміністрування податків в умовах зміцнення ресурсної бази місцевих бюджетів України. *Теорія та практика державного управління*. 2014. Вип. 4 (47). С. 280 – 287.

REFERENCES:

1. Bak N. (2019) Finansova bezpeka terytorialnykh hromad v Ukraini: sutnist, strukturni skladovi, zahrozy [Financial security of territorial communities in Ukraine: essence, structural components, threats]. *Svit finansiv*. 1. 98 – 110 [in Ukrainian].

2. Baranovskyi O. I. (2004) Finansova bezpeka v Ukraini (metodolohiia otsinky ta mekhanizmy zabezpechennia) [Financial security in Ukraine (evaluation methodology and support mechanisms)]. Kyiv: KNTY. 759 s. [in Ukrainian].
 3. Bobrovska O. Yu., Krushelnytska T. A., Munko A. Yu. (2015) Rozrobka metodyky otsiniuvannia vplyvu detsentralizatsii vlady na formuvannia investytsiinoho profilu terytorii [Development of methods for assessing the impact of decentralization of power on the formation of the investment profile of territories]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*. 6. 47 – 57 [in Ukrainian].
 4. Burlutskyi S. V., Burlutska S. V. (2015) Ekonomichna ta finansova bezpeka rehioniv v umovakh detsentralizatsii [Economic and financial security of regions in terms of decentralization]. *Visnyk Shkhidnoukrajinskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia*. 6. 16 – 21 [in Ukrainian].
 5. Heiets V.M., Kyzym, T.S., Klebanova ta in. (2006) Modeliuvannia ekonomichnoi bezpeky: derzhava, rehion, pidpriemstvo [Modeling of economic security: state, region, enterprise]. Kharkiv: INZhEK. 240 s. [in Ukrainian].
 6. Iermoshenko M.M., Horiacheva K.S. (2010) Finansova skladova ekonomichnoi bezpeky: derzhava i pidpriemstvo [Financial component of economic security: state and enterprise]. Kyiv: Nats. akademiia upravlinnia, 232 s. [in Ukrainian].
 7. Iefymenko T. I. (2016) Fiskalna ta monetarna bezpeka natsionalnoi ekonomiky [Fiscal and monetary security of the national economy]. Kyiv : DNNU «Akad. fin. upravlinnia». 447 s. [in Ukrainian].
 9. Kyrylenko O., Stashchuk O. (2017) Otsiniuvannia makroekonomichnykh chynnykiv formuvannia finansovoi bezpeky Ukrainy [Estimation of macroeconomic factors in the formation of financial security of Ukraine]. *Svit finansiv*. 2. 7 – 16 [in Ukrainian].
 10. Marchenko O. M., Pushak Ya. Ya., Revak I. O. (2020) Finansova bezpeka derzhavy [Financial security of the state]. Lviv. 356 s. [in Ukrainian].
 12. Sukhorukov A. I., Moshenskyi S. Z., Petruk O. M. (2010) Natsionalna ekonomichna bezpeka [National economic security]. Zhytomyr : Ruta. 2010. 384 s. [in Ukrainian].
 13. Tymoshenko O. V. (2016) Finansova detsentralizatsiia yak napriam posylennia ekonomichnoi bezpeky rehioniv [Financial decentralization as a direction of strengthening economic security of regions]. *Ekonomika i rehion*. 1. 82 – 89 [in Ukrainian].
 14. Treshchov M. M. (2014) Udoskonalennia administruvannia podatkov v umovakh zmitsnennia resursnoi bazy mistsevykh biudzhetyv Ukrainy [Improving tax administration in terms of strengthening the resource base of local budgets of Ukraine]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*. 4. 280 – 287 [in Ukrainian].
-

УДК 378.091

DOI <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.1.10>

СИСТЕМА ІННОВАЦІЙНИХ ФОРМ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК МЕХАНІЗМ РЕГУЛЮВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ

Соколова Е. Т. – аспірантка кафедри публічного управління та права

Комунального закладу вищої освіти

«Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради

ORCID: 0000-0003-2430-751X

Система вищої освіти як драйвер економічного зростання держави потребує постійного оновлення комплексу управлінських практик, впровадження інноваційних форм менеджменту, застосування та адаптація кращого світового досвіду. Інноваційна діяльність як процес вирішення проблеми, потребує застосування наукових методів, тестування гіпотез, встановлення причинно-наслідкових зв'язків в процесі прийняття управлінських рішень та їхньої екстраполяції щодо конкретних суспільно-економічних умов. Публічне управління освітою як цілеспрямована діяльність передбачає застосування найбільш результативних форм і методів управління, комплексного врахування політичних орієнтирів держави, нормативно-правового регулювання діяльності, співпраці з органами місцевого самоврядування, формування організаційно-управлінських структур, що відповідають за адміністрування діяльності у суспільних відносинах системи вищої освіти на усіх рівнях. Акцентується увага на тому, що до основних характеристик інноваційних форм менеджменту, які можуть бути застосовані у системі вищої освіти як механізму регулювання публічного управління виступають: орієнтування на потреби нової групи споживачів, використання новітніх технологій, розробка та впровадження нових бізнес-моделей, поява нових ціннісних орієнтацій та стратегій, формування нових організаційних структур, технологій для забезпечення освітнього процесу, диверсифікація підходів фінансового забезпечення. Розглянуті особливості регулювання механізмів управління системою вищої освіти в умовах здійснення принципів «доброго врядування», для якого характерні гнучкість, адаптивність, автономізація, подальший розвиток механізмів регулювання фінансування, встановлення стандартів та моніторингу ефективності вищої освіти. Застосування переважної більшості інкрементних (часткових) управлінських інновацій призводить до унеможливлення кардинальної трансформації системи вищої освіти у відповідності до сучасних суспільних запитів. У статті досліджено концептуальну модель удосконалення застосування інноваційних форм менеджменту в контексті трансформації стратегічних цілей закладів вищої освіти. Розробка системи стійкого вдосконалення інноваційних управлінських форм має відповідати ключовим показникам ефективності організації в цілому, ґрунтуватися на цінностях «відкритого суспільства». Необхідні подальші наукові розвідки щодо трансформації закордонного досвіду використання інноваційних форм менеджменту в управління системою вищої освіти України.

Ключові слова: публічне управління, інноваційні форми менеджменту, система вищої освіти, фінансове забезпечення, інновації.

Sokolova E. T. The system of innovative forms of management as a mechanism for regulating public education management

The system of higher education as a driver of the state's economic growth requires constant updating of the set of management practices, the introduction of innovative forms of management, application, and adaptation of the best world experience. Innovation as a process of solving a problem requires using scientific methods, testing hypotheses, establishing cause-and-effect relationships in making managerial decisions, and their extrapolation to specific socio-economic conditions. Public management of education as a purposeful activity involves the use of the most effective forms and methods of management, comprehensive consideration of political orientations of the state, legal regulation, cooperation with local governments, formation of organizational and managerial structures responsible for administering public relations in higher education at all levels. Emphasis is placed on the fact that the main characteristics of innovative forms of management that can be used in higher education as a mechanism for regulating public

administration are: targeting the needs of a new group of consumers, using new technologies, developing and implementing new business models, emerging new values orientations and strategies, formation of new organizational structures, technologies to ensure the educational process, diversification of financial support approaches. The peculiarities of regulating the mechanisms of higher education management in the implementation of the principles of "good governance", which is characterized by flexibility, adaptability, autonomy, further development of mechanisms for regulating funding, setting standards, and monitoring the effectiveness of higher education. The application of the vast majority of incremental (partial) managerial innovations makes it impossible to radically transform the higher education system to modern social demands. The article examines the conceptual model of improving the use of innovative forms of management in the context of the transformation of strategic goals of higher education institutions. The development of a sustainable improvement system of innovative management forms must meet the organization's key performance indicators as a whole, based on the values of an "open society". Further scientific research is needed on the transformation of foreign experience in the use of innovative forms of management in the management of the higher education system of Ukraine.

Key words: *public administration, innovative forms of management, higher education system, financial support, innovations.*

Держава як головний важіль політичної суспільної системи здійснює діяльність у сфері управління освітою. Саме державна влада скеровує головні траєкторії розвитку освітньої системи завдяки діяльності створених органів та установ, що виступають єдиним та цілісним механізмом державної влади. Механізми державного управління – управлінська система, що складається з конкретних засобів впливу держави на об’єкти управління, які базуються на чітко визначених принципах та підходах. Під час тлумачення сутності державного управління як самостійної діяльності слід визначити елементи державної влади, які можуть здійснювати виконавчо-розпорядчий характер у процесі регулювання різноманітними сферами діяльності, зокрема освітньою [1, с. 86]. Організаційно-функціональна структура державного управління освітою регламентує встановлення взаємозв’язків між окремими органами управління з метою ефективного функціонування та досягнення поставлених результатів. Управління освітою як цілеспрямована діяльність передбачає застосування найбільш результативних форм і методів управління. Складність та багатогранність управлінських процесів визначають розвиток процесу модернізації чинників управління освітою, серед яких зміни у соціально-економічному розвитку держави, поступовий розвиток науки управління, осмислення та запровадження тенденцій досвіду закордонного управління. У результаті пошуку кращих способів використання ресурсів задля досягнення пріоритетних завдань державної політики ще Десмондом Кілінгом було запропоновано ввести в обіг поняття «публічне управління» [2, с. 45]. Наразі публічне управління відображає загальний системний механізм, у складі якого функціонують та взаємодіють підсистеми та елементи, зокрема політичні орієнтири, нормативно-правове регулювання діяльності, процедури, які здебільшого фінансуються державою та органами місцевого самоврядування, організаційно-управлінські структури які відповідають за адміністрування діяльності у суспільних відносинах та системі вищої освіти, як складової на національному та місцевому рівнях. Публічне управління системою вищої освіти здійснюється в контексті тих подій у суспільстві, реальних соціально-економічних, політичних і культурних умов, в яких наразі перебуває держава. Публічне управління у системі вищої освіти виходить за межі сукупності загального інструментарію управління, а продукує шляхи взаємодії між діючою політичною системою, державним сектором до постійного удосконалення механізмів контролю всіх органів влади, трансформації організаційної структури закладів вищої освіти.

Інноваційний менеджмент слід розглядати як сукупність способів управління інноваційною діяльністю. У системі реформування вищої освіти спостерігаємо застосування більшою мірою інкрементних (часткових) інновацій, аніж радикальних, які б змогли кардинально змінити траєкторію розвитку усієї системи. На характер інноваційної діяльності також впливають високі показники тривалості життєвого циклу, тобто швидкості з якою суб'єкти та об'єкти у системі вищої освіти та суспільство в цілому здатно сприйняти інновації. Такими вченими як У. Емерс, Д. Канемен було запропоновано оцінку альтернатив та розроблення стратегії щодо пришвидшення темпів адаптації до інновацій [3, с. 15]. Інноваційна стратегія розвитку ЗВО має бути узгоджена з дорожньою картою розвитку організації щодо організаційних, технологічних можливостей. Інноваційна управлінська діяльність потребує завчасної міжособистісної комунікації та координації, спрямована на командну взаємодію осіб з різними знаннями, цінностями та досвідом [4, с. 147]. До основних характеристик інноваційних форм менеджменту, які можуть бути застосовані у системі вищої освіти як механізму регулювання публічного управління виступають: орієнтування на потреби нової групи споживачів, використання новітніх технологій, розробка та впровадження нових бізнес-моделей [5, с. 178]. Поява нових ціннісних орієнтацій та стратегій, формування нових організаційних структур, технологій для забезпечення освітнього процесу та зменшення витрат на підтримку системи у високоякісному середовищі – ключова формула розвитку у реалізації інноваційних форм менеджменту (рис. 1). Нові цінності організації, які б відповідали запитам суспільства, змогли б підштовхнути заклади вищої освіти до зміни усталеної багатьма роками системи фінансування, активної співпраці з інвесторами на засадах державно-громадського партнерства.

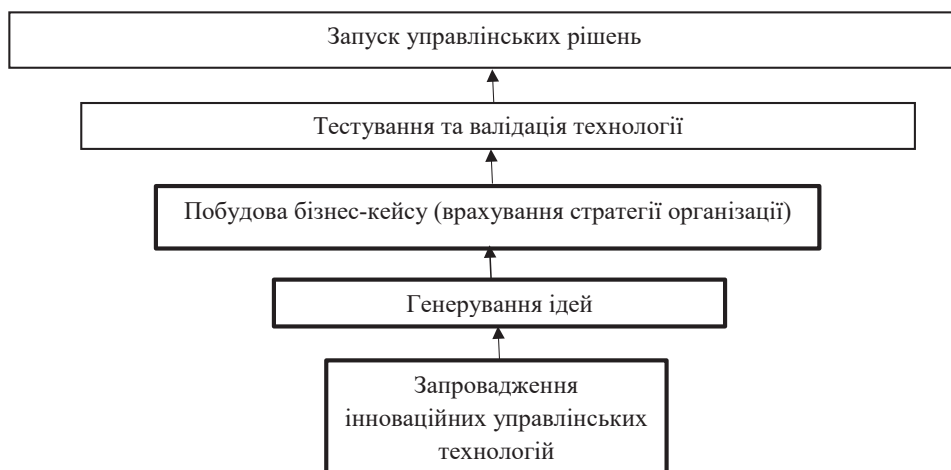


Рис. 1 Сходишки запуску інноваційних управлінських рішень у системі вищої освіти

Нові ключові навички для сучасної особистості, зокрема навчання впродовж життя, відкриває перед системою вищої освіти нові стратегічні орієнтири. Підтримка такої стратегії дозволяє перейти від старої парадигми, засобів навчання, форм управління до застосування нових управлінських форм, процесів та механізмів [6, с. 33]. Зростаюча конкуренція у системі вищої освіти усіляко сприяє

розгортанню інноваційних менеджеріальних форм у сфері публічного управління для розширення переліку сервісних послуг, зростанні вартості навчання, забезпеченні отримання кращих та якісніших освітніх послуг. Ключові гравці у процесі інноваційного управління визначають безперервний потік інновацій у сфері послуг, відкриваючи нове безмежне поле можливостей, керуючись стратегією блакитного океану. Модель удосконалення застосування інноваційних форм менеджменту є оновленою версією досягнення стратегічних цілей ЗВО (рис.2). У всьому світі система вищої освіти зазнає змін. Внесок у економічний розвиток й успіх кожної країни вважається надважливим. Тому настільки актуальними є концептуальні обговорення складності середовища прямого управління системою вищої освіти [7, с. 63].



Рис. 2 Модель удосконалення застосування інноваційних форм менеджменту в управлінні ЗВО

Нові підходи до управління в умовах країн Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) поєднують авторитетність держави та набуття більшої автономії ЗВО. За фінансової автономії уряди країн прагнуть отримувати суттєві результати діяльності, спів виміри світовим показникам, публічній оцінці якості. Управління системою вищою освітою постійно стикається одночасно з кількома складними викликами. Вища освіта як важливий стратегічний важіль для урядів усіх країн у прагненні досягнення національних ідей, завдань та цілей, мають через систему механізмів управління приймати ефективні та виважені рішення щодо подальшої автономізації ЗВО, мобільності кадрового потенціалу й одночасно збереженні цілісності системи вищої освіти та розвитку внутрішніх прерогатив. Процеси управління системою вищої освіти мають здійснюватися в умовах, що відповідають загальносвітовим тенденціям, а саме: регулювати механізми управління системою вищої освіти в умовах здійснення принципів «доброго врядування», для якого характерні гнучкість, адаптивність; посилити подальшу автономізацію ЗВО, унормувати право встановлення власного порядку дій, усунення неправомірних дій з боку держави; розвиток механізмів регулювання фінансування ЗВО; зростання важливості механізмів регулювання ринку освітніх послуг, шляхом встановлення стандартів та моніторингу ефективності у системах вищої освіти. Вищезазначені конотації програм реформування вищої освіти мають на меті залучити уряди країн до процесів встановлення чітких та прозорих

механізмів стратегічного розвитку та функціонування системи вищої освіти. Концептуальний огляд пріоритетних механізмів управління системою вищої освіти ґрунтується на підходах стратегічного управління, процесів дерегуляції та підзвітності.

Система інноваційних форм менеджменту може бути застосована в умовах комплексного застосування наукового підходу в процесі прийняття управлінських рішень, а саме попереднього визначення сутності проблематики, проведення експериментів та тестування, які б відобразили наслідки прийняття тих чи інших рішень, кореляції діяльності, формування причинно-наслідкових зв'язків. Складність застосування інноваційних менеджеріальних форм полягають у невизначеності критеріїв, обмеженості застосування теоретичних підходів, прийняття великої кількості управлінських рішень, які ґрунтуються виключно на евристичному підході, а не логічному, внаслідок чого спостерігаємо невизначеність в інтерпретації проблеми. Науковий підхід до застосування сучасних менеджеріальних форм дає можливість перейти від реалізації потенціалу операційної ефективності системи вищої освіти, коли відомі умови функціонування, середовище, приблизні наслідки прийняття тих чи інших рішень до стратегічної ефективності, саме такої, що має бути застосована в умовах невизначеності та динамічності суспільно-економічних трансформацій. Дослідження в галузі формування стратегічної ефективності організацій займалися науковці Гарвардського та Стенфордського університетів Р. Садун, Н. Блум, Д. Рін, які в результаті опитування 12 тисячі керівників організацій дійшли до висновку, що простежуються відмінності у застосування інноваційних управлінських практик у різних країнах світу в залежності від типології економічного розвитку та відбувається кореляція застосування інноваційного менеджменту згідно із сферою діяльності організації і внаслідок того, що в освітню сферу надходить недостатня кількість інвестицій, як наприклад до сфери інформаційних технологій, можемо простежувати певні запізнення у впровадженні конкретних передових управлінських практик.

Реформування системи вищої освіти, яке на сьогодні активно втілюється в Україні здійснюється в умовах системного перегляду до механізмів фінансування. Наразі механізми фінансування у системі вищої освіти, здебільшого мають низку вад, а саме недостатність бюджетних коштів з метою надання більш якісних освітніх послуг, потреба в удосконаленні форм і видів позабюджетного фінансування. Зокрема, такі науковці як Д. Стігліц, О. Браун, Я. Вернер, Т. Боголіб у своїх працях досліджували певні аспекти змін у підходах до фінансуванні ЗВО [8, с. 48]. Формування ринкової економіки в Україні, розвиток процесів децентралізації обумовлюють реформування господарських систем та фінансових механізмів організацій. Перехід від адміністративних до економічних методів управління обумовлюють появу нових тенденцій у функціонуванні вищої освіти, а саме: можливість фінансової автономії, збільшення самостійності у використанні матеріально-технічних та фінансових ресурсів, можливість визначення беззбиткової та самокупної вартості освітніх послуг, створення різноманітних умов стимулювання оплати праці науково-педагогічним працівникам. Реформування фінансових відносин на засадах інноваційних принципів фінансового забезпечення призвели до появи нових фінансових механізмів, які здатні поєднати бюджетні та позабюджетні кошти, запровадити платні освітні послуги. Вирішення проблем фінансування залежить від процесів інтеграції України у світовий економічний простір, можливість здійснення системного аналізу функціонування фінансового забезпечення більш розвинутих країн світу. Розглянувши різноманітні приклади закордонного

досвіду фінансування, є можливість сформувати декілька влучних кейсів, зокрема комбінування бюджетних фінансувань (отримання коштів від інвесторів, гранти, добровільні внески). Спостерігаємо загальне явище диверсифікації джерел фінансування, тому визначаємо необхідність стимулювання державно-приватного партнерства, запровадивши відповідні зміни в законодавстві.

Базовими елементами моделі регулювання механізмів управління системою вищої освіти виступають фактори лідерства (керівника та загального підходу для усієї організації), організаційної культури та цінностей, продуктивності співробітників, впливу стейкхолдерів, діяльність в межах установлених законодавчих та правових норм, державної освітньої політики. Наступними елементами моделі є стратегічні цілі, застосування кращих практик та світового досвіду, управління ресурсами та змінами, інноваційні можливості ЗВО. Розробка системи стійкого вдосконалення інноваційних управлінських форм має відповідати ключовим показникам ефективності організації в цілому. Концептуальна основа моделі інноваційного закладу вищої освіти ґрунтується на філософії освіти, яка відповідає цінностям «відкритого суспільства». Система вищої освіти має забезпечити умови для розвитку полікультурного свідомого громадянина демократичного суспільства, що визначає освіченість, етнічну приналежність, рівність, гідність, тобто найвищим цінностям, що незмінними чинниками стрімкого розвитку соціуму. У результаті аналізу досліджень проблематики управління закладами вищої освіти знаходимо також твердження, що процес управління формується в залежності від рівня узагальнення. Відповідно до підходу, який широко представлений у науково-педагогічній літературі, знаходимо послідовність етапів управлінських циклів, а саме універсального підходу та конкретних управлінських функцій, серед яких слід відзначити прогнозування, етап моделювання, етап планування організації, отримання зворотного зв'язку, підтримку якісного інформаційного забезпечення, аналізування отриманої інформації, корегування даних. Також розглядаються аспекти управління, а саме соціально-психологічні, економічні, юридичні. Основними напрямками інноваційної управлінської діяльності є інтенсивність, адаптивність, психологізація менеджменту, інформатизація, дослідження динаміки розвитку організації, упровадження гнучких підходів управління. Управління закладом вищої освіти має базуватися на основі використання системи локального моніторингу. Локальний моніторинг забезпечує включення до процесу підготовки та прийняття управлінських рішень усіх суб'єктів освітнього процесу. Цільовий підхід до формування функцій сприяє розвитку управлінського потенціалу.

Таким чином, слід відзначити, що процес управління закладом вищої освіти характеризується державно-громадським характером та ґрунтується на тісній співпраці державних органів і органів громадського самоврядування. Демократизація процесу управління вищою освітою означає значне розширення прав науково-педагогічних та педагогічних працівників. Інтегруючись в європейський і світовий освітній простір, Україна повинна враховувати закордонний досвід та напрацювання, що є характерними для процесу управління системи вищої освіти. Деякі приклади та кейси закордонного досвіду управління закладами вищої освіти можна розглядати варіант для вивчення та наслідування, але за умов урахування національних особливостей освітня система освіти. Таке врахування не повинне передбачати сліпе копіювання закордонного досвіду, а надавати допомогу в розробці процесу системи управління закладом вищої освіти, забезпечувати перехід її на державно-громадський рівень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Філіпова Н.В. Зміна співвідношення понять «державне управління», «публічне адміністрування», «публічне управління» в системі суспільно-політичної трансформації. 2015. Вип. 6. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=865>
2. Keeling D. Management in Government. London : Allen & Unwin, 1972. 210 с.
3. Wissema J. Towards the Third Generation University: Managing the University in Transition. Northampton MA : Edward Elgar, 2009. 67 p.
4. Лукашук М.А. Теоретико-методологічні засади дослідження інноваційних процесів в системі освіти. Гуманітарний вісник ЗДІА. 2018. №72. С. 146 – 154.
5. Соколова Е. Т. Теоретико-методологічні засади дослідження інноваційних управлінських форм у системі вищої освіти України. Modern Economics. 2021. № 29(2021). С. 176 – 181. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V29\(2021\)-27](https://doi.org/10.31521/modecon.V29(2021)-27).
6. Гладкий М. А. Удосконалення державного регулювання освітньої галузі України на основі світового досвіду. Публічне управління та митне адміністрування. 2016. Вип. 1. С. 32-37.
7. Сиченко В. В., Рибкіна С. О., Соколова Е. Т. Сучасні тенденції розвитку організаційних структур у системі управління закладами вищої освіти. Публічне управління та митне адміністрування. 2020. №4 (27). С. 63 – 68.
8. Соколова Е., Братаніч Б. Сучасні тенденції та зарубіжний досвід фінансування закладів вищої освіти. Збірник наукових праць ЛОГОС. Вип.1. С. 48–50. <https://doi.org/10.36074/24.01.2020.v1.1>

REFERENCES:

1. Filipova, N.V. (2015). Zmina spivvidnoshennia poniat «derzhavne upravlinnia», «publichne administruvannia», «publichne upravlinnia» v systemi suspilno-politychnoi transformatsii [Changing the concepts of "governance", "public management", "public administration" in the system of socio-political transformation], 6, 86 – 88.
2. Keeling D. (1972). Management in Government. London: Allen & Unwin.
3. Wissema, J. (2009). Towards the Third Generation University: Managing the University in Transition. Northampton MA: Edward Elgar.
4. Lukashuk, M. A. (2018). Teoretyko-metodolohichni zasady doslidzhennia innovatsiinykh protsesiv v systemi osvity [Theoretical and methodological principles of research of innovative processes in the education system]. Humanitarnyi visnyk ZDIA, 72, 146 – 154 [in Ukrainian].
5. Sokolova, E. T. (2021). Teoretyko-metodolohichni zasady doslidzhennia innovatsiinykh upravlinskykh form u systemi vyshchoi osvity Ukrainy [Theoretical and Methodological Principles of Research of Innovative Management Forms in the System of Higher Education of Ukraine]. Modern Economics. 29(2021), 176–181 [in Ukrainian].
6. Hladkyi, M. A. (2016). Udoskonalennia derzhavnogo rehuliuвання osvitnoi haluzi Ukrainy na osnovi svitovoho dosvidu [Improving the state regulation of the educational sector of Ukraine based on world experience]. Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia, 1, 32–37 [in Ukrainian].
7. Sychenko, V. V., & Rybkina, S. O., & Sokolova, E. T. (2020). Suchasni tendentsii rozvytku orhanizatsiinykh struktur u systemi upravlinnia zakladamy vyshchoi osvity [Current trends in the development of organizational structures in the management system of higher education institutions]. Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia, 4 (27), 63–68 [in Ukrainian].
8. Sokolova, E. T. & Bratanich B. (2020). Suchasni tendentsii ta zarubizhnyi dosvid finansuvannia zakladiv vyshchoi osvity [Current trends and foreign experience in financing higher education institutions]. Zbirnyk naukovykh prats LОГОС, 1, 48–50 [in Ukrainian].

УДК 351.857

DOI <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.1.11>

ВПЛИВ ЕТНІЧНИХ СПІЛЬНОТ НА РОЗРОБКУ НОРМАТИВНО-ПРАВОВИХ АКТІВ З КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ПИТАНЬ ДЕРЖАВНОЇ ЕТНОПОЛІТИКИ

Ткачук Д. Г. – аспірант кафедри державного управління
Навчально-наукового інституту публічного управління
та державної служби Київського національного університету
імені Тараса Шевченка
ORCID: 0000-0001-3479-2770

Етнічні групи є невід'ємними політичними суб'єктами поряд з іншими типами соціальних груп, що відрізняються специфічними рисами. Вони часто стають ключовими політичними гравцями в сучасному світі, схильним до геополітичних потрясінь. Це значною мірою пояснюється тим, що деякі етнічні групи вже рухаються до створення власних інститутів у межах існуючих держав, деякі вже їх мають, а інші дедалі більше і публічно заявляють про свої політичні права в тих країнах світу, де вони не є етнічною більшістю. Механізми вирішення міжнародного денного порядку, засновані на інститутах демократичного представництва та надання можливостей для активної участі етнічних груп у суспільному та політичному житті держави, які покликані сприяти вирішенню цієї чи іншої проблеми.

Характерною рисою політичної участі етнічних досліджень у суспільстві є їхня стабільність та цілісність. Стійкість тут визначається функціонуванням групи протягом тривалого часу і на певній території. Цілісність такої спільноти підтримується суб'єктивними процесами ідентифікації, тобто визнанням окремими особами їх окремих осіб своєї належності до цієї спільноти. Таким чином, етнічна група – це колектив людей, що мають спільну історію, мову, звичаї та ідентичність та дотримуються загальних норм поведінки у процесі соціальної взаємодії та участі, як у межах групи поза нею. Участь таких груп у суспільному житті дозволяє розвивати міжетнічні відносини в державі та зміцнює довіру між самими народами, які населяють територію країни. Залучення етнічних груп до політичних процесів дозволяє їм реалізовувати свої політичні права, представляти інтереси і тим самим зміцнювати зв'язки з державною владою.

Політична участь етнічних груп у політичному процесі є результатом зростання їхньої власної етнічної ідентичності та активності політичних еліт. Саме політичні лідери та етнотериторіальні політичні еліти мобілізують етнічні групи, реалізуючи можливість перерозподілу різних видів ресурсів з іншими групами, про що йтиметься у статті.

Ключові слова: етнос, нація, етнополітика.

Tkachuk D. G. The influence of ethnic communities on the development of regulatory legal acts on conceptual issues of state ethnopolitics

Ethnic groups are integral political actors along with other types of social groups that have specific features. They often become key political players in today's geopolitical turmoil. This is largely due to the fact that some ethnic groups are already moving towards establishing their own institutions within existing states, some already have them, and others are increasingly asserting their political rights in countries where they are not an ethnic majority. Mechanisms for solving the international agenda, based on the institutions of democratic representation and providing opportunities for the active participation of ethnic groups in the social and political life of the state, which are designed to help solve a problem.

A characteristic feature of the political participation of ethnic studies in society is their stability and integrity. Sustainability here is determined by the functioning of the group for a long time and in a certain area. The integrity of such a community is supported by subjective processes of identification, the recognition by individuals of their individuals of their belonging to this community. Thus, an ethnic group is a group of people who have a common history, language, customs and identity and adhere to common norms of behavior in the process of social interaction and participation, as within the group outside it. The participation of such groups

in public life allows the development of interethnic relations in the state and strengthens trust between the peoples inhabiting the country. Involving ethnic groups in political processes allows them to exercise their political rights, represent their interests, and thus strengthen ties with the government.

The political participation of ethnic groups in the political process is the result of the growth of their own ethnic identity and the activity of political elites. It is political leaders and ethno-territorial political elites who mobilize ethnic groups, realizing the possibility of redistribution of different types of resources with other groups, which will be discussed in the article.

Key words: *ethnos, nation, ethnopolitics.*

Вступна частина. Всі соціальні групи населення в тій чи іншій мірі є дієвими суб'єктами політичного життя суспільства, як об'єкт впливу, так і як суб'єкт дії. У зв'язку з цим усі вони конкретно включені в конкурентні або союзні відносини щодо державної влади. В цілому, поняття групи фіксує певну подібність людей за ознаками, як властивими, так і набутими в процесі життя: віком, статтю, територіальним тощо, включаючи етнічну приналежність. Етнічні групи є невід'ємними політичними суб'єктами поряд з іншими типами соціальних груп, що відрізняються специфічними рисами. Вони часто стають ключовими політичними гравцями в сучасному світі, схильним до геополітичних потрясінь. Це значною мірою пояснюється тим, що деякі етнічні групи вже рухаються до створення власних інститутів у межах існуючих держав, деякі вже їх мають (Курултай, Меджліс), а інші дедалі більше і публічно заявляють про свої політичні права в тих країнах світу, де вони не є етнічною більшістю. Крім того, лише 10 % держав у сучасному світі мають одну етнічну групу в межах своїх кордонів, тоді як більшість є багатонаціональними, що створює найскладнішу політичну проблему щодо представлення народів багатонаціональної держави в управлінні. Механізми вирішення міжнаціонального «денного порядку», засновані на інститутах демократичного представництва та надання можливостей для активної участі етнічних груп у суспільному та політичному житті держави, які покликані сприяти вирішенню тієї чи іншої проблеми [5].

Виклад основного матеріалу. Характерною рисою політичної участі етнічних досліджень у суспільстві є їхня стабільність та цілісність. Стійкість тут визначається функціонуванням групи протягом тривалого часу і на певній території. Цілісність такої спільноти підтримується суб'єктивними процесами ідентифікації, тобто визнанням окремими особами їх окремих осіб своєї належності до цієї спільноти. Таким чином, етнічна група – це колектив людей, що мають спільну історію, мову, звичаї та ідентичність та дотримуються загальних норм поведінки у процесі соціальної взаємодії та участі, як у межах групи поза нею. Участь таких груп у суспільному житті дозволяє розвивати міжетнічні відносини в державі та зміцнює довіру між самими народами, які населяють територію країни. Залучення етнічних груп до політичних процесів дозволяє їм реалізовувати свої політичні права, представляти інтереси і тим самим зміцнювати зв'язки з державною владою.

Політична участь етнічних груп у політичному процесі є результатом зростання їхньої власної етнічної ідентичності та активності політичних еліт. Саме політичні лідери та етнотериторіальні політичні еліти мобілізують етнічні групи, реалізуючи можливість перерозподілу різних видів ресурсів з іншими групами. Зауважимо, що за певних обставин етнічна еліта може перетворитися на етнократію, яка багато в чому залежить від державної політики щодо етнічних груп [3].

Однак, активним учасникам реалізації етнополітики на державних рівнях потрібно чітко усвідомлювати, що тренд єврооптимізму та мультикультурності, як

однієї із ролевих моделей поведінки з етнічними меншинами зазнав змін. У 2015 р. в країнах Європейського Союзу, окрім Польщі, розпочалася еміграційна криза, процес якої ще не завершився, але наслідки європейська влада вже відчула. У зв'язку з цим в багатьох країнах Європи до влади прийшли партії правого або ультраправого спрямування. Риторика цих партій ходить навколо тем «національної пам'яті», «історичної правди» і таке інше. Одним із інструментів реалізації такої державної політики є діаспори у сусідніх країнах [9]. Варто навести приклад угорських сусідів, які використовують діаспору на Закарпатті у власних національних державних інтересах й ведуть послідовну та продуману етнонаціональну політику. Ситуації з конфліктами громадянства, держслужбовим, паспортним конфліктами, конфліктом автономій, консульським, міліарним, мовним, виборчим втручанням Угорщини та використання нею у своїх цілях угорської меншини в Україні [8]. Все це стало можливим через низьку зацікавленість відповідних українських інституцій у етнополітичному становищі даного регіону. В результаті, політичне керівництво прийняло рішення про створення частини десантно-штурмових військ в Берегово та проведення військових навчань на території Закарпатської області [7].

На сучасному етапі державотворення українською владою було прийнято рішення про створення центрального виконавчого органу, який займався реалізацією державної політики у сфері міжнаціональних взаємин, релігії та захистом прав етнічних спільнот в Україні. В березні 2015 р. відбулися парламентські слухання на тему: «Роль, значення та вплив громадянського суспільства на формування етнонаціональної політики єдності в Україні». Учасники цих слухань заявили про нагальність провадження консолідаційної державної політики у поліетнічному, багатоконфесійному українському суспільстві. Безпосередні учасники звернули увагу на необхідності належного законодавчого забезпечення етнонаціональної політики шляхом посилення взаємодії державних органів з етнічними спільнотами України. Особлива роль у таких процесах належить громадським інститутам як універсальним ретрансляторам усіх наявних у суспільстві поглядів, думок та переконань. На слуханні зазначалося, що інститути громадянського суспільства мають стати партнером держави у справі національно-культурного розвитку всіх етнічних спільнот, що забезпечить утвердження миру і злагоди в українському суспільстві [4].

11 листопада 2019 р. було проведено круглий стіл, на якому презентовано Заключний звіт гендерно-відповідального оцінювання реалізації Національної стратегії захисту та інтеграції в українське суспільство ромської національної меншини на період до 2020 р. 5 грудня 2019 р. в рамках проведення Тижня прав людини у Верховній Раді України Комітет провів експертну дискусію на тему: «Перспективи правового регулювання та реалізації етнонаціональної політики» за підтримки Моніторингової Місії ООН з прав людини в Україні, Офісу Ради Європи в Україні, Норвезької ради у справах біженців, чеської неурядової гуманітарної організації «Людина в біді». 23 грудня 2019 р. Комітет спільно з Радою національних спільнот України провів захід, присвячений 30-річчю руху національних спільнот України, покликаний продемонструвати згуртованість поліетнічної держави [2].

В результаті неодноразових консультацій з представниками етнічних меншин Комітет звернувся з листом до Міністра культури, молоді та спорту України щодо запуску роботи Державної служби України з етнополітики та свободи совісті. Згодом Комітет організував зустрічі: з Постійним Представником Президента України в АР Крим Антоном Кориневичем, координатором проєктів Української

Гельсінської спілки з прав людини Дар'єю Свиридовою та співзасновницею ГО «Крим SOS» Тамілою Ташевою; з учасниками та учасницями політичної школи для представників та представниць ромських громад; з власником компанії «East-West Mentor», який також є представником ТППУ в Угорщині і Почесним консулом України в місті Шіофок (Угорщина) – паном Золтаном; з керівником еллінського братства «Енотіта» (м. Київ) Ніною Паскал; з головою Ради національних спільнот України Ашотом Аванесяном [2].

8 липня 2020 р. відбулися комітетські слухання на тему: «Проблемні питання законодавчого врегулювання та реалізації державної політики щодо забезпечення прав корінних народів і національних меншин». У слуханнях взяли участь народні депутати України, представники органів державної влади, наукових установ, громадських та міжнародних організацій.

Головними меседжами стали: гарантії дотримання та забезпечення прав корінних народів і національних меншин; відсутність уваги з боку держави до інтеграції різних груп меншин може стати причиною екстремізму, нестабільності, конфліктів; учасники слухань звернули увагу на необхідність відновлення роботи громадських консультативно-дорадчих органів національних меншин та їх залучення до формування і реалізації державної етнонаціональної політики; учасники слухань позитивно сприйняли та привітали створення Державної служби України з етнополітики та свободи совісті; необхідне вдосконалення нормативно-правової бази у сфері етнополітики повинно враховувати зміни, що відбулися в Україні за роки Незалежності, сучасні європейські стандарти, а також виклики, пов'язані із збройною агресією Російської Федерації, тимчасовою окупацією Автономної Республіки Крим та м. Севастополя. У цьому зв'язку актуалізується завдання розробки та прийняття нової редакції Закону України «Про національні меншини в Україні»; розробки законопроектів: «Про корінні народи», «Про статус кримськотатарського народу в Україні», «Про національно-культурну автономію» [6].

Чимало зусиль для комунікації з етнічними спільнотами прикладає Комітет з питань прав людини, деокупації та реінтеграції тимчасово окупованих територій у Донецькій, Луганській областях та Автономній Республіці Крим, міста Севастополя, національних меншин і міжнаціональних відносин. Нещодавно відбувся звіт про роботу Комітету за період п'ятої сесії Верховної Ради України дев'ятого скликання (1 лютого – 23 липня 2021 р.). Зокрема, із ініціативи Комітету та етнічних громадських організацій було проведено «круглі столи»: «Кримська платформа: шлях до деокупації Криму» (24 лютого 2021 р.); «Про стан дотримання прав людини в місцях несвободи» (10 березня 2021 р.); «Вдосконалення законодавства про надання захисту іноземцям та особам без громадянства: основні завдання та критерії майбутнього закону» (11 березня 2021 р.); «Забезпечення гендерної рівності в умовах пандемії COVID-19» (24 березня 2021 р.); «Шляхи удосконалення законодавства про забезпечення прав внутрішньо переміщених осіб» (25 березня 2021 р.); «Обробка чутливих персональних даних: український контекст та міжнародні стандарти» (6 квітня 2021 р.).

Надзвичайно енергійно та продуктивно відбувалося всеукраїнське обговорення законопроекту «Про національні меншини України». Розпочалася діяльність з ініціативи, як профільного Комітету, так і представників етнічних громадських організацій. З травня по липень 2021 р. тривали робочі поїздки до місць компактного проживання національних меншин. На зустрічах обговорювали питання вдосконалення законодавчої бази, спрямованої на врегулювання етнонаціональних відносин, зокрема проєкту нової редакції Закону України «Про національні меншини

в Україні», а також вивчення стану забезпечення прав і потреб національних меншин. Зустрічі відбулися з представниками всіх національних меншин України, які компактно проживають у відповідному регіоні. Результатом робочих зустрічей стало напрацювання фінального тексту законопроекту «Про національні меншини в Україні», який був презентований за декілька днів до 4 червня в рамках широких консультацій в онлайн форматі.

До онлайн-обговорення долучилися у більшості справді зацікавлені та ідейні представники етнічних меншин. Серед них: Рада національних меншин, Федерація грецьких товариств України, Демократична спілка угорців України, Товариство «Україна-Болгарія», Федерація польських товариств в Україні, Міжрегіональне об'єднання «Румунська спільнота в Україні», Мелітопольська організація греків, Спілка вірмен України, Конгрес національних громад України, Ромська неурядова організація «Стратегія 2020», Керівник російської громади в Україні, Товариство угорської культури Закарпаття, Ромське правління Житомирщини (голова), Закарпатсько-угорське мовне товариство Міцкевича (Спілка поляків України), Конгрес ромів України, Грецьке товариство України, Керівник Центру німецької культури, Союз поляків-підприємців України, Спілка уральських народів України, Житомирська обласна спілка поляків України, Всеукраїнський союз білорусів України, Всеукраїнська асамблея болгар України, Всеукраїнський союз гагаузів України, Інститут правової політики та соціального захисту імені О. Бережної, Інтернаціональний союз, Спілка поляків України, Альянс національно-культурних румунських об'єднань в Україні, Меджліс України.

Учасники обговорення наголосили на важливості прийняття Закону «Про національні меншини», висловилися проти вживання терміну «національні меншини». Представники одностайно підтримали ідею створення у майбутньому – Форуму національних спільнот, як одного із форматів міжнаціональної взаємодії та дискурсу. Також були висловлені пропозиції про утворення Національного дому – бюджетної установи для реалізації культурних, інформаційних та підприємницьких проектів етнічних меншин України. Не всі учасники обговорення згодні із освітньою політикою держави і бажали б допомоги держави у створенні власних вищих навчальних закладів. Також національні представники зауважили, що замість «національних меншин України і осіб які до них належать», пропонується вживати «національні спільноти України і особи які до них належать» [1].

Висновки. Отже, в складних умовах пострадянської спадщини, поступово відбувалася структуризація відносин етнічних меншин з державною владою. Не дивлячись на протиріччя та соціально-економічні труднощі, пошуку нових форм взаємодії, Україні вдалося уникнути гострих протистоянь, а етнічним спільнотам згуртуватися задля вирішення спільних проблем. Національні меншини безперечно впливають на розвиток відносин із сусідніми державами та можуть як сприяти налагодженню добросусідських відносин, так і бути джерелом непорозумінь й бути суб'єктами зовнішньої політики держав. Ось чому, необхідно активніше сприяти залученню етнічних спільнот у формуванні нормативно-правової бази, яка б не ставила нові запитання, а давала на них відповіді.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Заява Правління громадської організації «Товариство угорської культури Закарпаття» та Правління Демократичної спілки угорців України по результатам розгляду проекту закону України «Про національні спільноти України». URL: <http://politika.ko.net.ua/?p=12588>

2. Звіт Комітету Верховної Ради України з питань прав людини, деокупації та реінтеграції тимчасово окупованих територій у Донецькій, Луганській областях та Автономної Республіки Крим, міста Севастополя, національних меншин і між-національних відносин за період другої сесії Верховної Ради України дев'ятого скликання. URL: http://kompravlud.rada.gov.ua/news/main_news/74156.html

3. Існуючі механізми співпраці органів державної влади з організаціями громадянського суспільства в контексті реалізації Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні 2016-2020. URL: <https://www.osce.org/files/f/documents/e/d/303331.pdf>

4. Про структуру Меджлису кримськотатарського народу та його виконавчі органи: рішення Меджлису кримськотатарського народу. № 1. 2013.

5. Рудик С. Про державну підтримку друкованих засобів масової інформації національних меншин: у пошуках взаєморозуміння. *Матеріали Всеукраїн. конф. «Міжнаціональні взаємини в Україні: питання інформац. простору»* (м. Київ, 14 лютий 2006 р.). К.: Український незалежний центр політичних досліджень, 2006. 321 с.

6. Тищенко Ю., Івасів О., Дубина С. Управління різноманіттям. К., 2021. 80 с.

7. У першому півріччі 2019 року в Україні вийшло 3 143 друкованих видання – Держкомтелерадіо. URL: <https://detector.media/infospace/article/168890/2019-07-11-u-pershomu-pivrichchi-2019-roku-v-ukraini-viishlo-3-143-drukovanikh-vidannya-derzhkomteleraadio/>

8. Україна-Угорщина: які конфлікти виникали між державами у 2014-2020 роках. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2020/10/29/infografika/polityka/ukrayina-uhorshhyna-yaki-konflikty-vynykaly-mizh-derzhavamy-2014-2020-rokakh>.

9. Чічановський А. Інформаційні процеси в структурі світових комунікаційних систем: підручник. К.: Грамота, 2010. 568 с.

REFERENCES:

1. *Zaiava Pravlinnia hromadskoi orhanizatsii «Tovarystvo uhorskoï kultury Zakarpattia» ta Pravlinnia Demokratychnoi spilky uhortsiv Ukrainy po rezultatam rozghliadu proektu zakonu Ukrainy «Pro natsionalni spilnoty Ukrainy»* [Statement of the Board of the Public Organization «Society of Hungarian Culture of Transcarpathia» and the Board of the Democratic Union of Hungarians of Ukraine on the results of consideration of the draft law of Ukraine «On National Communities of Ukraine»]. URL: <http://politika.ko.net.ua/?p=12588>

2. *Zvit Komitetu Verkhovnoi Rady Ukrainy z pytan prav liudyny, deokupatsii ta reintehratsii tymchasovo okupovanykh terytorii u Donetskii, Luhanskii oblastiakh ta Avtonomnoi Respubliky Krym, mista Sevastopolia, natsionalnykh menshyn i mizhnatsionalnykh vidnosyn za period druhoi sesii Verkhovnoi Rady Ukrainy deviatoho sklykannia*. [Report of the Verkhovna Rada Committee on Human Rights, Deoccupation and Reintegration of the Temporarily Occupied Territories in Donetsk, Luhansk Oblasts and the Autonomous Republic of Crimea, Sevastopol, National Minorities and International Relations during the Second Session of the Verkhovna Rada of Ukraine of the Ninth Convocation]. URL: http://kompravlud.rada.gov.ua/news/main_news/74156.html

3. *Isnuiuchi mekhanizmy spivpratsi orhaniv derzhavnoi vlady z orhanizatsiiamy hromadianskoho suspilstva v konteksti realizatsii Natsionalnoi stratehii spryiannia rozvytku hromadianskoho suspilstva v Ukraini 2016-2020* [Existing mechanisms of cooperation of public authorities with civil society organizations in the context of the implementation of the National Strategy for Civil Society Development in Ukraine 2016-2020]. URL: <https://www.osce.org/files/f/documents/e/d/303331.pdf>

4. *Pro strukturu Medzhlisu krymskotatarskoho narodu ta yoho vykonavchi orhany: rishennia Medzhlisu krymskotatarskoho narodu* [On the structure of the Mejlis of the Crimean Tatar people and its executive bodies: decisions of the Mejlis of the Crimean Tatar people], Vol. 1, 2013.

5. Rudyk S. (2006), *Pro derzhavnu pidtrymku drukovanykh zasobiv masovoi informatsii natsionalnykh menshyn: u poshukakh vzaiemorozuminnia* [On state support of the print media of national minorities: in search of mutual understanding], materials of the All-Ukrainian conference «*Mizhnatsionalni vzaiemyny v Ukraini: pytannia informatsiinoho prostoru*» [«Interethnic relations in Ukraine: issues of information space»], 321 p.
 6. Tyshchenko Yu., Ivasiv O., Dubyna S. (2021), *Upravlinnia riznomanittiam* [Diversity management], K., 80 p.
 7. *U pershomu pivrichchi 2019 roku v Ukraini vyishlo 3 143 drukovanykh vydannia – Derzhkomteleradio* [In the first half of 2019, 3,143 printed publications were published in Ukraine – Derzhkomteleradio], URL: <https://detector.media/infospace/article/168890/2019-07-11-u-pershomu-pivrichchi-2019-roku-v-ukraini-viishlo-3-143-drukovanikh-vidannya-derzhkomteleradio/>
 8. *Ukraina-Uhorshchyna: yaki konflikty vynykaly mizh derzhavamy u 2014-2020 rokakh* [Ukraine-Hungary: what conflicts arose between the states in 2014-2020]. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2020/10/29/infografika/polityka/ukrayina-uhorshhyna-yaki-konflikty-vynykaly-mizh-derzhavamy-2014-2020-rokax>.
 9. Chichanovskyi A. (2010), *Informatsiini protsesy v strukturi svitovykh komunikatsiinykh system* [Information processes in the structure of world communication systems], K., 568 p.
-

УДК 330.322.1

DOI <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.1.12>

ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ: РИЗИКИ ТА НАПРЯМИ ЗМІН

Трещов М. М. – доктор наук з державного управління,
професор кафедри управління та адміністрування
Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ
ORCID: 0000-0001-9599-4332

У статті досліджено ризики та тенденції розвитку національної економіки України протягом 2020 – 2021 рр. із урахуванням наслідків пандемії COVID-19 і світових трендів соціально-економічного розвитку. На основі результатів аналізу визначено напрями відновлення та розвитку української економіки, зокрема на тлі повномасштабного російського вторгнення, його наявних та очікуваних масштабних наслідків, що є та залишається ключовим та непрогнозованим ризиком. Серед інших ризиків визначено: інфляційні очікування, обслуговування та погашення державного боргу, сировинна експортно орієнтована економіка, нові хвилі поширення коронавірусу COVID-19, глобальний дефіцит окремих груп товарів та інші зовнішні чинники впливу, обумовлені стриманою іноземною інвестиційною активністю та орієнтацією їх на внутрішній ринок власних країн. Обґрунтовано, що наявна модель відкритої експортно орієнтованої сировинної економіки для України, що перетворює державу на, так званий, сировинний придаток, вже втратила будь-яку ефективність. Нова модель відновлення та розвитку національної економіки – це інноваційна економіка, спрямована одночасно відновлення внутрішнього попиту та активного просування на міжнародні ринки не у ролі постачальника дешевої сировини, а конкурентоспроможним виробником товарів та послуг із високою доданою вартістю. У цьому контексті визначені основні вектори відновлення та розвитку національної економіки. По-перше, активізація та нарощування попиту населення, у тому числі за рахунок реалізації стимулюючих урядових програм та підвищення державних соціальних стандартів. По-друге, цифровізація виробничих товарів та послуг із метою створення інноваційної та технологічної продукції, розширення інвестиційних процесів в економіці. По-третє, диверсифікація напрямів зовнішньої торгівлі, в тому числі завдяки переходу на міжнародні технічні регламенти, інтеграції регіонів у глобальні ланцюги доданої вартості, решорингу людського капіталу.

Ключові слова: національна економіка, фінансово-економічні ризики, відновлення економіки, соціально-економічний розвиток, інноваційна економіка, інфляція, сировинна економіка, цифровізація, внутрішній попит.

Treshchov M. M. Reconstruction and development of the national economy: risks and directions of change

The article examines the risks and trends in the national economy of Ukraine during 2020 – 2021, taking into account the consequences of the COVID-19 pandemic and global trends in socio-economic development. Based on the results of the analysis, the directions of recovery and development of the Ukrainian economy are determined, in particular against the background of a full-scale Russian invasion, its current and expected large-scale consequences, which is and remains a key and unforeseen risk. Other risks include: inflation expectations, public debt service and repayment, commodity-oriented economy, new waves of COVID-19 coronavirus, global shortage of certain product groups and other external factors due to restrained foreign investment activity and their focus on the domestic market. countries. It is substantiated that the existing model of open export-oriented raw materials economy for Ukraine, which turns the state into a so-called raw material appendage, has already lost any effectiveness. The new model of recovery and development of the national economy is an innovative economy aimed at both the recovery of domestic demand and active promotion in international markets not as a supplier of cheap raw materials, but a competitive producer of goods and services with high added value. In this context, the main vectors of recovery and development of the national economy are identified. First, the intensification and increase in public demand, including through the implementation of stimulating government programs and raising state social standards.

Secondly, the digitalization of industrial relations in order to create innovative and technological products, expand investment processes in the economy. Third, diversification of foreign trade, including through the transition to international technical regulations, integration of regions into global value chains, reshoring of human capital.

Key words: *national economy, financial and economic risks, economic recovery, socio-economic development, innovative economy, inflation, raw materials economy, digitalization, domestic demand.*

Україна навіть на тлі пандемії COVID-19 демонструвала зростання номінального ВВП, який у 2021 році досяг свого історичного максимуму у обсязі 5 460 млрд грн. Підприємницьке середовище адаптувалося до нових викликів, пов'язаних з карантинними обмеженнями та зміною споживацької поведінки внаслідок пандемії. Програми кількісного пом'якшення, запроваджені не лише провідними країнами світу, а й Україною призвели до появи «дешевих» грошей, які з одного боку стимулювали зростання споживання і, відповідно, виробництво, а з іншого – значні обсяги яких було скеровано в ризиковані, але більш привабливі інвестиційні активи, в тому числі й вітчизняні державні запозичення. Для української економіки, яка носить сировинно-експортно орієнтований характер, склалися сприятливі умови на світових ринках продовольства та гірничо-металургійної продукції, адже ціни на зернові, метали та руду оновили багаторічні максимуми, що дозволило прогнозувати початок нового сировинного «суперциклу». Фіксувалося посилення курсу національної валюти з 28,27 грн за 1 дол. США на 01.01.2021 р. до 27,28 грн – на 01.01.2022 р. Повномасштабне вторгнення росії 24.02.2022 внесло жакливі корективи в розвиток України. Однак, після перемоги над окупантами наша держава знову стане на шлях відновлення та соціально-економічного зростання, вектори якого спробуємо напрацювати, спираючись на результати аналізу ризиків і трендів 2020 – 2021 рр.

Головним фактором ризику для зростання економіки України залишається російське вторгнення та його наслідки, але звернемо увагу й на ситуацію на світових сировинних ринках, адже на тлі швидких темпів відновлення світової економіки та неймовірно високих рівнів інфляції в зоні євро та в США уряди країн G7 почали поступово згортати програми кількісного пом'якшення та масштабні програми економічних стимулів, які запровадили у відповідь на пандемію COVID-19. Зауважимо, що пандемія, на подив, перетворила катастрофічний для світової економіки 2020 р. на один з найуспішніших для фондового ринку, свідченням є зростання промислового індексу Dow Jones у вересні 2021 р. на 80% після обвалу в березні 2020 р., а також зростання високотехнологічного індексу Nasdaq перевищило 140%.

До прикладу, у II кварталі 2020 р. ВВП США знизився на 31,4%, а за результатами 2020 р. – на 3,5%, що стало рекордним показником з 1946 р. Проте впливанням грошей на ринок, які здійснювала Федеральна резервна система США, зокрема шляхом зниження базової ставки до 0 – 0,25% річних, запуску програми викупу казначейських та іпотечних облігацій щомісяця на 120 млрд дол. США, здійснення урядових безумовних виплат 1400 дол. США майже кожному платнику податків та збільшення виплат по безробіттю [5], забезпечили очікування щодо швидкого виходу економіки із рецесії.

Світова інфляція у 2021 р., розпочавшись в країнах, які розвиваються, під впливом програм кількісного пом'якшення побила більшість історичних максимумів. У грудні 2021 р. рівень інфляції у Єврозоні сягнув найвищого показника з 1997 р. через стрімкий стрибок цін на енергоносії та послуги – 5% в річному обрахунку. За групами товарів найбільшого зростання зазнали ціни на енергоносії – 26% [7].

За даними Бюро праці США індекс споживчих цін в листопаді 2021 р. становив 6,8%, а базова інфляція – 4,9% (найвище значення з рекордного для економіки США 1982 р.). Це обумовлено такими факторами:

- низька база порівняння (влітку 2020 р. ціни в США зростали в середньому на 0,1 – 0,3%, а внаслідок карантинних обмежень споживання скоротилося, що призвело до падіння цін на деякі товари та послуги);
- запуск американської економіки після карантину (вакциновані американці почали більше подорожувати та витрачати накопичені за 2021 р. кошти, у тому числі й за рахунок безумовних урядових);
- глобальний дефіцит певних груп товарів (ціни на окремі марки вживаних автомобілів, смартфонів, ноутбуків більші за ціни нові моделі).

Щодо цін на продовольство, які є основним чинником зростання інфляції в країнах, що розвиваються, у тому числі й в Україні, то згідно з розрахунками Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН за підсумками 2021 р. середнє значення світового індексу продовольчих цін становить 125,7 пунктів, що на 28,1% вище за показник 2020 р.

Світовий індекс цін у грудні 2021 року склав 133,7 пунктів після показника в 134,9 пунктів у листопаді минулого року. Значення цього індексу, який дозволяє відслідковувати коливання світових цін на найбільш ходові продовольчі товари, виявилось на 23,1% вище за показник грудня 2020 року. Зокрема, індекс на зернові культури досяг максимального рівня починаючи з 2012 р. та на 27,2% перевищив показник 2020 р.; на олії – зріс у 1,7 раза, що стало найвищим середньорічним значенням; на молочну продукцію – зріс на 16,9%, до 119 пунктів, що пов'язано з високим імпортом попиту, особливо з боку країн Азії, на тлі обмеженої пропозиції; на м'ясо – зріс на 12,7%, до 107,6 пункту; на цукор – зріс на 37,5%, до 109,3 пункту, що стало найвищим середньорічним показником 2016 р. у зв'язку зі зниженням виробництва цукру в Бразилії та зростанням світового попиту на цукор [8]. У звичайних умовах високі ціни ведуть до збільшення обсягів виробництва, однак зростання цін на ресурси, пандемія, і все більш непередбачувані погодні умови практично не залишають надій на стабілізацію ситуації на світовому ринку в 2022 р.

Додатково зазначимо, що порівняно з країнами, які розвиваються, для розвинених економік інфляція досі залишалася відносно низькою, попри спроби урядів та центральних банків країн G7 стимулювати ріст цін для зниження боргового навантаження. При цьому така стратегія монетарної політики вступає в протиріччя з однією з ключових цілей діяльності зазначених інституцій – забезпечення цінової стабільності. Наприклад, Федеральною резервною системою США задекларовано стабілізацію цільового показника інфляційних очікувань на рівні 2% річних.

Базова інфляція на споживчому ринку України у 2021 р. становить 7,9%, що насамперед зумовлено зростанням світових цін на продовольство та енергоресурси, а також реалізацією частини відкладеного під час карантинних обмежень споживчого попиту та компенсацію збитків бізнесу [2].

Національна економіка зазнає тиску зовнішніх чинників нарощування темпів інфляції, однак її стан не такий ризикований, як для економіки Туреччини, що орієнтована на експорт споживчих товарів та туристичну галузь (зростання споживчих цін становить 36,1% – найбільше протягом 19 років). Це відбувалося на тлі валютної кризи, оскільки центральний банк Туреччини знизив процентні ставки, що призвело до падіння курсу турецької ліри щодо долару США на 44%.

Як наслідок, зафіксовано негативний вплив на прибутковість турецьких активів та зниження інвестиційної привабливості.

На відміну від центрального банку Туреччини Національний банк України урахуваючи баланс ризиків та посилення фундаментального інфляційного тиску, одним із перших відійшов від м'якої грошово-кредитної політики та впродовж 2021 р. п'ять разів підвищував облікову ставку: 05.03.2021 – з 6% до 6,5% річних, 16.04.2021 – до 7,5% річних, 23.07.2021 – до 8% річних, з 10.09.2021 – до 8,5% річних, 10.12.2021 – до 9% річних [3]. Таке підвищення облікової ставки вплинуло на динаміку інших процентних ставок, зокрема процентні ставки за кредитами овернайт та за кількісними тендерами з рефінансування банків Національного банку України з початку 2021 р. зросли з 7% до 10% річних, за депозитними сертифікатами – з 5% до 8% річних, за тендером розміщення депозитних сертифікатів – до 9% річних.

Безумовно, макроекономічний прогноз для України на 2022 р., який розроблений Кабінетом Міністрів за сценарієм найбільш вірогідного розвитку економіки з урахуванням пандемії COVID-19, а також траєкторії та характеру переходу до сталого розвитку у середньостроковій перспективі з урахуванням впливу реформ відповідно до пріоритетів, визначених у стратегічних урядових документах, буде корегуватися через повномасштабну російсько-українську війну та її масштабні наслідки для нашої держави.

Разом із тим зауважимо, що макроекономічний прогноз для України у будь-якому разі враховуватиме припущення щодо нерівномірного відновлення економік окремих країн світу внаслідок пандемії, втрат внаслідок закриття підприємств сфери послуг, згорання інвестиційної діяльності, скорочення робочих місць. Попри високі темпи вакцинації населення, показники відновлення економік розвинутих країн світу (перш за все безробіття) залишаються досі нестійкими. Це відтермінує питання нормалізації монетарної політики та швидкого згорання програм економічних стимулів, що створює умови для ще більшого посилення інфляційного тиску та ймовірність виникнення прогалів на окремих фінансових та товарних ринках внаслідок впливу надлишкової ліквідності.

Спираючись на вищезазначені показники та сформовані національні та світові тренди зробимо спробу визначити ключові напрями відбудови та розвитку української економіки.

Драйвером відбудови та економічного зростання в Україні, на нашу думку, має стати внутрішній попит. Попри значні втрати вітчизняних суб'єктів господарської діяльності та домогосподарств суттєвого зовнішнього попиту в Україні, навряд, можна очікувати, зокрема урахуваючи зосередженість інших країн на відновленні власних економік після пандемії. Стимулювання попиту може здійснюватись шляхом реалізації масштабних державних програм соціальних та стимулюючих виплат населенню.

Україна отримає шанс запровадити нові умови господарювання, зосередивши увагу на розвитку високотехнологічних виробництв та виробництв з використанням технологій середнього й високого рівнів. В Україні, яка стала одним з головних ІТ-хабів світу завдяки якості послуг, рівню освіти персоналу та низькому рівню оподаткування, посткризові трансформаційні зміни та криза на ринку енергоносіїв спонукатимуть виробників нарощувати інвестиції, а разом з тим, після падіння у 2020 році свої позиції надолужуватиме інвестиційна компонента ВВП, пов'язана із вже задекларованими вливаннями капіталу від міжнародних фінансових інституцій та світової спільноти з метою відбудови інфраструктури країни та національної економіки.

Враховуючи трансформаційні процеси економічних взаємозв'язків, факторами зростання національної економіки можна визначити такі:

- активізація та нарощування попиту населення, у тому числі за рахунок реалізації стимулюючих урядових програм та підвищення державних соціальних стандартів;

- цифровізація виробничих відносин з метою створення інноваційної та технологічної продукції, розширення інвестиційних процесів в економіці з метою технологічного оновлення та впровадження енергозберігаючих технологій, податкових пільг для окремих галузей та підтримки пріоритетних напрямів інноваційної діяльності, що дозволить зберегти високу інвестиційну активність та створити нові виробництва на основі освоєння нових технологій, матеріалів та нових видів послуг на базі сучасних інформаційних систем;

- диверсифікація напрямів зовнішньої торгівлі, в тому числі завдяки переходу на міжнародні технічні регламенти, інтеграції промислових кластерів України з Європейською платформою співпраці кластерів, економічної інтеграції регіонів у глобальні ланцюги доданої вартості через запровадження смарт-спеціалізації регіонів та приєднання їх до Європейської Платформи смарт-спеціалізації;

- рещоринг людського капіталу як шлях до індустріального прориву України, а особливо в поствоєнний період [9, с. 97 – 98].

Також важливо здійснити переорієнтацію національної економіки, яка на разі спрямована переважно експорт сировини та аграрної продукції, високу питому вагу в споживчому попиті коштів, які переводяться та ввозяться в готівковій формі трудовими мігрантами. Економічний розвиток відбуватиметься під впливом змін зовнішніх факторів, ключовими умовами яких будуть зміни курсу монетарної політики розвинених країн світу, зовнішня інфляція, стан фондових ринків, рівень цін на сировинних ринках товарів українського експорту та цінами на енергоресурси.

На тлі нарощування внутрішнього споживчого попиту, високотехнологічного імпорту машин та обладнання в умовах збереження високої потреби у проведенні технологічного переозброєння виробництва та підвищенні на цій основі його конкурентоспроможності, збільшення вартості імпорту енергоносіїв в еквіваленті дол. США, очікуємо, що зростання імпорту товарів та послуг випереджатиме динаміку експорту. Означене є ризиком зростання дефіциту торговельного балансу, що стане додатковим фактором тиску на рівень споживчих цін.

Поряд із масштабним зростанням військових витрат вагомим макроекономічним та фінансовим ризиком економічного розвитку України залишається обсяг платежів з погашення та обслуговування державного боргу (у 2022 р. становить 43,4% від планового обсягу доходів державного бюджету [4]). Це стане надмірним навантаженням на бюджет країни, а відповідно необхідно апелювати до позичальників із запитами щодо реструктуризації боргу, відтермінування виплат або взагалі списання його частини.

Не варто нівелювати ризики поширення нових хвиль COVID-19, зокрема через фактичне призупинення вакцинації населення, що може призвести до запровадження нових карантинних обмежень. Ще до російського вторгнення міжнародні інституції наголошували на недостатньому рівні вакцинації населення України, що станом на другу декаду січня становило 33,9% (Польща – 56,2%, Угорщина – 62,6%, Естонія – 61,8%, Литва – 69,1%,) [6].

Зазначимо, що Україна, хоча й зі значним запізненням, наприкінці листопада отримала черговий транш від Міжнародного валютного фонду 700 млн дол. США

та подовжила термін чинної програми стенд-бай до кінця червня 2022 р. Отримані в серпні 2021 р. 2,7 млрд дол. США від розподілу СПЗ та накопичені валютні кошти сприяли нарощуванню резервів та успішному проходженню значних боргових виплат у вересні минулого року. Поточний рівень валових резервів становить понад 90% композитного критерію МВФ [1]. Поступове згортання монетарних стимулів провідними країнами світу, зростання безризикової дохідності та посилення конкуренції за фінансові ресурси на світовому ринку підвищать вартість зовнішніх залучень.

Ймовірно, уряду України доведеться в подальшому відтермінувати приведення до ринкового рівня цін на комунальні послуги та енергоресурси та, відповідно, підтримувати фінансовий стан державних компаній та комунальних підприємств, дотуючи їх, що накладає додаткові витрати на державний та місцеві бюджети.

Також Україні необхідно враховувати й те, що більш жорстка монетарна політика розвинених країн світу щонайменше ускладнить процес залучення зовнішніх запозичень для фінансування дефіциту державного бюджету, а загалом призведе до зростання вартості запозичень та витрат державного бюджету на їх обслуговування, а також відтоку інвесторів з ринку вітчизняних державних позик, які будуть більш виважено аналізувати інвестиційні ризики та переорієнтується на купівлю без ризикових облігацій США та ФРН.

Для України це означає необхідність якнайшвидше завершити антикорупційну реформу, реформу фіскальної системи, ліквідацію схем ухилення від оподаткування, реформу моделі соціального захисту населення та децентралізації влади та заручатися підтримкою потужних міжнародних фінансових інституцій (Світовий Банк, МВФ).

Наявна модель відкритої експортно орієнтованої сировинної економіки для України, функціонує лише за умови високих цін на аграрну продукцію та продукцію гірничо-металургійного комплексу на світових ринках та перетворює державу на, так званий, сировинний придаток, вже втратила будь-яку ефективність. Нова модель відновлення та розвитку національної економіки – це інноваційна економіка, спрямована одночасно відновлення внутрішнього попиту та активного просування на міжнародні ринки не у ролі постачальника дешевої сировини, а конкурентоспроможним виробником товарів та послуг із високою доданою вартістю. Разом із тим післявоєнна економіка вимагає чільної уваги до управління фінансово-економічними ризиками, що визначає напрями подальших досліджень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Звіт про фінансову стабільність: грудень 2021 року. Національний банк України. 2021. URL: <https://cutt.ly/ASgFoMu>.
2. Індeksi споживчих цін (індекси інфляції). Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
3. Облікова ставка Національного банку. Національний банк України. URL: <https://cutt.ly/ZSkUsMS>.
4. Про Державний бюджет України на 2022 рік: Закон України від 02 груд. 2021 № 1928-IX. URL: <https://cutt.ly/iSkUnP1>.
5. Старі та нові виклики для світової економіки: інфляція. Finance.ua. 2022. URL: <https://cutt.ly/SSalzQA>.
6. Coronavirus (COVID-19) Vaccinations. Our World in Data. URL: <https://our-worldindata.org/covid-vaccinations>.
7. Euro area annual inflation up to 5.0%. Eurostat. 2022. URL: <https://cutt.ly/LSftEsW>.

8. Global food prices rose ‘sharply’ during 2021. United Nations. 2022. URL: <https://news.un.org/en/story/2022/01/1109212>.

9. Treshchov M., Munko A. Reshoring as a way of industrial breakthrough of Ukraine for sustainable development. *Sustainable development of territories: challenges and opportunities*: monograph / Bobrovska O. Yu., Krushelnytska T. A., Prokopenko L. L. [etc.]; ed. by O. Yu. Bobrovska. International Center for Research, Education and Training. MTÜ. Tallinn, Estonia, 2021. C. 97 – 106.

REFERENCES:

1. Zvit pro finansovu stabilnist: hruden 2021 roku (2021) [Financial Stability Report: December 2021]. *Natsionalnyi bank Ukrainy*. URL: <https://cutt.ly/ASgFoMu> [in Ukrainian].

2. Indeksy spozhyvchych tsin (indeksy inflatsii) [Consumer price indices (inflation indices)]. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy*. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].

3. Oblikova stavka Natsionalnoho banku [Discount rate of the National Bank]. *Natsionalnyi bank Ukrainy*. URL: <https://cutt.ly/ZSkUsMS> [in Ukrainian].

4. Zakon Ukrainy Pro Derzhavnyi biudzheth Ukrainy na 2022 rik : pryiniaty 02 hrud. 2021 r. № 280/97-VR [Law of Ukraine About the State Budget of Ukraine for 2022 from December 02 2021, № 280/97-VR]. URL : <https://cutt.ly/iSkUnP1> [in Ukrainian].

5. Stari ta novi vyklyky dlia svitovoi ekonomiky: inflatsiia (2022) [Old and new challenges for the world economy]. *Finance.ua*. URL: <https://cutt.ly/SSalzQA> [in Ukrainian].

6. Coronavirus (COVID-19) Vaccinations. *Our World in Data*. URL: <https://our-worldindata.org/covid-vaccinations> [in English].

7. Euro area annual inflation up to 5.0% (2022). *Eurostat*. URL: <https://cutt.ly/LSftEsW> [in English].

8. Global food prices rose ‘sharply’ during 2021 (2022). *United Nations*. URL: <https://news.un.org/en/story/2022/01/1109212> [in English].

9. Treshchov M., Munko A. (2021) Reshoring as a way of industrial breakthrough of Ukraine for sustainable development. *Sustainable development of territories: challenges and opportunities*: monograph. International Center for Research, Education and Training. MTÜ. Tallinn, Estonia. C. 97 – 106 [in Ukrainian].

УДК 351.84:35.072.2:342.5 (477)
DOI <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.1.13>

ОСОБЛИВОСТІ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНОГО ВПЛИВУ НА РЕАЛІЗАЦІЮ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ КРАЇН З ПЕРЕХІДНОЮ ЕКОНОМІКОЮ У СУЧАСНИЙ ПЕРІОД ВИКЛИКІВ ПАНДЕМІЇ COVID-19

Харечко Д. О. – кандидат наук з державного управління,
старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування
Львівського національного університету ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С. З. Гжицького
ORCID: 0000-0003-0758-5809

Внаслідок нерівномірної глобалізації численні шоки, спричинені пандемією COVID-19 вдарили по світовій економіці, що характеризується повільним зростанням, низькою кон'юнктурою торгівлі та трансформації підприємництва, посиленням нерівності. Ще до того, як пандемія призвела до спаду світової економіки, так і не були вирішені завдання динамічного розвитку після попередньої глобальної економічної та фінансової кризи. У 2020 році світова економіка продемонструвала найповільніше зростання за десятиліття, при цьому спад економічної активності в різних частинах світу був багато в чому синхронним, а ризики подальшого зниження були великі.

Уповільнення відновлення після глобальної економічної та фінансової кризи пандемії COVID-19 може бути багато в чому обґрунтовано низькими інвестиціями в реальну економіку, що також продовжило значне зниження зростання світової продуктивності праці. Динаміка зростання в світі, що розвивається, дуже часто виявлялася тісно пов'язана з нестійкими міжнародними потоками капіталу, і багато країн, що розвиваються, вже не скорочували розрив у рівні життя, а, навпаки, відставали. Вразливість більшості країн, що розвиваються, посилювалася дестабілізацією, викликаною швидким поширенням цифрових технологій.

Повільне піднесення після глобальної економічної та фінансової кризи пандемії COVID-19 та політичні рішення, що зазнавали впливу сил глобалізації та соціально-економічного прогресу супроводжувалися погіршенням структури доходів і багатства, коли майнова нерівність стала однією з найгостріших економічних, соціальних та політичних проблем нашого часу. Нерівність викликала соціально-економічну напруженість у розвинених країнах, де нерівність доходів і майнова нерівність різко зросла спонукаючи до поляризації між зможними громадянами та іншим населенням.

Поляризація доходів та добробуту супроводжувалася напруженістю між поколіннями, коли надії молодших груп населення досягти вищого рівня життя, ніж їхні батьки, ставали дедалі більш ілюзорними. Поглиблення ліній розлому у світовій економіці та збільшена вразливість країн, що розвиваються, також стали результатом змін у міжнародному виробництві, які стають все більш очевидними. Повільне зростання торгівлі, причому за умов уповільнення темпів зростання світової торгівлі проти зростанням глобального доходу викликало занепокоєння щодо можливого досягнення світової економікою меж зростання економіки у період пандемії COVID-19.

Ключові слова: пандемічні загрози, етап, соціально-економічна політика, період, світовий досвід, глобалізація, фінансовий аспект, формування, виклики.

Kharechko D. O. Peculiarities of globalization impact on the implementation of state policy of countries with economies in transition in the modern period of challenges of the COVID-19 pandemic

As a result of uneven globalization, numerous shocks caused by the COVID-19 pandemic have hit the global economy, which is characterized by slow growth, low trade and business transformation, and growing inequality. Even before the pandemic led to the recession of the world economy, the tasks of dynamic development after the previous global economic and financial crisis were not solved. In 2020, the world economy showed the slowest growth in a decade, with the decline in economic activity in different parts of the world was largely synchronous, and the risks of further decline were high.

The slowdown in the recovery from the global economic and financial crisis of the COVID-19 pandemic may be largely justified by low investment in the real economy, which has also continued to significantly reduce global productivity growth. The dynamics of growth in the developing world have often been closely linked to volatile international capital flows, and many developing countries are no longer closing the gap in living standards, but lagging behind. The vulnerability of most developing countries has been exacerbated by destabilization caused by the rapid spread of digital technologies.

The slow rise of the COVID-19 pandemic following the global economic and financial crisis and the political decisions affected by globalization and socio-economic progress have been accompanied by deteriorating incomes and wealth as property inequality has become one of the most pressing economic, social and political challenges of our time. Inequality has caused socio-economic tensions in developed countries, where income inequality and property inequality have risen sharply, leading to polarization between wealthy citizens and the general population.

The polarization of income and well-being was accompanied by intergenerational tensions as the hopes of younger populations reached a higher standard of living than their parents became increasingly illusory. The deepening fault lines in the world economy and the increased vulnerability of developing countries have also been the result of changes in international production that are becoming increasingly apparent. The slow growth of trade, with global trade growth slowing against global income growth, has raised concerns about the possible achievement of global economic growth during the COVID-19 pandemic.

Key words: pandemic threats, stage, socio-economic policy, period, world experience, globalization, financial aspect, formation, challenges.

Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими і практичними завданнями. На національному рівні на кожну державу покладається основна відповідальність за розробку стратегій розвитку та проведення ефективної політики, яка активно враховує можливості, створювані глобальною економікою та взаємозалежністю, що доповнюються та підтримуються сприятливими глобальними умовами відтворення. Держава, підтримувана через громадську діяльність та соціально-економічний прогрес у своїй країні, робить свій внесок у багатосторонні процеси, в рамках яких держави домовляються обмежувати вплив на інші країни для досягнення глобальних спільних благ.

Трансформації, викликані швидким розповсюдженням цифрових технологій, і відповідні можливості повернення завдяки автоматизації раніше винесеного за кордон виробництва також сприяли переоцінці глобальної географії виробництва. У країнах з більш відкритими ринками капіталу, фінансовий приплив був вкрай нестабільним і значною мірою визначався достатком глобальної ліквідності та схильністю до ризику глобальних фінансових інвесторів. Циклічний характер такого припливу ускладнює макроекономічне регулювання і посилює фінансову заборгованість у сучасний період пандемічних криз.

Аналіз останніх досліджень, в яких започатковано розв'язання проблеми та визначення невирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячена стаття. Вивчення літературних джерел та практичного досвіду фінансових та інвестиційних режимів у поєднанні з державним регулюванням та досягненнями інформаційних і комунікаційних технологій актуалізувало проблематику міжнародних торгових та фінансових потоків, прямих іноземних інвестицій та міжнародних контактів. Глобальна інтеграція, котра підкріплювалася динамічним зростанням глобального кредиту, бумом сировинних цін і найчастіше більш активною внутрішньою політикою країн, що розвиваються, сприяла скороченню населення, що живе в крайній злиднях.

Глобалізація, котра постійно посилюється, все більш глибока економічна інтеграція принесли очікувані вигоди лише декільком країнам, що розвиваються, і які можливо, навіть не слідували політичним рецептам, а також обмеженим кількості людей, котрі мали необхідні знання та початкові умови, що дозволили їм

скористатися можливостями, створеними глобалізацією. Наздоганяючий розвиток економіки, який продемонстрували багато інших країн, що розвиваються, протягом більш коротких періодів, загальмувався, тому що їхні інтеграційні процеси є пов'язаними з кризами та дефляційними тенденціями. Гальмування економіки у період пандемії COVID-19 цілком могло бути структурним явищем довгострокового порядку, вплив якого посилює циклічні фактори уповільнення зростання світового доходу.

Метою статті є обґрунтування та розкриття перспектив імплементації для України світового досвіду формування та реалізації державної економічної політики під час впливу пандемічних загроз COVID-19.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Країни, що розвиваються зустрілися з ризиком уповільнення на виробництвах з відносно низькою вітчизняною доданою вартістю, у той час як права власності на технології залишаються в розвинених країнах. Це залишає лише кілька каналів передачі технологій між іноземними та вітчизняними підприємствами та обмежує можливості просування вгору по ланцюжку створення вартості та використання нових економічних можливостей, котрі виходять за рамки існуючих порівняльних переваг на основі залучення технологій та прямих іноземних інвестицій для створення трансформаційного виробничого потенціалу.

Глобальні ланцюжки створення вартості відкривають сприятливі можливості для торгівлі та розвитку, дозволяючи більшій кількості країн, фірм та працівників брати участь у торгівлі внаслідок вибудовування ними глобального виробництва у вузьких сегментах, які мають порівняльні переваги. Кількісна оцінка вигід глобальних ланцюжків створення вартості повинна враховувати широке коло питань, у тому числі їх структуру управління та внесок в індустріалізацію завдяки міжгалузевим зв'язкам та збільшенню частки вітчизняної доданої вартості у загальному обсязі експорту, а також більше поширення знань та позитивний вплив на конкуренцію.

У результаті зростання уваги у торговельній політиці стало приділятися нетарифним заходам та лібералізації всередині країни, а також уніфікації норм регулювання і стандартів, часто кодифікованих у двосторонніх або регіональних торгових угодах. Такі рішення є результатом переоцінки економічного ефекту винесення виробництв за кордон у світлі зростання питомих витрат на робочу силу в деяких великих країнах, що розвиваються, і витрат, пов'язаних з управлінням глобальним ланцюжком поставок в умовах серйозних перебоїв у поставках, викликаних екстремальними явищами, які спостерігалися вже до пандемії COVID-19 [3]. Глобальний фінансовий цикл уособлює приплив капіталу в країни, що розвиваються, як правило, більшою мірою обумовлений зовнішніми, а не внутрішніми факторами, здатними притягувати міжнародні потоки капіталу в їх економіку.

Трансформації, викликані швидким розповсюдженням цифрових технологій, і відповідні можливості повернення завдяки автоматизації раніше винесеного за кордон виробництва також сприяли переоцінці глобальної географії виробництва. У країнах з більш відкритими ринками капіталу, фінансовий приплив був вкрай нестабільним і значною мірою визначався достатком глобальної ліквідності та схильністю до ризику глобальних фінансових інвесторів. Циклічний характер такого припливу ускладнює макроекономічне регулювання і посилює фінансову заборгованість.

Більшість країн, що розвиваються, не має в своєму розпорядженні численних інструментів політики, використання яких не пов'язане з попередніми умовами, які були б потрібні для стримування цього тиску. Фінансова глобалізація набула подальшого розвитку, оскільки висока заборгованість стала ключовою особливістю світової економіки. Безпрецедентно великою є заборгованість країн із високим і середнім доходом, у якій переважає заборгованість приватного сектора. На початку пандемії COVID-19 заборгованість країн із низьким доходом була не вищою, ніж до програм списання боргу бідних країн із високою заборгованістю, але в цих країнах також помітно зросла заборгованість приватного сектору.

На фоні уповільнення глобального зростання, посилення торгових негараздів і, у деяких випадках, підвищення політичної невизначеності, високий корпоративний борг у країнах, що розвиваються став головним джерелом фінансової вразливості, що відобразила пандемія COVID-19. Після глобальної економічної та фінансової кризи серед джерел залучених державами позикових коштів зросла питома вага приватних, іноземних та небанківських кредиторів, що ще більше посилює вразливість. З викликаними податковими міркуваннями незаконних фінансових потоків тісно пов'язане те спостереження, що зростаюча частка доходів проходить через холдингові або інвестиційні компанії, які можуть бути просто порожніми корпоративними оболонками, а не інвестується у виробництво приймаючих країн.

Після спаду споживчих витрат закриття виробництв призвели до найглибшого і найбільш синхронного глобального економічного колапсу в історії. Пандемія COVID-19 створила значну невизначеність стосовно економічних перспектив, не в останню чергу в країнах, котрі розвиваються, що може викликати затримку або навіть скасування раніше передбачених проєктів. Таким чином, пандемія може стати переломним моментом, здатним докорінно змінити конфігурацію міжнародного виробництва в майбутньому десятилітті, при цьому очікується, що приплив доходів в країни, що розвиваються, залишиться позитивним, але буде набагато нижчим за попередні.

Найбільший економічний і соціальний збиток завдається країнам, що розвиваються, у цих країнах високе значення найбільш постраждалих секторів економіки поєднується з великими масштабами неформальної зайнятості та слабким соціальним захистом. Економічні наслідки пандемії COVID-19 непропорційно позначаються на молодих поколіннях, яким важче закріпитися на порушеному ринку праці, а також на тих, хто змушений закінчити освіту, маючи можливості проходити навчання через Інтернет. Пандемія стала переломним моментом, здатним докорінно змінити конфігурацію міжнародного виробництва у майбутньому десятилітті.

Поглиблення існуючих проблем через нерівномірний прямий вплив самої пандемії COVID-19, ймовірно, погіршуватиметься розбіжними шляхами економічного підйому [1]. Крім успіху в стримуванні поширення інфекції і, зрештою, отримання доступного за ціною доступу до вакцин та ефективного лікування, темпи підйому в країні залежатимуть від масштабу та ефективності заходів у відповідь політики держав і від відмінностей у структурі економіки країн та їх готовності адаптуватися до структурних зрушень у міжнародному виробництві, що відбуваються, а розрив між масштабними заходами у відповідь на рівні країн і недостатніми міжнародними заходами викликає тривогу. Заходи реагування контрастують з неадекватною реакцією на міжнародному рівні що дивує, оскільки глобальний характер пандемії у санітарному та економічному аспекті відображає глобальну взаємозалежність та величезну необхідність багатостороннього співробітництва для боротьби з пандемією COVID-19.

Новий відтік капіталу, коли інвестори оцінюють свою вразливість у кризовій ситуації в реальній економіці може завантажити багато країн у фінансовий хаос, пандемія COVID-19 висвітлює багато недоліків міжнародної грошово-кредитної та фінансової архітектури. Вона дає можливість прискорити давно назрілі реформи, які зроблять легшим доступ країн, що розвиваються, до міжнародної ліквідності та сприяють реструктуризації суверенного боргу. Світова економічна криза вже змусила засумніватися у загальноекономічних та ширших соціальних перевагах вільної гри ринкових сил, але заходи реагування, вжиті в розвинених країнах під час кризи COVID-19, зруйнували багато того, що раніше вважалося як табу.

Щойно міркування економічного відновлення візьмуть гору над міркуваннями стримування кризи, цілком імовірно, що уряди багатьох розвинених країн і далі розвиватимуть промислову політику, якої давно уникали. Прийняття деяких цих заходів може бути пов'язане з конкретними цілями в кризових ситуаціях, проте ця і подібна до неї новаторська політика цілком може стати частиною « нової нормальності », подібно до того як нетрадиційна грошово-кредитна політика, яку центральні банки розвинутих країн прийняли після глобальної економічної та фінансової кризи.

Однією з ознак цього може стати продовження розвиненими країнами взамін передчасного повернення до жорсткої бюджетної економії як відповіді на глобальну фінансово-економічну кризу бюджетної експансії, покликаної продовжити витрачання коштів з гуманітарних міркувань та запобігти низхідній економічній спіралі, а також повернути назад державні витрати. Загострення макроекономічної політики на забезпеченні адекватного попиту та економічної справедливості, яке рухається головним чином політикою бюджетної експансії, цілком може стати однією з головних особливостей середовища після пандемії [4]. Роки жорсткої бюджетної економії сприяли повсюдним та хронічним вузьким місцям в інфраструктурі та логістиці, що обмежували можливості держави стосовно підтримки у масштабі, здатному стримати різке збільшення кількості інфекцій та смертей від COVID-19.

Проте швидке та рішуче збільшення бюджетних видатків для подолання соціально-економічних наслідків пандемії стримує невдоволення населення, воно додало людям упевненість у тому, що було зроблено все можливе, щоб забезпечити надійну негайну відповідь на пандемію. Зростання участі держави в економіці через COVID-19 може означати відхід від парадигми обмеження ролі держави, яка переважала протягом десятиліть. Ще один тривалий період повільного зростання затримає або скасує інвестиційні та інноваційні рішення, викликаючи подальше зниження зростання глобальної продуктивності праці.

Це означає, що передчасний поворот до жорсткої бюджетної економії призведе до скорочення створення робочих місць і завадить нарощуванню виробничого потенціалу та структурної трансформації, котрі вирішальною мірою визначають ступінь нерівності доходів до відрахування податків. Тому він ускладнить відновлення після пандемії та створить небезпеку ще більшого поглиблення і без того глибокої нерівності та підвищення вразливості для майбутніх потрясінь, це також може призвести до подальшого підриву суспільної підтримки демократичних урядів.

Ще однією ознакою можливості подальшого підвищення ролі держави може бути те, що масштабні макроекономічні заходи стимулювання в розвинених країнах були вжиті безпосередньо після більш активних та широких заходів офіційної

промислової політики та заходів, спрямованих на стимулювання окремих промислових секторів. Такі заходи стали звичайним явищем, не в останню чергу через побоювання з приводу здатності підтримувати високий рівень життя та технологічну перевагу у світі після пандемії. Зміни державної політики показують, що, крім пошуку рішень щодо подолання пандемії COVID-19, залученість держави і більш активні заходи політики, які вона вживає, стали реакцією на зрушення в глобалізації.

Швидке поширення цифрових технологій може бути найважливішим із цих зрушень, у тому числі у світлі того, що надання цифрових послуг отримало потужний імпульс у результаті пандемії COVID-19. Але визнання того, що відновлення суспільної підтримки глобалізації та багатосторонності вимагає цілеспрямованих зусиль стосовно подолання ліній розлому у світовій економіці, що виникли задовго до пандемії, явно також відіграло свою роль. Соціально-економічні наслідки пандемії COVID-19 здатні ще більше поставити під сумнів обіцянки глобалізації, неадекватна міжнародна реакція може призвести до подальшого зменшення у момент, коли глобальна співпраця має першорядне значення. Якщо їх не зупинити, тоді, коли виникне наступна пандемія чи новий глобальний шок, світ буде не готовий до них.

Не менш важливо, що вони здатні звести нанівець успіхи, досягнуті в досягненні цілей сталого розвитку, і здатність держав підтримувати багатосторонні режими, що лежали в основі цих досягнень. Нинішня ситуація пов'язана з нерівністю, що зростає, про що свідчить як зниження частки праці в національному доході, так і поляризація доходів і майнова поляризація [2]. Концентрація зростання добробуту та доходів, що супроводжується застоєм доходів тих, хто перебуває в основі піраміди, та нестабільністю або зниженням матеріального становища людей із середнім доходом стала визначальною рисою нашого часу практично у всіх країнах.

Хоча посилення нерівності має кілька причин, деякі з яких можуть бути специфічними для країни, тут важливу роль відіграла і обрана державна політика, цьогорічна цифрова революція загострила ці тенденції. Посилення нерівності серед іншого пояснюють глобалізацією, можливо тому, що блага глобалізації у вигляді здешевлення товарів розподіляються серед населення, у той час як несприятливі наслідки, пов'язані з втратою традиційних робочих місць середнього класу в обробній промисловості регіонів з високою концентрацією галузей, що конкурують з імпортом, виявляються в географічно обмежених районах і тому дуже наочні. Відчуття того, що блага глобалізації розподіляються нерівномірно і несправедливо, призвело до опору глобалізації, особливо в розвинених країнах.

Висновки з проведеного дослідження та перспективи подальших розвідок у даному напрямку. На даному етапі негативна реакція на глобалізацію знижує політичну рішучість брати участь у глобальному співробітництві. Необхідно з'ясувати, чи сприяє глобалізація за своєю сутністю динаміці, яка зрештою призводить до негативної реакції, і якщо так, то чи неминуча ця динаміка чи її можна уникнути, скоригувавши правила та норми, що регулюють глобалізацію, а потім змінивши спрямованість політики. Це передбачає визнання недооцінки труднощів, пов'язаних з тим, щоб глобалізація служила загальному благу, а також ризику того, що і поставить під загрозу глобальне співробітництво.

Сьогодні важлива мобілізація усього арсеналу інструментів державної політики для продовження зусиль щодо подолання поділу світу на місця бідності та достатку на основі плідної інтеграції країн у світову економіку. Більш широке

охоплення ефективної політики має вирішальне значення для забезпечення її суспільної підтримки. Ефективні уряди, котрі готові шукати багатосторонні рішення, можуть якнайкраще забезпечити, щоб державна політика, що сприяє соціально-економічному розвитку, розглядалася з глобального погляду, а реальні відповіді на глобальні виклики отримувалися таким чином, щоб критерієм служило глобальне благо, дозволяючи при цьому належним чином відображати національні інтереси кожної країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Кравченко М.В. Система соціального захисту населення як об'єкт державної політики: методологія та практика: монографія. Київ: Інформ.-аналіт. агентство, 2012. 451 с.
2. Крентовська О. Глобальна соціальна політика і міжнародне співробітництво щодо питань старіння населення. *Демократичне врядування: науковий вісник*. 2009. Вип. 4. URL : http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik4/fail/+Krentovska.pdf (дата звернення: 15.08.2021).
3. Лаврентій Д.С. Механізм державно-приватного партнерства в процесі реформування сфери охорони здоров'я в Україні: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.02 «Механізми держ. упр.»; М-во освіти і науки України, ПАТ «Вищ. навч. закл. «Міжрегіон. акад. упр. персоналом». Київ, 2019. 20 с.
4. Охрана здоровья и права человека: ресурсное пособие / под научн. ред. И.Я. Сенюты (версия на рус. языке). 5-е изд., доп. Львов: Издательство ЛОБФ «Медицина и право», 2015. 989 с.

REFERENCES:

1. Kravchenko M.V. (2012), *Systema sotsial'noho zakhystu naseleण्या yak ob'yekt derzhavnoyi polityky: metodolohiya ta praktyka* [The system of social protection as an object of state policy: methodology and practice], Monograph, Press Inform.-analit. ahentstvo, Kyiv, 451 p. [Ukraine]
2. Krentovs'ka O. (2009), "Hlobal'na sotsial'na polityka i mizhnarodne spivrobitnytstvo shchodo pytan'starinnya naseleण्या" ["Global Social Policy and International Cooperation on Aging"], journal *Demokratychne vryaduvannya* [Democratic governance], vol. 4. URL : http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik4/fail/+Krentovska.pdf [Ukraine]
3. Lavrentiy D.S. (2019), *Mekhanizm derzhavno-pryvatnoho partnerstva v protsesi reformuvannya sfery okhorony zdorov'ya v Ukrayini* [The mechanism of public-private partnership in the process of health care reform in Ukraine], Ph.D thesis: 25.00.02 „Mekhanizmy derzh. upr.”; press *M-vo osvity i nauky Ukrayiny, PAT «Vysch. navch. zakl. „Mizhrehion. akad. upr. Personalom”*, Kyiv, 20 p. [Ukraine]
4. Edited by Senyuty I.Ya. (2015), *Okhrana zdorov'ya i prava cheloveka* [Health protection and human rights], Resource manual, Press LOBF “Meditsina i pravo”, Lviv, 989 p. [Russian]

ІМЕННИЙ ПОКАЖЧИК

Базиляк Н. О.	3	Клочко О. А.	59
Біліченко В. М.	10	Мунько А. Ю.	66
Дзвінчук Д. І.	19	Сирота А. І.	49
Динник І. П.	30	Соколова Е. Т.	73
Дьомін М. В.	37	Ткачук Д. Г.	80
Каденко Д. О.	44	Трещов М. М.	87
Картамишева О. Є.	49	Харечко Д. О.	94
Качмар О. В.	19		

ЗМІСТ

Базиляк Н. О. Гуманітарні аспекти публічного управління освітньою політикою в контексті дотримання національної безпеки для суспільства на сучасному етапі.....	3
Біліченко В. М. Теоретичні засади навчання кадрового потенціалу збройних сил: світовий досвід та рекомендації для України.....	10
Дзвінчук Д. І., Качмар О. В. Соціокультурна компетентність як основа професійної підготовки фахівців у сфері публічного управління та адміністрування.....	19
Динник І. П. Стратегічне управління організацією в контексті сталого розвитку.....	30
Дьомін М. В. Правова модель системи оцінювання ефективності політики регіонального розвитку в Україні: стан та перспективи вдосконалення.....	37
Каденко Д. О. Імплементация зарубіжного досвіду взаємодії держави і громадянського суспільства в законодавство України	44
Картамишева О. Є., Сирота А. І. Банк розвитку як фінансовий інструмент розвитку економіки України (на прикладі німецького кредитного інституту реконструкції – KfW).....	49
Ключко О. А. Аналіз досвіду державного співробітництва Румунії та Чехії як членів північноатлантичного альянсу.....	59
Мунько А. Ю. Політика фінансової безпеки територіальних громад: розробка, реалізація, оцінювання.....	66
Соколова Е. Т. Система інноваційних форм менеджменту як механізм регулювання публічного управління освітою	73
Ткачук Д. Г. Вплив етнічних спільнот на розробку нормативно-правових актів з концептуальних питань державної етнополітики.....	80
Трещов М. М. Відновлення та розвиток національної економіки: ризики та напрями змін	87
Харечко Д. О. Особливості глобалізаційного впливу на реалізацію державної політики країн з перехідною економікою у сучасний період викликів пандемії Covid-19	94

CONTENTS

Bazyliak N. O. Humanitarian aspects of public management of educational policy in the context of national security for society at the present stage	4
Bilichenko V. M. Theoretical fundamentals of training personnel potential of the armed forces: world experience and recommendations for Ukraine	10
Dzvinchuk D. I., Kachmar O. V. Socio-cultural competence as a basis for professional training of professionals in the field of public administration.....	19
Dynnyk I. P. Strategic management of the organization in the context of sustainable development	30
Domin M. V. Legal model of the system for evaluating the effectiveness of regional development management in Ukraine: status and prospects for improvement.....	37
Kadenko D. O. Implementation of foreign experience of interaction between the state and civil society in the legislation of Ukraine.....	44
Kartamysheva O. E., Syrota A. I. Development bank as a financial instrument for the development of the economy of Ukraine (on the example of the German Credit Institute of Reconstruction KfW)	49
Klochko O. A. Analysis of the experience of state cooperation between Romania and the Czech Republic as members of the North Atlantic Alliance	59
Munko A. Yu. Financial security policy of territorial communities: development, implementation, evaluation	66
Sokolova E. T. The system of innovative forms of management as a mechanism for regulating public education management	73
Tkachuk D. G. The influence of ethnic communities on the development of regulatory legal acts on conceptual issues of state ethnopolitics.....	80
Treshchov M. M. Reconstruction and development of the national economy: risks and directions of change.....	87
Kharechko D. O. Peculiarities of globalization impact on the implementation of state policy of countries with economies in transition in the modern period of challenges of the COVID-19 pandemic	94

Таврійський науковий вісник

Випуск 1

Публічне управління та адміністрування

Підписано до друку 30.05.2022 р.

Формат 70×100/16. Папір офсетний.
Замовлення № 0622/235. Умовн. друк. арк. 6,05.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»
73021, м. Херсон, вул. Паровозна, 46-а
Телефони: +38 (0552) 39-95-80, +38 (095) 934-48-28, +38 (097) 723-06-08
E-mail: mailbox@helvetica.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 6424 від 04.10.2018 р.